



Школа Юргинский технологический институт  
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы
Совершенствования мотивации персонала организации

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-17Б81	Кочергина Елена Геннадьевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель ЮТИ ТПУ	Нестерук Д. Н.	-		

**КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Солодский С.А.	к.т.н		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Полицинская Е.В.	к.пед.н., доцент		

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ООП

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
ОК(У)-1	способен использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции
ОК(У)-2	способен анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции
ОК(У)-3	способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-4	способен использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-5	способен к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК(У)-6	способен работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК(У)-7	способен к самоорганизации и самообразованию
ОК(У)-8	способен использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
ОК(У)-9	способен использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуациях
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	способен выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы
ОПК(У)-4	способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
ПК(У)-14	способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки
ПК(У)-15	способен формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации
ПК(У)-16	способен оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды
ПК(У)-17	способен отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации
ПК(У)-18	способен организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации

Школа: Юргинский технологический институт  
 Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

**УТВЕРЖДАЮ:**  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Полицинская Е.В.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра**

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-17Б81	Кочергина Елена Геннадьевна

Тема работы:

**Совершенствования мотивации персонала организации**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(информация об объекте исследования.)</i></p>	<p>Объектом исследования ООО «Эверест Плюс» явились труды Абрамкиной М.О., Абдрахимовой Р. Г., Александрёнка М.С., Бажановой С. В., Бухалкова М.И., Варданяна И., Генкина Б.М., Григора О.Э., Губарева Р. В., Дубовской А.И., Егоршина А. П., Ивановой С., Ильина Е.П., Кибанова А. Я., Козычевой Н. Б., Козычева Б. С., Коленниковой О.А., Ловчевой М. В., Мескона М., Митрофановой Е. А., Пивоварова С.Э., Салихова А. А., Санниковой Т.Д., Сомова В.А., Тарасевича Л.С. Токсанбаевой М.С., Терешкова Д.А., Тремяскиной А. А., Тюрькиной Т. В., Филатовой А. В., Чекмарева О.П.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(краткая информация о нормативных документах для исследуемого предприятия; определение задач и результатов работы).</i></p>	<p>Законодательная база РФ, финансовые документы ООО «Эверест Плюс»          Задачи:          рассмотреть и изучить теоретические аспекты управления мотивацией персонала;          рассмотреть и изучить мотивационные модели и зарубежный опыт применения мотивации персонала;          проанализировать результаты хозяйственной деятельности ООО «Эверест плюс»;          провести анализ численности, структуры и показателей движения персонала компании ООО «Эверест Плюс»;</p>

	<p>исследовать и проанализировать систему оплаты труда компании ООО «Эверест Плюс»;</p> <p>провести анализ и выявить недостатки в сфере мотивации персонала в компании «Эверест Плюс»;</p> <p>разработать рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в компании «Эверест Плюс».</p> <p>рассчитать экономический эффект и сделать вывод об эффективности предложенного комплекса мероприятий.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Презентация в PowerPoint</p> <p>Слайд 1. Титульный лист</p> <p>Слайд 2. Актуальность, объект и предмет исследования</p> <p>Слайд 3. Цель и задачи бакалаврской работы</p> <p>Слайд 4. Объект и методы исследования ООО «Эверест Плюс»</p> <p>Слайд 5. Анализ кадровой структуры ООО «Эверест Плюс»</p> <p>Слайд 6. Анализ хозяйственной деятельности ООО «Эверест Плюс»</p> <p>Слайд 7. Результаты удовлетворенности работой сотрудников ООО «Эверест Плюс»</p> <p>Слайд 8. Направления совершенствования мотивационной системы ООО «Эверест Плюс»</p> <p>Слайд 9. Экономический эффект от внедрения мероприятий</p> <p>Слайд 10. Выводы</p>

**Консультанты по разделам выпускной бакалаврской работы**

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Солодский С.А.

**Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:**

Реферат

Дата выдачи задания на выполнение выпускной бакалаврской работы по линейному графику	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Нестерук Д.Н.			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-17Б81	Кочергина Е. Г.		

## Оглавление

Введение	88
1 Обзор литературы	12
1.1 Мотивация и стимулирование персонала: понятие и сущность	12
1.2 Классификация теорий мотивации и их мотивационные модели	16
2 Объект и методы исследования	21
2.1 Объект исследования	21
2.2 Методы исследования	23
3 Расчеты и аналитика	24
3.1 Анализ структуры управления и кадровый состав организации	24
3.2 Общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности ООО «Эверест Плюс»	29
3.3 Анализ системы оплаты труда ООО «Эверест Плюс»	37
3.4 Анализ состояния и условий работы, удовлетворенности трудом	39
4 Результаты исследования	43
4.1 План мероприятий по совершенствованию мер мотивации персонала ООО «Эверест Плюс»	43
4.2 Расчет экономического эффекта предложенных мероприятий	47
Заключение	51
Список использованных источников	55

## Реферат

Выпускная квалификационная работа бакалавра состоит из 58 страниц, 3 рисунка, 12 таблиц, 30 источников.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, анализ деятельности, удовлетворенность трудом, механизм мотивации

Актуальность темы обусловлена тем, что мотивация персонала является важнейшей функцией управления человеческими ресурсами, что напрямую влияет на эффективность деятельности любой организации.

Объектом исследования в данной работе является ООО «Эверест плюс».

Предметом исследования – система мотивации персонала.

Цель выпускной квалификационной работы бакалавра заключается в исследовании и разработке мероприятий по совершенствованию мотивационного механизма персонала организации и оценке их социально-экономической эффективности.

Для достижения поставленной цели были выполнены все поставленные задачи: изучены теоретические аспекты управления мотивацией персонала, мотивационные модели; проведен анализ результатов хозяйственной деятельности ООО «Эверест плюс», анализ численности, структуры и динамики кадров, системы оплаты труда, мотивации персонала; разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала и рассчитан экономический эффект.

В результате анализа была выявлена зависимость прибыльности от мотивации персонала. Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных рекомендаций.

## The abstract

Final qualification work, 58 pages, 3 drawings, 12 tables, 30 sources.

Keywords: personnel management, motivation, analysis of activity, job satisfaction, mechanism of motivation

The relevance of the topic is due to the fact that staff motivation is the most important function of human resources management, which directly affects the effectiveness of any organization.

The object of research in this work is LLC «Everest plus».

The subject of the study is the staff motivation system.

The purpose of the graduating qualification work is to study and develop measures to improve the motivational mechanism of the personnel of the organization and assess their social and economic efficiency.

In order to achieve the goal all the tasks were fulfilled: the theoretical aspects of management of staff motivation, motivational models were studied; the analysis of results of economic activity of «Everest plus» LLC, analysis of the number, structure and dynamics of personnel was conducted, The system of remuneration , staff motivation; the recommendations on improving the system of staff motivation have been developed and the economic effect has been calculated.

The analysis revealed the dependence of profitability on staff motivation. The practical value of the work lies in the applicability of the recommendations.

## Введение

Мотивация персонала – это процесс регулирования образа и алгоритма действий индивидов, занятых в процессе производства товаров и услуг, в процессе создания любых экономических благ.

Методики эффективного воздействия и управления воздействуют на ментальность работника, и ключевым образом определяют модель и направления его деятельности.

Важным элементом эффективного управления работниками является мотивация труда. Она приводит к качественному повышению эффективности работы департаментов, команд, компании в целом. Мотивация в работе важна по многим причинам. Она важна для того, чтобы коллектив и руководство соответствовали целям и миссии компании. Не имея мотивированных работников, компании даже с конкурентным продуктом сложно добиться успеха на рынке.

Меры и мероприятия по повышению мотивации персонала – это комплекс действий, которые прямым или косвенным образом побуждают работника вести себя соответственно задачам бизнеса. Это крайне важный аспект эффективного управления трудовыми (человеческими) ресурсами, потому что он определяет производительность труда в коллективе.

Трудовые возможности могут быть обеспечены с помощью удовлетворения различных критериев: обучения персонала и повышения квалификации, создания грамотно спроектированной рабочей среды, удобства рабочего места. Экономические проблемы компании зачастую связаны и коррелируют именно с низким уровнем мотивации работников.

Правильный и гармоничный подход бизнеса к мотивации персонала означает, что стоимость компании и стоимость трудовых ресурсов – персонала, являются тождественными понятиями.

На данный момент в мире разработано большое количество методик по мотивации, можно найти достаточно научных исследований отечественных и зарубежных специалистов, которые помогут грамотно построить работу любого руководителя, помочь бизнесу выстроить систему действий и мероприятий по мотивации персонала.

Таким образом, актуальность и значимость темы нашего исследования определяется тем, что мотивация персонала является одной из важнейших функций управления человеческими ресурсам. Этому направлению бизнеса необходимо уделять особое внимание, так как от этого зависит эффективность деятельности любой организации.

Информационную базу исследования составили статистическая и бухгалтерская финансовая отчетность исследуемой организации.

Теоретической и методологической основой работы послужили труды следующих исследователей: Бажанова С. В., Коленникова О.А., Токсанбаева М.С., Терешков Д.А., Тремяскина А. А., Тюркина Т. В. в своих работах анализировали влияние оплаты труда на удовлетворенность от труда.

Абрамкина М.О., Абдрахимова Р. Г., Александрёнок М.С., Григор О.Э., Губарев Р. В., Егоршин А. П., Иванова С., Ильин Е.П., Кибанов А. Я., Козычева Н. Б., Козычев Б. С., Ловчева М. В., Митрофанова Е. А., Салихов А. А., Сомов В.А., Филатова А. В., Чекмарев О.П. рассматривают в своих работах виды мотивации, методы мотивации, возможности применения теории.

Бухалков М.И., Генкин Б.М., Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Санникова Т.Д. в своих работах отразили общие вопросы управления персоналом. Варданян И., Дубовская А.И., Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. рассматривают опыт применения мотивации персонала в России и за рубежом.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании и разработке мероприятий по совершенствованию

мотивационного механизма персонала организации и оценке их социально-экономической эффективности.

Для достижения поставленной цели были predeterminedены следующие основные задачи:

- рассмотреть и изучить теоретические аспекты управления мотивацией персонала;
- рассмотреть и изучить мотивационные модели и зарубежный опыт применения мотивации персонала;
- провести анализ численности, структуры и показателей движения персонала компании ООО «Эверест Плюс»;
- проанализировать результаты хозяйственной деятельности ООО «Эверест плюс»;
- исследовать и проанализировать систему оплаты труда компании ООО «Эверест Плюс»;
- провести анализ и выявить недостатки в сфере мотивации персонала в компании «Эверест Плюс»;
- разработать рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в компании «Эверест Плюс».
- рассчитать экономический эффект и сделать вывод об эффективности предложенного комплекса мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Эверест Плюс».

Предметом исследования – система мотивации персонала.

При написании работы использованы такие методы как собеседование, опросы (анкетирование), сравнительный анализ, наблюдение за рабочим процессом, анализ научных методов и литературы по мотивации.

Эффективность деятельности компании зависит от множества факторов, которые влияют на различные показатели.

Оценивая деятельность компании, нужно обращать внимание на количество постоянных договоров, объем постоянных клиентов,

товарооборот, производительность труда и равновесие штатного расписания, удовлетворенность работниками компании заработной платой.

Практическая значимость работы определяется возможностью внедрения результатов в деятельности организации, как в ООО «Эверест Плюс», так и многих других.

## 1 Обзор литературы

### 1.1 Мотивация и стимулирование персонала: понятие и сущность

В рыночной экономике отношения между субъектами базируются на качественно новых принципах. Здесь уже цель предприятия – достичь успеха на рынке, и, конечно, максимизировать прибыль. Цель же работников – получить и материальный бонус, и, безусловно, удовлетворение от проделанной работы [1].

«Для решения текущих и актуальных практических задач, напрямую или косвенно связанных с трудовой мотивацией, необходимо обращаться к историческому опыту», считает исследователь В.А. Сомов [2].

Грамотное управление человеческими ресурсами позволяет максимизировать прибыль и развивать предприятие. Но эти факторы работают только в краткосрочной перспективе. И лишь знание и понимание потребностей и интересов людей-работников позволит предпринимателям заложить основы стабильного и прибыльного бизнеса в долгосрочной перспективе.

Как считает исследователь Е.П. Ильин, «впервые слово «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910). Здесь надо учитывать огромное актуальное и универсальное значение этого термина. Соответственно, он и понимался, и описывался по-разному представителями различных отраслей науки. И как список факторов, поддерживающих и направляющих индивида, и даже как мотивы, как побуждения, вызывающие ответ всего организма»[3].

Прежде всего, необходимо заметить, что мотивация – это сложный феномен, подверженный изменению во времени и коррелирующий с культурой отдельно взятого региона.

Перейдем к анализу понятия мотивации.

Начнем свой анализ с основ. Мотивацию персонала мы понимаем, как один из аспектов мотивации к труду. Но здесь мы рассматриваем это явление как массовое, групповое – мотивацию сотрудников, команды или команд. И здесь необходимо обозначить, что это усложняет задачу исследователю. Ведь даже в рамках одной однородной команды мы можем наблюдать людей с разными потребностями, уровнем интеллекта.

Как полагает один из известных российских ученых А.Я. Кибанов, мотивация трудовой деятельности – «это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации» [4].

Общее и универсальное определение мотивации дает ученый О.Э. Григор. Он считает, что мотивация начинается с конкретной физиологической или же психологической потребности, нехватки, которая активизирует поведение или же даже создает побуждение, которое направлено на достижение конкретной цели или вознаграждения [5].

Ученый из Белоруссии М.С. Александренок определяет мотивацию, как «процесс коллаборации мотивов с иными аспектами психики, такими как потребности, стимулы, определённые ожидания человека» [6].

Исследователь А.В. Филатова приводит перечень понятий мотивации в своей работе [7].

Филатова считает, что мотивация – это процесс стимулирования индивида или группы работающих индивидов к конкретной деятельности, которая направлена исключительно на цели бизнеса, на продуктивное, качественное исполнение намеченного фронта работ.

Таким образом, нами в дипломном исследовании установлено, что существует значительное количество определений мотивации и трудовой мотивации.

В контексте рассматриваемой нами проблемы нельзя не упомянуть тот факт, что согласно многим исследователям, например, Р. Оуэну и А. Смигу, деньги – это единственный мотивирующий фактор. В их теории

рассматривается человек экономический, работающий только ради получения средств, позволяющих ему удовлетворить свои потребности.

Мы полагаем, что накопленный опыт в области изучения человеческой (индивидуальной) и командной мотивации показывает нам, что не только материальные ценности, например, деньги, являются основным базовым фактором мотивации.

На сегодняшний день в науке существует два базовых направления теории мотивации.

Согласно первым теориям, основным триггером является потребность.

Согласно вторым, все действия человека обусловлены его реакциями и ожиданиями.

По мнению исследователя Салихова, мотивация персонала современного бизнеса – феномен комплексный.

И здесь есть два аспекта: собственно, деньги – деятельность должна приносить постоянный и последовательно расширяющийся доход; мотиваторы некоего «духовного уровня», когда люди воспринимают бизнес, как дело всей жизни [9].

В современной экономической практике материальная мотивация – базис, на котором строится вся дальнейшая мотивация. В успешной компании не платят мало. На этом базисе выстроена система работы топ-менеджмента. В таком случае, руководство заинтересовано в процветании своего бизнеса напрямую.

При этом, любой базис имеет надстройку. И здесь мы можем констатировать наличие моральных мотиваторов.

Фактически в своей деятельности – принятии пролонгированных стратегических, тактических решений, в решении оперативных задач, стимулировании работников, создании комплекса условия для созидательного высокопроизводительного труда – руководитель мотивирован необходимостью достижения и поддержания некоторого уровня материального благосостояния [10].

В контексте цели и задач нашего исследования необходимо определить и обозначить разницу между «мотивацией» и «стимулированием».

Филатова считала – это синонимы.

М.Х. Мескону, считал, что мотивация – это «процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [11].

По мнению Р.В. Губарева, неправомерно отождествлять понятия «мотив» и «стимул», поскольку мотивы – это внутренние, а стимулы – внешние факторы, влияющие на отношение работников к труду [12].

Исследователь придерживается определения понятия «мотивация», данного авторами книги «Основы менеджмента»: «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [13].

Далее, развивая мысль, и рассматривая вопрос о компаративности понятий «мотив» и «стимул», Губарев пишет, что мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Это определение помогает дать понятие трудовой мотивации.

Поведение человека обусловлено комплексом мотивов[14].

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

Стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагает трудовую деятельность, то есть благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Рассмотрев определения и содержание терминов «мотивация» и «стимул», мы пришли к выводу, что эти термины тесно связаны и являются, при этом, достаточно синкретичными – то есть включают в себя большое количество значений, являются сложными и многогранными.

## 1.2 Классификация теорий мотивации и их мотивационные модели

Мотив и стимул тесным образом связаны с человеческими потребностями.

Потребности человека – являются одним из базовых факторов, которые оказывают прямое и непосредственное влияние на мотивацию сотрудника. Факторы мотивации в свое время изучали большое количество ученых – Д. Мак-Келланд, Ф. Грецберг, К. Альдерфер и А. Маслоу.

Первой работой, в которой скрупулезно были представлены человеческие потребности, и, более того, была дана точная классификация, градация всех потребностей, была теория Маслоу.

В своей иерархии потребностей Маслоу подразделил их на пять базовых категорий. Согласно его теории, рядовой человек удовлетворяет свои потребности в порядке от низших к высшим:

«Низшие(первичные)потребности:

- Физиологические потребности;
- Потребности безопасности.

Высшие(вторичные)потребности:

- Потребности принадлежности и причастности;
- Потребности признания и самоутверждения;
- Потребности самовыражения» [15].

Согласно Маслоу, базовыми являются как раз физические потребности, их стремятся удовлетворить все индивиды. Далее – по списку. После физических – человек стремится удовлетворить потребность в безопасности. Далее – потребность в причастности к группе, после – в признании. Далек не все индивиды доходят, например, до самовыражения.

Мотивами являются те стимулы, которые удовлетворяют наиболее актуальную потребность.

Таким образом, по Маслоу все потребности можно выделить в несколько основных групп – физические, психологические и социальные, экзистенциальные.

Далее рассмотрим другие теории мотивации. В теории Мак-Клелланда потребность в успехе (престиже) расположена в другом месте – выше уважения[16].

У Ф. Герцберга другой взгляд на потребности. Его теория середины прошлого века включает в себя идею о том, что мотивы к труду включают в себя «гигиенические» факторы – заработная плата, премии, рабочее место, и, собственно, мотивы – факторы, напрямую связанные с характером и сущностью работы [17].

По Герцбергу, заработная плата – вообще не мотив. Его теория призвана решить вопросы, связанные с влиянием материальных и нематериальных факторов на мотивацию работника.

Актуальным является тот факт, что Герцберг считал, что гигиенические факторы не являются собственно мотивами, но при их необеспечении возникает неудовлетворенность работой.

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека, отмечает исследователь Губарев.

Разница в рассмотренных теориях, следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации работник обязательно начинает лучше работать; по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна его требованиям.

Дальнейшее развитие теории потребностей было предложено К. Альдерфером в 1972 г. в работе «Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации».

В отличие от Маслоу, Альдерфер считал, что не имеет смысла говорить об иерархии потребностей, т.е. потребности разных уровней могут в одинаковой степени и одновременно влиять на поведение человека [18].

Интересной является теории Дугласа МакГрегора – теория X и теория Y.

Теории X и Y характеризуют два возможных варианта отношения человека к труду. В соответствии с первым вариантом (теория X) совокупность характеристик работника выглядит следующим образом: усредненный индивид лишен мотивации и не является интеллектуальным человеком. Поэтому большинство работников надо заставлять и принуждать работать. Руководители в этой категории – своеобразные надзиратели за персоналом.

Другая ситуация с работниками Y. В этой категории руководители – мотиваторы, они стремятся поделиться опытом и знаниями. Для работников этой категории, работа – это и есть стимул, это игра, квест. Такие работники как раз стремятся к ответственности [19].

Соответственно, получается два типа руководителей – авторитарный (X), демократический (Y) [20].

Российский исследователь мотивации предлагает систему менеджмента, которая, как она считает, соответствует российской ментальности.

- 1 «Коллективизм – индивидуализм». Необходимо соблюдать баланс между индивидуальным и коллективным.
- 2 Гармония между трудолюбием и ленью [21].

Также, при изучении генезиса российского менеджмента необходимо учитывать, что в России мы наблюдаем стремительную индивидуализацию населения – корпоративные, общинные традиции уходят в прошлое. Таким образом, при формировании стратегии управления необходимо учитывать деловые и личные качества каждого отдельного работника.

В любом случае, при разработке мероприятий по мотивации персонала необходимо учитывать все теории потребностей.

Система вознаграждений и санкций напрямую зависит от ментальности человека – индивида – работника, и региона [22].

На наш взгляд, разницу в подходе в области мотивации персонала в России и за рубежом обуславливают различия в вековом генезисе социальной и экономической сфер стран, наконец, ментальности жителей, – России, Европы, Америки.

Советский период и тесным образом связанная с ним командная экономика обеспечивают иной, по сравнению с Западом, подход в мотивации сотрудников, который мы можем наблюдать в современной России.

На Западе (мы подразумеваем под этим понятием Европу и Северную Америку) вопрос о мотивации персонала рассматривается более в широком смысле того слова, чем в России.

В отличие от Запада, у нас закрепилось мнение о том, что человек трудится только ради денег, ради конкретного материального вознаграждения. Безусловно, вопрос о заработной плате находится на доминирующей позиции, так как очень редкие кадры работают за идею или же в собственное удовольствие [24].

Нам кажется логичным провести обзор мотивации согласно региональному делению. Американский опыт. Сам термин HR – Human Resource, родился в США.

Отдельным важным критерием развития корпоративной культуры является перманентное обучение и повышение квалификации сотрудников американских компаний.

Франция. В этой стране рабочая неделя меньше среднеевропейской – всего 35 часов. У французских работников есть перечень аспектов нематериальной мотивации – гибкий график работы, удаленная работа.

Также, в сферу интересов работников здесь попадает медицинское страхование, помощь в выплате кредитов, корпоративное питание. К слову, в отличие от США, дополнительное образование и курсы здесь не пользуются популярностью.

Японский опыт. Наиболее аутентичной, даже уникальной, является японская корпоративная культура. Любой бизнес здесь – это семья. Еще со

времен феодализма здесь постулируется тезис: «В первую очередь служи императору и стране, во вторую — своей компании, в третью, — своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому». Это закон практически для всех жителей Японии.

В Японии подход к бизнесу корпоративный. Отец — глава компании, сын — работник. Фирмы снимают работникам жилье, оплачивают кредиты.

Повышения по службе в Японии — частые, но незначительные, это отличный способ поощрения. В отличие от европейских стран, браки между работниками поощряются.

Швеция. В этой скандинавской стране наибольшая ценность — это партнерство и дружба. На втором месте — работа. А уже на третьем — материальное вознаграждение. В целом, учитывая социальную защищенность шведов, логично, почему заработная плата находится на последнем месте. Многие шведские компании еще до пандемии перешли на удаленную работу.

Нидерланды. В этой стране на первом месте у любого работника располагаются льготы и различные пособия, больничные. Таким образом, в этой стране ценится корпоративное участие в социально-экономической жизни сотрудника.

Россия. Со времен СССР в нашем государстве ценится социальная защищенность работника. К сожалению, большинство частных компаний в современной России не поощряют работника, ориентируясь на другие методы. Зачастую руководители прибегают к запугиванию, ссылаясь на то, что незаменимых работников не существует. В отличие от России за рубежом такие меры неприемлемы [25].

Вне всяких сомнений, что нам необходимо перенимать опыт западных стран. Здесь необходимо отметить, что нематериальные методы стимулирования — например, повышение квалификации, следует применять тогда, когда все финансовые поощрения сотрудника задействованы [26].

## 2 Объект и методы исследования

### 2.1 Объект исследования

ООО «Эверест Плюс» находится по адресу: Кемеровская область – Кузбасс, г. Юрга, ул. Московская, д. 9, офис 1, дополнительных офисов не имеет.

Руководитель организации – генеральный директор Амеличев Виктор Петрович, действующий по Уставу.

Основана компания 13 марта 2014 года. Основным видом деятельности является консультативная – консалтинг, работы в области компьютерных технологий и разработка компьютерного программного обеспечения – IT-сектор.

Офис расположен на первом этаже многоквартирного дома с отдельным входом, имеет площадь 169 кв.м. В распоряжении сотрудников 8 кабинетов, 1 конференц зал, 2 туалетных комнаты и душевая. Офис обеспечен всем необходимым для комфортной работы.

График работы компании практически стандартный – часы работы с 08.30 до 17.30 с обязательным перерывом на обед, суббота и воскресенье – выходные дни.

Организация присутствует в реестре Малого и среднего бизнеса (МСП) как малое предприятие с 1 августа 2016 г. Ранее, в 2003г., собственниками ООО «Эверест Плюс» была основана организация ООО «Эверест», большая часть сотрудников начинали свою работу с этой организации, а затем переведены в новую.

Таким образом, компания имеет определенный бэкграунд и историю.

Далее рассмотрим профиль компании. ООО «Эверест Плюс» – IT-компания.

Из собственных разработок компании наиболее известна программа «АК-Кредит» (разработанная на платформе 1С), которая позволяет

автоматизировать кредитные кооперативы, микрофинансовые организации, фонды поддержки предпринимательства и гарантийные фонды.

У компании есть своя аутентичная миссия. Цель ООО «Эверест Плюс» заключается не только в получение максимальной прибыли, но и в том, чтобы быть конкурентоспособными, активно развиваться и выжить в условиях рынка. Таким образом, компания активно конкурирует на рынке, занимает место в нише в отрасли.

Для осуществления своей цели, сотрудники организации перманентно учатся – проходят разного рода обучения (онлайн-курсы, вебинары, лекции, семинары и т.д.), регулярно участвуют в различных форумах, конференциях и т.д., где представляют свою организацию и разработку для дальнейшего продвижения и поиска новых клиентов, благодаря чему, организация может развиваться в финансовом плане, что даёт возможность расти, принимать на работу новых сотрудников и премировать остальных.

К основным услугам данной организации можно отнести консалтинг. Данные услуги оказываются в основном дистанционно, с помощью телефона, скайпа, электронной почты и другим каналам связи. Консультации направлены на несколько направлений: по работе в программных продуктах 1С, по работе в программном продукте АК-Кредит, сервисные работы с ПК и различными другими сервисами.

Сильной стороной ООО «Эверест Плюс» является стабильная и качественная техническая поддержка своего продукта.

Таким образом, рассматриваемая в качестве примера в нашем дипломном исследовании организация является современной небольшой региональной ИТ-компанией, создающая программное обеспечение и оказывающая консалтинговые услуги.

## 2.2 Методы исследования

Для написания работы были использованы следующие методы исследования:

1 Теоретический анализ включает в себя не только этапы выявления, изучения и классификации значений, свойств и явлений, но и группировку в систему, поиск общего и частного, обобщение и уточнение.

2 Методы исследования финансовой отчетности:

– горизонтальный анализ, в основе которого лежит построение таблиц и расчет темпов роста;

– вертикальный анализ позволяющий дать объективную оценку структуры актива и пассива баланса;

– сравнительный анализ, включает в себя расчет величины отклонений сравниваемых показателей;

– факторный анализ, который основывается на детерминированных и стохастических методах исследования и дает оценку результату хозяйственной деятельности организации;

– коэффициентный анализ, опирается на динамический рост финансов организации, его можно вычислить как отношение величин балансовых статей или других абсолютных показателей.

– трендовый анализ включает в себя элемент перспективного анализа предстоящей прибыли организации.

Общие сведения о финансах организации отражаются в формах бухгалтерской отчетности: форма «Бухгалтерский баланс»; форма «Отчет о финансовых результатах»; форма «Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах».

### 3 Расчеты и аналитика

#### 3.1 Анализ структуры управления и кадровый состав организации

Любая компания имеет структуру – это логическое взаимоотношение всех составных частей предприятия [9].

Для того, чтобы предложить комплекс мероприятий по улучшению мотивации персонала, необходимо проанализировать предприятие – ООО «Эверест Плюс»

Генеральный директор ООО «Эверест Плюс» Амеличев Виктор Петрович, осуществляет текущее руководство деятельностью компании и решает вопросы оперативного характера совместно с финансовым директором Коротковым Евгением Юрьевичем, они же являются собственниками данной организации.

Директору подчиняется руководитель отдела внедрения, который выполняет руководство подразделениями и конкретными областями деятельности фирмы.

В организации используется линейная структура управления она представлена на рисунке 1.

Линейная структура – самая простая из всех существующих разновидностей структур управления предприятием. Во главе стоит директор, затем руководители отделов, затем – простые работники. Т.е. все в организации связаны вертикально. Линейная организационная структура характерна для небольших организаций, такой как ООО «Эверест Плюс».

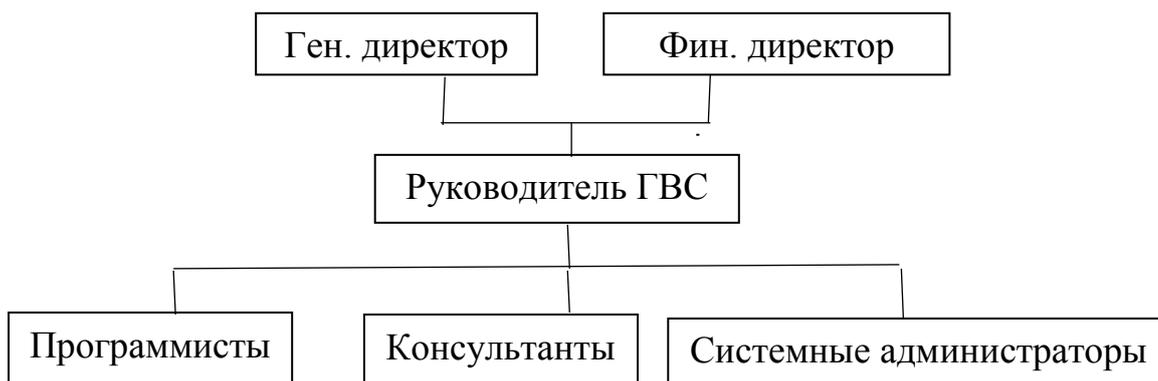


Рисунок 1– Линейная структура управления ООО «Эверест Плюс»

Коллектив ООО «Эверест Плюс» небольшой – 21 человек, почти все сотрудники трудятся в офисе, трое работают дистанционно, так как руководство пошло им на встречу по личным ситуациям, одна женщина в годах, любит курить на рабочем месте, что недопустимо в офисе, двое девушек собираются в декретный отпуск и им также удобнее работать из дома.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Эверест Плюс» проведем на основании данных отчетов о численности и квалифицированном уровне за 2020г. Данные приведены в таблице 1.

Таблица 1- Среднесписочная численность персонала в ООО «Эверест Плюс» в 2020 году.

Квалифицированный уровень	Численность работников
Директора	2
Главный бухгалтер	1
Руководители	1
Офис-менеджер	1
Программисты	5
Инженер-программист	2
Системный администратор	1
Специалисты	7
Водитель	1
Уборщица	1

У ООО «Эверест Плюс» отдела кадров нет, его роль исполняют генеральный и финансовый директора, главный бухгалтер. Главный бухгалтер ведёт всю необходимую документацию и заносит данные в программное обеспечение.

Новых сотрудников принимают на место уволенных или переведенных на другую должность только по мере необходимости. В организации конкретная цель кадровой политики – набрать персонал, обладающий определенными качествами, а именно умеющий работать с компьютерной техникой, обладающего основами программирования, и знанием программ 1С. Среднесписочную численность персонала за большой период – за 3 года, мы рассмотрим в этой таблице 2.

Таблица 2 –Динамика персонала в 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021
Среднесписочная численность	22	22	22
Пол работников:			
женщины	15	15	14
мужчины	7	7	8
Возраст:			
18-25	2	2	2
26-35	4	4	3
36-50	13	13	14
после 50	3	3	3
Образование:			
среднее	10	10	10
неоконченное высшее	1	1	1
высшее	11	11	11
Общий стаж:			
до года	-	-	-
1 – 3 года	3	2	2
4 – 5 лет	5	1	1
Больше 5 лет	11	11	19
«Текучесть» кадров:			
уволено	3	1	1
принято	5	1	-

Рассмотрев динамику персонала ООО «Эверест Плюс» в ближайшие годы – 2019-2021 гг., мы пришли к следующим выводам.

Прежде всего, как видно из таблицы 2 в целом по предприятию в 2019-2021 гг. отмечаются колебания в численности принятых и уволенных работников в 2019. Текучесть кадров в компании минимальная – динамика отражена в последней части таблицы. В 2020 и 2021 гг. уволено меньше, чем в 2019 г. В 2019 году на работу было принято значительное количество работников – 5 сотрудников. Это было связано с расширением клиентской базы, и, соответственно, с возросшим объемом работы.

В 2020 году на работу в компанию поступил один человек в связи с объективными сложностями – пандемией.

Если делать выводы по таблице в целом, по данным, приведённым в таблице 2, средняя численность персонала за три года в организации не менялась, что говорит о стабильной ситуации на данном предприятии. Отсутствует текучесть кадров, в организации половина сотрудников имеют высшее образование и большая половина сотрудников среднего возраста. Кроме этого, более 50% сотрудников имеют более пяти лет стажа работы в компании (многие начинали в ООО «Эверест»).

Разумеется, и это важно отразить в нашем исследовании, главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе.

В организации руководители и специалисты действуют в соответствии со своими должностными инструкциями. Должностные инструкции определяются в соответствии с квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

В организации ООО «Эверест Плюс» ведётся вся необходимая для кадрового учета документация. На каждого сотрудника оформлен Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником (пример в Приложении А) и Должностные инструкции – документ, регламентирующий

производственные полномочия и обязанности работника. Должностные инструкции разрабатывает руководитель подразделения своим непосредственным подчиненным (пример в Приложении Б).

Имеется Штатное расписание – организационно-распорядительный документ, определяющий структуру, штатный состав и штатную численность организации в соответствии с её Уставом (Положением), содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей.

Кроме этого, оформлены такие документы, как Положение об оплате труда, и Положение о взыскании.

В ООО «Эверест Плюс» оплата труда производится исходя из месячных окладов, фактически отработанного времени и с учётом возможной корректировки.

Предусмотрены оплаты за совмещение профессий, при временном отсутствии отдельных работников. По итогам месяца установлены стимулирующие выплаты, за качество выполненных работ, за расширение зон обслуживания, определяются такие выплаты индивидуально для сотрудника, максимальная ставка 5000 (пять тысяч) рублей.

Если сотрудник отправляется в командировку, очень часто это участия в форумах и конференциях, ему производятся выплаты компенсационного характера, выплачиваются суточные. Те, кто отработал не менее одного года, могут рассчитывать на материальную помощь.

В то же время, с целью укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины, данным положением предусмотрена и система неустоек. Производится снижение ежемесячной премии за:

- а) некорректную форму отчета, и несвоевременную его сдачу;
- б) расторжение договора с клиентом по вине специалиста;
- в) несвоевременное и некорректное исполнения задания;
- г) неисполнения правил внутреннего трудового распорядка.

Последнее, к сожалению, имеет периодически место, некоторые сотрудники регулярно опаздывают и не приходят на работу к началу

рабочего дня. Водитель за совершение ДТП по его вине 100% лишается надбавок за классность.

При всём этом общий размер начисленной заработной платы за соответствующий месяц не будет ниже гарантированного законодательством минимального размера. По положению работники имеют право на получение полной информации по поводу расчетов по заработной плате, её составных частей, а также других выплат.

В положении о взыскании («Положение о дисциплинарной ответственности персонала»), изложены все моменты, связанные с взысканиями за нарушения. Так, например, за регулярное нарушение трудовой дисциплины (опоздание на работу, нарушение внутреннего трудового распорядка, невыполнение законных распоряжений руководства, должностных инструкций и техники безопасности), кроме лишения дополнительных выплат, может быть приказом директора объявлен выговор с занесением в трудовую книжку, злоупотребление данными нарушениями может привести до увольнения. За последних 5 лет работы организации не было подобных случаев, но выговоры были.

Таким образом, ООО «Эверест Плюс» имеет вертикальную структуру с управлением организацией сверху. При этом, компания и ее структура стабильны – нет текучки кадров, численность персонала не меняется со временем.

Проведем анализ хозяйственной деятельности исследуемой компании.

### 3.2 Общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности ООО «Эверест Плюс»

Анализ хозяйственной деятельности компании позволит выявить основные проблемы финансового состояния организации.

В таблице 3 отразим результаты горизонтального анализа баланса

Таблица 3 – Анализ баланса ООО «Эверест Плюс» в 2019-2021 гг., тыс.руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютное изменение		Темп роста	
				2020-2019	2021-2020	2020 /2019	2021 /2020
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Основные средства	15,00	109,00	162,00	94,00	53,00	726,67	148,62
Итого по разделу I	15,00	109,00	162,00	94,00	53,00	726,67	148,62
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	755,00	753,00	758,00	-2,00	5,00	99,74	100,66
Дебиторская задолженность	947,00	1630,00	1426,00	683,00	-204,00	172,12	87,48
Денежные средства и денежные эквиваленты	1334,00	1448,00	2446,00	114,00	998,00	108,55	168,92
Итого по разделу II	3036,00	3831,00	4630,00	795,00	799,00	126,19	120,86
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10,00	10,00	10,00	0,00	0,00	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1980,00	3087,00	3954,00	1 107,00	867,00	155,91	128,09
Итого по разделу III	1990,00	3097,00	3964,00	1 107,00	867,00	155,63	127,99
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	1061,00	843,00	828,00	-218,00	-15,00	79,45	98,22
Итого по разделу V	1061,00	843,00	828,00	-218,00	-15,00	79,45	98,22
<b>БАЛАНС</b>	<b>6102,00</b>	<b>7880,00</b>	<b>9584,00</b>	<b>1 778,00</b>	<b>1 704,00</b>	<b>129,14</b>	<b>121,62</b>

Анализ агрегированного баланса доказывает, что ООО «ЭВЕРЕСТ ПЛЮС» - организация, которая имеет все ресурсы для дальнейшего роста, увеличивает непрерывно объем основных средств, что является стандартным для организации, оказывающей услуги консалтинга. Объем запасов изменяется незначительно, включает в себя попутные товары и канцелярию.

Объем денежных средств существенно увеличился с 2020 по 2021 год (на 998 тыс.руб.), а общий темп прироста составил 68,92%.

В организации наблюдается общая тенденция – рост дебиторской задолженности в 2020 год – год пандемии. Дебиторская задолженность

выросла на 683 тыс.руб, что составило 72,12% темпа прироста. В 2021 году объем дебиторской задолженности уменьшился (темп прироста -16,52%). Таким образом, должники стали гасить задолженность, что указывает на хорошие долгосрочные перспективы сотрудничества. В целом, актив баланса увеличивается, как и объем нераспределенной прибыли. Объем прибыли увеличился на 55,91% в 2020 году по сравнению с 2019 годом, и на 28%,09% в 2021 году.

Долгосрочных обязательств у компании нет. Компания уменьшает объем краткосрочных заемных средств: на 218 тыс.руб. в 2020 году и на 15 тыс.руб. в 2021 году. Наблюдается устойчивый рост оборотных средств (абсолютное изменение между 2019 и 2021 годом составило 147 тыс. руб.), увеличение нераспределенной прибыли (на 1974 тыс. руб. с 2019 по 2021 г.).

На рисунке 2 отражена динамика показателей основных разделов баланса ООО «Эверест Плюс».

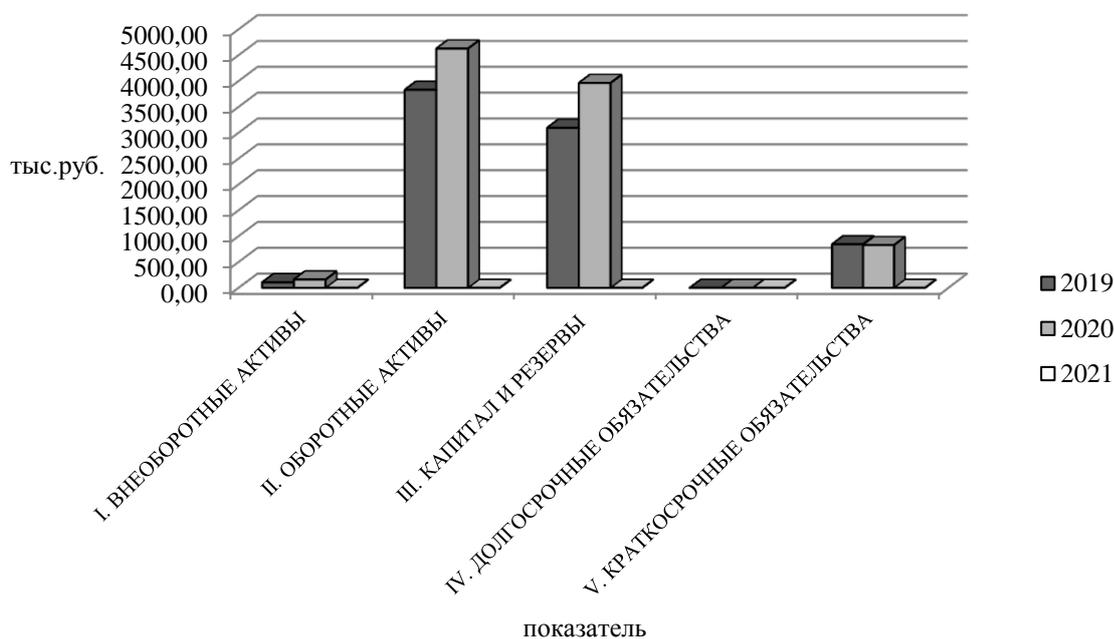


Рисунок 2 – Динамика основных разделов баланса ООО «Эверест Плюс», тыс.руб.

Рисунок демонстрирует уверенный рост оборотных активов, одновременно уменьшение краткосрочных обязательств, увеличение капитала и резервов компании. 2

Таблица 4 – Статьи баланса ООО «Эверест Плюс» за 2019-2021 гг., %

Наименование показателя	удельный вес 2019,%	удельный вес 2020,%	удельный вес 2021,%
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	0,49	2,77	3,38
Итого по разделу I	0,49	2,77	3,38
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	24,75	19,11	15,82
Дебиторская задолженность	31,04	41,37	29,76
Денежные средства и денежные эквиваленты	43,72	36,75	51,04
Итого по разделу II	99,51	97,23	96,62
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	0,33	0,25	0,21
Нераспределенная прибыль	64,90	78,35	82,51
Итого по разделу III	65,22	78,60	82,72
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	34,78	21,40	17,28
Итого по разделу V	34,78	21,40	17,28
<b>БАЛАНС</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

В активе наибольший удельный вес составляет дебиторская задолженность (от 31,04% в 2019 году до 29,76% в 2021 году) и денежные средства (от 43,72% до 51,04%). В пассиве наибольшую долю занимает нераспределенная прибыль (от 64,9% в 2019 году до 82,51% в 2021 году).

Основные средства составляют в 2021 году 3,38%, а запасы – на 15,82%.

Заемные средства составляют всего 17,28% в 2021 году.

Проведем оценку пассива компании, рассчитывая соотношение долей заемных средств и собственных средств (в 2019 году – 0,34% к 65,2 %; а в 2020 году соотношение составляет 21,4% к 78,6%, в 2021 году 17,28% к 82,72%).

О результатах деятельности компании можно судить, исходя из показателей ее деловой активности (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели деловой активности ООО«ЭВЕРЕСТ ПЛЮС» за 2019-2021 гг., ед.

Показатели	2020	2021	2021-2020
Фондоотдача	297,48	135,66	-161,82
Рентабельность	145,02	66,66	-78,35
Фондовооруженность	4,77	10,42	+5,65
Длительность 1 оборота	67,95	84,00	+16,05
Скорость запасов	14,92	15,00	+0,08
Производительность труда	292,76	291,78	-0,98
Норма прибыли	46,00	46,20	+0,20

Данные таблицы 5 демонстрируют уменьшение фондоотдачи к 2021 году (на 161,8 ед.), рентабельности (на 78,35 ед.). Длительность одного оборота активов увеличилась на 16 дней, а производительность труда уменьшилась на 0,98 ед., что является негативным показателем.

В таблице 6 представлены рассчитанные показатели финансовой устойчивости деятельности компании.

Таблица 6 – Показатели финансовой устойчивости деятельности ООО«ЭВЕРЕСТ ПЛЮС» за 2019-2021 гг., ед.

Наименование показателя	2019	2020	2021	norma
Коэффициент соотношения собств. и заемных средств	0,53	0,27	0,21	<=1
Коэффициент финансирования	1,88	3,67	4,79	
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	2,62	3,97	5,02	2
Коэффициент маневренности СК	0,99	0,96	0,96	0,1
Удельный вес ОС в активах (имуществе предприятия)	0,00	0,03	0,03	
Коэффициент собственных оборотных средств	0,65	0,78	0,82	0,1
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,65	0,79	0,83	0,5
Доля дебиторской задолженности в активах	0,31	0,41	0,30	0,5

Финансовая автономия организации непрерывно увеличивается за счет роста капитала, однако показатель соотношения собственных и заемных средств в 2021 году уменьшается, а коэффициент маневренности собственного капитала существенно больше нормативного значения. Коэффициент автономии достаточно высокий, а доля дебиторской задолженности в активах не превышает нормативное значение.

В таблице 7 проведем оценку финансовой устойчивости с помощью расчета по трехфакторной модели типа финансовой устойчивости.

Таблица 7 – Оценка финансовой устойчивости ООО «ЭВЕРЕСТ ПЛЮС» за 2019-2021 гг., тыс.руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021
Капитал и резервы (КиР)	1 990	3 097,00	3 964,00
Внеоборотные активы (ВА)	15	109	162
Собственные оборотные средства (СОС)	1 975	2 988,00	3 802,00
Общая сумма запасов	755,00	753,00	758,00
Излишек/недостаток собственных оборотных средств для пополнения запасов (Δ СОС)	1 220,00	2 235,00	3 044,00
Долгосрочные обязательства (ДО)	0,00	0,00	0,00
Излишек/недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для пополнения запасов (Δ СДИ)	1 220,00	2 235,00	3 044,00
Краткосрочные обязательства (КО)	1 061,00	843,00	828,00
Общие источники финансирования (ОИ)	3 036,00	3 831,00	4 630,00
Излишек/недостаток общей величины источников для пополнения запасов (Δ ОИЗ)	2 281,00	3 078,00	3 872,00
Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости	1:1:1	1:1:1	1:1:1

Таким образом, организация является абсолютно финансово устойчивой, что означает достаточно высокий уровень чистого оборотного капитала. У компании высокий уровень платежеспособности.

Весомый блок в анализе финансового состояния предприятия – это оценка прибыльности его деятельности. Результаты деятельности компании представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели деятельности ООО «Эверест Плюс» за 2019-2021 гг., ед.

Показатель	2019	2020	2021
Себестоимость/выручка	0,660	0,513	0,509
Управленческие расходы/выручка	0,000	0,000	0,000
(Коммерческие + управленческие расходы)/выручка	0,000	0,000	0,000
Операционные расходы / операционные доходы	2,727	0,850	0,727

В исследуемой организации ежегодное уменьшение себестоимости до 50% в 2021 году. В компании нети управленческих и коммерческих расходов, а операционные доходы выше расходов примерно на 20-25% .

Таблица 9 – Анализ отчета о прибылях и убытках ООО «Эверест Плюс» за 2019-2021 гг., тыс.руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютное изменение 2021 к 2019	Темп роста 2020/2019	Темп роста 2021 к 2020
Выручка	15 431,00	18 444,00	18 382,00	2 951,00	119,5	99,7
Себестоимость продаж	10 183,00	9 453,00	9 349,00	-834,00	92,8	98,9
Валовая прибыль (убыток)	5 248,00	8 991,00	9 033,00	3 785,00	171,3	100,5
Прибыль (убыток) от продаж	5 248,00	8 991,00	9 033,00	3 785,00	171,3	100,5
Прочие доходы	11,00	40,00	44,00	33,00	363,6	110,0
Прочие расходы	30,00	34,00	32,00	2,00	113,3	94,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	5 229,00	8 997,00	9 045,00	3 816,00	172,1	172,1
Текущий налог на прибыль	468,00	512,00	552,00	84,00	172,1	172,1
Чистая прибыль (убыток)	4 761,00	8 485,00	8 493,00	3 732,00	178,2	100,1

Анализ отчета демонстрирует рост выручки: в 2020 году темп прироста составил 19,5%, а в 2021 снижение на 0,3%. Выручка выросла на 2 951 тыс. руб., в период с 2019 по 2021 год а прибыль от продаж на 3 785 тыс.руб., темп прироста составил в 2020 году 71,3%, в 2021 году - 0,5%).

Другими факторами, влияющими на финансовый результат являются проценты к уплате, однако в данной организации таких статей нет. Серьезными темпами увеличиваются прочие доходы (на 33 тыс.руб. с 2019 по 2021 гг.) и прочие расходы – на 2 тыс.руб. за тот же период. Чистая прибыль увеличилась за исследуемый период 78,3%.

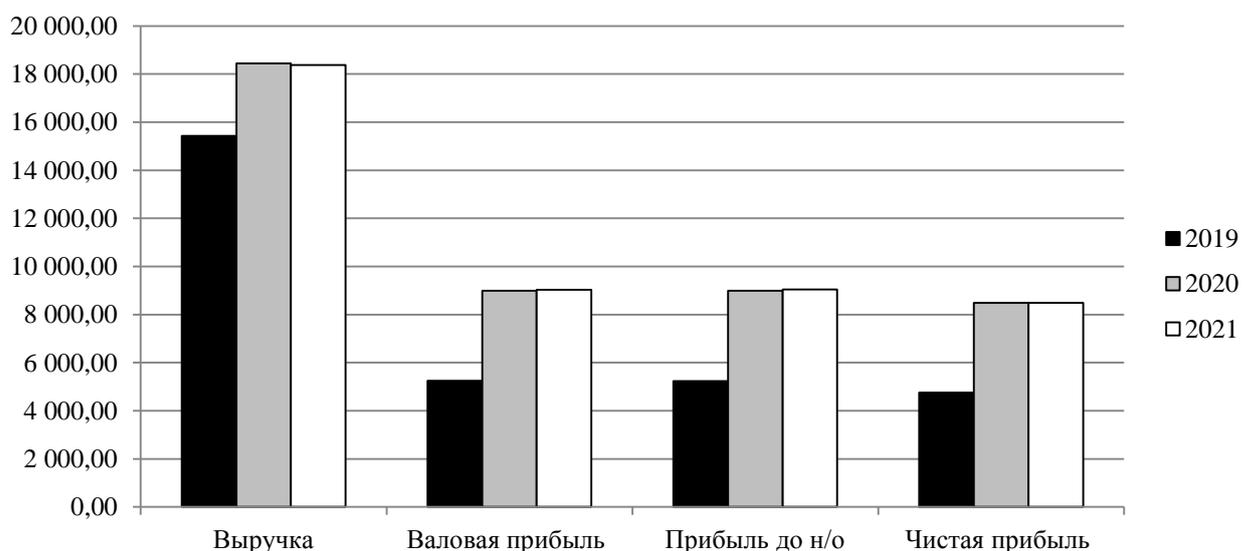


Рисунок 3 – Показатели прибыли ООО «Эверест Плюс» за период 2018-2020 гг., тыс. руб.

Чистая прибыль компании за 2019-2021 гг. увеличилась за счет увеличения валовой прибыли. В таблице 10 приведены результаты расчетов основных показателей, характеризующих прибыль организации

Таблица 10 – Показатели прибыли ООО «Эверест Плюс» за 2019-2021 гг., ед.

Наименование показателя	2019	2020	2021
Доля операционной прибыли	1,00	1,00	1,00
Доля внеоперационной прибыли	0,00	0,00	0,00
Чистая прибыль принесенная	0,91	0,94	0,94
Влияние фактора объема продаж		1,24	-0,68
Темп роста прибыли		1,78	1,00

Отметим, что организация имеет высокий уровень операционной прибыли, доля чистой прибыли составляет 0,94 ед. Темп роста прибыли уменьшается в 2021 году.

Рентабельность показывает способность активов компании породить прибыль (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели рентабельности деятельности ООО «Эверест Плюс» за 2019-2020 гг., ед.

Наименование показателя	2020	2021
Рентабельность продаж	0,49	0,49
Общая рентабельность собственного капитала	3,53	2,56
Общая рентабельность имущества	2,57	2,07
Рентабельность чистых активов	2,90	2,28
Рентабельность собственного капитала	2,74	2,14
Рентабельность готовой продукции	0,95	0,97
Рентабельность активов (капитала)	2,28	1,89

Таким образом, рентабельность имущества уменьшается и ощая рентабельность собственного капитала уменьшается, однако в целом, организация имеет значительные ресурсы для развития.

ООО «Эверест Плюс» – активно развивающаяся компания, имеющая непрерывный рост нераспределенной прибыли, управление активами можно считать эффективным. В ООО «Эверест Плюс» наблюдается устойчивый рост собственных средств, себестоимость ежегодно уменьшается, наблюдается увеличение нераспределенной прибыли

Финансовая автономия организации непрерывно увеличивается за счет роста капитала. Производительность труда рассчитывается как соотношения объема выпущенной продукции к количеству работников.

В 2019 году этот показатель составил 701 тыс.руб., в 2020 году – 838 тыс.руб., а в 2021 году – 835 тыс.руб. Данная тенденция показывает, что в организации высокий уровень производительности, однако темпы ее роста замедлились в 2021 году, а следовательно, требуется работа по увеличению мотивации сотрудников.

### 3.3 Анализ системы оплаты труда ООО «Эверест Плюс»

Необходимо отметить, что оплата труда – заработная плата и премии, являются важным мотивом и стимулом работников и персонала.

Анализ трудов исследователей, занимающихся изучением мотивации труда, показывает, что самое первое место в этом вопросе уделено генезису систем оплаты труда персонала. Это может быть объяснено тем, что в условиях переходной экономики трудомотивирующая роль заработной платы и системы социальных льгот практически сведена к нулю [22].

Помимо заработной платы, в настоящее время государство гарантирует выплату ряда доплат и надбавок, являющихся обязательными для предприятий всех форм собственности, что зафиксировано в Трудовом кодексе.

Эти доплаты и надбавки в компании ООО «Эверест Плюс» разделены на две группы:

1) доплаты за работу в сверхурочное время (в ООО«Эверест Плюс» данные доплаты производятся из расчета часовой тарифной ставки на количество отработанных сверхурочных часов, первые два часа в полуторном размере, остальные часы в двойном размере); за работу в выходные и праздничные дни; несовершеннолетним работникам; в связи с сокращенным рабочим днем (таких в данной организации не имеется);

2) доплаты и надбавки за особые условия или достижения в труде (в ООО «Эверест Плюс» данные надбавки и доплаты не применяются).

Основные формы заработной платы: повременная и сдельная. Повременная заработная плата устанавливается в зависимости от проработанного времени. Оплата производится за один час, день, неделю, месяц.

В ООО «Эверест Плюс» выплачивается именно эта заработная плата, производится за месяц. Сдельная заработная плата зависит от объема выпущенной продукции и ее качества.

Существуют и системы дополнительной оплаты труда. Для мотивирования труда, заинтересованности работника в более высокой производительности, повышении качества труда, повышении

ответственности за результаты труда вводятся различные системы льгот и доплат.

Они имеют исключительно важное значение для повышения прибылей организации. Таких систем множество.

Организации устанавливают и иные целесообразные формы, виды и размеры доплат и надбавок (Приложение А. Положение об оплате труда).

Например, если ставится актуальная задача закрепления персонала, то руководство может ввести доплату за стаж работы или выслугу лет. Однако при этом нельзя допускать, чтобы совокупный размер заработной платы существенно расходился с результатами трудовой деятельности. Надбавка за выслугу лет применяется в ООО «Эверест Плюс» в размере:

- от 1 до 5 лет – 10% от тарифной ставки;
- от 5 до 10 лет – 20%;
- от 10 и свыше – 30%

За классность водителю:

- 1 класс – 800 руб.;
- 2 класс – 400 руб.

Таким образом, в ООО «Эверест Плюс» к финансовым аспектам мотивации труда относятся заработная плата за месяц и денежная надбавка за выслугу лет.

Следует отметить, что в данном аспекте необходимо дальнейший анализ и, по возможности, внедрение более полной модели материальной мотивации – премий, надбавок – стимулирующих работников мер поощрения.

### 3.4 Анализ состояния и условий работы, удовлетворенности трудом

Рассмотрим, какие системы мотивации используются в ООО «Эверест Плюс».

Изначально конечно же в офисе организации созданы все условия для удовлетворения физических процессов, созданы необходимые условия для комфортного рабочего процесса.

Сотрудники обеспечены всем необходимым, начиная от удобного рабочего места (столы, компьютерные кресла, компьютеры, мониторы, наушники, канцтовары и т.д.) и кончая обустроенным конференц-залом и кухонным уголком для возможности комфортно отдыхать в перерывах и обеденное время.

Предоставляются в свободное пользование холодильник, чайник, микроволновка, кофеварка, посуда и другие необходимы для отдыха вещи.

Каждый сотрудник офиса может сам выбрать любой кабинет и общество коллег, с которыми ему комфортнее всего работать. Это помогает избежать демотивации и удовлетворить потребности.

Базовым стимулом, побуждающим персонал, сотрудников к труду, является денежное, материальное вознаграждение.

Денежная мотивация, конечно же так же присутствует, у всех сотрудников есть ежемесячная премия (Приложение Б), которая может быть уменьшена, или наоборот увеличена, в зависимости от того, выполнил ли сотрудник нормативы по своей должностной обязанности, не было ли у него штрафов или уменьшения показателей и т.д. Данная мотивация повышает материальный стимул.

Материальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме.

Чтобы повысить мотиваторы профессионального роста, мастерства, развития и саморазвития сотрудников, в организации оплачиваются прохождение различных курсов, участие в вебинарах, экзамены по повышению квалификации.

Специалисты организации сдают экзамены и получают сертификаты. Сертификаты «1С: Профессионал» подтверждают, что их владелец может эффективно использовать в своей работе весь спектр возможностей систем управления предприятием и наиболее распространенных программ автоматизации бухгалтерского, оперативного торгово-складского, управленческого учета и расчета заработной платы.

Очень важно, каждой организации, работающей в сфере 1С, иметь у себя квалифицированных сотрудников, сдавших экзамен и получивших сертификат 1С: Специалист. Наличие данного сертификата говорит о высоком профессионализме сотрудника.

В связи с этим в ООО «Эверест Плюс» есть ещё одна денежная мотивация, сотрудникам, сдавшим экзамены 1С: Профессионал выплачивается единовременная премия в размере 1 500 руб., сдавшим экзамен 1С: Специалист, повышается ежемесячный оклад и выплачивается единовременная премия в размере 5 000 руб.

Для того, чтобы повысить показатель таких мотивационных аспектов, как «отношения, коллектив, микроклимат и т.п.», организовываются различные корпоративы, на которые приглашаются не только все сотрудники, но и их супруги. Оплачиваются такие мероприятия за счёт бюджета организации.

Был проведен опрос (Приложение Г) среди 13 сотрудников организации, для анализа удовлетворенности трудом и условий работы. По итогам данного опроса, стало ясно, что 90% опрошиваемых не устраивает уровень заработной платы, которую они получают. Это вполне объяснимо, так как денег много не бывает, и каждый хочет получать больше.

Кто-то хочет, чтобы выплачивалось больше социальных льгот, по данному моменту руководство будет рассматривать дополнительно. 40% опрошиваемых считают, что мало предусмотрено дополнительных вознаграждений и премий, и по данному вопросу будет также пересмотрена политика организации и внесены изменения.

Возможно будет выплачиваться дополнительный процент за оказания дополнительных услуг. 80% сотрудников считают, что на данном предприятии нет возможности получить повышения, реализоваться и добиться успехов в карьере.

Частично это так и есть, так как организация не большая, соответственно и высоких должностей в ней ограничено, но реализовать себя и добиться успехов вполне возможно, было бы желание, приноси новые идеи, реализуй в программе новые интересные фишки, получай сертификаты – это и даст возможность для продвижения.

Консультанты могут повысить свою квалификацию до программиста – это и более престижная и более прибыльная работа.

Такая же возможность есть и у системного администратора. К сожалению, мотивация в данном направлении низкая, нет факторов, которые бы повысили инициативу сотрудников.

В целом, 99% сотрудников полностью устраивает организация их рабочего места и такой же процент опрошенных в целом удовлетворены работой в ООО «Эверест Плюс», что указывает то, что состояние условий работы и удовлетворенности трудом в целом хорошее, есть моменты, которые требуют доработки, и работа в этом направлении уже ведётся.

Таким образом, важно постараться оперативно устранить те факторы, которые вызывают негативные – неприятные для сотрудников и руководства аспекты работы.

## 4 Результаты исследования

### 4.1 План мероприятий по совершенствованию мер мотивации персонала ООО «Эверест Плюс»

Лояльность и преданность организации, и, помимо этого, большая работоспособность, достигается путем внедрения системных мероприятий по повышению мотивации персонала.

В данном разделе нашего исследования мы разработаем план мероприятий по повышению мотивации персонала компании ООО «Эверест Плюс».

Проанализировав структуру, принципы и логику работы компании ООО «Эверест Плюс», мы пришли к общим системным выводам, которые изложим в настоящем разделе нашего дипломного исследования.

Задействовав социологические техники, мы исследовали персонал ООО «Эверест Плюс», и выявили, что 90% опрошиваемых не устраивает уровень заработной платы, которую они получают.

Таким образом, для более эффективной работы компании важно будет осуществить ряд мероприятий, направленных на улучшение текущей системы мотивации персонала.

Резюмируя, необходимо отметить, что важно и использовать применяющиеся в компании методы мотивации, так и внедрить новые механизмы.

Сразу необходимо внести уточнение. IT-департамент в ООО «Эверест Плюс» – не только техническая единица нашей организации.

Это – источник бизнес-инициатив. Считается, что главным конкурентным преимуществом IT-отдела компании, осуществляющей свою деятельность в сфере интернет-технологий, является понимание бизнес-процессов компании, а не только знание и разработка чисто технических решений [30].

Важно будет отметить, что, учитывая профиль компании, полезным, уместным и логичным будет использование значительного и богатого опыта IT-компаний – как российских, так и зарубежных.

Следует отметить, что одним из наиболее значимых заблуждений отечественных предпринимателей является отсутствие интереса к созданию и построению системы внутренних коммуникаций.

В нашем перечне мероприятий мы предлагаем несколько ключевых пунктов в повышении мотивации персонала компании.

Первый – кадровый. Генезис рабочего микроклимата позволит добиться решения нескольких ключевых задач.

К ним относятся: производительность труда, гармоничные отношения внутри коллектива, отсутствие текучки кадрового состава, рост мотивации труда.

Базовым мероприятием здесь является создание должности Специалиста по развитию персонала. В большинстве компаний этот специалист занимается HR и развитием коммуникации между людьми, в IT – между командами.

Далее мы распишем функционал должности, потом – фактическую пользу компании от выделения данной позиции.

- 1 Создание Программы развития персонала компании.
- 2 Реализация мероприятий специальной Программы.
- 3 Профессиональное развитие персонала – обучение, переобучение, повышение квалификации.
- 4 Профессиональное развитие административно-управленческого персонала.
- 5 Профессиональный подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников.
- 6 Адаптация сотрудников, взятых на работу, адаптация сотрудников, которые столкнулись с проблемами на работе. Следует отметить, что профессионалы могут направлять/помогать коллегам, у

которых возникли даже личные проблемы – в этом случае они играют роль корпоративных психологов.

7 Важным аспектом деятельности этого специалиста является организация производственной и преддипломной практики студентов высших и учащихся средних профессиональных учебных заведений, организация производственной практики учащихся образовательных учреждений начального профессионального образования.

8 Организация опросов общественного мнения, поиск информации – конференции, конкурсы. Это необходимо для интеллектуального роста. Также, это важно хотя бы потому, что специалисты, которые участвуют в профильных мероприятиях растут в профессиональном отношении, чувствуют себя частью «гильдии». Это, конечно, касается и IT-специалистов.

9 Осуществление управленческого учета, первичного бухгалтерского учета и ведение статистической отчетности по вопросам подготовки, адаптации кадров. Это разгружает остальных коллег, учитывая, что в ООО «Эверест Плюс» функции HR разбросаны между коллегами, в том числе, и между директорами.

Важно понимать, что создание в компании HR-позиции качественно повышает мотивацию персонала, и, следовательно, конкурентоспособность компании [31].

Новый специалист также будет проводить раз в полгода тренинги с использованием методик HR, постоянно фасилитировать собрания работников, решать вопросы, связанные с внутрикорпоративными конфликтами.

Таким образом, в компании появится специалист, отвечающий сразу за несколько стратегических направлений: создание позитивного микроклимата внутри компании, и, как следствие, повышение мотивации труда, набор и обучение новых сотрудников, решение проблем – корпоративных и психологических, внутри коллектива.

Производительность труда является индикатором целесообразности вложения средств в трудовые ресурсы предприятия [32].

Далее, можно ввести мотивационную традицию – внедрить в компании конкурс «Лучший работник компании».

Проведение – ежеквартальное, на постоянной основе. И заявленная, и фактическая цель конкурса – повышение эффективности рабочей, профессиональной деятельности работников компании ООО «Эверест Плюс».

Основные тезисы конкурса:

- 1 Основные задачи конкурса: совершенствование мастерства, укрепление соперничества (здорового, конечно) в рамках коллектива.
- 2 В конкурсе принимают участие все работники компании, без исключений и ограничений по стажу или должности.
- 3 Критерий конкурса – признание коллег.
- 4 Работники, которые имеют взыскания дисциплинарного характера за предыдущий квартал, к участию в конкурсе не допускаются.

Конкурс – это инструмент построения команды.

Важно понимать, что даже в небольшом коллективе необходимо не просто стимулировать коллег выплатами и корпоративными праздниками – важно генерировать командную мотивацию.

Далее – мероприятия, направленные на создание четкой и прозрачной системы мотивации персонала ООО «Эверест Плюс».

Основным пунктом здесь является внедрение системы премирования сотрудников. Мы планируем премировать сотрудника, если к его работе в течение месяца нет никаких претензий – нет взысканий, опозданий – никаких дисциплинарных проступков.

Премирование планируется внедрить на ежемесячной основе в размере 10% от заработной платы.

Таким образом, предложенные мероприятия должны стать комплексным источником мотивации персонала ООО «Эверест Плюс».

## 4.2 Расчет экономического эффекта предложенных мероприятий

Эффективность – одно из основных понятий экономики, которое фокусирует на себе постоянное внимание экономической теории и практики.

Эффективность – это результативность процесса любого рода, но особенно важной эта дефиниция является в экономической науке.

Экономический эффект — разница между результатами деятельности любого субъекта (в нашем случае – фирмы) и издержками.

Учитывая предложенные рекомендации по повышению мотивации персонала ООО «Эверест Плюс», для полноценного исследования нам необходимо предположить, какие затраты мы понесем на реализацию предложенных изменений.

Для этого мы составили таблицу 12 – «Предполагаемые затраты на реализацию мероприятий».

Таблица 12 – Предполагаемые затраты на реализацию мероприятий

Предложенное мероприятие	Стоимость внедрения
1	2
Открытие позиции HR-специалиста (заработная плата gross (без вычета НДФЛ) плюс социальные и пенсионные выплаты – стоимость нового работника для ООО «Эверест Плюс» с учетом затрат на поиск сотрудника через стороннее консалтинговое агентство в Кемерове	400 600 рублей в год
Расходы на рабочее место (стол, ноутбук, кресло, канцелярские товары на нового сотрудника (единовременно)	30 000 рублей
Проведение тренингов с участием нового специалиста – 4 раза в год, раз в квартал	20 000 рублей в год
Внедрение конкурса «Лучший работник компании ООО «Эверест Плюс»	10 000 рублей в квартал, 40000 рублей в год

Продолжение таблицы 12

1	2
<p>Премирование сотрудников в размере 10% от заработной платы (принимая во внимание общий бюджет зарплат в ООО «Эверест Плюс» – 6 535 000 рублей в год). Следует отметить, что мы в данном расчете предоставили максимальную, на настоящий момент, сумму – с учетом того, что премированы все сотрудники, взысканий ни у кого в течение года нет</p>	<p>653 500 рублей в год</p>
<p>Итоговые расходы на открытие позиции менеджера, базовые HR-мероприятия, премирование сотрудников компании «ООО «Эверест Плюс»</p>	<p>1 144 100 рублей в год</p>

Необходимо уточнить несколько деталей. Наши рекомендации носят приблизительный характер.

Необходимо понимать, что примерных методик повышения мотивации персонала насчитывается десятки, и среди них есть те, которые можно применить к ситуации в компании ООО «Эверест Плюс».

Предложенные нами мероприятия, напротив, создают положительный эффект – один HR-специалист в компании занимается не только кадровыми вопросами и документооборотом, но и налаживает корпоративные коммуникации.

Мы не будем расписывать должностные обязанности HR-специалиста, но, прежде всего, он создает внутри компании положительный рабочий климат, способствует разрешению споров, улучшает взаимодействия между отделами, своими действиями всецело способствуя повышению эффективности деятельности компании.

Следует заметить, это важно, что всегда необходимо оценивать экономическую эффективность.

Разумеется, это касается и деятельности HR-специалиста – мероприятия по системной мотивации персонала – это такие же инвестиции в бизнес, как и другие вложения, например, приобретение оборудования.

Оценка эффективности должна проводиться и до, и после реализации мероприятий. В целом, «до» мы определяемся – зачем и стоит ли, «после» – а стоило ли?

Эффективность вложений в HR определяется повышением эффективности деятельности ООО «Эверест Плюс» за счет качественного и гармоничного улучшения использования трудового потенциала компании.

Успешно проведенные HR-мероприятия должны потенциально привести к следующим положительным эффектам:

1 Снижению затрат на подбор персонала – как времени, так и средств.

2 Снижение затрат при текучке кадров.

3 Снижение временных и материальных затрат (освобождения времени других сотрудников) на обучение и адаптацию персонала.

4 Повышение выработки продукта – в нашем случае это производство и обслуживание ПО, в результате повышения производительности труда. Это центральный источник эффективности в нашем случае.

Исходя из вышесказанного, мы можем сделать логичный вывод, что введение должности менеджера по человеческим ресурсам является закономерным шагом, учитывая проблемы с мотивацией персонала компании ООО «Эверест Плюс».

Обратимся к подсчету эффективности предложенных мероприятий.

Экономический эффект от внедрения системы премирования составит не менее 15% от общего объема средств, получаемых компанией от продажи и внедрения ПО.

Учитывая, что это сумма, составляет, около 9 000 тыс. рублей в годы, мы оцениваем экономический эффект в размере 1 350 000 рублей в год.

Источником дополнительного качественного (нематериального) эффекта служат HR-мероприятия и деятельность HR-специалиста.

Снижается текучка кадров, персонал мотивирован, с большим интересом относится к своей работе. В обязанности HR-менеджера входит и решение внутрикорпоративных конфликтов, где специалист выступает в качестве своеобразного третейского судьи.

Наконец, HR-менеджер выступает в роли ментора, который не просто обучает сотрудников, но делает это через призму мотивации, направляю свободную энергию сотрудников в русло, полезное для бизнес-целей компании.

Подсчитаем общий экономический эффект от мероприятий.

Рассчитаем уровень экономического эффекта по следующей формуле.

$$\text{Эф} = \text{П} - \text{З} \quad (4.1)$$

где П – прибыль;

З – затраты.

$$\text{Эф} = 1\,350 - 1\,144,1 = 205,9 \text{ тыс руб./год}$$

Проект мероприятий является эффективным. Создание позиции HR-менеджера, инициирование ежеквартального конкурса «Лучший работник компании», введение перманентной системы премирования приведет, на наш взгляд, к увеличению важнейших показателей хозяйственной деятельности компании ООО «Эверест Плюс».

Таким образом, введение должности HR-менеджера, конкурс, предложенная система мотивации является экономически целесообразными и эффективными, и, следовательно, должны быть внедрены в работу ООО «Эверест Плюс».

## Заключение

Для достижения цели выпускной квалификационной работы исследования и разработки мероприятий по совершенствованию мотивационного механизма персонала организации и оценке их социально-экономической эффективности - были выполнены все поставленные основные задачи.

Установлено, что существует значительное количество определений мотивации и трудовой мотивации. Согласно многим исследователям, деньги – это единственный мотивирующий фактор, но накопленный опыт в области изучения человеческой (индивидуальной) и командной мотивации показывает нам, что на сегодняшний день в науке существует два базовых направления теории мотивации. Нематериальные методы стимулирования – следует применять тогда, когда все финансовые поощрения сотрудника задействованы

ООО «Эверест Плюс» предоставляет услуги консалтинга, работы в области компьютерных технологий. Сильной стороной ООО «Эверест Плюс» является стабильная и качественная техническая поддержка своего продукта.

В организации используется линейная структура управления, коллектив ООО «Эверест Плюс» небольшой – 21 человек, средняя численность персонала за три года в организации не менялась, что говорит о стабильной ситуации на данном предприятии. Отсутствует текучесть кадров, в организации половина сотрудников имеют высшее образование и большая половина сотрудников среднего возраста. Кроме этого, более 50% сотрудников имеют более пяти лет стажа работы в компании (многие начинали в ООО «Эверест»). В работе отражены условия материального поощрения сотрудников, закрепленные в локальных актах.

Анализ агрегированного баланса доказывает, что ООО «ЭВЕРЕСТ ПЛЮС» - организация, которая имеет все ресурсы для дальнейшего роста, увеличивает непрерывно объем основных средств, что является стандартным

для организации, оказывающей услуги консалтинга. В активе наибольший удельный вес составляет дебиторская задолженность (от 31,04% в 2019 году до 29,76% в 2021 году) и денежные средства (от 43,7% до 51,04%). В пассиве наибольшую долю занимает нераспределенная прибыль (от 64,9% в 2019 году до 82,51% в 2021 году). Заемные средства составляют всего 17,28% в 2021 году.

Оценка финансовой устойчивости с помощью расчета по трехфакторной модели типа финансовой устойчивости доказала, что организация является абсолютно финансово устойчивой, что означает достаточно высокий уровень чистого оборотного капитала. У компании высокий уровень платежеспособности. В исследуемой организации ежегодное уменьшение себестоимости до 50% в 2021 году. Организация имеет высокий уровень операционной прибыли, доля чистой прибыли составляет 0,94 ед. Производительность труда рассчитывается как соотношения объема выпущенной продукции к количеству работников.

В 2019 году этот показатель составил 701 тыс.руб., в 2020 году – 838 тыс.руб., а в 2021 году – 835 тыс.руб. Данная тенденция показывает, что в организации высокий уровень производительности, однако темпы ее роста замедлились в 2021 году, а следовательно, требуется работа по увеличению мотивации сотрудников.

Доплаты и надбавки в компании ООО «Эверест Плюс» разделены на две группы:

- 1) доплаты за работу в сверхурочное время
- 2) доплаты и надбавки за особые условия или достижения в труде

Основные формы заработной платы: повременная и сдельная.

Существуют и системы дополнительной оплаты труда.

Таким образом, в ООО «Эверест Плюс» к финансовым аспектам мотивации труда относятся заработная плата за месяц и денежная надбавка за выслугу лет.

Базовым стимулом, побуждающим персонал, сотрудников к труду, является денежное, материальное вознаграждение.

Материальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме. Чтобы повысить мотиваторы профессионального роста, мастерства, развития и саморазвития сотрудников, в организации оплачиваются прохождение различных курсов, участие в вебинарах, экзамены по повышению квалификации. Специалисты организации сдают экзамены и получают сертификаты.

Был проведен опрос среди 13 сотрудников организации, для анализа удовлетворенности трудом и условий работы. По итогам данного опроса, стало ясно, что 90% опрошиваемых не устраивает уровень заработной платы, которую они получают. Кто-то хочет, чтобы выплачивалось больше социальных льгот, 40% опрошиваемых считают, что мало предусмотрено дополнительных вознаграждений и премий. В целом, 99% сотрудников полностью устраивает организация их рабочего места и такой же процент опрошенных в целом удовлетворены работой в ООО «Эверест Плюс», что указывает то, что состояние условий работы и удовлетворенности трудом в целом хорошее.

В нашем перечне мероприятий мы предлагаем несколько ключевых пунктов в повышения мотивации персонала компании:

- базовым мероприятием здесь является создание должности специалиста по развитию персонала.
- введение конкурса «Лучший работник компании», с ежеквартальным проведением;
- мероприятия, направленные на создание четкой и прозрачной системы мотивации персонала ООО «Эверест Плюс».

Экономический эффект от внедрения системы премирования составит не менее 15% от общего объема средств, получаемых компанией от продажи и внедрения ПО.

Учитывая, что это сумма, составляет, около 9 000 тыс. рублей в годы, мы оцениваем экономический эффект в размере 1 350 000 рублей в год.

Подсчитаем общий экономический эффект от мероприятий.

$$\text{Эф} = 1\,350 - 1\,144,1 = 205,9 \text{ тыс руб./год}$$

Таким образом, введение должности HR-менеджера, конкурс, предложенная система мотивации является экономически целесообразными и эффективными, и, следовательно, должны быть внедрены в работу ООО «Эверест Плюс».

## Список использованных источников

1 Коленникова, О. А. Интенсивность труда и удовлетворенность заработной платой в малом бизнесе / О. А. Коленникова, М. С. Токсанбаева // II Римашевские чтения. Сбережение населения России: здоровье, занятость, уровень и качество жизни : Сборник материалов международной научно-практической конференции, Москва, 26 марта 2019 года / Институт социально-экономических проблем народонаселения;. – Москва: ООО "Фабрика Офсетной Печати", 2019. – С. 158-161. – EDN OBOYIL.

2 Сомов, В.А. Применение историко-психологического метода при изучении мотивации труда // Диалог со временем /В.А. Сомов.-2010. Вып. 30. С. 33-41.

3 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин.– СПб.: Питер, 2011.– 512 с.

4 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник / А. Я. Кибанов, М. В. Ловчева, Е. А. Митрофанова, И. А. Баткаева. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. С.61.

5 Григор, О.Э. Развитие трудовой мотивации на различных этапах жизненного цикла организации: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Гос. ун-т упр. - Москва, 2005. - 22 с.

6 Александрёнок, М.С. Мотивация труда в системе управления предприятием и организационно-экономический механизм ее развития (на примере предприятий различных форм собственности Могилевской области) / М. С. Александренок. - Мн.: Право и экономика, 2004. – 112с.

7 Филатова, А. В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала / А. В. Филатова // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1(1). – С. 126-138.

8 Салихов, А. А., Абдрахимова Р. Г. Мотивация персонала // Символ науки. 2016. №5-1.

9 Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.– М.: Издательство: Вильямс, 2020.–672 с.

10 Губарев, Р. В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. –2014.– №1 (7).

11 Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – М.: НОРМА,2016.-464 с.

12 Абрамкина, М.О. Применение теории А. Маслоу в системе мотивации труда персонала // Актуальные вопросы экономических наук.– 2015.– №43.

13 Менеджмент. Классификация мотивационных теорий. [Электронный ресурс]: URL: [https://vuzlit.ru/2102660/klassifikatsiya\\_motivatsionnyh\\_teoriy](https://vuzlit.ru/2102660/klassifikatsiya_motivatsionnyh_teoriy) (дата обращения: 12.12.2022).

14 Борисова, Н.М., Кукарцев, А.В. Теории мотивации Д. МакГрегора и применение в Российской практике // [Электронный ресурс]: Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-d-makgregora-i-primeneniye-v-rossiyskoj-praktike> (дата обращения: 03.04.2021).

15 Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Управление персоналом» / А. П. Егоршин ; А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп.. – Москва : ИНФРА-М, 2011. 352с.

16 Козычева, Н. Б., Козычев, Б. С. Проблема и задачи мотивации персонала / Н. Б. Козычева // Менеджмент в России и за рубежом.–2001. – №2. - 60-66 с.

17 Митрофанова, Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология,

практика: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Митрофанова Елена Александровна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.]-Москва, 2008. – 40 с.

18 Дубовская, А.И. Опыт применения мотивации персонала в России и за рубежом. [Электронный ресурс]: URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000877> (дата обращения: 10.12.2022)

19 Варданян, И. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 1. - С. 129-132.

20 Пивоваров, С. Э., Тарасевич, Л. С. Международный менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. – СПб.: Питер.–2013. –720.

21 Ануфриева, О. Б. Организационная структура как важный механизм управления предприятием / О. Б. Ануфриева // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2007. – Т. 7. – № 3. – С. 83-90.

22 Терешков, Д. А. Оплата труда в системе мотивации персонала // [Электронный ресурс]: Вестник ТГАСУ. 2005. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/oplata-truda-v-sisteme-motivatsii-personala>(дата обращения: 10.12.2022)

23 Бажанова, С. В., Тремяскина, А. А., Тюрькина, Т. В. Повышение эффективности работы IT-отдела телекоммуникационной компании // [Электронный ресурс]: Огарёв-Online. 2017. №2 (91). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-raboty-it-otdela-telekommunikatsionnoy-kompanii>(дата обращения: 10.12.2022).

24 Биганова, Г.Г., Межевов, А.Д. Формирование и развитие HR-службы как фактор конкурентоспособности организации // [Электронный ресурс]: Управление. 2017. №3 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-hr-sluzhby-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii>(дата обращения: 10.12.2022).

25 Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник– 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 400 с.

26 Иванова, С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? / - 12-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 288 с.

27 Санникова, Т. Д. Управление персоналом: учебное пособие / Т. Д. Санникова. – Томск: ФДО, ТУСУР, 2018. – 165 с.

28 Федеральный закон РФ от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 02.07.2021, с изм. 25.02.2022). // Российская газета. - 1998. - №30. - ISBN 264-339-566-2.

29 Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. [Электронный ресурс]: СПб., 2013. – 343 с.– URL:<https://motivtrud.ru/PCost/umk/MSposob2013.pdf>(дата обращения: 10.12.2022).

30 Шкляревский, Ю. Trademark. Как бренд-менеджеры делают это. [Электронный ресурс]:ООО Издательство «Питер», 2016. URL:[https://royallib.com/read/shklyarevskiy\\_yuriy/trademark\\_kak\\_brendmenedge ri\\_delayut\\_eto.html#0](https://royallib.com/read/shklyarevskiy_yuriy/trademark_kak_brendmenedge ri_delayut_eto.html#0) (дата обращения: 10.12.2022)