

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

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

---

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

на тему Оптимизация управления персоналом на основе инструментов стимулирования  
сотрудников (на примере АО «ТЕВИС»)

Студент

Е.Е. Колинченко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, А.Л. Никишина

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

Консультант

канд. пед. наук, А.В. Кириллова

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

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Колинченко Е.Е.

Тема работы: «Оптимизация управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере АО «ТЕВИС»»

Научный руководитель: Никишина А.Л.

Цель исследования – разработка мероприятий и инструментов по повышению стимулирования сотрудников.

Объект исследования – АО «ТЕВИС», основывающийся на оказании услуг по передаче тепловой энергии.

Предметом исследования являются инструменты и методы стимулирования персонала для повышения его заинтересованности в деятельности.

Методы исследования – социально-экономический анализ показателей предприятия, анализ системы стимулирования.

Краткие выводы по бакалаврской работе: учтены теоретические аспекты стимулирования персонала, основанные на материальных и нематериальных инструментах стимулирования сотрудников. Выполнен анализ социально-экономических показателей предприятия и его системы стимулирования, где наблюдается недостаток нематериальных инструментов. Разработаны мероприятия по повышению стимулирования сотрудников АО «ТЕВИС», где уделено больше внимания нематериальной составляющей стимулирования.

Практическая значимость работы заключается в использовании отделом кадров АО «ТЕВИС» определенных положений в виде материала подразделов 2.2, 3.1.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы. Общий объем работы – 52 страниц машинописного текста, в том числе 8 таблиц и 12 рисунков (схем). Библиографический список включает 28 источников.

## Abstract

The title of the graduation work is The optimization of personnel management on the basis of staff incentive tools at JSC «TEVIS».

The work consists of an introduction, three parts, a conclusion, 8 tables, 14 figures, the list of 28 reference including 5 foreign sources.

The aim of the work is to give some information about development of methods and tools to increase staff incentive.

The object of the graduation work is joint-stock company «TEVIS», a company providing services for the transfer of thermal energy.

The subject of the graduation project is methods and tools of staff incentive to increase their interest in the company's activities.

The issues of underwhelming staff incentive are highlighted in the project's general part.

The research methods include social-economic analysis of enterprise performance, incentive system analysis.

The graduation work describes theoretical aspects of staff incentives, based on material and non-material tools. We perform the analysis of socio-economic indicators at the enterprise and its incentive system. Then we develop measures to improve the staff incentive at JSC "TEVIS" paying attention to the intangible component of incentive. We consider the alternative system which is more efficient by 2% in terms of labor productivity and material gain.

The special part of the project gives details about development of new staff incentive system increasing employees interest in non-material tools.

In conclusion we'd like to say that proposed measures increased staff interest in their activities as well as the labor capital. The technology used is corresponding to stimulation and optimization of personnel management.

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты стимулирования персонала организации .....	5
1.1 Понятие и цели стимулирования персонала .....	5
1.2 Инструменты стимулирования сотрудников в системе управления персоналом.....	11
2 Анализ системы стимулирования сотрудников АО «Тевис».....	21
2.1 Общая характеристика и анализ экономических показателей деятельности АО «Тевис» .....	21
2.2 Анализ и выявление проблем существующей системы стимулирования сотрудников АО «Тевис» .....	29
3 Мероприятия по оптимизации управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ОАО «Тевис» .....	34
3.1 Разработка мероприятий по оптимизации управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников .....	34
3.2 Социально-экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	37
Заключение .....	43
Список используемых источников.....	45

## Введение

Целями любого предприятия всегда будут успешное развитие в своей сфере бизнеса и, возможно, расширение своей зоны влияния, увеличение клиентской базы. За всеми подъемами и провалами предприятий стоят обычные людские действия, действия сотрудников предприятия. Следовательно, совокупность взглядов, успешности работы и квалификации сотрудников внутри предприятия могут единолично определять вектор работоспособности компании.

За успехами того или иного предприятия стоят определенные решения и качество их выполнения, которые происходят ежеминутно и на разных уровнях структуры ее управления. Выполняющие эти решения сотрудники имеют личные мотивы и системы ценностей, за которыми необходимо следить, изучать и анализировать, оценивать и, в последствии, управлять.

Конечно же, необходимо начинать с правильного и осмысленного подбора кадров, насколько тот или иной сотрудник подходит предприятию и его внутренней экосистеме. Необходимо учитывать сотрудника не как ресурс, что-то что можно лишь использовать номинально, но именно рассматривать его как непостоянный актив, имеющий разные темпераменты, характеры, устойчивость в рамках различных трудовых атмосферах. Как показывают современные исследования, у предприятий всегда находятся большое количество действенных инструментов, которые однако предприятия не умеют использовать грамотно. Если говорить о Российской Федерации – то этот фактор наиболее сильно виден в беспристрастной оценке благополучия и стимулирования сотрудников[10].

Актуальностью темы данной бакалаврской работы является значимость стимулирования персонала в организациях всего мира, в частности – России. Именно сотрудники, их компетенция, решения, внутренний мотив к работе и определяет успех предприятия на рынке. Поведение сотрудников же составляется из их внешней и внутренней атмосферы, а также третье влияние

из рабочей сферы, формирующие установки к работе, стремление к достижению тех результатов, которые в дальнейшей перспективе выстраивает перед собой сам сотрудник. Поведение в трудовой среде как раз определяет эффективность работника. В то же время существует изначальная разность в трудовом поведении – предрасположенность сотрудников к разным итогам работы при одинаковых условиях. Один работник может иметь установку максимальной исполнительности и ответственности за свой труд, а другой уже не будет уделять своим задачам столько внимания, ему не будет важен результат, а лишь личностное удовлетворение от работы, не смотря на оптимальность ее выполнения.

Цель данной бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение стимулирования сотрудников предприятия.

Отсюда вытекают следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты стимулирования персонала;
- проанализировать инструменты стимулирования и мотивации персонала ОАО «Тевис»;
- выявить недостатки существующей системы стимулирования сотрудников;
- разработать мероприятия по оптимизации управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников и представить их социально-экономическую оценку.

Информационная база включает как теоретические исследования отечественных, так и зарубежных ученых в области стимулирования сотрудников предприятия.

Практическое значение этой работы заключается в том, что специалисты из АО «ТЕВИС» используют конкретные положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

# **1 Теоретические аспекты стимулирования персонала организации**

## **1.1 Понятие и цели стимулирования персонала**

Стимулирование – процесс создания у членов организации, предприятия, внутреннего побуждения к неким действиям для достижения определенных целей организации или члена в соответствии с делегированными им обязанностями[13].

На данный момент важнейшим трендом развития менеджмента становится систематизация и попытка в полной мере осознать способ управления персоналом и подходом к нему. Задача весьма сложная, ведь это попытка целостно и комплексно управлять чем-то, используя исключительно анализ и рациональный расчет, что по сути своей не является рационально мыслящей единицей – персонал.

Конечно, применение системного подхода открывает менеджерам возможность рассмотреть строение управления человеческими ресурсами как систему, уже благодаря чему использовать и менять эту систему под личные нужды конкретной организации для оптимизации человеческого ресурса.

Поэтому с точки зрения эффективного управления, разделяют составляющие стимулирования по убыванию их значимости на рисунке 1[10].



Рисунок 1 – Составляющие стимулирования

– Личные качества и личные цели. Изменить суть внутреннего мира человека невозможно инструментами предприятия, поэтому необходимо подбирать персонал с изначально подходящими характеристиками.

– Материальное стимулирование. Несмотря на «статусность» более высоких постов, этот мотив также эффективен.

– Отношения между вертикалями управления. Структурированность – как главный фактор мотива.

– Содержание работы. Насколько труд сотрудника совпадает с ожиданиями и субъективной оценки «честности» должности. Алгоритмичность и эвристичность труда. Основной упор мотивации необходимо направлять на этот фактор помимо неизбежных 1 и 2 пунктов.

– Контроль. Неестественный баланс между недостатком и переизбытком контроля напрямую влияет на стимулирование и эффективность.

– Компенсационный пакет – различные бонусы, необязательно материальные, также и медицинская страховка.



– Характеристики предприятия. Статус развития предприятия и статус.

– Большинство из этих факторов напрямую связано с изначальным «сотрудником» и его внутренними ценностями. Кто-то сможет работать при любом отношении руководства, кого-то может не устроить даже отсутствии медицинской страховки [14].

Давно было принято считать, что человек – исключительно рационально мыслящее животное, следовательно – инструменты стимулирования были простые: «За благое поведение стоит поощрять, за девиантное и деструктивное – наказывать». Это, безусловно, переросло по ходу эволюции нашего понятия от прямого «кнута и пряника» к переносному, однако использование этого метода происходило вплоть до конца 20 века[11].

И предпосылки считать данный метод «абсолютным» действительно были, когда труд был алгоритмическим, монотонным. Когда же применение человека в труде начало меняться, как и сами производства, работодатели начали замечать изменения в привычных им понятиях стимулирования [2].

В мировой теории известно некоторое количество формулировок стимулирования:

- Адам Смит говорил, что человек всегда будет стремиться улучшить свое экономическое положение
- Лоуренс и Лорш имели мнение, что люди стремятся репродуцировать поведение, которое уже когда-то приводило к ожидаемому результату
- Маслоу считал, что человек всегда стремится к удовлетворению своих потребностей в им созданной иерархической последовательности
- МакКеланду склонялся к трем составляющим общей мотивации: власть, успех и причастность

- Врум же, в свою очередь, имел точку зрения о складывающейся мотивации из ожиданий результата, вознаграждения и его ценности[20].

Множество из этих формулировок не выдерживают современной критики. Они либо безудержно устарели и не имеют под собой чего-то кроме застарелых, около-научных взглядов, либо истина слишком обрывочна и, вновь, не подкреплена научным инструментом [17].

Все же в какой-то момент появилось исследование из смежной сферы, но продвигающее свое влияние в управленческую. Исследование касающееся мотивации человека посредством тех самых базовых способов стимулирования. Однако те исследования не пришли к своему итогу и было заброшено из-за нехватки научной базы и консерваторскому подходу к новым гипотезам. И все же оно стало базисом для исследований спустя несколько десятилетий, раскрывшее необходимость к изменению нашего взгляда[2].

Имеет смысл теория о нематериального стимулирования и внутреннего стимулирования, заложенной внутри работника с самого начала[12].

Вознаграждение средствами в этом смысле имеет более деструктивный эффект – некоторое время повышенной активности и поднятия настроения, однако в долгосрочной перспективе подобная практика имеет сходящий на нет эффект и, в некоторых случаях, начинает оказывать негативный эффект.

Фактор того, что люди перестают воспринимать работу как живую деятельность себя, нивелирует самое естественное человеческое чувство – интерес к познанию [26].

В начале 20-ого века Фредерик Уинслоу Тейлор сказал: «Работа, главным образом, состоит из простых, не интересных заданий. Единственный способ заставить людей их выполнять – должным образом их стимулировать и тщательно контролировать»[4]. В современных реалиях и с современными исследованиями стимулирования эти слова некорректны, однако в то время они считались верными.

Однако сейчас, в век эвристических, творческих задач, подобный подход к современным задачам, архаичные «награда за успех, наказание за ошибку» несут за собой разрушительный эффект для предприятия в долгосрочной перспективе в сферах трудового ресурса, увеличения прогрессии выручки. Поэтому можно посмотреть на рисунке 2, как в данный момент изменяются условия труда для повышение благополучия сотрудника и его стимулирование [28].

Работа, должна приносить больше удовольствия, частично именно из-за того, что она становится более творческой, креативной, интересной для работника и менее рутинной. Интерес человека к новому, к познанию новых вещей. И если работа этому способствует – прекрасно и почти утопично.

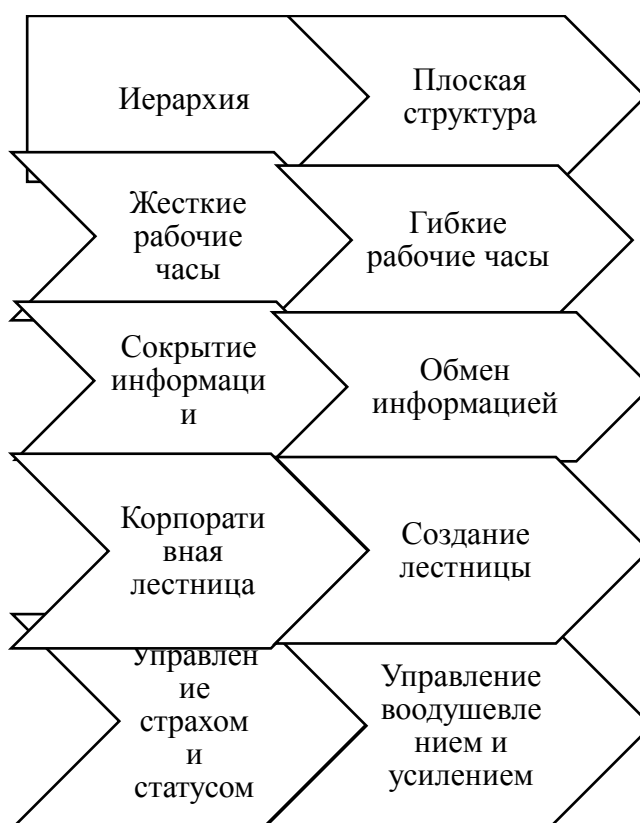


Рисунок 2 –Эволюция рабочей сферы

Эволюция понимания «стимулирования» менеджерами происходила параллельно этим исследованиям. Также возникла упомянутая в начале главы «потребность в систематизации» стимулирования. Как должно быть понятно по описанным выше причинам – систематизировать стимулирования

персонала, или менее обличающее понятие – человека практически невозможно [19].

И в тоже время есть система вспомогательных факторов, которыми необходимо пользоваться при поступлении человека на работу на рисунке 3.

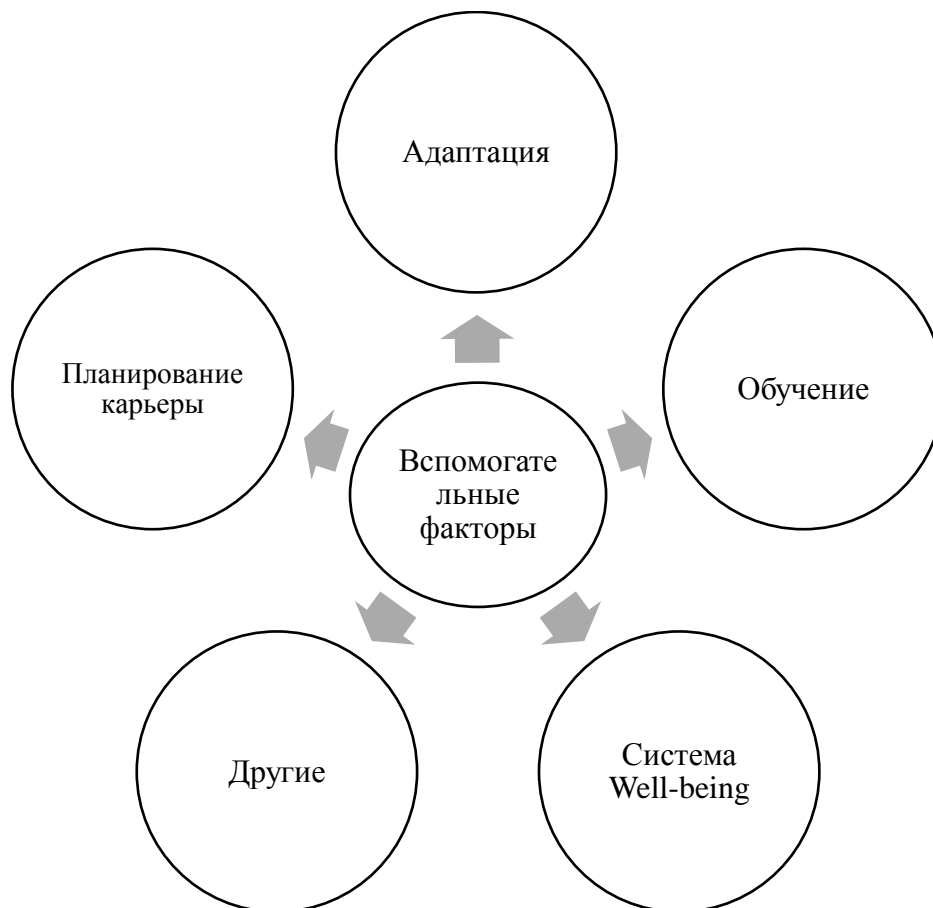


Рисунок 3 – Вспомогательные факторы при приеме на работу сотрудника

Конечно, это нельзя назвать компонентами стимулирования. С другой стороны в этих пунктах есть схожий смысл, гласящий о заботе о персонале. Крайне важная аспект, который, чувствует работник и это вполне может поднять его стимулирование. Ведь за ним «ухаживает» его компания [7].

Стимулированный сотрудник отдает больше своей энергии работе. Психологическое обогащение посредством сторонних факторов, стороннего стимулирования, благополучно сказывается на его работе, особенно если это выше упомянутая эвристического типа работа [14].

Стимулированный сотрудник более лоялен к компании. Проявляется эта лояльность в том же усиленном внимании к работе, причастности к целям компании и сниженным шансом ухода к конкуренту.

Стимулированный сотрудник чувствует, как он существует внутри компании, что он не просто ресурс ее системы, но голос, который должны и будут слышать. Этот фактор, в свою очередь, поднимает его креативность и возможность высказывать идеи по оптимизации или улучшению того или иного продукта или способа производства. Все это идет на пользу самой компании [21].

Стимулированный сотрудник с «трудным характером» более склонен к взаимодействию с остальным коллективом [3].

Стимулирование сотрудника поднимает его коэффициент полезного действия (КПД), влияние которого с легкостью вырывается за рамки рабочего места. Грамотно управляя его волей к новым видам и способам работы и создавая задачи, прогрессивные его уровню компетенции, компания получает богатый, исполнительный, дисциплинированный и лояльный трудовой ресурс[24].

Поэтому можно заключить, что стимулирование персонала играет ключевую роль в формировании внутренней рабочей атмосферы и финансовым успехам предприятия. Выполняющие работу всего предприятия сотрудники, если чувствуют внутреннее стимулирование к работе, повышают доходность предприятия, отождествляют свои индивидуальные цели с целями самого предприятия.

## **1.2 Инструменты стимулирования сотрудников в системе управления персоналом**

Фредерик Герцберг, создатель теории мотивации, отмечал, в рамках проблемы стимулирования, что существуют шесть условий из программы так называемого «обогащения работы», которые необходимы для личностного успеха деятельности работников предприятия [15]:

- Люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы
- Они должны сами составлять расписание своей работы
- Им нужно предоставить возможность психологического роста
- Они должны нести определенную материальную ответственность
- У них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления
- Они должны отчитываться за производительность на участке, который они контролируют.

Однако эти условия, взятые из модели стимулирования Ф. Герцберга, по меньшей мере утопичные и даже гедонические (исключительно в целях наслаждения), где происходят одновременно невозможные условия и подмена понятий стимулирования с удовольствием, которые все же являются разными понятиями. В итоге, модель была заклеена «полемикой и не более» [27].

Устаревший принцип поощрения сотрудника «кнутом и пряником» в современных реалиях может оказаться деструктивным. Тогда менеджеры задаются вопросом – какие инструменты стимулирования сотрудника мы можем принимать без вреда как сотруднику, так и компании.

И конечно, эти инструменты должны соответствовать сфере работы стимулирования сотрудника. Одна из составляющих стимулирования – психологическая стимуляция.

Управление персоналом - это наука в большей степени связанная с психологией, нежели с вычислительными науками. Человеческий мозг не всегда работает исправно и рационально, иногда создавая такие ошибки мышления, как психические расстройства, которыми «наделены» примерно 20% взрослого населения [5].

Согласно диагностическому руководству по психическим расстройствам, есть список из шести симптомов, наличие половины из которого является индикатором психических расстройств.

Так как это является проблемой, возникающая прямо из нашего сознания, имеет смысл начать именно с психологического инструмента стимулирования, представленных на рисунке 4:

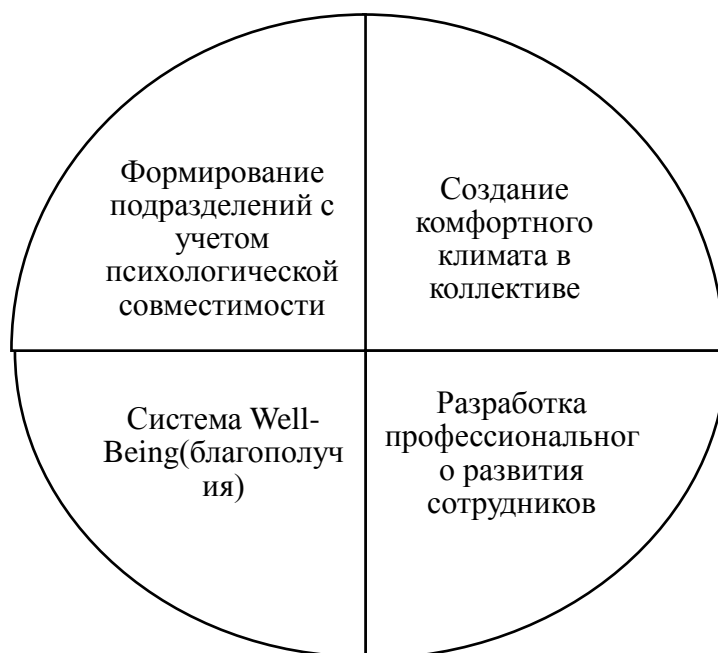


Рисунок 4 – Психологические инструменты стимулирования

Одним из самых современных в этой сфере методом является «формирование подразделений с учетом психологической совместимости». Это позволяет нам психологически мягко стимулировать психологически отличного(другого) сотрудника. Это возможно осуществить посредством окружения его сотрудниками, которые будут с ним совместимыми[28].

Конфликты на рабочем месте недопустимы. Однако если важный и талантливый сотрудник склонен к подобному девиантному поведению – возможен вариант решения проблемы без поиска ему замены. Возможно поможет смена окружения, осмысленная и с учетом предпочтений конкретного сотрудника [8].

Этот фактор создает и следующий – «создание комфортного климата в коллективе». На самом деле это понятие очень емкое и распространяется как от «учитывающих отзывы менеджерах» до «менее четкая рабочая иерархия.». Часто заметно, что даже при неприятных условиях работы сотрудники не

желают уходить с нее из-за приятного им коллектива и страха за коллектив будущий, неизвестный[25].

«Разработка модели профессионального развития сотрудников». Также может быть поделена как на «установление четкого и понятного карьерного пути» и «тренинги и курсы по повышению квалификации». Четкий карьерный рост как помогает сотруднику видеть свой карьерный путь внутри компании и связывать его с задачами на конкретный день. Работнику не будет необходимости изо дня в день задаваться вопросами, когда же произойдет его повышение. Этот фактор напрямую убирает субъективность в глазах работника относительно начальства и менеджеров.

«Курсы и тренинги» – один из лучших примеров ситуации, где в выгоде остается как сотрудник, так и предприятие. предприятие повышает квалификацию уже существующего сотрудника, повышая ценность трудового ресурса компании. Сотрудник чувствует, что получает новые знания, затрагивая его тягу к новым. Обучение затратно для компании, что также сообщает сотруднику волю начальства предприятия принимать на себя расходы ради его профессионального прогресса [9].

Этот фактор продолжает свою суть в «развитии навыков и уровня «квалификации сотрудников». Что в свою очередь повышает цену уже существующего трудового капитала компании, повышает мотивацию и вовлеченность персонала, и увеличивает лояльность сотрудника компании[8].

Также хотелось бы уделить внимание новой системе стимулирования и благополучия сотрудника «Well-being»[22]. Она призвана заботиться о благополучии сотрудников, однако ее сфера действия достигает и темы мотивации. Ее ключевые принципы представлены на рисунке 5:





Рисунок 5 – Ключевые принципы системы Well-being

Внутри этих принципов можно выделить такие инструменты как:

- Программы добровольного медицинского страхования
- Гибкий график
- Тренинги(не только профессиональные)
- Горизонтальный стиль коммуникации
- Участие в корпоративных проектах
- Эргономика рабочего пространства
- Практики стрессоустойчивости
- Возможности отдыха на рабочем месте
- Культура креативности

Эффект от принятия данной системы уже общепризнан как интернациональными компаниями, так и локальными компаниями. Безусловно, система не в состоянии мгновенно увеличить чистую прибыль компании и по началу требует существенных вложений, еще больших

вложений если интегрирована некорректно, однако она помогает сотрудникам работать в комфорте, перестать испытывать стресс от ежедневных алгоритмических задач, повысить комфорт внутри коллектива[16].

На данный момент эта система – одна из самых эффективных, особенно в условиях пандемии и пост-пандемии, потому как изменяет подход и взгляд руководства предприятий к ее сотрудникам как к ресурсу. Это, безусловно, ресурс, но который со временем и принятием новых технологий, также требует новых подходов и условий использования.

Программа Well-being воплощает внутри себя как инструменты психологического стимулирования, так и материального. Что важно – осознание трудового капитала не как единый сплошной материал, а как группу людей. То, что руководство считает необходимым для своего труда, те же условия желает и регулярный линейный сотрудник. Именно этот фактор лежит в основе этой программы [1].

Вновь можно затронуть тот тезис, что сотрудник, чувствующий поддержку самой компании будет отдавать в работу на пользу компании больше сил и устремленности.

Использование и эффект от применения данной системы Well-being можно найти в японской компании Pasona, занимающаяся подбором персонала для других компаний [17].

В офисном здании Pasona находится:

- Столовая
- Тренажерный зал
- Мини-зоопарк.
- Места для дневного отдыха.

Данный подход помогает стимулировать сотрудников не применяя материальное стимулирование. При этом она является второй компанией в Японии по количеству сотрудников в этой сфере.

Материальное стимулирование может быть разрушительным, и все же недооценивать его также не стоит. В компании трудятся сотни, если не тысячи человек, каждому необходимы средства на жизнь и, тогда же, многие действительно работают исключительно из-за денег и подобные воздействия стимулируют их больше, чем другие [18].

Инструменты материального стимулирования представлены на рисунке 6 [20].

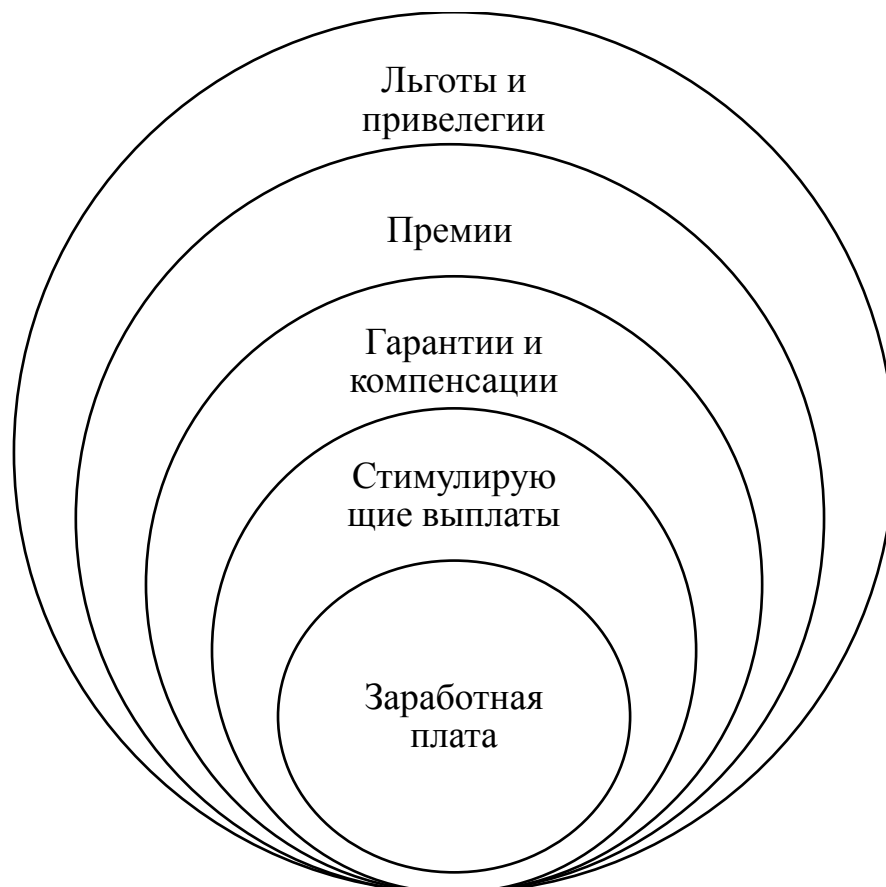


Рисунок 6 – Список материальных инструментов стимулирования

Заработная плата – фактор, вызывающий изначальный интерес работника при решении к отклику на вакансию. Создается из отношения себестоимости продукции и затраченного труда работника[5].

Стимулирующие выплаты – доплаты посредством частных договоров с конкретными сотрудниками. Также могут осуществляться на законодательном уровне из-за тяжести работы, ее связанности с вредными или опасными условиями труда или особым местным климатом.

Гарантии и компенсации – Выплаты, осуществляемые в области трудовых отношений, возмещения затрат работника, связанных с исполнением рабочих обязанностей. Такого рода гарантии могут быть сразу по приеме на работу, к примеру гарантии оплаты обучения, транспорта. Также они проявляются в командировочных расходах, расходах на переезд, отпуск и др.

Премия – выплаты за результативность работы и повышении прибыли. Зачастую используется как основной инструмент стимулирования не только материальной сферы, но и всей сферы стимулирования [25].

Льготы и привилегии – Различные вознаграждения, компенсации или скидки. Пенсионное обеспечение, скидка в магазинах предприятия и т.п.

Стимулирование персонала воздействует лишь первую ступень пирамиды Маслоу, представленной на рисунке 7[9]. Конечно, средства позволяют нам удовлетворить физические потребности. Однако, как можно видеть из рисунка 7 – это только нижняя часть данной схемы потребностей. Работник может себе позволить вещи, однако в тоже время он, вполне возможно, не находит времени быть с семьей, его самооценка низка и желание совершенствоваться и узнавать новое давно подавлены окружающей средой.



Рисунок 7 – Пирамида потребностей Маслоу

Поэтому многие примеры, когда в организации преобладают материальные инструменты стимулирования, а на психологические, то внимания оказывается недостаточно. Такие организации имеют риск в долгосрочной перспективе стагнировать [17].

Проблема содержится не столько в архаичности взглядов большого количества менеджеров по управлению персоналом, но и в обычном неприятии такого простого концепта [23].

Психологические инструменты стимулирования не будут работать без материальных, так и наоборот. Современный условия рынка труда диктуют именно совместное использование инструментов стимулирования. Неосмысленное включение тех или иных инструментов либо будут иметь нерациональный эффект, либо его не будет вовсе [6].

Поэтому не систематизация инструментов, а именно их изучение и влияние наиболее важно. Управление персоналом не содержит в себе лишь численные параметры, но и менее очевидные психологические. В компаниях, которые не могут позволить себе конкурентоспособную зарплату высокого

уровня должны принять во внимание и подобные социально-психологические методы управления персоналом.

В большей степени это связано с имеющими ограничения государственными предприятиями, которые не могут себе позволить использовать материальный инструмент стимулирования как инструмент.

У современного менеджера по управлению персоналом в распоряжении находится большое количество инструментов стимулирования, как материальных, так и нематериальных. На примерах успешных предприятий можно видеть, как грамотное и системное включение обоих аспектов стимулирования повышает производительность предприятий на уровне сотрудников, что влечет за собой повышение благополучия компании в целом.

## **2 Анализ системы стимулирования сотрудников АО «Тевис»**

### **2.1 Общая характеристика и анализ экономических показателей деятельности АО «Тевис»**

Полное фирменное наименование предприятия – акционерное общество «ТЕВИС». Сокращенное фирменное наименование – АО «ТЕВИС»  
АО «ТЕВИС» является теплосетевой(транспортирующей) организацией, которая оказывает услуги по передаче тепловой энергии, теплоносителя единой теплоснабжающей организации ПАО «Т Плюс»

АО «ТЕВИС» существует уже более 45 лет, имеет большой опыт и прочную научно-техническую и материальную базу, что позволяет находить в короткий срок оптимальные решения по всем вопросам, связанным с обеспечением жителей Автозаводского района тепловой энергией, горячей и питьевой водой.

АО «ТЕВИС» непрерывно решает задачу обеспечения необходимых режимов тепло, водоснабжения и водоотведения для более чем 2000 объектов района. Обслуживание и ремонт инженерных сетей и сооружений на них, насосных станций на тепловых и водопроводных сетях, центральных тепловых пунктов, предупреждение и ликвидация аварийных ситуаций, которые могут возникнуть в системах энергоснабжения.

Уставный капитал общества на 31.12.2020.(дата предоставленного отчета) составляет 644 530 786 рублей, который разделен на обыкновенные именные акции в 644 530 786 шт. Номинальной стоимостью 1 рублю каждая.

Акционер АО «ТЕВИС» - ООО «РТ-Энергоэффективность»(дочернее общество ГК «Ростех»). Его доля в уставном капитале – 100%

На территории г.о. Тольятти деятельность в отрасли ЖКХ осуществляют следующие организации:

АО «ТЕВИС», ПАО «Т Плюс», АО «АВТОВАЗ», ООО «Тольяттикаучук», ООО «АВТОГРАД – ВОДОКАНАЛ»; ЗАО «Энергетика и связь строительства»;

в сфере водоснабжения и водоотведения – АО «ТЕВИС», ООО «Волжские коммунальные системы», ПАО «КуйбышевАзот», ПАО «ТОЛЬЯТТИАЗОТ», ООО «Тольяттикаучук», ООО «АВТОГРАД – ВОДОКАНАЛ», ЗАО «Энергетика и связь строительства».

Доходы АО «Тевис» от поставки энергоресурсов в 2020 году 88,5% выручки от реализации от реализации продукции (товаров, работ, услуг). Доходы по регулируемым видам деятельности с учетом доходов от платы за подключение к инженерным сетям, платы за негативное воздействие на ЦСВ и платы за нарушения нормативов по составу сточных вод составили 95,3%. Предприятие осуществляет другие не основные виды деятельности, выручка по которым в 2020 году составила 5,7%

К услугам по не основной(прочей) деятельности предприятия относятся:

- Генподрядная деятельность;
- Диагностика сетей и оборудования(оценка аварийности потерь);
- Содействие разработке или разработка и установка систем коммерческого учета энергоносителей;
- Автоматизация систем энергопотребления;
- Разработка и эксплуатация телекоммуникационных систем управления технологическими процессами и в первую очередь энергетическим оборудованием, преследующая цель повышения энергетической эффективности;
- Производственные и эксплуатационные услуги, ремонт, капитальный ремонт, ревизия, техническое обслуживание инженерных сетей и оборудования;



- Предоставление услуг специализированных аккредитованных лабораторий, теплотехнических измерений и химико-бактериологических анализов;
- Присоединение, врезка, установка, устройство, прокладка, монтаж инженерных сетей и оборудования;
- Проведение обследований инженерных сетей и оборудования, выдача рекомендаций по работе инженерных сетей;
- Разработка и согласование технической документации, изготовление металлоконструкций и металлообработка;

На рисунке 8 представлена организационная структура АО «ТЕВИС»:

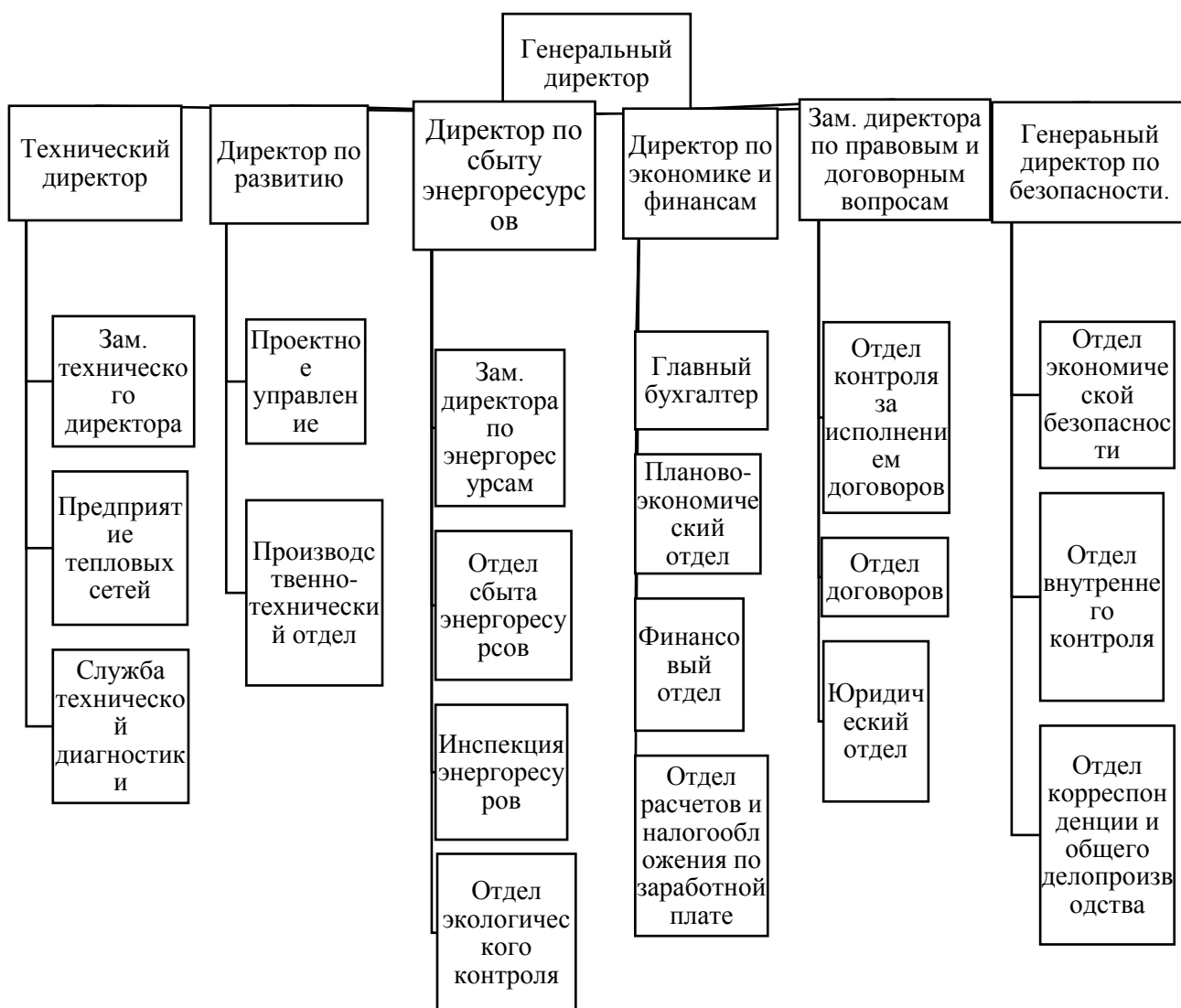


Рисунок 8 –Организационная структура АО «ТЕВИС»

АО «ТЕВИС» имеет линейно-функциональную структуру управления. В данной структуре ее подразделения разделены по объединяющим их профилям. Данная структура обеспечивает повышенное качество принимаемых управленческих решений руководством. Также это освобождает линейных руководителей от несвойственных им функций.

Проведем анализ организационно-экономических показателей деятельности АО «ТЕВИС» за 2018-2020 гг представленных на таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «ТЕВИС» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменения			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс.Изм.(+/-)	Темп прироста %	Абс.Изм(+/-)	Темп прироста %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб	3812676	4023329	3625262	+210653	+5,5	-398067	-10,1
Себестоимость продаж, тыс.руб.	3666855	3818555	3438785	+151700	+4,1	-379770	-9,9
Коммерческие расходы, тыс.руб	128534	109013	340809	-19521	-15,2	+231796	+201,2
Чистая прибыль, тыс.руб	66294	76345	94035	+10051	+15,2	+17690	+23,1
Основные средства, тыс.руб	2898143	3713517	3787808	+815374	+28,1	+74291	+2
Оборотные активы, тыс.руб	42063	40612	45196	-1451	-3,1	+4584	+11,2
Численность ППП, чел.	1083	1066	1039	-17	-1,6	-27	-2,5
Производительность труда работающего, тыс.руб.	3520,476	3774,230	3489,184	+253,754	+7,2	-285,04	-7,5
Среднемесячная заработная плата работающего, тыс.руб.	19,925	23,755	25,366	+3,83	+19,2	+1,611	+6,7
Фондоотдача, тыс.руб.	1,316	1,083	0,957	-0,233	-17,7	-0,126	-11,6
Оборачиваемость активов, тыс.руб	90,642	99,067	80,212	+8,425	+9,3	-18,855	-19

По таблице 1 видны изменения социально-экономических показателей АО «ТЕВИС». В 2021 г. Выручка предприятия упала на 10,1%, также упала себестоимость продаж предприятия на 9,9%. Основные средства выросли на 2%, чистая прибыль выросла на 23,1%, коммерческие расходы на 201,2 %. Численность персонала упала на 2,5%, производительность труда упала на 7,5%. Графическое изменение показателей показаны на рисунке 9.

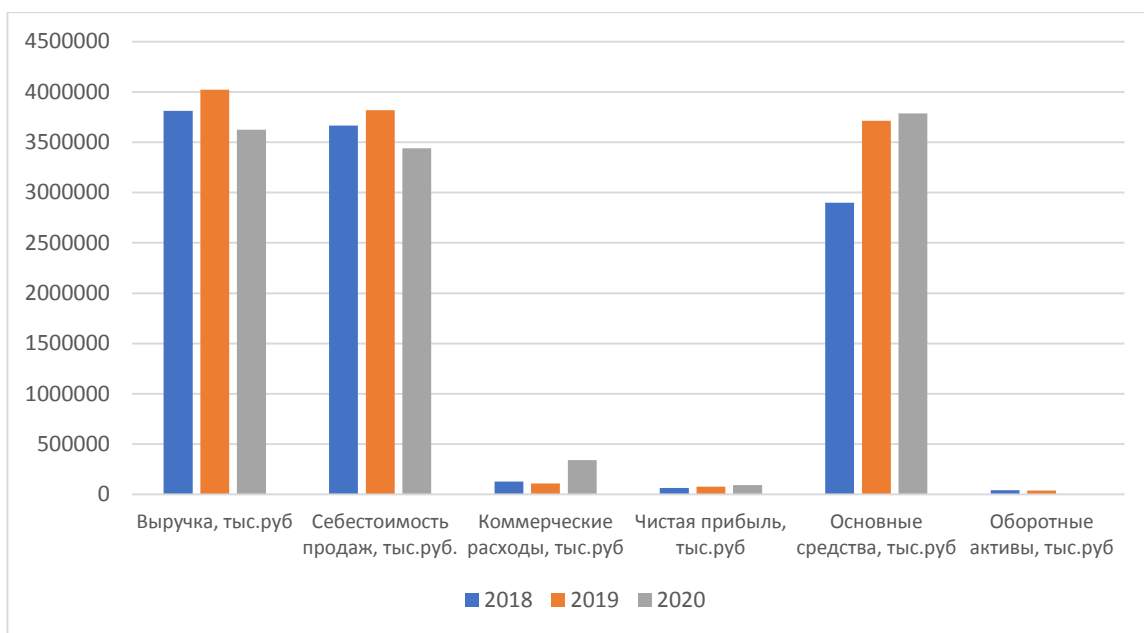


Рисунок 9 – Изменения экономических показателей за 2018-2020 гг.

Показатели выручки и себестоимость продаж упали на 10% вследствие пандемии коронавируса, не были произведены необходимые работы на теплосетях, в лето 2020 выпало меньше осадков, чем прогнозировалось, из-за чего упала себестоимость продаж и выручка. Чистая прибыль выросла вследствие большого использования ресурсов АО «ТЕВИС» за 2020 г.

Численность персонала АО «ТЕВИС» за 2018-2020 гг. представлены на рисунке 10.

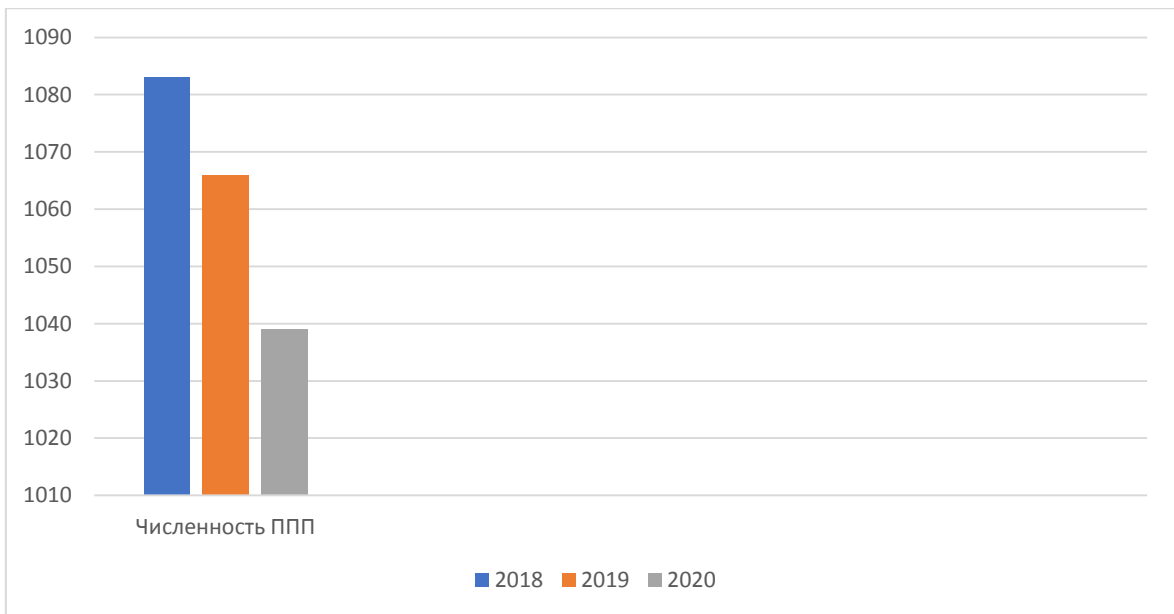


Рисунок 10 – Численность ППП АО «ТЕВИС» за 2018-2020 гг.(чел.)

Также, изменение произошло частично вследствие пандемии. Другая причина в постепенной передаче теплоносителей в городе Тольятти компании ПАО «Т Плюс», из-за чего происходит постепенное увольнение занятого теплосетями инженерного состава.

На рисунке 11 представлена структура работающих по категориям.

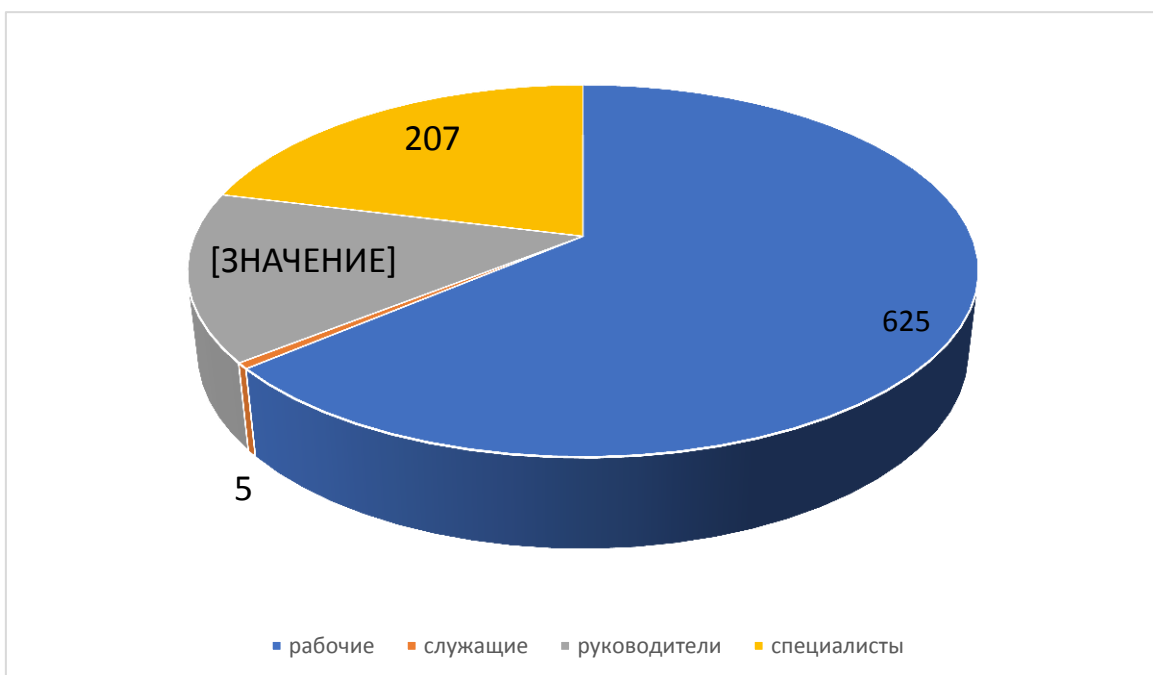


Рисунок 11 – Структура работающих по категориям(чел.)

На рисунке 12 видно количество сотрудников, разделенное по категориям. Наибольшей частью являются рабочие, инженерный состав, взаимодействующий с ресурсоносителями.



Рисунок 12 – Анализ среднесписочной численности работников

Из рисунка 12 видно, что среди персонала специалистов значительных изменений за 2020-2021 гг. не наблюдается.

Рассмотрим процедуру приема на работу нового сотрудника АО «ТЕВИС». Прием на работу на предприятие производится в соответствии с трудовым законодательством посредством заключения трудового договора. Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими шестнадцатилетнего возраста.

Перед началом работы, работодатель обязан:

- Ознакомить работника с порученной работой. Рабочим местом. Условиями труда, режимом труда, системой и формой оплаты, а также локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника.

- Разъяснить работнику его права и предупреждает об ответственности, к которой работник может быть привлечен при неисполнении своих обязанностей.

- Провести инструктаж по правилам техники безопасности на рабочем месте, обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве.

- Внести запись о приеме на работу в трудовые книжки каждого работника, проработавшего у него свыше пяти дней, если работа у Работодателя является для работника основной.

Рассмотрим функции отдела кадровой службы компании АО «ТЕВИС», представленной на таблице 2.

Таблица 2 – Функции кадровой службы АО «ТЕВИС»

Направление работы \ должности	Количество сотрудников	Функции
Заместитель генерального директора по управлению персоналом	1	Общее руководство работой кадровой службы предприятия
Поиск и найм сотрудников	4	-Сбор и обработка информации о потребности в персонале -планирование персонала -Разработка и систематизация требований к сотрудникам -Разработка и реализация методов поиска новых сотрудников -Проведение собеседований -Оформление сотрудников на работу
Оперативное управление кадрами	4	-Учет и отчетность по кадрам компании -Контроль качества работы сотрудников -Оценка мотивации сотрудников -Разработка программ мотивации -Социальная поддержка сотрудников компании
Аттестация, обучение и переводы	3	-Разработка и эксплуатация программ аттестации -Планирование и реализация программ обучения -Подготовка документов по переводу сотрудников
Итого	12	

По социально-экономическим показателям АО «ТЕВИС» можно сказать, что компания сильно зависит факторов внешней среды, что влечет за собой снижение выручки. Также, в следствии нынешней инфекционной среды и передачи части полномочий АО «ТЕВИС» сторонней компании, наблюдается снижение численности персонала. В тоже время, это также связано со слабым стимулированием мотивации персонала предприятия, выражающееся в снижении производительности труда.

## **2.2 Анализ и выявление проблем существующей системы стимулирования сотрудников АО «Тевис»**

Для того, чтобы оценить уровень стимулирования сотрудников и удовлетворенность ими нынешней системой стимулирования, было проведено полное анонимное анкетирование персонала. По итогам опроса были получены результаты исследования, охватившие примерно 40% сотрудников из-за разделения управленческого состава и инженерного в разные районы города.

Для создания системы результатов опроса необходимо классифицировать опрошенный персонал:

- Сотрудники высшего звена – генеральный директор, директора подразделений и их заместители
- Менеджеры среднего звена – начальники отделов и рабочих групп.
- Рабочие специалисты с высшим профильным образованием: офисные работники.
- Специалисты с средним профильным образованием: офисные работники, обслуживающий персонал.
- На таблице 3 показана классифицирование сотрудников АО «ТЕВИС» по его типу и количеству.

Таблица 3 – Категории персонала АО «ТЕВИС»

Тип персонала	Общая доля в численности персонала, %	Средний возраст, лет.	Средняя заработная плата в месяц, руб.	Текучесть кадров, чел\год.
Сотрудники высшего звена	1,2	44,3	100 000	0
Менеджеры среднего звена	2,5	40,5	38 000	0
Рабочие специалисты с высшим профильным образованием	15	34,3	28 800	2
Специалисты со средним профильным образованием	13,4	32,7	24 500	1

Можно сказать, что уровень текучести персонала небольшой и составляет 2.5% по всем филиалам предприятия рассчитанный по формуле 1

$$K_T = \frac{Ч_{ув} * 100\%}{Ч_{срп}} \quad (1)$$

где,

$K_T$  – коэффициент текучести(%),

$Ч_{ув}$  – число уволившихся(чел.),

$Ч_{срп}$  – среднесписочное число работников в течении того же периода(чел.)

$$27 * 100 / 1039 = 2,5 \% - \text{уровень текучести кадров на 2021 г.}$$

Однако данная часть персонала – меньшая часть состава сотрудников АО «ТЕВИС». По данным на 2020 год, средняя зарплата в Тольятти составляет 32 226 рублей [16]. Это означает, что большая часть сотрудников получает ниже конкурентоспособной зарплаты в сравнении со средней



заработной платы в городе Тольятти. Сотрудники, однако, в большей степени удовлетворены своей зарплатой и материальной составляющей стимулирования.

По этой причине был проведен следующий опрос, представленный в таблице 4, насколько сотрудники АО «ТЕВИС» удовлетворены своим рабочим местом в нематериальном аспекте.

Таблица 4 – Опрос сотрудников АО «ТЕВИС» о нематериальной мотивации

Вопросы	Да(чел.)	Нет(чел.)	Затрудняюсь ответить(чел.)
1. Достижение рабочих результатов от вас требует неких психологических усилий	63	89	57
2. На рабочем месте вы часто испытываете перегрузку от возложенного количества работы или обязанностей	123	54	32
3. Вы часто задумываетесь о том, как получить повышение или повысить свой уровень заработной платы.	167	28	14
4. Вы часто испытываете сложность в общении с коллективом.	103	67	39
5. Вы часто задумываетесь о не комфортности своего рабочего места и мест отдыха	87	93	29
6. Вы не уверены в справедливости своей рабочей позиции	43	67	99
7. Вы всегда четко информированы о рамках вашей компетенции	174	20	15
8. Вы четко информированы о внутренней и социальной политике предприятия	56	70	83
9. Вы часто собираетесь с коллективом после работы	27	182	0
10. Вы хорошо относитесь к дополнительным оплачиваемым рабочим часам	103	38	68
Итого(чел.)	946	708	436

В этом случае опрос показывает то, что на предприятии сотрудники действительно заинтересованы больше в материальном стимулировании, так как и их работа носит больше алгоритмический характер. Однако есть еще один фактор, содержащийся в в ответах «затрудняюсь ответить». Хотя этот

ответ и выбирали наименьшее количество раз, он все еще набирал довольно большое количество ответов, 20% из них.

Это говорит о значительных пробелах в управлении и незаинтересованности в определенных аспектах работы предприятия сотрудниками. Поэтому необходимо рассмотреть действующую систему стимулирования сотрудников.

Нынешняя структура стимулирования сотрудников, представленная в таблице 5, выглядит следующим образом.

Таблица 5 – Действующая структура стимулирования персонала АО «ТЕВИС»

Метод стимулирования	Цель внедрения метода	Результат внедрения метода
Премия для сотрудников по результатам работы внутри квартала	Увеличение уровня заинтересованности сотрудника в личной работе, так как от его производительности зависит решение о премировании	Средняя заинтересованность сотрудников из-за удовлетворением заработной платой и невысокого уровня премии
Предоставление сотрудникам льготу на получение проездного	Создание благоприятного вида заботы предприятия о сотруднике	Высокая степень заинтересованности в получении более дешевого проездного
Оплата отпуска и больничных листов в рабочие дни	Создание благоприятного вида заботы предприятия о сотруднике	Высокая степень заинтересованности сотрудника
Возможность прохождения обучения по воле руководства АО «ТЕВИС»	Создание у сотрудника воли к карьерному росту и роста профессиональной подготовке	Минимальная заинтересованность сотрудников, незначительное количество обучающихся, затруднения в карьерном росте

Из этой таблицы можно заключить - АО «ТЕВИС» содержит слишком малое количество инструментов стимулирования. Новая система стимулирования сотрудников должна быть основана как на материальном ее аспекте, так и на возможной потребности персонала в комфорте на рабочем

месте, деловой активности в зависимости от финансовых успехов компании, а также заинтересованности компании в своих сотрудниках, позволяя увеличить желание сотрудников участвовать в жизни коллектива.

Таким образом, анализ структуры стимулирования персонала АО «ТЕВИС» показывает недостаток применяемых как материальных, так и нематериальных инструментов. Большое количество сотрудников оторваны от целей предприятия АО «ТЕВИС» и не заинтересованы в улучшения своей производительности на рабочем месте.

Также недостатки структуры стимулирования проявляются в нарастающей текучести кадров.

Был проведен анализ социально-экономических показателей АО «ТЕВИС», по которым видны недостатки в управлении персоналом, зависящие как от решений руководства, так и от внешних неконтролируемых факторов.

### **3 Мероприятия по оптимизации управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ОАО «Тевис»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по оптимизации управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников**

Проведенные во второй главе выпускной квалификационной работы исследования дают основания полагать о необходимости ввода новой системы стимулирования персонала предприятия.

Проблемы, существующие в нынешней системе стимулирования такие:

- Слабое влияние инструментов нематериальной помощи.
- Недостаточные условия самореализации работников. Нет условий для взаимодействия работников во время перерывов и между отделами.
- Сотрудники не замотивированы на карьерный рост, т.к. нет четкой структуры карьерного роста.
- Большая часть сотрудников ориентирована на получение лишь материального стимулирования.

Проведенный опрос показал, что большинство работников АО «ТЕВИС» не заинтересованы в другой системе стимулирования, что говорит о том, что внедрение новых нематериальных инструментов стимулирования может не оказать должного влияния.

Вследствие этого, при создании новой системы стимулирования, необходимо также учесть и дополнительную материальную ее часть.

Процесс внедрения новой системы по повышению стимулирования необходимо прослеживать его внедрение и принятие персоналом, а также следить за результатами от внедрения. Если же одно из мероприятий оказывается неэффективным, необходимо создать новое мероприятие с учетом недостатком предыдущего. Полный комплекс введенных мер необходимо создавать с учетом его системности, не допускать при этом взаимные противоречия.

Учитывая ориентированность большей части сотрудников исключительно на материальные инструменты стимулирования, при введении новой системы необходимо разъяснить персоналу преимущества новой системы стимулирования. В противном случае часть сотрудников может не одобрить нововведения, что повлечет за собой убыль сотрудников при неочевидной утрате понимания работы и новым правилам создания их заработной платы.

В данном случае главный акцент необходимо сделать на справедливом вознаграждении сотрудников за труд. Если установить неправильную систему вознаграждения, это повлечет за собой крах всей новой системы.

Созданная система мероприятий будет включать направления стимулирования как материальные, так и нематериальные.

Новая система мотивации сотрудников АО «ТЕВИС» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Новая система стимулирования сотрудников АО «ТЕВИС»

Метод стимулирования	Описание действий	Итоговый эффект
<b>Финансовые вознаграждения</b>		
1. Финансовые выплаты за выполнение задач	Перед сотрудниками ставится месячный план на выполнение определенного плана, за успешное выполнение которого будет происходить премирование в зависимости от его успеха.	Сотрудники четче понимают количество поставленных перед ними задач и последующее за ними вознаграждение.
2. Доход от части прибыли	Руководство рассчитывает финансовые успехи каждого работника в его смену и по их итогам сотрудник получает процент от чистой прибыли	Благополучие сотрудника напрямую зависит от благополучия самого предприятия
3. Рейтинг лучшего работника	Между сотрудниками рассчитывается наивысший Коэффициент полезной работы, из которой выбирается лучший работник месяца. Работник получает дополнительную премию в 3000 рублей и фотографию работника месяца	Дополнение первого пункта, которое дополнительно стимулирует сотрудника к большей заинтересованности в труде. Сотрудник получает материальный и нематериальный фактор в виде удовлетворения потребности в уважении.

Продолжение таблицы 6

Нематериальные вознаграждения		
1. Льготные тарифы для сотрудников	Так как АО «ТЕВИС» является теплоснабжающим предприятием всего города, стоит предоставлять им скидки на связанные с деятельностью тарифы в размере 20%	Пониженные расходы в жизни способствуют направлению этих средств на что-то менее необходимое, благоприятно сказывающееся на удовлетворении жизнью
2. Возможность проходить дополнительные курсы по повышению квалификации за счет предприятия	АО «ТЕВИС» предоставляет возможность к дополнительному обучению, однако сотрудников назначают на него само руководство. Данный пункт подразумевает также и выбор курсов сотрудником	Сотрудник может осознавать потребность в курсах и составить заявление о просьбе его направления, что повысит его лояльность к компании и эффективность на рабочем месте
3. Корпоративные праздники	Совместные праздники, например 8 марта, 23 февраля и новый год.	Этот пункт повышает благополучие корпоративной атмосферы и коллектива
4. Создание капитала для новых инструментов работы	Для выездных инженеров будут закупаться новые, современные инструменты труда. Повышающие эффективность их работы и минимизируя травмоопасность работы	Сотрудники инженерного отдела таким образом будут чувствовать заботу о себе и своем здоровье от предприятия.
5. Регулярные опросы о системе мотивации	Раз в год – полгода проводить общие опросы удовлетворенностью стимулирующих факторов персоналом	Помогает оценивать эффективность тех или иных инструментов стимулирования

Данная система включает в себя как нематериальный аспект стимулирования, так и материальный аспект для повышения вовлеченности персонала в личную трудовую деятельность, а также ассоциирование своих личностных целей с целями предприятия. Корпоративный аспект стимулирования призван для повышения комфорта внутри рабочего коллектива, повышая комфорт и на рабочем месте. Также была введена возможность изъявлять желание сотрудниками для прохождения дополнительных курсов по повышению квалификации, тем самым повышая личную ценность внутри предприятия и стоимость трудового капитала.

Окончательный аспект с опросами необходим для отслеживания эффективности принятой системы и ее отдельных инструментов. При

прохождения опроса может быть целесообразным изменение того или иного инструмента.

Приведенная в таблице 6 система мероприятий по стимулированию сотрудников призвана повысить производительность труда сотрудников из-за улучшенного ассоциирования успехов его труда с успехами всего предприятия. Также эта система должна повысить внутренние отношения коллектива активностью в нерабочее время за счет предприятия. При необходимости отдельные инструменты системы могут изменяться на схожие.

### **3.2 Социально-экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Представленная система мероприятий дает ощутимый социальный и экономический эффект.

Уровень текучести кадров снижается, что позволяет накоплению трудового капитала и трудового резерва, что влечет за собой снижение уровня затрат, который связан с поиском, наймом и подготовкой новых работников, которые могут не быть столь же эффективны, как существующие работники.

Повышается эффективность труда. Работники начинают ориентироваться на достижение качественных и высоких результатов своей рабочей деятельности, так как их труд больше ассоциируется с экономическими успехами предприятия, следовательно, и их интересами.

Улучшение рабочей атмосферы и взаимодействий внутри рабочего коллектива позволяет испытывать меньшее количество стресса посредством увеличения комфорта.

Снижение коэффициента текучести кадров. Коэффициент текучести на 2020 год составляет 1,6% и 2,5% на 2021 рассчитанный по формуле 1.

Частичная текучесть вызвана короновирусной инфекцией. Второй фактор текучести – недостаток стимулирования в рабочей сфере.

Среди уволившихся в 2021 г. на таблице 7 выведены причины увольнения сотрудников АО «ТЕВИС»

Таблица 7 – Статистика причин увольнения сотрудников АО «ТЕВИС» за 2021 г.

Причина увольнения	Количество уволившихся (чел.)
Уход на пенсию	7
Заинтересованность в другом месте работы	16
Другие причины	4

Как видно по таблице 7, 16 человек уволились из-за неудовлетворенностью рабочим местом и рабочей средой. Из-за этого им пришлось покинуть свои занимаемые должности и АО «ТЕВИС» вынужден искать новых сотрудников им на замену. Уход на пенсию и другие причины не являются исходящими из недостатков системы стимулирования персонала.

Рассчитаем количество текучести по формуле 1,

$16 / 1039 * 100 = 1,53\%$  - уровень текучести из-за недостатков системы стимулирования сотрудников АО «ТЕВИС»

Следовательно, успешное внедрение новой системы стимулирования позволит снизить уровень текучести среди специалистов до одного процента и ниже.

Этот факт позволит снизить затраты, связанные с наймом персонала за счет отказа от внешнего найма.

15 000 рублей – сумма заработной платы работника на период испытательного срока продолжительностью в 3 месяца;

20 000 рублей – средние затраты на подготовку работника в период испытательного срока. В эту сумму включены дополнительные выплаты прикрепленному за стажером специалисту, расходы за неэффективное использование рабочего времени.



Итого сумма затрат, связанная с наймом одного нового работника:

$$15000*3 + 20000 = 65000 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем количество затрат, которые можно избежать при принятии новой системы стимулирования. Согласно таблице 1, в 2021 году текучесть персонала составила 27 человек, согласно таблице 1, что составляет 2,5% от общего числа.

Снизить текучесть персонала до нуля не представляется возможным из-за большого количества сотрудников, приближающихся к пенсионному возрасту.

Также нельзя не учесть сотрудников, увольняющихся по личным причинам, не связанным со стимулированием труда на рабочем месте.

Так как целью является снижение текучести до уровня >1%, установим ориентировочный уровень текучести после принятия новой системы как 0,5% и произведем вычисления по формуле 2

$$П = (Т_{до} - Т_{пос.}) * З \quad (2)$$

где,

П – это прибыль(руб.),

$T_{до}$  – это текучесть до принятия новой системы мотивации(чел.),

$T_{пос.}$  – это текучесть после принятия новой системы(чел.),

З – затраты на нового работника

$(27 - ((0,5 * 100) \setminus 2,5 * 0,01 * 27)) * 65000 = 1404000$  рублей – эти затраты АО «ТЕВИС» не будет нести из-за исключения фактора приема новых сотрудников на работу. Это напрямую влияет на снижения уровня себестоимости, повышение чистой прибыли.

Повышение производительности труда. В 2021 производительность труда составляет 3489,184 тыс. руб./чел. по формуле 3.

$$П = \frac{V}{t} \quad (3)$$

где,

П – это производительность труда(руб/чел.),

V – объем произведенной продукции(шт.),

T – затраченное время(ч.)

Новые инструменты стимулирования позволят добиться увеличения доходов работников АО «ТЕВИС», обусловленное созданием более комфортной обстановке сотрудников.

Прогнозируемое увеличение производительности составит 2%, следовательно – производительность труда будет составлять:

$$P_{ит} = P_{ис} * 1 + \frac{\Delta}{100} \quad (4)$$

где,

$P_{ит}$  – это итоговая производительность труда(руб/чел.),

$P_{ис}$  – это исходная производительность труда(руб/чел.),

$\Delta$  - Это процентное изменение в производительности(%)

$3489,184 * 1,02 = 3556,967$  тыс. руб\чел. При численности в 1039 человек, выручка составит от этого фактора можно вычислить по формуле 5

$$B = \Delta P * Ч - P * Ч \quad (5)$$

где,

B – Выручка(руб.),

$\Delta P$  – это прогнозируемая производительность труда(руб/чел.),

P – это номинальная производительность труда(руб/чел.),

Ч – это численность персонала(чел.),

$3556,967 * 1039 - 3489,184 * 1039 = 3695688,713 - 3625262,176 = 70426,537$

тыс.руб.

Ниже представлены изменения прогнозируемых показателей по сравнению с нынешними фактическими показателями.

Данную таблицу необходимо использовать в дальнейшем для отслеживания будущих фактических показателей с прогнозируемыми

В таблице 8 представлены изменения основных показателей после принятия новой системы стимулирования.

Таблица 8 – Изменение показателей после принятия новой системы стимулирования

Показатель	2021 г. с учетом рекомендаций(тыс.руб)	2021 г. Фактический(тыс.руб)	Отклонения(+, (тыс.руб)
Себестоимость	3438785	34373381	-1404
Выручка	3695688	3625262	70426

Внедрение новой системы стимулирования позволит увеличить выручку на 70426 тыс.руб. Понизить себестоимость продаж на 1404 тыс.руб.

Также необходимо отметить и социальный эффект от внедрения новой системы нематериального стимулирования персонала:

- сотрудники начинают ощущать больший комфорт на рабочем месте, улучшение психологического климата внутри коллектива, повышается позитивный настрой при ожидании выполнения трудовых обязанностей.

- работники позитивно относятся к инструментам повышения квалификации, и как следствие, более заинтересованы в карьерном повышении.

- повышается уровень лояльности сотрудников к предприятию, что проявляется в меньшем желании сменить рабочее место.

- у предприятия накапливается трудовой капитал, состоящий из специалистов, непрерывно растущих в опыте и квалификации, что повышает его конкурентоспособность на рынке.

- сотрудники начинают ощущать, как руководство осуществляет заботу о своих сотрудниках, также и изменение их отношения к сотрудникам не как о единицах в отчете, которые приносят прибыль и несут за собой расходы, но и как о личностях, которые обладают собственными уникальными ценностями и интересами.

## Заключение

Инструменты стимулирования основаны как на психологических, так и на физиологических потребностях человека, что и создает их комплексность. Именно поэтому для создания эффективной системы стимулирования, менеджеру управления персоналом необходимо проанализировать существующие потребности работников и их мотивы, которые проецируются на выбор ими трудовой деятельности и способа ее выполнения. Таким образом стимулируя сотрудника на выполнение необходимых предприятию целей, при этом выполняя его внутренние потребности. Это было установлено в первой главе работы, где подробно обсуждались прежние и современные инструменты стимулирования мотивации сотрудников.

Во второй главе был проведен анализ трудовой деятельности АО «ТЕВИС», где рассматривалась структура управления предприятия. Также был проведен анализ социально-экономических показателей и выявление проблемы в недостатке стимулирования сотрудников предприятия. К проблемам относятся: низкая заинтересованность в целях труда и целях предприятия; коммуникационная система и внутренняя атмосфера коллектива имеют низкий уровень комфорта, между сотрудниками репетативно возникают конфликты, зачастую вызванные непониманием отделов предприятия целей другого; отсутствует корпоративная культура, не сформированы мероприятия по ее развитию.

В ходе реализации новой системы стимулирования персонала: необходимо изменить форму оплаты труда для сотрудников, добавить иные надбавки, связанные с успехами предприятиями и успехами самого работника для повышения общей прибыли предприятия; необходимо изменить нематериальную, социальную сферу стимулирования для повышения благополучия рабочей атмосферы, что также скажется на финансовых успехах компании; необходимо изменить структуру повышения

квалификации работника за счет компании по желанию работника. Для повышения лояльности и успешности работника.

В третьей главе была предложена новая система мероприятий стимулированию сотрудников АО «ГЕВИС», призванная повысить комфорт на рабочем месте, установить более гибкую систему коммуникаций, посредством сближения работников на корпоративных праздниках. Также был снижен уровень текучести с помощью изменения систем материального и нематериального поощрения, как и установлен новый способ прохождения курсов по повышению квалификации.

Расчет социально-экономических преимуществ новой системы, приносящая увеличение выручки через снижение текучести персонала в 70426 тыс.руб.

Реализация мер с экономической и социальной точки зрения целесообразна.

## Список используемых источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Басюк, А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А. С. Басюк, А. Д. Якименко, Л. В. Клаус // Социально-экономические и гуманитарные науки : сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 100-103.
3. Галимова, А. Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2018. — С. 75-78.
4. Гузков, И.К. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции / И.К. Гузков// Маркетинг. – 2012. – № 1. – С. 20 – 34.
5. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.
6. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. 2019. № 10. С. 47
7. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.

8. Мадарина Ю.А. Основные принципы формирования мотивационного механизма // Современная интеллектуальная трансформация социально-экономических систем : материалы междунар. науч.-практ. конф. – Саратов, 2018. – С. 81-83.

9. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2019. С. 74-77

10. Нестеренко, И. Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И. Е. Нестеренко, К. А. Надина // Наука, творчество, инновации : Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 104-108.

11. Никитина, К. А. Роль мотивации в практике управления персоналом / К. А. Никитина, А. В. Кондратюк // Инновационные технологии управления : Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. – С. 51-53.

12. Овчарова, Л.Н. Население России в 2017 году: доходы, расходы и социальное самочувствие. Мониторинг НИУ ВШЭ. Июль 2017 / под ред. Л.Н. Овчаровой. – М.: НИУ ВШЭ. 2017.

13. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 386 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс. – 450с.

14. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.
15. Портал Trainings.ua [Электронный ресурс]: Информационный портал о рынке управления персоналом; Мотивация персонала – URL: <http://www.trainings.ua/article/6992.html>.
16. Портал trud.com [Электронный ресурс]: Информационный портал о заработной плате; Заработная плата –URL: <https://www.trud.com/tolyatti/salary/906.html>
17. Портал pasonagroup.co.jp [Электронный ресурс]: Информационный портал о корпоративной миссии; Корпоративная среда – URL: [https://www.pasonagroup.co.jp/english/company/mission\\_e.html](https://www.pasonagroup.co.jp/english/company/mission_e.html)
18. Скоробогатова, В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.
19. Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. № 1(1). 2018. С. 121-125.
20. Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.
21. Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации — современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45-50.



22. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
23. Чистофор О.В. Формирование эффективного мотивационного механизма для крупного производственного предприятия // Инструменты современной научной деятельности : сб. ст. по итогам междунар. науч.-практ. конф. – Уфа, 2017. – С. 180.
24. Brooks, Nancy and Richard Schramm, Integrating Economics Research, Education, and Service, Journal of Economic Education, 2017, vol. 38(1): 36-43.
25. Elliott, Dawn Richards, What is the Comparative Advantage of the Service Learning Pedagogy? Insights from Development Economics, Forum for Social Economics, 2019, vol. 38(2): 263-278.
26. Lawson, Larry L., The Economics of Experience-Based Higher Education, Atlantic Economic Journal, 2017, vol. 35(1): 23-31.
27. Lopez, Mary, Incorporating Service-Learning into the Economics Curriculum, Review Of Black Political Economy, 2017, vol 36(2): 137-149.
28. Mertens, Jo Beth, Craig A. Rimmerman, Ed., Lanham: Rowman & Littlefield Incorporating Service-Learning in Quantitative Methods Economics Courses, in Service-Learning and the Liberal Arts, 2019, 107-136.