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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала организации (на примере ООО «Группа Маркет Эмоушен»)

Обучающийся Шидловская А. Д.
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. пед. наук, С.О. Шаногина
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Шидловская Анастасия Дмитриевна
1. Тема Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала организации (на примере ООО «Группа Маркет Эмоушен» г. Москва)
2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: *«___»* _____ *20___ г.*
3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебная, научно-техническая и патентная литература, нормативно-техническая документация, результаты преддипломной практики.
4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов):
- Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности организации;
- Организационно-экономическая характеристика ООО «Группа Маркет Эмоушен» г. Москва»
- Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»
5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:
Сводные и аналитические таблицы, схемы.
6. Консультант доцент С.О. Шаногина
7. Дата выдачи задания: *«___»* _____ *20___ г.*

Руководитель бакалаврской работы _____ С.О. Шаногина
(подпись) (И.О. Фамилия)

Аннотация

Характеристика темы исследования. Обеспечение эффективности использования кадрового потенциала является один из наиболее важных направлений кадровой работы. Хотя уровень эффективности использования человеческих ресурсов зависит от многих факторов, но ключевую роль в этом играет система управления мотивацией трудовой деятельности. В настоящее время роль и значение системы управления мотивацией трудовой деятельности персонала организации не оспаривается и является общепризнанной.

Объект исследования – ООО «Группа Маркет Эмоушен».

Цель выпускной квалификационной работы: проанализировать систему управления мотивацией трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» и разработать рекомендации по совершенствованию данной системы

Для достижения цели исследования были решены следующие задачи:

1) Рассмотреть теоретические основы формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала.
2) Провести анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала «Группа Маркет Эмоушен».
3) Выработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала «Группа Маркет Эмоушен».

Структура работы. Структурно настоящая работа состоит из: введения, трех глав, заключения и списка литературы. Она изложена на 63 страницах машинописного текста и содержит 14 рисунков и 11 таблиц.

.

Содержание

Введение....4
1. Теоретические основы формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала....6
1.1 Сущность и виды мотивации трудовой деятельности персонала....6
1.2 Основные методы мотивации трудовой деятельности персонала....11
2. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»....17
2.1 Общая характеристика ООО «Группа Маркет Эмоушен»....17
2.2 Оценка действующей системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»....30
3. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»....43
3.1. Основные мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»....43
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий....51
Заключение....56
Список используемых источников....60

Введение

Актуальность темы исследования. Одним из наиболее сложных объектов корпоративного управления является персонал организации. При этом человеческие ресурсы являются и крайне важными, так как от уровня их развития и эффективности использования в значительной степени зависит успешность деятельности организации. Поэтому в настоящее время много уделяется внимания на формирование и развитие кадрового потенциала организации.

Однако высокий уровень кадрового потенциала не является гарантией, что этот потенциал будет реализован. И именно обеспечение эффективности использования кадрового потенциала является один из наиболее важных направлений кадровой работы. Хотя уровень эффективности использования человеческих ресурсов зависит от многих факторов, но ключевую роль в этом играет система управления мотивацией трудовой деятельности.

В настоящее время роль и значение системы управления мотивацией трудовой деятельности персонала организации не оспаривается и является общепризнанной. Поэтому данному направлению кадровой работы уделяется достаточно много внимания. Однако достаточно часто эффективность системы управления мотивацией трудовой деятельности персонала в российских организациях является недостаточной, что сдерживает их развитие, а также оказывает негативное влияние на успешность и стабильность их деятельности. Это и обуславливает актуальность темы исследования,

Степень изученности проблемы. Вопросы формирования, функционирования и развития системы управления мотивацией трудовой деятельности персонала изучались большим число исследователей. В частности, данным вопросам посвящены труды таких авторов, как Ю.А. Токарев, О.А. Лымарева, Т.Н. Лобанова, А.А. Литвинюк, Е.Г. Космина, А.Я. Кибанов, Н.А. Горелов, В.А. Вагнер и многие другие. Однако даже с учетом

большого числа научных исследований и работ, посвященным данным проблемам, тема мотивации трудовой деятельности персонала не потеряла своей актуальности и к настоящему времени.

Цель исследования: проанализировать систему управления мотивацией трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» и разработать рекомендации по совершенствованию данной системы. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) Рассмотреть теоретические основы формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала.

2) Провести анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала «Группа Маркет Эмоушен».

3) Выработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала «Группа Маркет Эмоушен».

Объект исследования – ООО «Группа Маркет Эмоушен».

Предмет исследования – системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен».

В работе были использованы такие методы исследования, как: синтез, обобщение, статистический и сравнительный анализ, индукции, дедукции, метод экспертной оценки, а также анализа литературы.

Структурно настоящая работа состоит из: введения, трех глав, заключения и списка литературы. Она изложена на 63 страницах машинописного текста и содержит 14 рисунков и 11 таблиц.

1. Теоретические основы формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала

1.1 Сущность и виды мотивации трудовой деятельности персонала

Хотя институт наемного труда возник несколько тысячелетий назад термин «мотивация» является относительно новым, ведь его стали активно использовать только в первой половине прошлого века. Этот термин имеет латинское происхождение – от слова «movere» («движение») [7, с. 45]. Впервые же его сформулировал европейский философ А. Шопенгаэр в 30-х годах XIX века [16, с. 12]. Сейчас термин «мотивация» получил очень широкое распространение, но в научной среде нет единого общепринятого определения, что осложняет раскрытие сущности этого понятия.

Некоторые исследователи раскрывают сущность термина «мотивации» с точки зрения процесса согласование целей организации-работодателя и наемных сотрудников. Так согласно определению Т.О. Соломандиной мотивация персонала представляет собой процесс создания условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному становится столь же необходимо и выгодно другому [29, с. 12]. Сходной позиции придерживается и С.Ю. Трапицын, который определял мотивацию персонала как «процесс отождествления целей организации и целей работников для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника и организации» [32, с. 24]. По мнению автора, данный подход к раскрытию понятия «мотивация персонала» является не в полной мере корректным.

В соответствии со словарем русского языка слову «тождеству» дано следующее определение: «полное сходство, совпадение» [30]. Следует отметить, что цели работников и организации в принципе не могут иметь полное сходство. Основной целью трудоустройства первых является

получение вознаграждения, посредством которого они приобретают товары и услуги для удовлетворения своих потребностей. Основной же целью создания коммерческой организации является извлечение прибыли в интересах её собственников (учредителей, либо акционеров), а некоммерческих – решение определенных социальных задач. И ни одна организация не создается в интересах её сотрудников.

При этом точка зрения организации и сотрудников на затраты на персонал диаметрально различаются. Сотрудники заинтересованы в получении за свой труд как можно большего объема благ (получать более высокую заработную плату, иметь расширенный социальный пакет и т.д.), что предполагает повышение затрат организации на персонал. Организация же заинтересована в оптимизации этих расходов, т.е. достижение минимального уровня при которое обеспечивается решение стоящих перед организацией задач. Поэтому можно говорит о согласовании целей и нахождение определенных компромиссов, но не об их отождествлении.

Следует отметить, что профессор Шапиро С.А. придерживается позиции именно о согласовании целей организации и сотрудников. Ведь согласно определению, сформулированному им мотивация персонала представляет собой «процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [34, . 7]

Согласно определению, сформулированному А.А. Литвинюк, мотивация персонала представляет собой «внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних и внутренних (мотивы) факторов для удовлетворения своих потребностей» [16, с. 17]. Сходной позиции придерживается и другой исследователь – А.А. Шкаблюк. Согласно предложенному им определению под мотивацией следует понимать сложный

внутренний процесс сознательного выбора сотрудником конкретной «линии» поведения с целью удовлетворения потребностей, определяемый совокупным воздействием внешних (стимул) и внутренних (мотив) факторов» [35, с. 298].

Профессор А.Я. Кибанов рассматривал мотивацию персонала, долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развитие на этой основе трудового потенциала [12, с. 503]. Однако, по мнению автора, рассмотрение мотивации персонала исключительно как внешнего воздействия, является не в полной мере корректным. Ведь в этом случае игнорируются внутренние факторы, определяющие трудовое поведение сотрудников. Определение А.Я. Кибанова, по мнению автор, больше подходит под термин «управление мотивацией персонала».

В целом мотивация персонала представляет собой внутренний процесса выбора сотрудники определенной модели трудового поведения под воздействием внутренних и внешних факторов для удовлетворения своих потребностей [16, с. 17]. Под управлением мотивацией следует понимать процесс оказания на сотрудников организации внешнего воздействия, направленного на стимулирование их к соблюдению определенной модели трудового поведения для достижения целей и задач организации.

Важность управления мотивацией персонала в настоящее время обуславливает тем, что эффективность данного направления кадровой работы в значительной степени определяют степень использования кадрового потенциала организации, а также эффективность других направлений кадровой работы. И её роль невозможно переоценить [14, с. 85]. В частности, от эффективности управления мотивацией персонала организации зависит:

- уровень производительности труда (выработка одного сотрудника);
- качество труда сотрудников (уровень брака);

- стабильность кадрового состава организации (уровень текучести кадров);
- уровень самостоятельности сотрудников;
- уровень рационализаторской и инновационной активности сотрудников;
- развитие у сотрудников желания к персональному профессиональному развитию;
- уровень привлекательности организации для кандидатов, как работодателя [18, с. 227].

То обстоятельство, что система управления мотивацией оказывает существенное влияние на эффективность использования и развитие кадрового потенциала организации обуславливает её роль в системе корпоративного управления и управления персоналом [22, с. 129]. В настоящее время высокая эффективность управления мотивацией персонала является ключом к успешному развитию любой организации [18, с. 177]. Основные методы мотивации представлены на рисунке 1.

Согласно рисунку 1 направленности стимулов различаются методы отрицательной и положительной мотивации. Методы положительной мотивации характеризуются тем, что она предусматривает при соблюдении определенных условий предоставление сотрудникам каких-либо благ, которые они могут использовать для удовлетворения своих потребностей [27]. Методы второй группы предусматривают не предоставление сотрудникам благ, а формирования условий, при которых для сотрудника в определенной ситуации могут наступить неблагоприятные последствия [32, с 25]. Хотя при управлении мотивацией персонала должны применяться методы обоих групп, преимущество должно отдаваться методам положительной мотивации. Иначе это может оказывать неблагоприятное влияние на состояние социально-психологического климата, а также подавлять инициативность сотрудников.



Рисунок 1 – Основные вида механизмов мотивации и стимулирования персонала [32, с. 25]

Вторым классификационным признаком является способ воздействия на сотрудника. По этому классификационному признаку выделяют три вида мотивации:

- нормативная мотивация, предусматривающая оказание на работников воздействия посредством издания локальных нормативных актов;
- принудительная мотивация, предусматривающая формирование для сотрудников угрозы наступления неблагоприятных последствий [32, с. 29];
- косвенная мотивация, предусматривающая создания условий, стимулирующих сотрудников к определенным действиям, соблюдению нормативов и определенного трудового поведения.

Однако в основным является третий классификационный признак, согласно которому выделяют не материальную и материальную мотивации.

Кроме этого материальная мотивация также подразделяется на две подгруппы:

- материальная денежная;
- материальная не денежная.

Особенностью методов материальной денежной мотивации является то, что посредством данных методам сотрудникам предоставляют блага в денежной форме [32, с. 29]. Методы материальной не денежной мотивации предусматривают предоставление благ, которые хотя и имеют стоимостное выражение, но имеют денежной формы.

Механизмы нематериальной мотивации предполагают представление сотрудникам благ, не имеющих материальной ценности и стоимостного выражения. Далее рассмотрим основные методы мотивации трудовой деятельности персонала.

1.2 Основные методы мотивации трудовой деятельности персонала

Изначально рассмотрим основные методы материальной денежной мотивации. Одним из наиболее распространенных методов этой группы является использование при расчете заработной платы сотрудников сдельной формы системы оплаты труда. Их особенность заключается в том, что они предусматривают расчет заработной платы исходя из фактического объема работ и установленных сдельных расценок [15, с. 139]. То есть отличие данных систем оплаты труда от повременных систем заключается в том, что в качестве измерителя труда применяется объем не отработанного сотрудником времени, а произведенной продукции.

- Основным достоинством сдельных систем оплаты труда является наличие зависимости между трудовым вознаграждением сотрудников и фактическим объемом произведенной им продукции. Благодаря этому применение этих систем стимулирует сотрудников увеличивать производительность своего труда, т.к. это способствует и повышению

их заработной платы. В общем виде можно выделить следующие основные сдельные системы оплаты труда:

- прямую сдельную;
- сдельно-премиальную;
- сдельно-прогрессивную;
- косвенно-сдельную;
- аккордную [3, с. 184].

Последним тип сдельной системы оплаты труда применяется при условии, трудовая деятельность сотрудников предусматривает широкий спектр различных работ или длительные циклы изготовления единицы продукции. Чаще всего данная система оплаты применяется в IT-сфере или для оплаты труда строительных бригад. Самой простой сдельной системой оплаты труда является прямая сдельная, при которой заработная плата рассчитывается как произведение сдельных расценок на объем выпущенной продукции или выполненных работ, выраженных в натуральных измерителях.

Однако она не предусматривает дифференциацию размера трудового вознаграждения в зависимости от качества труда сотрудников и поэтому не получила такого широкого распространения, как сдельно-премиальная система оплаты труда. Так как данная система оплаты предусматривает наличие и премиального компонента, обеспечивающего зависимость заработной платы сотрудников не только от объема изготовленной продукции, но и от других факторов, в том числе и качества труда сотрудников [9, с. 91].

Для оплаты труда вспомогательного персонала может применяться косвенно-сдельная система оплаты труда. Её сущность заключается в установлении зависимости между заработной платой вспомогательного персонала и объемом выработки у основного производственного персонала. Благодаря чему, вспомогательные работники становятся заинтересованы в формировании для основного производственного персонала наиболее благоприятных условий труда.

И последней, из наиболее распространенных систем оплаты труда является сдельно-прогрессивная система оплаты труда. Её особенность заключается в установлении для одного вида продукции (работ) нескольких расценок [9, с. 93]. И при достижении определенного объема выработки, изготовление продукции сверх этого объема оплачивается уже по повышенным расценкам. Данная система оплаты труда позволяет резко нарастить производительность труда. Но данную систему обычно применяют в особых условиях, т.к. она снижает рентабельность производства.

Основным методом материальной денежной мотивации является осуществление стимулирующих выплат. Данные выплаты начисляются сотрудникам при соблюдении определенных условий. В настоящее время в российской и зарубежной практике применяется огромное число различных стимулирующих выплат, которые между собой различаются по таким характеристикам как:

- периодичность выплаты;
- размеру и удельному веса в трудовых доходах;
- условиях выплата;
- порядку расчета и т.д.

Для обеспечения достаточного степени влияния на сотрудников размер стимулирующих выплат и их удельный вес в трудовых доходах сотрудников должен быть достаточно существенным (по оценкам ряда исследователей не менее 20-25%). Кроме того, размер стимулирующих выплат должен в значительной степени зависеть от результатов трудовой деятельности сотрудника – качества и производительности его труда.

Из методов материальной не денежной мотивации в настоящее время наибольшее распространение получили следующие методы.

Добровольное медицинское страхование сотрудников [26]. Этот метод в России активно используют крупные компании, и страхование охватывает всех их сотрудников, отработавших определенный период времени в данных компаниях (обычно после первого года работы). Следует отметить, что

добровольное медицинское страхование имеет большую ценность для сотрудников и способствует повышению их лояльности.

Предоставление сотрудникам на безвозмездной основе, либо с частичной компенсацией их стоимости путевок в лечебно-оздоровительные учреждения (санатории, профилактории и т.д.) [28, с. 247]. В российской практике, чаще всего, они предоставляются только тем сотрудникам, которые согласно медицинским показаниям нуждаются в лечении или оздоровлении.

Предоставления для детей сотрудников путевок в детские лагеря.

Транспортное облуживание сотрудников организации. Оно может предусматривать организацию доставки сотрудников на рабочее места и с работы по определенному маршруту на автобусе, либо предоставление служебного автомобиля (в отдельных случаях с предоставлением водителя).

Создание для сотрудников программ по повышению доступности ипотеки. В основном данный метод предусматривает компенсацию сотрудников части процентов по ипотеке. А компании, которые тем или иным образом аффилированы с банками, либо сами являются банками, нередко разрабатывают для своих сотрудников специальные льготные ипотечные программы.

Предоставлением сотрудникам служебного жилья, либо оплата аренды жилья для сотрудников [11, с. 125].

Полная или частичная компенсация затрат сотрудникам на связь (предоставление корпоративных сим-карт).

Организация льготного или бесплатного питания сотрудников.

Предоставление сотрудникам беспроцентных ссуд и займов, либо на льготных условиях по ставкам, существенно более низким, чем в коммерческих банках [31, с. 28].

Разработка корпоративных пенсионных программ, предусматривающих выплату бывшим сотрудникам, вышедшим на пенсию, дополнительной корпоративной пенсии.

Предоставление сотрудникам на безвозмездной основе абонементов в физкультурно-спортивные учреждения (бассейны, спортные центры, фитнесс-клубы и т.д.).

Формирование на территории организации спортивных площадок, установка тренажеров и т.д.

Вручение сотрудника подарков в часть каких-либо праздников, событий или за достижения в трудовой деятельности.

Представление сотрудникам при определенных условиях увеличенного ежегодного отпуска.

Следует отметить, что в настоящее время превалирующая часть методов материальной не денежной мотивации предполагает предоставление благ сотрудников без учета результативности и качества их труда. Поэтому они в основном они способствуют только повышению лояльности сотрудников к компании и повышению её привлекательности как к работодателю.

В завершении рассмотрим основные методы нематериальной мотивации. В настоящее время наибольшее распространение получили следующие методы:

- предоставление сотрудникам возможностей для своего карьерного развития (возможности замещения более высокой должности);
- предоставление сотрудникам возможностей для своего профессионального развития (прохождение повышения квалификации и переподготовки);
- объявление сотрудникам благодарности в устной или письменной форме;
- присвоение сотрудникам корпоративных званий;
- вручение сотрудникам грамот за успешную трудовую деятельность;
- размещение сотрудников на доске почета;
- представление сотрудникам особых условий труда – работать по свободному графику или дистанционно.

В настоящее время отсутствует универсальный спектр методов мотивации, способный обеспечить высокую эффективность использования кадрового потенциала любой организации. Спектр методов должен формироваться для каждой организации индивидуально – исходя из особенностей её внутренней и внешней среды.

Подводя итог первого раздела можно сделать вывод, что, мотивация персонала представляет собой внутренний процесса выбора сотрудники определенной модели трудового поведения под воздействием внутренних и внешних факторов для удовлетворения своих потребностей. Под управлением мотивацией следует понимать процесс оказания на сотрудников организации внешнего воздействия, направленного на стимулирование их к соблюдению определенной модели трудового поведения для достижения целей и задач организации.

В настоящее время высокая эффективность управления мотивацией персонала является ключом к успешному развитию любой организации.

Российская и зарубежная практика предусматривает применение широкого спектра методов мотивации персонала. В основе лежат методы материальной денежной мотивации, формирующие ядро системы мотивации персонала. Они дополняются методами нематериально и материальной не денежной мотивации. В настоящее время отсутствует универсальный спектр методов мотивации, способный обеспечить высокую эффективность использования кадрового потенциала любой организации. Спектр методов должен формироваться для каждой организации индивидуально – исходя из особенностей её внутренней и внешней среды.

2. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»

2.1 Общая характеристика ООО «Группа Маркет Эмоушен»

Общество с ограниченной ответственностью «Группа Маркет Эмоушен» было зарегистрировано межрайонной ИНФС №46 по г. Москве 28 мая 2013 года. Размер уставного капитала ООО «Группа Маркет Эмоушен»с момента государственной регистрации компании и по настоящее время находилось на минимально допустимом уровне – 10 тыс. рублей. Все 100% долей уставного капитала ООО «Группа Маркет Эмоушен» принадлежат единственному учредителю компании – И.А. Горбачеву. Основные реквизиты ООО «Группа Маркет Эмоушен» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные реквизиты ООО «Группа Маркет Эмоушен»

Наименование реквизита	Значение
ОГРН	1137746450984
ИНН	7731448190
КПП	773101001
Юридический адрес	121354, г. Москва, Гришина ул., дом № 8, корпус 1, оф.99.
Статус организации	Действующая, коммерческая

С момента своей государственной регистрацией межрайонной ИФНС №46 по г. Москве и включения в реестр юридических лиц ООО «Группа Маркет Эмоушен» является полноценным и самостоятельным юридическим лицом. В соответствии с этим правовым статусом ООО «Группа Маркет Эмоушен» согласно действующему российскому законодательству наделяется определенными правами и обязанностями, таким как:

- иметь на балансе обособленное имущество, право собственности на которое принадлежит самой компании;

- открывать расчетные, валютные и иные счета в банках (как российских, так и зарубежных), а также иных финансово-кредитных учреждениях;
- приобретать и осуществлять личные имущественные и не имущественные счета;
- открывать филиалы и представительства;
- быть в суде истом или выступать в качестве ответчика;
- заключать от собственного имени (от имени ООО «Группа Маркет Эмоушен»), сделки, подписывать договора с физическими лицами и организациями;
- заниматься любой деятельностью, за исключением тех видов деятельности, которые запрещены действующим законодательством.

Согласно выписки из ЕГРЮЛ основным видом деятельности ООО «Группа Маркет Эмоушен» является деятельность в сфере исполнительных искусств. Перечень дополнительных видов деятельности ООО «Группа Маркет Эмоушен», которыми компания может заниматься согласно данным выписки из ЕГРЮЛ, представлена в таблице 2.

Таблица 2. – Перечень дополнительных видов деятельности ООО «Группа Маркет Эмоушен»

Код	Наименование вида деятельности
43.3	Осуществление отделочных работ
43.39	Выполнение иных финишных и отделочных работ в сфере строительства
43.99.7	Осуществление работ по монтажу и сборе сборных конструкций
52.2.	Вспомогательная деятельность в транспортной сфере
56.10.	Оказание услуг по доставке продуктов питания, а также осуществление деятельности в ресторанной сфере
56.30.	Оказание услуг по подаче напитков
70.21.	Осуществление деятельности в области связи с общественностью
73.1.	Осуществление деятельности в сфере рекламы
73.20.	Оказание услуг по исследованию общественного мнения, а также анализу рыночной конъюнктуры
82.99	Оказание организациям вспомогательных услуг
93.2.29	Осуществление деятельности в сфере развлечений и отдыха

В настоящее время ООО «Группа Маркет Эмоушен» является российским event-агентством, которое входит в структуру коммуникационной группы Megroup. ООО «Группа Маркет Эмоушен» специализирует на решение задач выстраивания для организаций-клиентов внешний и внутренних коммуникаций посредством применения механизмов событийного маркетинга. В целом можно выделить три основных направления, в рамках которых ООО «Группа Маркет Эмоушен» осуществляет свою деятельность:

- проекты, направленные на формирование и развитие HR-бренда организаций и решения других их задач в сфере управления человеческими ресурсами;
- развлекательные и мотивационные ивенты для клиентов в различных форматах.
- проведение различных форумов, фестивалей, а также корпоративных или государственных праздников.

Организационная структура ООО «Группа Маркет Эмоушен» представлена на рисунке 2.

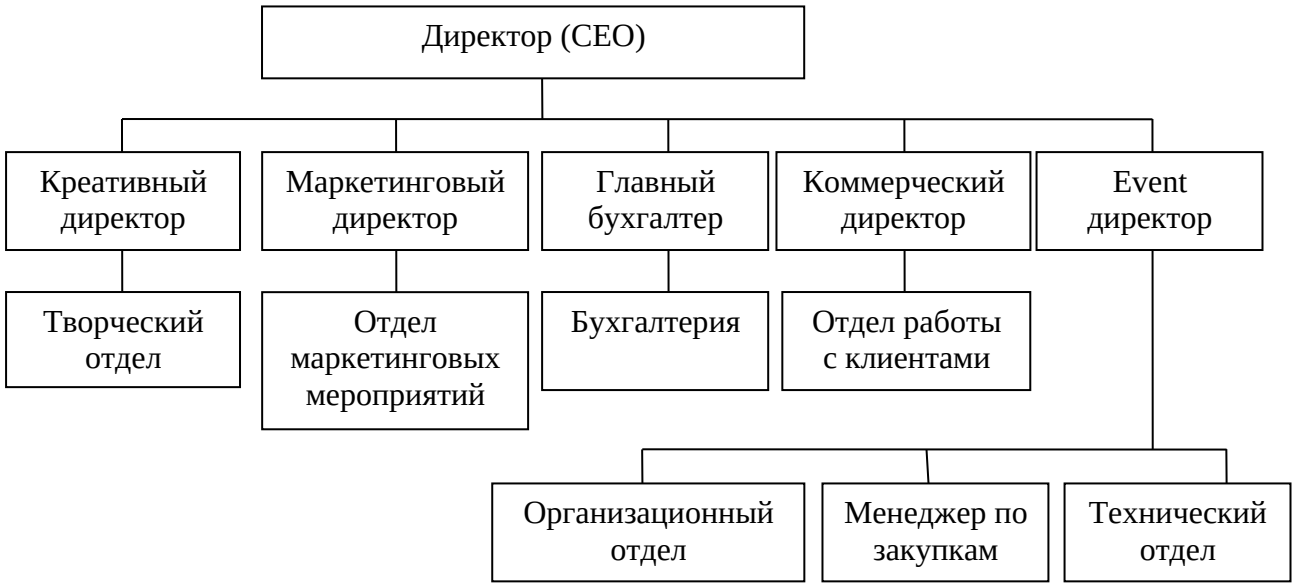

Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Группа Маркет Эмоушен»

Согласно данным рисунку 2 в ООО «Группа Маркет Эмоушен» организационная структура сформирована как линейно-функциональная. Единоличным исполнительным органом в ООО «Группа Маркет Эмоушен» является директор компании. В соответствии с пунктом 11.5 Устава ООО «Группа Маркет Эмоушен» директор избирает на общем собрании учреждения. Однако фактически с момента создания компании и по настоящее время пост директора ООО «Группа Маркет Эмоушен» занимает его единственный учредитель. В функции директора ООО «Группа Маркет Эмоушен» входит:

- определение стратегии развития компании, включая формулирование ее миссии, а также установление стратегических целей и задач;
- определение политики компании по отдельным ее направлениям, включая политику в сфере управления финансами, организации бухгалтерского учета, ценообразования, продвижения услуг компании (маркетинга), а также организации кадровой работы в компании;
- осуществление общего управления деятельностью компании и работой ее персонала.

В целом на директора ООО «Группа Маркет Эмоушен» возлагаются функции по стратегическому управлению компанией. В его непосредственном подчинении находится 5 руководителей, каждый из которых отвечает за отдельное направление деятельности ООО «Группа Маркет Эмоушен»:

1. Креативный директор, который в ООО «Группа Маркет Эмоушен» отвечает за творческую составляющую проводимых мероприятий. В его подчинении находится творческий отдел в функции которого входит разработка концепции и программ событийного маркетинга, кампаний по продвижению HR-бренда и реализация других функций, связанная с креативной составляющей услуг и выработкой новых идей

2. Маркетинговый директор. В ООО «Группа Маркет Эмоушен» он одной стороны отвечает за продвижение услуг компании (реализацию

собственных маркетинговых кампаний), а с другой стороны разработку и реализации маркетинговых кампаний для компаний-закачиков, основанных на событийном маркетинге.

3. Главный бухгалтер, отвечающий в ООО «Группа Маркет Эмоушен» за организацию налогового и бухгалтерского учета, сдачу в контролирующие органы отчетности, а также финансовую работу (организация финансового планирования, управления денежными потоками и т.д.). В его непосредственном подчинении находится одно структурное подразделение – бухгалтерия.

4. Коммерческий директор, на которого возлагаются функции по организации коммерческой работы в ООО «Группа Маркет Эмоушен». В частности он отвечает за привлечение новых клиентов, взаимодействие с постоянными клиентами, а также заключение договоров на оказание услуг и их сопровождение. В его непосредственном подчинении находится отдел по работе с клиентами.

5. Event директор, которых в ООО «Группа Маркет Эмоушен» отвечает за непосредственную организацию event мероприятий. В его подчинении находится:

- технический отдел, отвечающий за технические вопросы проведения мероприятий (монтаж конструкций, установка светового, звукового и другого оборудования и т.д.);
- менеджер по закупкам;
- организационный отдел, отвечающий за управлением проведением мероприятий, привлечением сторонних подрядчиков и т.д.

Организационная структура ООО «Группа Маркет Эмоушен» выстроена с учетом отраслевой принадлежности компании, предусматривает достаточно рациональное распределение функций и ответственности, а также соблюдение норм управляемости. В целом ее следует охарактеризовать как эффективную.

Далее проанализируем основные показатели деятельности ООО «Группа Маркет Эмоушен».

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021 гг.		2021-2022 гг	
				Абс. рост (+/-)	Темп роста, %	Абс. рост (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс.руб.	102532	105865	109956	3333	103,3	4091	103,9
2. Себестоимость, тыс.руб.	67546	70104	73527	2558	103,8	3423	104,9
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	34986	35761	36429	775	102,2	668	101,9
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	15745	16963	17639	1218	107,7	676	104
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	7452	7756	8197	304	104,1	441	105,7
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11789	11042	10593	-747	93,7	-449	95,9
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	5894	5541	5396	-353	94	-145	97,4
8. Основные средства, тыс. руб.	5467	5535	5578	68	101,2	43	100,8
9. Оборотные активы, тыс. руб.	48567	65347	54919	16780	134,6	-10428	84
10. Численность ППП, чел.	35	36	37	1	102,9	1	102,8
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	29190	32184	34765	2994	110,3	2581	108
12. Производ-сть труда работающего, тыс.руб.	2929	2941	2972	12	100,4	31	101,1
13 Среднемесячная заработная плата работающего, тыс. руб.	69,5	74,5	78,3	5	107,2	3,8	105,1
14 Фондоотдача	19	19	20	0	100	1	105,3
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2	2	2	0	100	0	100
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	11,5	10,4	9,6	-1,1	90,4	-0,8	92,3
17. Рентабельность производства, %	13	11,6	10,7	-1,4	89,2	-0,9	92,2
18. Затраты на рубль выручки, руб.	0,89	0,9	0,9	0,01	101,1	0	100

Согласно данным таблицы 3 на протяжении всего исследуемого периода наблюдался небольшой рост выручки компании. В 2021 году она увеличилась на 3,3%, а по итогам 2022 года – на 3,9%. Динамика себестоимости продаж ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах также характеризовалась тенденцией в росту. Однако темпы роста, хотя и ненамного, но превышали темпы роста доходов выручки ООО «Группа Маркет Эмоушен». Это казало неблагоприятное влияние на динамику валовой прибыли, которая хотя и демонстрировала роста на протяжении трех последних лет, но более низкими темпами, чем доходы ООО «Группа Маркет Эмоушен».

Как коммерческие, там и управленческие расходы ООО «Группа Маркет Эмоушен» на протяжении всего исследуемого периода имели тенденцию к росту. При этом темпы их роста превышали темпы роста, как валовой прибыли ООО «Группа Маркет Эмоушен», так и выручки компании. В результате прибыль от продаж ООО «Группа Маркет Эмоушен» на протяжении 2020-2022 годов снижалась, несмотря на рост выручки компании.

Динамика чистой прибыли ООО «Группа Маркет Эмоушен» на протяжении исследуемого периода также характеризовалась ее снижением. В 2021 году чистая прибыль компании снились на 6,3%, а по итогам 2022 года – еще на 4,1% - до 10 583 тыс. руб. Таким образом, в 2020-2022 годах ООО «Группа Маркет Эмоушен» была успешной компании, но при этом наблюдалась тенденция снижения экономической эффективности ее деятельности. Это подтверждается не только снижением прибыли от продаж и чистой прибыли, но также ухудшением показателей рентабельности производства и рентабельности продаж, а также увеличения уровня затрат в расчете на один рубль доходов компании и снижением оборачиваемости активов.

В этой ситуации компании необходимо обеспечить повышение эффективности своей деятельности. Сфера деятельности ООО «Группа Маркет Эмоушен» характеризуется очень высоким уровнем зависимости

успешности деятельности компаний от результативности управления человеческими ресурсами, а именно от уровня кадрового потенциала и эффективности его использования. При этом по данным таблицы 2.3. то обстоятельство, что темпы роста производительности труда в 2020-2022 годах были существенно ниже темпов роста средней заработной платы сотрудников и размера фонда заработной платы свидетельствует о наличии скрытых проблем в системе управления человеческими ресурсами. Поэтому далее оценим текущее состояние кадрового потенциала ООО «Группа Маркет Эмоушен».

Анализ кадрового потенциала ООО «Группа Маркет Эмоушен» начнем с оценки его кадровой структуры и динамики общей численности его сотрудников (см. таблицу 4).

Таблица 4 – Кадровая структура персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах

Категория персонала	Численность, чел.			Темп роста, %	
	2020 г	2021 г	2022 г	2021 г. / 2020 г.	2022 г. / 2021 г.
Руководители	6	6	6	100	100
Специалисты	18	18	19	100	105,6
Рабочие	11	12	12	109,1	100
Итого	35	36	37	102,9	102,8

На рисунке 3 представим по данным таблицы 4 кадровую структуру ООО «Группа Маркет Эмоушен» в процентном соотношении.

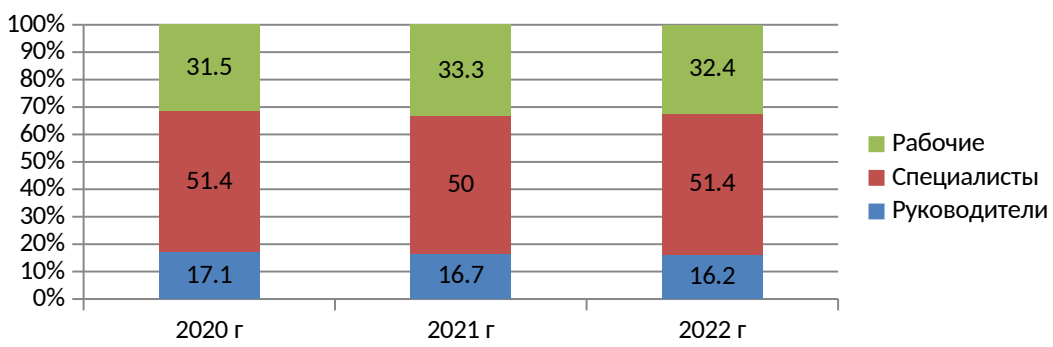

Рисунок 3 – Кадровая структура персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах, %

Согласно данным таблицы 4 на протяжении последних лет в ООО «Группа Маркет Эмоушен» наблюдалась тенденция незначительного прироста численности персонала – по одному сотруднику в год. В структуре персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах около половины трудового коллектива (от 50% до 51,4%) составляли специалисты. Второй по значимости категорией персонала в компании на протяжении последних лет были рабочие – на них приходилось около $^1/_3$ от общей численности (от 31,5 % до 33,3%). Доля руководителей в ООО «Группа Маркет Эмоушен» является относительно невысокой для малого предприятия (от 16,2% до 17,1% от общей численности) и в 2020-2022 годах она постепенно снижалась. Так как при росте общей численности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» численность руководителей оставалась неизменной.

В целом кадровую структуру персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» следует охарактеризовать как достаточно рациональную. Далее оценим обеспеченность компании персоналом в 2020-2022 годах (рисунок 4).

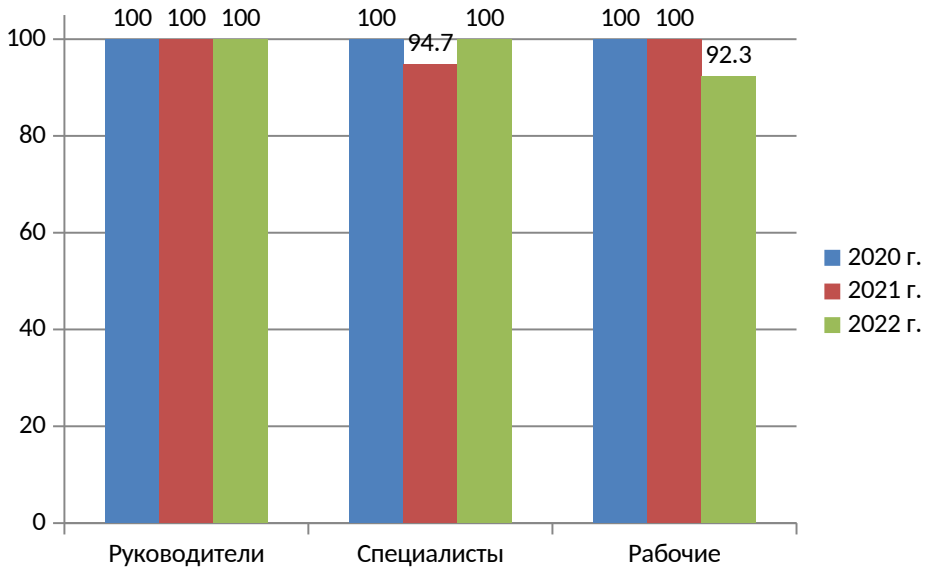

Рисунок 4. – Уровень укомплектованности штата ООО «Группа Маркет Эмоушен» персоналом в 2020-2022 годах, %

Согласно данным рисунка 4 в 2020 году штат ООО «Группа Маркет Эмоушен» был полностью укомплектован персоналом в соответствии с штатным расписанием. В последующие два года наблюдалось наличие вакантных должностей. Так на конец 2021 году в компании бала одна вакантная должность специалиста, а на конец 2022 года – одна вакантная должность рабочего. Однако в целом уровень обеспеченности ООО «Группа Маркет Эмоушен» персоналом в 2020-2022 годах следует оценить как очень высокую. Далее оценим кадровый потенциал ООО «Группа Маркет Эмоушен» по образованию работников компании (см. рисунок 5).

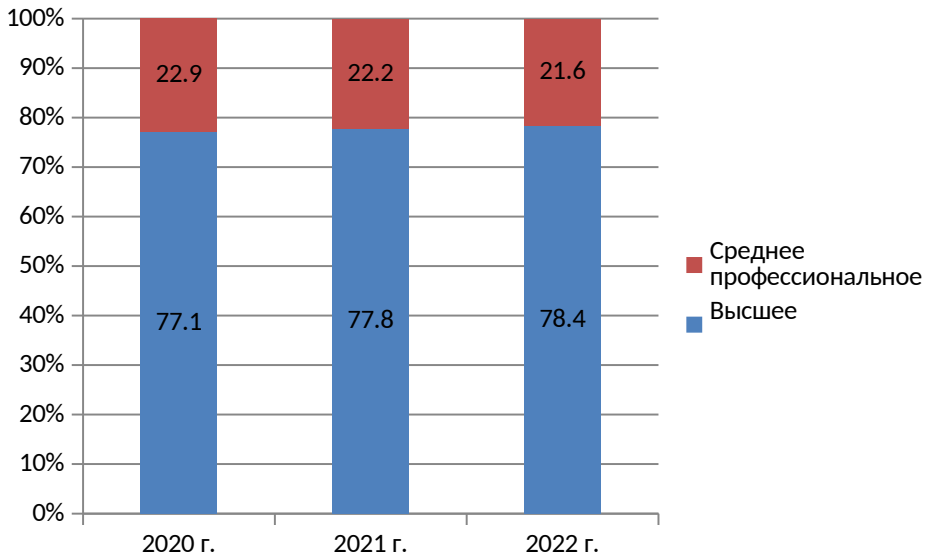

Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах (по уровню образования), %

Согласно рисунку 5 в 2020-2022 годах более, чем ¾ сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен» имели высшее профессиональное образование. А среднее профессиональное образование в ООО «Группа Маркет Эмоушен» на протяжении исследуемого периода имело от 21,6% до 22,9%. При этом следует отметить, что в 2020-2022 годах наблюдалась тенденция улучшения кадровой структуры персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» по уровню

образования. Это выражалось в повышении удельного веса сотрудников с высшим образованием и снижением сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование.

Кроме того, необходимо отметить, что в штате компании в 2020-2022 годах не было сотрудников, не имевших профессионального образование. Таким образом, в 2020-2022 года ООО «Группа Маркет Эмоушен» обладало высоким уровнем кадрового потенциала с точки зрения образования сотрудников компании. Далее проанализируем кадровую структуру ООО «Группа Маркет Эмоушен» по продолжительности трудового стажа (см. рисунок 6).

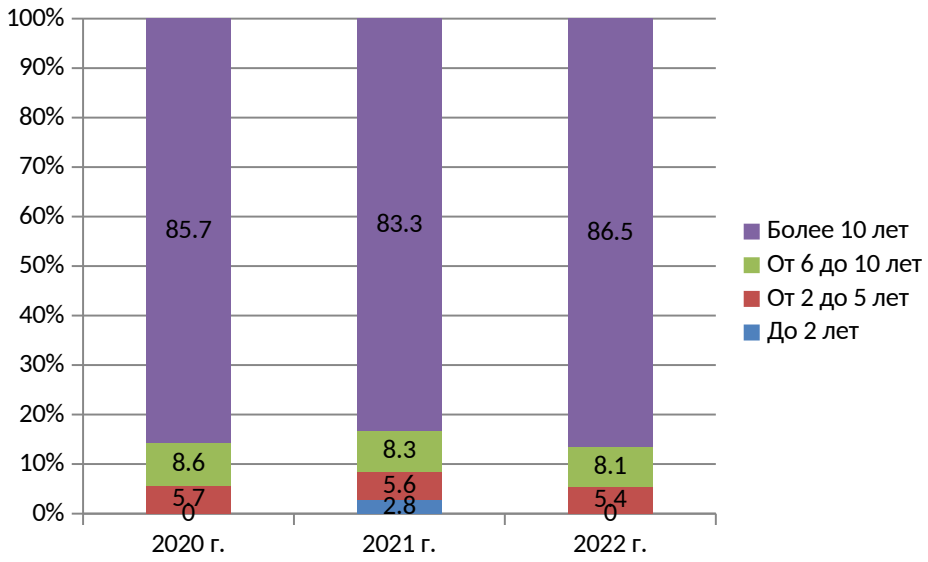

Рисунок 6 – Структура персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах (по продолжительности трудового стажа),%

Согласно данным рисунка 6 более, чем $^{4}/_{5}$ сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен» имеют продолжительность общего трудового стажа свыше 10 лет. Еще у 8,1%-8,6% сотрудников в 2020-2022 годах продолжительность их трудового стажа варьировалась в диапазоне от 5 до 10 лет. И лишь у 5,4% - 8,4% она составляла менее 5 лет. При этом только в 2021 году в штате ООО «Группа Маркет Эмоушен» был один сотрудник, у которого

продолжительность трудового стажа составляла менее 2 лет. А в 2020 и 2022 годах в штате ООО «Группа Маркет Эмоушен» не было неопытных сотрудников.

В целом в 2020-2022 года компания «Группа Маркет Эмоушен» обладала высоким уровнем кадрового потенциала с точки зрения продолжительности трудового стажа сотрудников. Далее проанализируем возрастную структуру персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах (рисунок 7).

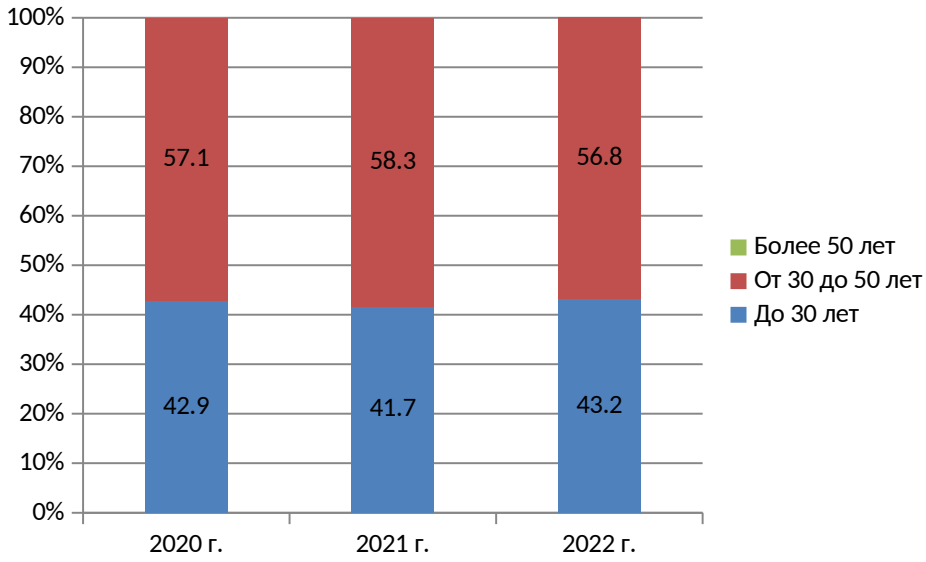

Рисунок 7 – Возрастная структура персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах, %

Согласно рисунку 7 в 2020-2022 годах более, чем половина сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен» (от 56,8% до 58,3% от общей численности) находилась в наиболее трудоспособном возрасте (от 30 до 50 лет). Возраст остальных сотрудников компании не превышал 30 лет. При этом в 2020-2022 годах в штате ООО «Группа Маркет Эмоушен» не было сотрудников, возраст которых превышал до 50 лет. В целом возрастную структуру персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах следует охарактеризовать, как оптимальную.

В завершении анализа кадрового потенциала ООО «Группа Маркет Эмоушен» дадим оценку уровню текучести кадров в 2020-2022 годах (см. рисунок 8).

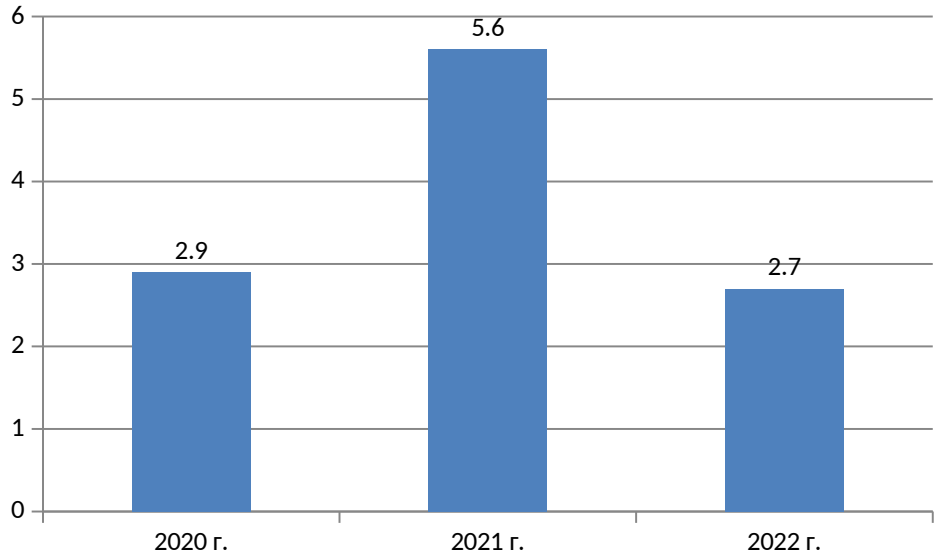

Рисунок 8 – Динамика текучести кадров ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах, %

Согласно рисунку 8 в 2020-2022 годах уровень текучести кадров ООО «Группа Маркет Эмоушен» варьировался в диапазоне от 2,7% до 5,6%, т.е. соответствовал естественной текучести кадров. Таким образом, можно сделать вывод, что персонал ООО «Группа Маркет Эмоушен» не подвержен текучести кадров. В целом по результатам проведенного исследования кадровый потенциал ООО «Группа Маркет Эмоушен» характеризуется:

- рациональной структурой кадров в разрезе отдельных категорий персонала;
- высокий уровнем обеспеченностью компании трудовыми ресурсами;
- превалирование в структуре персонала компании сотрудников с высшими профессиональным образованием и отсутствием в штате сотрудников, не имеющих профессионального образования;

- превалирование структуре персонала компании очень опытных сотрудников;
- оптимальной возрастной структурой персонала компании;
- очень высоким уровнем кадровой стабильности.

Таким образом, ООО «Группа Маркет Эмоушен» имеет очень высокий уровень кадрового потенциала. Однако это не является безусловной гарантией, что данный потенциал будет полностью реализован. Основным механизмом обеспечения высокой эффективности использования кадрового потенциал является система мотивации персонала. Поэтому далее оценим действующую систему мотивации персонала в ООО «Группа Маркет Эмоушен»

2.2 Оценка действующей системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»

Структурно системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» включает в себя три подсистемы:

- материальной денежной мотивации;
- материальной не денежной мотивации;
- нематериальной мотивации.

Рассмотрим организацию мотивации персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» в рамках каждой из этих подсистем, а также дадим оценку их эффективности. Материальная денежная мотивация трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» осуществляется посредством системы оплаты труда. В настоящее время в ООО «Группа Маркет Эмоушен» применяется только одна система оплаты труда – повременно-премиальная. Структурно заработная плата сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен» включает в себя следующие компоненты:

- базовую заработную плату;
- премиальные выплаты;

- компенсационные доплаты.

Структура заработной платы, рассчитанной по данным бухгалтерского учета ООО «Группа Маркет Эмоушен» за 2022 год, представлены на рисунке 9.

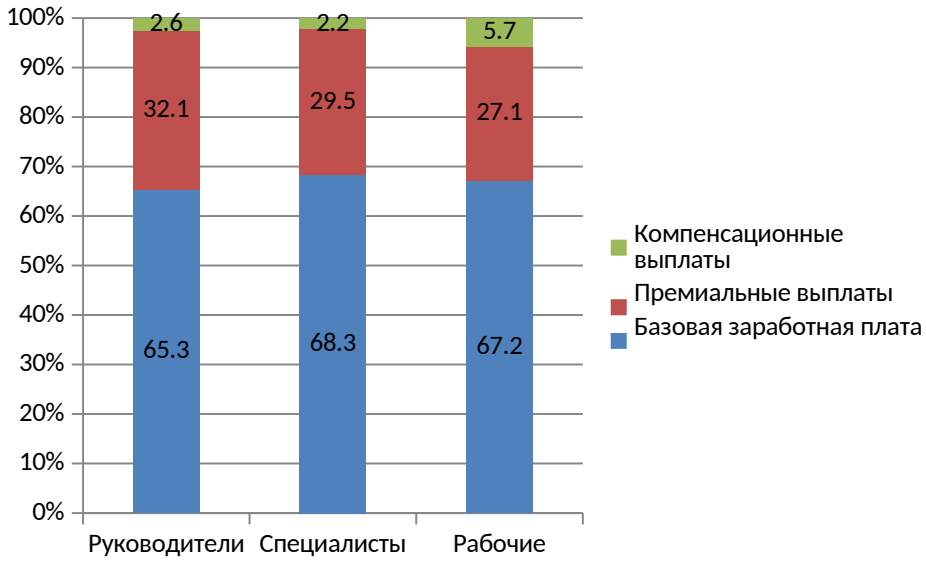

Рисунок 9 – Структура заработной платы работников ООО «Группа Маркет Эмоушен» (по данным бухгалтерского учета за 2022 год), %

Согласно рисунку 9 в структуре заработной платы сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен» ключевую роль играют только базовая заработная плата и премиальные выплаты. А компенсационные доплаты не играют существенной роли из-за их низкого удельного веса в общей сумме трудовых доходов ООО «Группа Маркет Эмоушен» (особенно в категории «Руководители» и «Специалисты», где он составляет 2,6% и 2,2% соотаетственно).

В структуре заработной платы работников ООО «Группа Маркет Эмоушен» превалирует базовая заработная плата. Но удельный вес премиальных выплат также является достаточно высоким, т.к. на этот компонент заработной платы в зависимости от категории персонала

приходится от 27,1% до 32,15% от общей суммы трудовых доходов компании.

Следует отметить, что базовая заработная плата зависит только от двух аспектов - от уровня окладов (тарифных ставок) и соотношения фактически отработанного данными сотрудниками времени к нормативному времени, установленному производственным календарем (при расчете с помощью тарифных ставок – от объема фактически отработанного сотрудником времени). Поэтому базовая заработная плата не оказывает никого влияния на трудовое поведение сотрудников, т.к. ее размер не зависит от эффективности, результативности или качества труда сотрудников.

Базой для исчисления компенсационных доплат является базовая заработная плата и согласно порядку их расчету, определенному ТК РФ, они не зависит от качества и результативности труда сотрудников. Поэтому компенсационные доплаты также не оказывают никого влияния на трудовое поведение сотрудников, тем более, что и удельный вес данных выплат (а, соответственно и их мотивационный потенциал) являются низкими. Таким образом, единственным элементом заработной платы в ООО «Группа Маркет Эмоушен» оказывающим влияние на мотивацию персонала являются премиальные выплаты.

В ООО «Группа Маркет Эмоушен» руководителям выплачивается только ежемесячная премия. Ежемесячная премия руководителей определяется в процентном отношении от выручки компании, исчисленной кассовым методом (по фактическому поступлению средств на расчетный счет или в кассу). С одной стороны, данная модель способствует стимулированию руководителей компании к осуществлению своих трудовых обязанностей таким образом, чтобы это способствовало бы увеличению выручки ООО «Группа Маркет Эмоушен».

Однако данная модель имеет в ряд существенных недостатков:

1. Результаты у части руководителей (в частности у креативного директора или event директора) связаны больше связаны не с поступлением

средств от заказчиков, а с фактом выполнения проекта. Причем временной лаг между поступление средств по договору и фактическому оказанию услуг может составлять до 2-6 месяцев. И нередко возникают ситуации, когда между наибольшая нагрузка на данных руководителей приходится на месяцы, когда фактический уровень выручки не является наивысшим. Это оказывает негативное влияние на формирование у них причинно-следственной связи между размером премии и результатами их труда.

2. Не у всех руководителей ООО «Группа Маркет Эмоушен» существует возможность достаточного влияния на уровень выручки компании. В частности, очень слабой является зависимости размера выручки от результатов труда главного бухгалтера, если только работа бухгалтерии не будет абсолютно неэффективной.

3. Целью деятельности ООО «Группа Маркет Эмоушен»является извлечение прибыли, а не обеспечение высокого уровня выручки, которую следует рассматривать, как механизм формирования прибыли. Если руководителей ориентируют на обеспечение максимального уровня выручки, то они могут обеспечивать достижение данной цели даже в ущерб экономической эффективности деятельности компании. В частности, увеличение доходов может осуществляться за счет применения экономически нецелесообразных рекламных механизмов. То есть когда темпы роста затрат на рекламу превышают темпы роста выручки компании, что и наблюдалось в ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2020-2022 годах. Поэтому системы премирования руководителей ООО «Группа Маркет Эмоушен» не является в достаточной степени эффективной.

В структуре премиальных выплат рабочим и специалистам ООО «Группа Маркет Эмоушен» входит две выплаты:

- премия по итогам работы за месяц;
- премия по итогам работы за квартал.

Для наглядности на рисунке 10 представлена структура премий специалистов и сотрудников компании по данным за 2022 год.

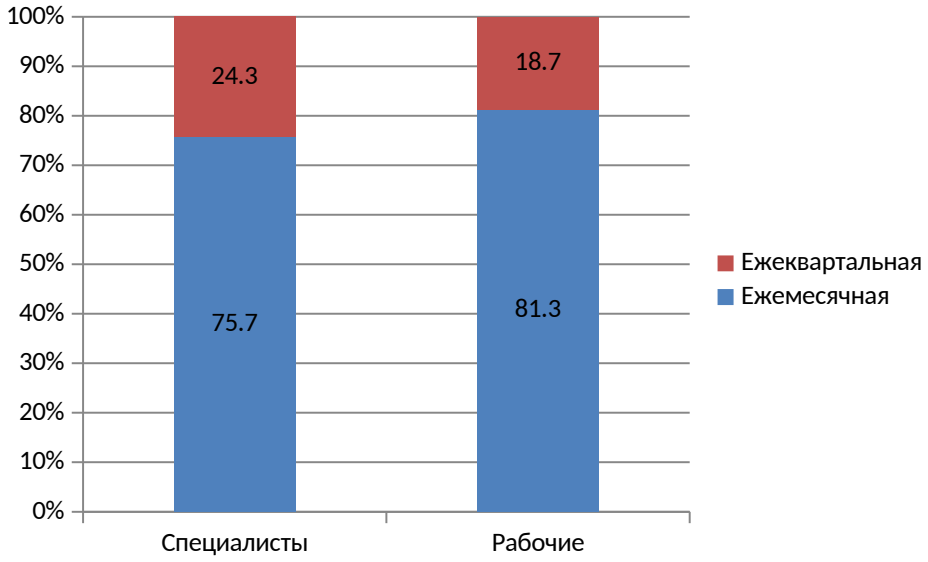

Рисунок 10 – Структура премиальных выплат специалистам и рабочим ООО «Группа Маркет Эмоушен» (по данным за 2022 год), %

Согласно данным рисунка 10 в структуре премиальных выплат, как у специалистов, так и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен» превалирует ежемесячная премия. Однако, в месяцы, когда осуществляется выплата ежеквартальной премии, ее размер является достаточно близким к размеру ежемесячной премии. Далее рассмотрим порядок расчета этих премий у специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен». Общая характеристика системы премирования по итогам месяца в ООО «Группа Маркет Эмоушен» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Общая характеристика системы премирования специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен» по итогам работы за месяц

Наименование характеристики	Категория персонала	
	Специалисты	Рабочие
1	2	3
1. Показатель, используемый в качестве базы для исчисления данных премии	Базовая заработная плата	
2. Возможный диапазон премии минимальный уровень максимальный уровень	В процентах от базы 0% 33%	
3. Лицо, на которое возлагаются функции по определению фактического процента ежемесячной премии	Непосредственный руководитель сотрудника	

Продолжение таблицы 5

1	2	3
4. Ситуации, при которых сотрудник может лишаться премии (вне зависимости от других факторов)	- грубое нарушение дисциплины труда; - срыв мероприятия из-за бездействия, либо ошибочных действий сотрудника	
5. Показатели, в зависимости от которых определяется фактический процент премии	- качество труда; - своевременность выполнения своих обязанностей и поручений; - полнота выполнения своих обязанностей и поручений; - удовлетворенность клиентов работой сотрудников (для отдельных должностей); - уровень брака	
Методика и шкала оценки индикаторов, представленных по строке 5	Не разработаны	

Анализируя систему премирования, применяемую в настоящее время в ООО «Группа Маркет Эмоушен» в первую очередь следует отметить, что она является очень распространенной. К ее достоинствам следует отнести:

- простота расчета премии;
- возможность дифференцирования размера премии в зависимости от статуса сотрудника в организационной структуре.

Однако кроме указанных выше достоинств применяемая в ООО «Группа Маркет Эмоушен» система ежемесячного премирования специалистов и рабочих имеет и существенные недостатки, к которым следует отнести:

- отсутствие механизмов, предотвращающих превышение темпов роста премий (а соответственно и фонда заработной платы) над темпами роста выручки компании или ее прибыли;
- нечеткая формулировка показателей, используемых для оценки результатов трудовой деятельности сотрудников, что с одной стороны снижает объективность оценки, а с другой стороны, это не позволяет специалистам и рабочим понять - каких результатов от них ожидают;

- отсутствие методики оценки успешности используемых показателей также снижает объективность оценки и не позволяет специалистам и рабочим понять - каких результатов от них ожидают.

На рисунке 11 представлен фактический удельный вес ежемесячной премии в трудовых доходах рабочих и специалистов ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2022 году.

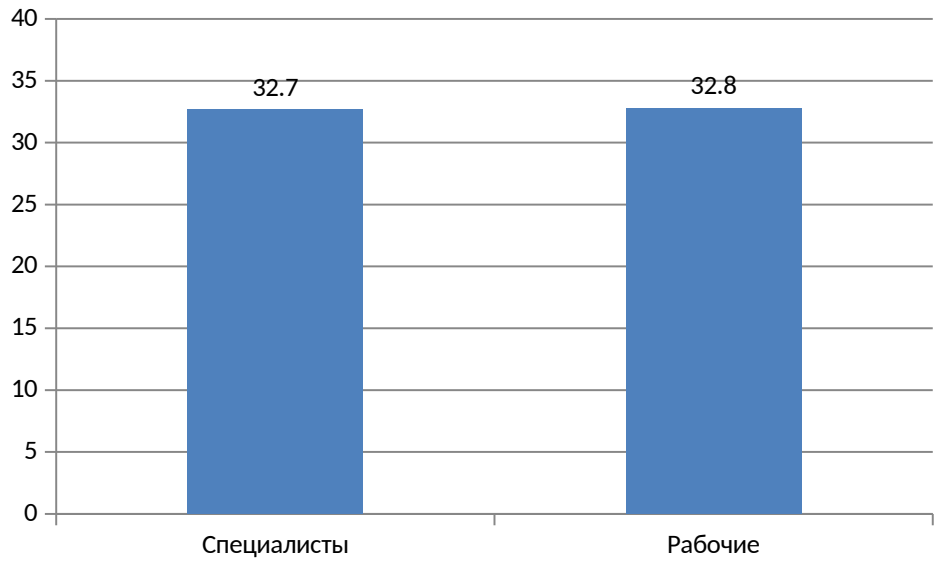

Рисунок 11 – Фактический удельный вес ежемесячной премии в трудовых доходах рабочих и специалистов ООО «Группа Маркет Эмоушен»(по данным за 2022 году), %

Согласно данным рисунка 11 средний удельный вес ежемесячной премии в трудовых доходах рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен» в 2022 году составлял 32,8%, а специалистов немного ниже – 32,7%. При этом максимальный уровень составляет 33%, т.е. фактическая премия только чуть ниже максимального уровня. Анализ данных об установлении процента премии специалистам и рабочим ООО «Группа Маркет Эмоушен» за 2022 году показал, что только в трех случаях фактический уровень ежемесячной премии был ниже максимального. При этом во всех трех случаях сотрудники полностью лишались премии.

В целом можно сделать вывод, что в ООО «Группа Маркет Эмоушен» размер ежемесячной премии дифференцируется и качества, и результативности труда сотрудников только в особых случаях – когда они допускают грубое нарушение дисциплины труда или их действия приводят к срыву или переносу мероприятия. В остальных случаях специалисты и рабочие получали максимальную премию. Таким образом, зависимость размера ежемесячной премия от результативности и качества труда специалистов и рабочих является недостаточно высокой. Соответственно эффективность ежемесячной премии специалистов и рабочих как механизма мотивации персонала также является невысокой.

Далее рассмотрим ежеквартальную премию специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен». Общая характеристика данной системы премирования представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Общая характеристика системы премирования специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен» по итогам работы за квартал

Наименование характеристики	Категория персонала	
	Специалисты	Рабочие
1. Порядок формирования премиального фонда	В процентном отношении от выручки компании за квартал кассовым методом.	
2. Порядок распределения премиального фонда	В зависимости от начисленной базовой заработной платы за квартал	
3. Ситуации, при которых сотрудник может лишаться премии (вне зависимости от других факторов)	- грубое нарушение дисциплины труда; - срыв мероприятия из-за бездействия, либо ошибочных действий сотрудника	

Согласно данным таблицы 6 размер ежеквартальной премии специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен» определяется исходя из размера выручки и начисленной сотруднику базовой заработной платы. С одной стороны, превалирующая часть сотрудников не обладает возможностью оказывать достаточное влияние на размер выручки компании (за исключением случаев, когда по их вине происходит срыв мероприятия или его перенос). С другой стороны, размер базового вознаграждения,

начисляемого специалистам и рабочим ООО «Группа Маркет Эмоушен», абсолютно не зависит от качества и результативности их труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что между размером ежеквартальной премии и результатами трудовой деятельности специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен» практически отсутствует какая-либо взаимосвязь. Соответственно данная выплата не оказывает достаточного влияния на трудовое поведение сотрудников, и как механизм мотивации персонала является не эффективной.

В целом система материальной денежной мотивации ООО «Группа Маркет Эмоушен» не реализует весь свой потенциал и не оказывает должного влияния на мотивацию персонала, а поэтому нуждается в совершенствовании. Далее проанализируем системы материальной не денежной мотивации персонала. Оценка интенсивности применения в ООО «Группа Маркет Эмоушен» отдельных методов материальной не денежной мотивации представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка интенсивности применения в ООО «Группа Маркет Эмоушен» отдельных методов материальной не денежной мотивации

Наименование метода	Оценка интенсивности использования
Добровольное медицинское страхование сотрудников	Достаточно высокая. Охватывает всех сотрудников, отработавших в компании более 1 года
Предоставление сотрудникам корпоративную связь	Достаточно высокая. Всем сотрудникам, отработавшим в компании более 1 года представляется корпоративная сим карта, абонентскую плату по которой оплачивает компания
Организация для сотрудников возможности за счет компании заниматься физической культурой и спортом	Компания один раз в неделю арендует дорожку в одном из бассейнов, а также для сотрудников трижды в неделю организуются фитнесс тренировки в одной из спортивных центров
Организация горячего питания сотрудников	Для всех сотрудников при работе вне офиса организуется горячее комплексное питание
Вручение сотрудникам подарков	Подарки вручаются на новый год, 8 марта и юбилеи сотрудников

Согласно данным таблицы 7 в ООО «Группа Маркет Эмоушен» применяется достаточно широкий спектр методов материальной не денежной мотивации для малого предприятия. Для более полной и всесторонней оценки системы материальной не денежной мотивации в ООО «Группа Маркет Эмоушен» далее проанализируем значимость для сотрудников благ, предоставленных им в рамках данной системы. Для этого автором был проведен опрос 20 сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен», которым предложили оценить, насколько важным для них является получение того или иного блага по следующей шкале:

- 3 балла – для меня это представляет очень большую ценность;
- 2 балла – для меня это представляет определенную ощутимую ценность;
- 1 балл – для меня это представляет ценность, но несущественную;
- 0 баллов – для меня это не представляет никакой ценности.

Результаты опроса представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты опроса сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен» о ценности для них благ, получаемых ими в рамках системы материальной не денежной мотивации

Наименование блага	Численность сотрудников, оценивших значимость на этот балл				Средний балл
	0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла	
Медицинские услуги, получаемые в рамках ДМС	0	0	2	18	2,9
Услуги связи, оплачиваемые за счет компании	19	1	0	0	0,1
Услуги физкультурно-спортивных учреждений, , оплачиваемые за счет компании	17	2	1	0	0,2
Горячее питание на рабочем месте	0	0	1	19	3
Подарки	18	2	0	0	0,1

Согласно данным таблицы 8 многие методы материальной не денежной мотивации, используемые в ООО «Группа Маркет Эмоушен» не представляют для сотрудников ценности. Таким образом, с одной стороны компания несет затраты, связанные с применением данных методов материальной не денежной мотивации. С другой стороны, блага, которые сотрудники получают в результате применения этих методов, не имеют для сотрудников ценности. Соответственно большинство методов материальной не денежной мотивации, применяемых в ООО «Группа Маркет Эмоушен» не оказывают практически никакого влияния на мотивацию персонала или их лояльность компании, а поэтому являются не эффективными.

В завершении проанализируем организацию в ООО «Группа Маркет Эмоушен» нематериальной мотивации. Следует отметить, что реализация данного направления кадровой работы в ООО «Группа Маркет Эмоушен» не регламентирована действующими нормативно-правовыми актами. Однако в той или иной мере нематериальная мотивация осуществляется. Для выявления того с помощью каких методов и насколько активно руководители организацию управление нематериальной мотивацией персонала в рамках настоящей работы был применен метод опроса руководителей компании. Им был представлен список методов нематериальной мотивации, возможность применения которых существует в ООО «Группа Маркет Эмоушен». И далее их попросили оценить насколько эффективно каждый из этих методов применяется в ООО «Группа Маркет Эмоушен». Для оценки им была предложена следующая шкала:

- 3 балла – очень активно (практически на постоянной основе и всеми руководителями);
- 2 балла – достаточно активно (часто и большей частью руководителей);
- 1 балл – с невысокой активностью (не очень часто и не более, чем половиной руководителей);
- 0 баллов – с низкой активностью / не применяется в принципе

Результаты опроса руководителей представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты опроса руководителей ООО «Группа Маркет Эмоушен» об активности использования в компании методов материальной не денежной мотивации

Наименование метода	Численность сотрудников, оценивших активность использования на этот балл				Средний балл
	0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла	
Свободный график	0	0	1	5	2,8
Возможность работать дистанционно	0	0	2	4	2,7
Присвоение почетных званий	0	0	0	6	3
Устная похвала	0	0	1	5	2,8
Благодарность за труд в приказе или иной локальном акте	0	0	2	4	2,7
Доска почета	0	0	0	6	3
Выговоры	0	0	0	6	3
Карьерное продвижение	0	0	4	2	2,3
Профессиональное развитие	0	0	0	6	3

Для наглядности представим средние баллы оценки руководителями ООО «Группа Маркет Эмоушен» активности использования методов нематериальной мотивации на рисунке 12.

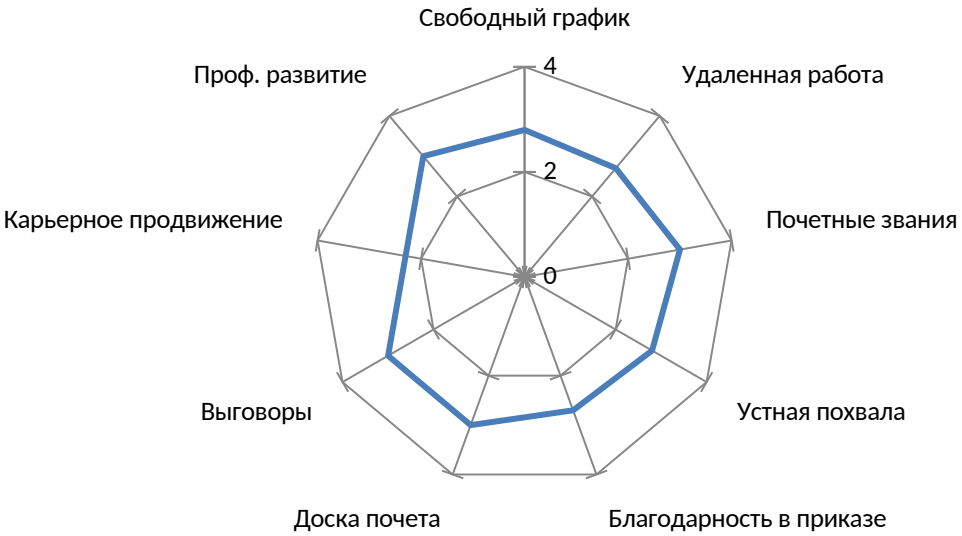

Рисунок 12 – Средние балки активности использования в ООО «Группа Маркет Эмоушен» методов материальной не денежной мотивации

Согласно данным рисунка 12 и таблицы 9 в ООО «Группа Маркет Эмоушен» применяется очень широкий спектр методов нематериальной мотивации. Поэтому в целом система материальной денежной мотивации в ООО «Группа Маркет Эмоушен» следует оценить, как достаточно эффективную.

Вывод про 2 главе

1. ООО «Группа Маркет Эмоушен» является российским event-агентством, которое специализирует на решение задач выстраивания для организаций-клиентов внешний и внутренних коммуникаций посредством применения механизмов событийного маркетинга.

2. На протяжении 20202-2022 годов ООО «Группа Маркет Эмоушен» была успешной компании, но при этом наблюдалась тенденция снижения экономической эффективности ее деятельности. В этой ситуации компании необходимо обеспечить повышение эффективности своей деятельности и в первую очередь за счет кадровых ресурсов.

3. Компания имеет очень высокий уровень кадрового потенциала. Однако это не является гарантией, что он будет полностью реализован. Основным механизмом обеспечения высокой эффективности использования кадрового потенциал является система мотивации персонала.

5. В настоящее время система материальной мотивации персонала является относительно эффективной только в части стимулирования руководителей к повышению доходов компании, а на трудовое поведение специалистов и рабочих она практически не оказывает влияния.

6. В ООО «Группа Маркет Эмоушен» применяется достаточно широкий спектр методов материальной не денежной мотивации для малого предприятия. Но большинство этих методов не оказывают практически никакого влияния на мотивацию персонала или их лояльность компании, а поэтому являются не эффективными.

7. В ООО «Группа Маркет Эмоушен» применяется очень широкий спектр методов нематериальной мотивации. Поэтому в целом система

материальной денежной мотивации в ООО «Группа Маркет Эмоушен» следует оценить, как достаточно эффективную.

3. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»

3.1. Основные мероприятия по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»

В рамках настоящей работы было разработано несколько мероприятий, направленных на совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» и представленных на рисунке 13.



Рисунок 13 – Мероприятия по совершенствованию трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен»

Согласно данным рисунка 13 первым предлагаемым направлением совершенствования трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет

Эмоушен» является повышение эффективности системы материальной денежной мотивации. Это направление предусматривает реализацию трех мероприятий:

- исключение ежеквартальной премии из спектра осуществляемых премиальных выплат
- изменение системы ежемесячного премирования специалистов и рабочих;
- изменение системы премирования руководителей.

Рассмотрим данные рекомендации подробнее, начиная с рекомендации по исключению ежеквартальной премии из спектра осуществляемых премиальных выплат. Суть данной рекомендации заключается в том специалистам и рабочим ООО «Группа Маркет Эмоушен» больше не будет выплачиваться премия по итогам работы за квартал. Однако при этом средства, которые в настоящее время направляются на выплату данной премии, будут перераспределены в пользу фонда ежемесячных премий.

Реализация данной рекомендации с одной стороны не приведет к снижению уровня заработной платы успешных сотрудников, а с другой стороны позволит увеличить мотивационный потенциал ежемесячной премии, которая будет являться ключевым механизмом мотивации рабочих и специалистов ООО «Группа Маркет Эмоушен». Для наглядности на рисунке 14 представлено изменение удельного веса в заработной плате специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен» после реализации данного мероприятия.

Согласно данным, представленным на рисунке 14 если в настоящее время у специалистов ООО «Группа Маркет Эмоушен» ежемесячная премия составляет 22,3% от их заработной платы, то после реализации первой рекомендации е доля вырастет до 29,5%. У рабочих благодаря реализации данного мероприятия удельный вес ежемесячной премии увеличится с 22% до 27,1%. Таким образом, мотивационный потенциал ежемесячных премий в

ООО «Группа Маркет Эмоушен» благодаря реализации первому мероприятию существенно вырастет.

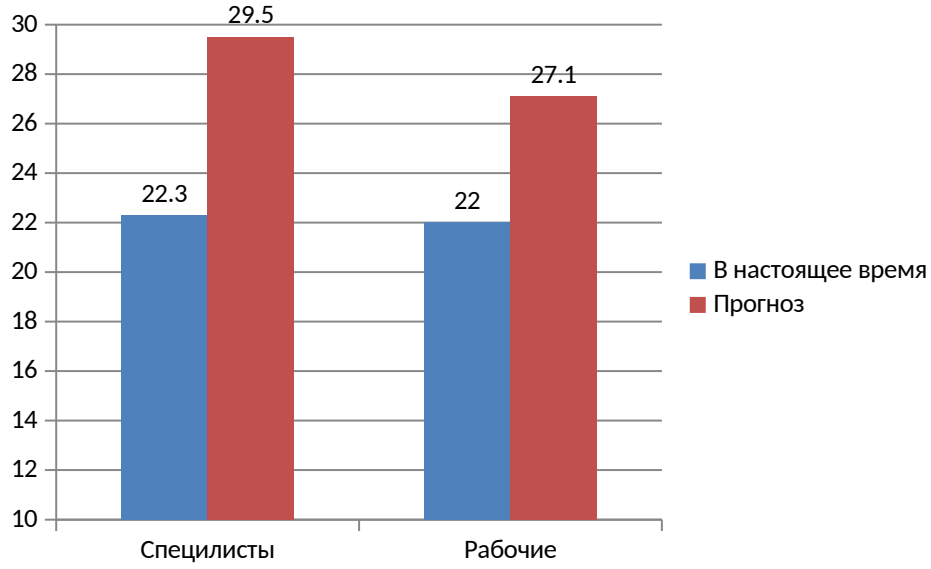

Рисунок 14 – Прогноз изменения удельного веса в заработной плате специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен», %

Второй предлагаемой рекомендацией, направленной на повышение эффективности системы материальной денежной мотивации в ООО «Группа Маркет Эмоушен», является изменение системы ежемесячного премирования специалистов и рабочих. Суть данной рекомендации заключается во внедрении в изменение системы ежемесячного премирования специалистов и рабочих; практики исчисления ежемесячной премии специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен» в зависимости от достижения ими ключевых показателей.

Ключевой показатель будет представлять собой показатель, который будет оценивать отдельные аспекты результатов трудовой деятельности сотрудников, т.е. качество и результативность их труда. Устанавливаться ключевые показатели будут исходя из тех задач и целей, которые стоят перед сотрудником и структурным подразделением, в котором работает данный сотрудник. При формулировании показателей должны соблюдаться следующие условия (требования):

- формулировки показателей должны быть максимально точными и полностью исключать возможность двойной их трактовки;
- формулировки показателей должность быть достаточно простыми (без сложных речевых оборотов, использования редких слов или специальных терминов, которые могут быть понятны специалистам и рабочим);
- ключевые показатели должны быть значимыми с точки зрения общих результатов и качества труда сотрудников;
- успешность достижения данных показателей в первую очередь должна определяться исходя из качества и результативности труда сотрудников, а не факторов внешней среды.

Успешность достижения ключевых показателей специалистами и рабочими в ООО «Группа Маркет Эмоушен» будет осуществляться по следующей шкале:

- 2 балла – оптимальные значения;
- 1 балл – удовлетворительные значения (допустимые, но ниже необходимых для успешной деятельности компании);
- 0 баллов - неудовлетворительные значения.

Следует отметить, что для обеспечения объективности оценки и сведения к минимуму рисков влияния на оценку результатов трудовой деятельности специалистов и рабочих субъективных мнений и суждений руководителей для каждого ключевого показателя будет разработана четкая шкала оценки. То есть должны быть определены условия или значения показателя, при которых успешность его достижения будет оцениваться на тот или иной балл. Для общей оценки результатов труда специалистов и рабочих будет применяться коэффициент результативности, рассчитываемый по следующей формуле:

$$K_p = \frac{\sum Б_i}{n}, \quad (1)$$

Где $К_р$ – коэффициент результативности;

$Б_i$ – оценка успешности достижения ключевого показателя в баллах;

n – число ключевых показателей, используемых для оценки результатов трудовой деятельности сотрудника.

Ежемесячная премия специалистов и рабочих ООО «Группа Маркет Эмоушен» будет рассчитываться по следующей формуле:

$$П_i = Ф_п \times \frac{ЗП_i \times К_i}{\sum ЗП_i \times К_i}, \quad (2)$$

Где $П_i$ – премия по итогам работы за месяц i-го сотрудника;

$Ф_п$ – премиальный фонд для выплаты ежемесячный премий специалистам и рабочим компании;

$К_i$ – коэффициент результативности i-го сотрудника;

$ЗП_i$ – базовая заработная плата, начисленная за месяц i-му сотруднику;

Согласно представленной формуле распределяться премиальный фонд ежемесячной премии будет исходя их размера базовой заработной платы сотрудника и общего коэффициента результативности. К достоинствам данной модели распределения премиального фонда следует отнести обеспечение дифференциации размера ежемесячной премии сотрудников в зависимости от занимаемой ими должности, а также от результативности и качества труда сотрудников. Расчет самого премиального фонда будет осуществляться по следующей формуле:

$$Ф_п = В_м \times Н_{пф}, \quad (3)$$

Где $Ф_п$ – премиальный фонд для выплаты ежемесячный премий специалистам и рабочим компании;

$В_м$– выручка компании за месяц (кассовым методом);

$Н_{пф}$ – норматив премиального фонда (в %).

Таким образом, премиальный фонд будет рассчитываться исходя из выручки компании за месяц, исчисленной кассовым методом. С одной стороны, это будет снижать вероятность превышения темпов роста расходов ООО «Группа Маркет Эмоушен» на оплату труда персонала, а с другой способствовать повышению мотивации сотрудников к росту доходов компании за счет повышения своей трудовой активности и качества своего труда. Норматив премиального фонда будет постоянной величиной, которая будет определена по следующей формуле:

$$Н_{пф} = \frac{ЗП_{б} \times 33\%}{В_{г}} \times 100\% + Н_{фкп}, \quad (4)$$

Где $Н_{пф}$ – норматив премиального фонда (в %).

$ЗП_{б}$ – сумма базовой заработной платы, начисленная всем рабочим и специалистам за 2022 год;

$В_{г}$– выручка компании за 2022 год (кассовым методом);

$Н_{фкп}$ – текущий норматив отчислений в премиальный фонд для выплаты ежеквартальной премии (в %).

В целом реализация данной рекомендации позволит обеспечить установление зависимости между размером премии специалистам и рабочим ООО «Группа Маркет Эмоушен» с результатами их трудовой деятельности (качеством и результативностью их труда). Наличие данной зависимости в сочетании с достаточно высоким удельным весом ежемесячной премии (особенно после отказа от осуществления ежеквартальных премий) будет способствовать превращению ежемесячной премии в эффективный инструмент мотивации персонала.

Последнем предлагаемым мероприятием, направленным на совершенствование система материальной денежной мотивации в ООО «Группа Маркет Эмоушен» является изменение системы премирования руководителей. Суть данной системы будет заключаться в том, что в качестве

базы для исчисления ежемесячной премии будет приниматься не выручка компании, а ее прибыль от продаж.

Это будет способствовать сохранению заинтересованности руководителей ООО «Группа Маркет Эмоушен» в повышении уровня выручки компании, так как в противном случае практически невозможно обеспечить существенный рост прибыли от продаж. Но при этом будут заинтересованы и в повышении рентабельности продаж. Это позволит снизить вероятность, что руководители будут обеспечивать повышение выручки компании за счет способов, влекущих за собой ухудшения рентабельности.

Согласно данным рисунка 13 вторым предлагаемым направлением совершенствования трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» является повышение эффективности системы материальной не денежной мотивации. Это направление предусматривает реализацию двух мероприятий:

- отказ от применения методов, которые предусматривают предоставлением сотрудников благ, не имеющих для сотрудников ценности;
- введение стимулирующих игр с призами за победу в них.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее, начиная с отказа в ООО «Группа Маркет Эмоушен» от применения методов, которые предусматривают предоставлением сотрудников благ, не имеющих для сотрудников ценности. В рамках данного мероприятия предполагается отказ от таких методов, как:

- предоставление сотрудникам корпоративной связи;
- организация для сотрудников возможности за счет компании заниматься физической культурой и спортом;
- вручение сотрудникам подарков.

Основной целью данного мероприятия оптимизировать затраты компании за счет отказа от финансирования методов, не способствующих повышению мотивации персонала. При этом «высвободившиеся» средства,

которые в настоящее время направляются на финансирование этих методов материальной не денежной мотивации, будут перенаправлены на финансирование организации стимулирующих выплат. То есть реализацию второго мероприятия в рамках данного направления без увеличения затрат компании.

Последним предлагаемым мероприятием является проведение стимулирующих игр. Их суть будет заключаться в организации в ООО «Группа Маркет Эмоушен» профессиональных соревнований между сотрудниками, т.е. они должны будут состязаться между собой при исполнении своих трудовых функций. Данные игры должны будут разрабатываться таким образом, чтобы они соответствовали бы следующим требованиям:

- цели игры должны способствовать повышению успешности и эффективности деятельности компании или реализации отдельных ее проектов;
- правила и условия игры должны быть хорошо проработаны и понятным сотрудникам;
- условия игра не должны носит дискриминационный характер по какому-либо признаку;
- должны быть строго установлены временные рамки проведения игры и отдельных ее этапов (начало, завершения, определения победителей и т.д.);
- участие в играх должно носить исключительно добровольный характер.

По результатам игр должен определяться от 1 до 3 победителей, которые будут получать ценные призы, которые хотя и будут иметь стоимостную ценность, но не будут предусматривать денежную форму. В качестве приза может выступать:

- билеты на концерты или какое-то другое развлекательное мероприятие;

- купон на обед в кафе или ресторане;
- абонемент в фитнес-клуб и т.д.

Для обеспечения, чтобы призы имели бы ценность для сотрудников перед началом игр будет проводится анонимное голосование, где сотрудники, смогут из предложенного спектра призов (примерно одной ценовой категории) выбирать тот, которым им больше нравится. Общий будет стимулирующих игр будет равен текущий затрат компании на финансирование реализации методов материальной не денежной мотивации, отмененных в предыдущем мероприятии. Реализация данной рекомендации позволит

- увеличить мотивацию сотрудников за счет внедрения соревновательного элемента.
- увеличить мотивацию сотрудников к необходимым для компании результатам и показателям посредством внедрение достаточно важных для сотрудников нематериальных стимулов и их увязки с эффективностью труда сотрудников
- повышение гибкости системы материальной не денежной мотивации, т.к. каждая игра выстраивается исходя из текущих потребностей компании.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Изначально дадим оценку влияния реализации предложенных рекомендаций, направленных на совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» на уровень затрат компании. Первая рекомендация (исключение ежеквартальной премии из спектра осуществляемых премиальных выплат) будет предусматривать, лишь перераспределение средств (с выплаты ежеквартальной премии на выплату ежемесячной премии).

Второе мероприятие (изменение системы ежемесячного премирования специалистов и рабочих) предусматривает лишь введение новой модели расчета премии без превышения уровня фонда заработной платы. Поэтому данная рекомендация также не будет обуславливать увеличение затрат компании на оплату труда персонала.

Изменение системы премирования руководителей при сохранении текущего уровня рентабельности не приведет к изменению затрат ООО «Группа Маркет Эмоушен» на выплату ежемесячных премий руководителям. Однако следует отметить, что в 2020-2022 годах наблюдалась тенденция снижения рентабельности продаж (за последние три года этот показатель снизился с 11,5% до 9,6%) и повышения выручки компании. И если при действующей модели затраты ООО «Группа Маркет Эмоушен» на выплату ежемесячных премий руководителям увеличивались (так как выручки компании росла), то при новой модели они не только не выросли, но и снизились бы. Вырасти затраты ООО «Группа Маркет Эмоушен» на выплату ежемесячных премий руководителям могут только при улучшении рентабельности продаж, но все равно это будет выгодно компании.

Следующее мероприятие будет предполагать отказ от применения методов, которые предусматривают предоставлением сотрудников благ, не имеющих для сотрудников ценности, что естественно не будет приводить к увеличению затрат ООО «Группа Маркет Эмоушен». Бюджет стимулирующих игра будет определен на уровне текущих затрат ООО «Группа Маркет Эмоушен» на финансирование применение методов материальной не денежной мотивации, которые будут отмены в рамках реализации предыдущего мероприятия. В таблице 10 представим обобщенную оценку влияния реализуемых мероприятий на затраты ООО «Группа Маркет Эмоушен».

Таблица 10 – Прогноз влияния реализуемых мероприятий на затраты ООО «Группа Маркет Эмоушен»

Наименование мероприятия	Оценка влияния на затраты
Изменение системы премирования руководителей	Не будет способствовать повышению затрат, может даже обуславливать их снижение
Исключение ежеквартальной премии из спектра осуществляемых премиальных выплат	Не окажет никого влияния
Изменение системы ежемесячного премирования специалистов и рабочих	Не окажет никого влияния
Отказ от применения методов, которые предусматривают предоставлением сотрудников благ, не имеющих для сотрудников ценности	Не окажет никого влияния
Введение стимулирующих игр с призами за победу в них	Не окажет никого влияния

Согласно данным таблицы 10 реализация предложенных мероприятий, по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Группа Маркет Эмоушен», не приведет к увеличению затрат компании, ни на оплату труда персонала, ни на финансирование организации материально не денежной мотивации персонала.

Для оценки влияния предложенных рекомендаций на мотивацию сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен» в рамках настоящей работы был применен метод экспертных оценок. В качестве экспертов были привлечены следующие руководители и сотрудники ООО «Группа Маркет Эмоушен»:

- директор (CEO);
- креативный директор;
- Event директор
- старший специалист организационного отдела;
- старший менеджер по работе с клиентами.

На первом этапе всех представленных выше экспертов автор ознакомил с результатами собственного исследования системы мотивации персонала в ООО «Группа Маркет Эмоушен», оценкой ее эффективности, а также выявленными недостатками. На втором этапе их ознакомили с сутью

предложенных в рамках настоящей работы мероприятий. После этого им предложили оценить, какое влияние реализация данных мероприятий окажет на уровень мотивации сотрудников компании. Оценивать влияние эксперты должны были с помощью следующей шкалы:

- 4 балла – очень сильное влияние;
- 3 балла – сильное влияние;
- 2 балла – заметное влияние;
- 1 балл -– несущественное влияние;
- 0баллов – не окажет никого влияния.

При этом они могли указывать при оценке баллы как со знаком плюс, так и минус – в зависимости от того, какое влияние на уровень мотивации персонала окажет реализация данных мероприятий – положительное или отрицательное. Результаты экспертной оценки влияния реализации предложенных мероприятий на уровень мотивации сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты экспертной оценки влияния реализации предложенных мероприятий на уровень мотивации сотрудников ООО «Группа Маркет Эмоушен»

Эксперт	Оценка влияния на уровень мотивации сотрудников, баллы
Директор (CEO)	+3
Креативный директор	+4
Event директор	+4
Старший специалист организационного отдела	+3
Старший менеджер по работе с клиентами	+4
Средняя оценка	+3,6

По мнению большинства экспертов, реализация предложенных мероприятий окажет на мотивацию сотрудников очень сильное благоприятное влияние. А оценке остальных экспертов это окажет сильное положительное влияние. С учетом, что это будет обеспечивать без увеличения затрат ООО

«Группа Маркет Эмоушен», то реализацию данных мероприятий следует оценить, как экономически целесообразную.

Подводя итог третьего раздела можно сделать вывод, было разработано несколько мероприятий, направленных на совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен». Первым предлагаемым направлением является повышение эффективности системы материальной денежной мотивации. Это направление предусматривает реализацию трех мероприятий:

1. Исключение ежеквартальной премии из спектра осуществляемых премиальных выплат. Ее суть в том, что специалистам и рабочим ООО «Группа Маркет Эмоушен» больше не будет выплачиваться премия по итогам работы за квартал.

2. Изменение системы ежемесячного премирования специалистов и рабочих. Суть данной рекомендации заключается во внедрении в изменение системы ежемесячного премирования специалистов и рабочих; практики исчисления ежемесячной премии специалистов и рабочих в зависимости от достижения ими ключевых показателей.

3. Изменение системы премирования руководителей. Суть данной системы будет заключаться в том, что в качестве базы для исчисления ежемесячной премии будет приниматься не выручка компании, а ее прибыль от продаж.

Вторым предлагаемым направлением является повышение эффективности системы материальной не денежной мотивации. Это направление предусматривает реализацию двух мероприятий:

1 Отказ от применения методов, которые предусматривают предоставлением сотрудников благ, не имеющих для сотрудников ценности.

2. Введение стимулирующих игр с призами за победу в них.

Заключение

Мотивация персонала представляет собой внутренний процесса выбора сотрудники определенной модели трудового поведения под воздействием внутренних и внешних факторов для удовлетворения своих потребностей. Под управлением мотивацией следует понимать процесс оказания на сотрудников организации внешнего воздействия, направленного на стимулирование их к соблюдению определенной модели трудового поведения для достижения целей и задач организации. В настоящее время высокая эффективность управления мотивацией персонала является ключом к успешному развитию любой организации.

В рамках настоящей работы исследовалась система мотивации персонала компании ООО «Группа Маркет Эмоушен». Она является российским event-агентством, которое входит в структуру коммуникационной группы Megroup. ООО «Группа Маркет Эмоушен» специализирует на решение задач выстраивания для организаций-клиентов внешний и внутренних коммуникаций посредством применения механизмов событийного маркетинга. На протяжении 20202-2022 годов ООО «Группа Маркет Эмоушен» была успешной компании, но при этом наблюдалась тенденция снижения экономической эффективности ее деятельности. Это подтверждается не только снижением прибыли от продаж и чистой прибыли, но также ухудшением показателей рентабельности производства и рентабельности продаж, а также увеличения уровня затрат в расчете на один рубль доходов компании и снижением оборачиваемости активов. В этой ситуации компании необходимо обеспечить повышение эффективности своей деятельности.

ООО «Группа Маркет Эмоушен» имеет очень высокий уровень кадрового потенциала. Однако это не является безусловной гарантией, что данный потенциал будет полностью реализован. Основным механизмом обеспечения высокой эффективности использования кадрового потенциал

является система мотивации персонала. Структурно системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» включает в себя три подсистемы:

- материальной денежной мотивации;
- материальной не денежной мотивации;
- нематериальной мотивации.

Материальная денежная мотивация трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен» осуществляется посредством системы оплаты труда. В настоящее время система материальной мотивации персонала является относительно эффективной только в части стимулирования руководителей к повышению доходов компании, а на трудовое поведение специалистов и рабочих она практически не оказывает влияния. К основным недостаткам системы материальной денежной мотивации следует отнести:

- отсутствие связи размера премии руководителей от рентабельности деятельности и прибыли компании;
- отсутствие зависимости между размерами премии специалистов и рабочих в результативность и качество их труда;
- низкий уровень объективности оценки результативности и качества труда специалистов и рабочих;
- высокий уровень риска влияние на принятие решений при определении премий специалистам и рабочий субъективных мнений руководителей.

В ООО «Группа Маркет Эмоушен» применяется достаточно широкий спектр методов материальной не денежной мотивации для малого предприятия. Однако большинство методов материальной не денежной мотивации, применяемых в ООО «Группа Маркет Эмоушен» не оказывают практически никакого влияния на мотивацию персонала или их лояльность компании, а поэтому являются не эффективными. В компании применяется очень широкий спектр методов нематериальной мотивации. Поэтому в целом

система материальной денежной мотивации следует оценить, как достаточно эффективную.

В рамках настоящей работы было разработано несколько мероприятий, направленных на совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Группа Маркет Эмоушен». Первым предлагаемым направлением является повышение эффективности системы материальной денежной мотивации. Это направление предусматривает реализацию трех мероприятий:

1. Исключение ежеквартальной премии из спектра осуществляемых премиальных выплат. Ее суть в том, что специалистам и рабочим ООО «Группа Маркет Эмоушен» больше не будет выплачиваться премия по итогам работы за квартал. Однако при этом средства, которые в настоящее время направляются на выплату данной премии, будут перераспределены в пользу фонда ежемесячных премий. Реализация данной рекомендации с одной стороны не приведет к снижению уровня заработной платы успешных сотрудников, а с другой стороны позволит увеличить мотивационный потенциал ежемесячной премии, которая будет являться ключевым механизмом мотивации рабочих и специалистов ООО «Группа Маркет Эмоушен».

2. Изменение системы ежемесячного премирования специалистов и рабочих. Суть данной рекомендации заключается во внедрении в изменение системы ежемесячного премирования специалистов и рабочих; практики исчисления ежемесячной премии специалистов и рабочих в зависимости от достижения ими ключевых показателей. Реализация данной рекомендации позволит обеспечить установление зависимости между размером премии специалистам и рабочим с результатами их трудовой деятельности, что будет способствовать превращению ежемесячной премии в эффективный инструмент мотивации персонала.

3. Изменение системы премирования руководителей. Суть данной системы будет заключаться в том, что в качестве базы для исчисления

ежемесячной премии будет приниматься не выручка компании, а ее прибыль от продаж. Это позволит снизить вероятность, что руководители будут обеспечивать повышение выручки компании за счет способов, влекущих за собой ухудшения рентабельности.

Вторым предлагаемым направлением является повышение эффективности системы материальной не денежной мотивации. Это направление предусматривает реализацию двух мероприятий:

1 Отказ от применения методов, которые предусматривают предоставлением сотрудников благ, не имеющих для сотрудников ценности. Основной целью данного мероприятия оптимизировать затраты компании за счет отказа от финансирования методов, не способствующих повышению мотивации персонала. При этом «высвободившиеся» средства, которые в настоящее время направляются на финансирование этих методов материальной не денежной мотивации, будут перенаправлены на финансирование организации стимулирующих выплат.

2. Введение стимулирующих игр с призами за победу в них. Их суть будет заключаться в организации в ООО «Группа Маркет Эмоушен» профессиональных соревнований между сотрудниками, т.е. они должны будут состязаться между собой при исполнении своих трудовых функций. По результатам игр должен определяться от 1 до 3 победителей, которые будут получать ценные призы, которые хотя и будут иметь стоимостную ценность, но не будут предусматривать денежную форму. Реализация данной рекомендации позволит увеличить мотивацию сотрудников.

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации от 4 августа 2014 г. №31 ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации принят Федеральным законом №197-ФЗ от 30 декабря 2001 года // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 марта 2007 года. №10 ст. 1152.
3. Аббасова Р.Р. Понятие, виды и формы оплаты труда / Р.Р. Аббасова // Молодой ученый. - 2020. - № 19 (309).- С. 183-186.
4. Аверьянова К.А. Системы мотивации персонала: понятие, значение и функции [Электронный ресурс] - URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-stimulirovaniya-personala-ponyatie-znachenie-i-funktsii (дата обращения: 29.10.2023).
5. Березовская А.А. Управление мотивацией персонала на предприятия / А.А. Березовская, Е.А. Березовская // Научный журнал молодых ученых. - 2022. - №1 (26). - С. 101-103.
6. Булгакова М.С. Оценка эффективности систем мотивации персонала тендерного отдела / М.С. Булгакова // Экономика и социум. - 2021. - №12-1 (91). - С. 870-83
7. Вагнер, В.А. Мотивация и стимулирование персонала / В.А. Вагнер, О.А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2023. - №1-1 (95). - С. 45-49.
8. Горелов, Н.А. Оплата труда в бюджетных организациях : учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов. – М. Издательство Юрайт, 2023. – 163 с.
9. Горелова Н.А. Оплата труда в коммерческих организациях : учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 174 с.

10. Жукова М.А. Система мотивации персонала в гостиничном бизнесе / М.А. Жукова, В.А. Жуков // УПИРР. - 2022. - №5. - С. 16-21

11. Еранцева О.А. Актуальные вопросы мотивации персонала в условиях рынка / О.А. Еранцев [11екст] // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - №10-1. - С. 124-126

12. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 695 с.

13. Космина Е.Г.Мотивация персонала в условиях кризиса / Е.Г. Космина. // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - №6-2. - С. 62-65

14. Кулинич, С.А. Различия между мотивацией и стимулированием персонала предприятия / С. А. Кулинич. // Молодой ученый. - 2021. - № 46 (388). - С. 83-85.

15. Лапшова О.А. Оплата труда персонала: учебник и практикум для вузов / О.А. Лапшова. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 349 с.

16. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М. : Издательство Юрайт, 2022. - 398 с.

17. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т.Н. Лобанова. М. : Издательство Юрайт, 2023. – 553 с.

18. Лымарева О.А. Мотивация и стимулирование персонала / О.А. Лымарева, Я.В. Симиониди // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - №12-1. - С. 226-229.

19. Лымарева О.А. Мотивация и стимулирование персонала организации / О.А. Лымарева, В.И. Юденко // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2023. - №1-1 (95). - С. 177-180.

20. Никонорова С. А. Регламентация, нормирование и оплата труда : учебное пособие / С. А. Никонорова, М. В. Рахова . – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021. – 99 с.

21. Носов, А.Д. Мотивация персонала / А.Д. Носов. // Молодой ученый. - 2020. - № 21 (311). - С. 158-163.

22. Покшиванова О.П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О.П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. - №8. - С . 129-131.

23. Порошин А.С. Мотивация персонала: реализации перспективы / А.С. Поошин // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021.- №1-2. - С. 78-81

24. Пряжников, Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н.С. Пряжников. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 365 с.

25. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие и практику для ВУЗов / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 279 с.

26. Рынгацкая Т.О. Особанности применения материального и нематериального стимулирования персонала / Т.О. Рынгацкая [Электронный ресурс] – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-materialnogo-i-nematerialnogo-stimulirovaniya-truda-pe-rsonala (дата обращения: 01.11.2023).

27. Свиридова Т. А. Мотивация персонала как важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации / Т.А. Свиридова, А.С Вобликова. [Электронный ресурс]– URL: http://e-koncept.ru (дата обращения 25.03.2023).

28. Семенова А.Г. Анализ видов стимулирования трудовой деятельности на российских предприятиях / А.Г. Семенова. [11екст] // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. №10. С . 247-248

29. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. М. : Издательство Юрайт, 2023. – 323 с.

30. Толковый словарь русского языка Ожегова [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://gufo.me/dict/ozhegov/ (Дата обращения 30.10.2023)

31. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев – Шадринск : Издательство ШГПУ, 2021. – 216 с.

32. Трапицин, С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицин. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 314 с.

33. Фольмер К.А. Мотивация и стимулирования трудовой деятельности / К.А. Фольмер // Скиф. - 2021. - №12 (64). - С 116-121

34. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. - М. : КНОРУС, 2020 – 268 с.

35. Шкрабалюк, А.А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А.А. Шкрабалюк. // Молодой ученый. - 2021. - № 5 (347). - С. 297-301.

36. Яндаров, С.Н. Система мотивации труда государственных гражданских служащих / С.Н. Яндаров // Вестник экспертного совета, 2021. – № 3. – С. 33-39.