

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 Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала организации (на примере ООО «Компания Поставка»)

Студент

А.А. Трофименко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.А. Трофименко.

Тема работы: «Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала организации (на примере ООО «Компания Поставка»»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования бакалаврской работы состоит в разработке направлений совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации ООО «Компания Поставка».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить комплекс задач:

- рассмотреть теоретические аспекты системы мотивации и стимулирования персонала;

- провести анализ применяемых в ООО «Компания Поставка» методов мотивации персонала и анализ удовлетворенности сотрудников системой мотивации;

- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Компания Поставка» и оценить их эффективность.

Объектом исследования является ООО «Компания Поставка».

Предметом исследования является система мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Компания Поставка».

## **Abstract**

Bachelor's work was completed by: A.A. Trofimenko.

R&D: "Improvement of the system of motivation and stimulation of labor of the organization's personnel (on the example of LLC "Delivery Company")".

Scientific adviser: Cand. ped. Sciences, Associate Professor A.L. Nikishin.

The purpose of the study of the bachelor's work is to develop directions for improving the system of motivation and incentives for the personnel of the organization LLC "Delivery Company".

In accordance with the set goal, it is necessary to solve a set of tasks:

- consider the theoretical aspects of the personnel motivation and incentive system;
- to analyze the methods of personnel motivation used in LLC "Delivery Company" and to analyze the satisfaction of employees with the motivation system;
- to develop proposals for improving the system of motivation and incentives for the personnel of LLC "Delivery Company" and assess their effectiveness.

The object of the research is "Delivery Company" LLC.

The work used the normative planning method, calculation and analytical method, system analysis, questioning.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы мотивации и стимулирования персонала ...	7
1.1 Мотивация и стимулирование труда как элементы системы управления персоналом.....	7
1.2 Формы и методы мотивации и стимулирования труда работников .....	14
2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Компания Поставка».....	22
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «Компания Поставка».....	22
2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Компания Поставка».....	27
3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Компания Поставка» .....	39
3.1 Основные направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Компания Поставка» .....	41
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий .....	49
Заключение .....	57
Список используемых источников.....	61
Приложение А Анкета для опроса работников ООО «Компания Поставка».	65

## Введение

Государство и работодатели с сегодняшней демографической и рецессией в срочном порядке вынуждены решать остро встающие вопросы организации труда и человеческих ресурсов. Система стимулов относится к очень эффективному методу выхода организации из такой ситуации. В системе предусмотрено несколько важных шагов по привлечению талантливых кандидатов, созданию благоприятных условий для распространения их творческого потенциала и применению различных техник стимулирования для сохранения профессиональных ценностей.

Мотивация — это внутренние причины, по которым человек делает выбор и совершает действие. В отличие от стимулов, которые приходят извне, мотивация находится внутри человека, и их мотивация находится на более чем глубоком уровне. Стимулы чаще всего дают краткосрочный эффект, если они не соответствуют мотивации человека. Чтобы понять, как работать с производительностью сотрудников, вначале вы должны определить, что мотивирует сотрудников работать эффективно.

Актуальность темы настоящей работы обусловлена тем, что только при наличии должной подготовки сотрудники организации способны сохранять заслуженное положение на рынке и достигать поставленных целей, а система мотивации играет важную роль в управлении персоналом.

Цель исследования бакалаврской работы состоит в разработке направлений совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации ООО «Компания Поставка».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить комплекс задач:

1. рассмотреть теоретические аспекты системы мотивации и стимулирования персонала;

2. провести анализ применяемых в ООО «Компания Поставка» методов мотивации персонала и анализ удовлетворенности сотрудников системой мотивации;

3. разработать предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Компания Поставка» и оценить их эффективность.

Объектом исследования является ООО «Компания Поставка».

Предметом исследования является система мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Компания Поставка».

В работе использован нормативный метод планирования, расчетно-аналитический метод, системный анализ, анкетирование.

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

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цели и задачи работы, описаны объект, предмет и информационная база исследования.

В первой главе рассмотрены понятие, сущность и роль мотивации персонала, а также дана характеристика технологий мотивации.

В главе 2 проанализировано современное состояние мотивации персонала на конкретном объекте исследования – ООО «Компания Поставка»: дана характеристика деятельности ООО «Компания Поставка» и проанализирована существующая система мотивации персонала.

В главе 3 разработаны соответствующие предложения по совершенствованию мотивации персонала ООО «Компания Поставка» и проведена оценка эффективности предлагаемых в работе мероприятий.

В заключении даны основные выводы выпускной работы и отражены основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

# **1 Теоретические основы системы мотивации и стимулирования персонала**

## **1.1 Мотивация и стимулирование труда как элементы системы управления персоналом**

«Социально-экономические преобразования, происходящие в России, оказывают существенное влияние на содержание внутрифирменных социально-трудовых отношений. По-новому определяется в них роль и место работника. Об этом же свидетельствует активное обращение экономической науки к проблеме человеческого фактора. Возрастает понимание роли в производстве личностных качеств работника, влияния его поведения на организационную среду и результаты деятельности. Бесперспективной становится политика организации, ориентированная на «оптимальное подключение» человека к технике. Всё чаще звучит тезис о необходимости организации внутрифирменных систем мотивации труда с позиций творческого раскрытия в труде потенциала работника» [5, с. 106].

«В теории и практике управления трудом накоплен огромный опыт по вопросу мотивации работников, стимулирования продуктивной деятельности. На сегодняшний день специалисты сделали вывод, что значительно увеличить эффективность работы сотрудников организации можно на основании разработки и внедрения эффективной системы мотивации» [12, с. 97].

«Необходимо заметить, что в системе взглядов отечественных авторов весомая роль в объяснении поведения традиционно отводилась внешним, социальным условиям и недостаточное внимание уделялось анализу внутренних механизмов мотивации. Роль мотивационной системы была принижена. Её организация представлялась достаточно простой. Это является прямым следствием влияния принципов формационного подхода на позиции отечественных исследователей» [14, с. 218]. В соответствии с ним,

как писал А.Я. Кибанов, «из учения о категориях выпадает человек. Он, очевидно, идёт только как носитель общественных отношений, как человек он – нигде. Такое положение неприемлемо в экономической теории, но ещё более обострённо его переживают прикладные дисциплины, напрямую имеющие дело с человеком, функционирующие на стыке технологии и человеческого фактора. Вместе с тем, в последнее время в работах многих авторов признаётся сложность мотивационной системы человека. Предпринимаются попытки её углублённого анализа» [15, с. 112].

«Осмыслением сущности потребности и её роли в развитии отдельного индивида и общества занимались многие философы сотни и тысячи лет назад: Гераклит, Аристотель, Гольбах, Маркс К. и другие. Однако несмотря на то, что, будучи столь долгое время предметом изучения, понятие «потребность» трактуется по-разному. Некоторые авторы придерживаются точки зрения, что потребности – объективные, независимые, присущие каждому из нас, другие связывают их только с эмоциональным состоянием, состоянием напряжённости. В некоторых моделях потребность отождествляется с мотивом, в других – со стимулом» [18, с. 92].

«Разнообразие существующих потребностей явилось причиной создания множества их классификаций. Основное их различие – в подборе критериев и признаков. Анализ публикаций показал, что из более двух десятков классификаций можно выделить наиболее широко распространённые классификации потребностей по следующим признакам:

- 1) индивидуально-физиологическому (физиологические, психологические, интеллектуальные и др.);
- 2) общественно-функциональному:
  - материальные (денежные и неденежные);
  - духовные (моральные, социально-политические, эстетические);
  - комплексные;
- 3) субъектному (индивидуальные, групповые, коллективные);



4) по степени настоятельности (жизненные, необходимые (насуточные), обычные, второстепенные и др.» [24, с. 135].

Необходимо заметить, что «сами по себе потребности не являются причиной действия. Они способны лишь направлять и регулировать деятельность. До определённой поры, находясь в невозбуждённом состоянии, потребности вызывают лишь своеобразную поисковую активность. На этой стадии внимание людей направлено на внешние условия, их оценку» [33, с. 106].

Заключительной стадией собственно мотивации является «выработка мотива – конечного результата данного процесса, определяющего готовность личности совершить трудовой процесс с той или иной отдачей. Кроме потребностей в процессе мотивации участвуют такие факторы трудового поведения как ценностные ориентации, убеждения, взгляды, интересы и т.д.» [30, с. 221].

Мотив – это некий внутренний двигатель, который заставляет человека совершать определенные действия. До тех пор, пока потребность не удовлетворена, человек стремится достичь этой цели. Когда потребность реализована, уровень активности человека замедляется или прекращается вовсе, до того момента, когда потребность вновь не актуализируется.

В некоторых источниках «под мотивом понимается определенный процесс перехода от потребностей к благу, ее удовлетворяющему, путем собственной деятельности индивида» [31, с. 18].

Многообразие определений учеными определения «мотив» подтверждает наше мнение о том, что «мотивация труда – это сложное и многоплановое явление, требующее многостороннего изучения. [32] Приведенные определения понятий довольно противоречивы. В отношении понятия «мотив», мы разделяем мнение авторов, которые считают, что мотив поведения социальной системы – это осознание потребности, формулировка цели и программы её достижения, позволяющие начать определённую

деятельность по удовлетворению конкретной актуальной в данной ситуации потребности» [32, с. 18].

«В результате анализа подобных публикаций понятие «мотивация труда» можно определить следующим образом: как управленческий процесс, то есть создание такого комплекса мотивов объекта управления, который обеспечивает его поведение в соответствии с поставленной субъектом управления целью» [13, с. 106].

Можно сказать, что мотивация занимает центральное место в системе управления предприятием. Основные функции мотивации труда заключаются в том, что они в форме побудительных мотивов к наиболее эффективному труду оказывают непосредственное влияние на сотрудников компании. Описанные выше формы мотивации настраивают работу руководителя, повышают эффективность всей системы управления персоналом организации.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы правильно делегировать сотруднику права и обязанности, и проконтролировать выполнение работы сотрудника компании с уже имеющимися у него правами и обязанностям.

В целом можно говорить о «наличии единого подхода к определению мотивации труда как процесса, направленного на формирование мотивов поведения, побуждающих к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Поведение людей и производительность в решающей степени зависят от существования какой-либо формы мотивации, в связи с чем перейдем к рассмотрению некоторых общих теорий мотивации труда, прежде чем перейти к специфике мотивации в условиях публичного сектора» [13, с. 107]. Общие теории в основном включают, во-первых, теории, основанные на процессах, и, во-вторых, теории, основанные на содержании.

Основные теории мотивации представлены на рисунке 1.

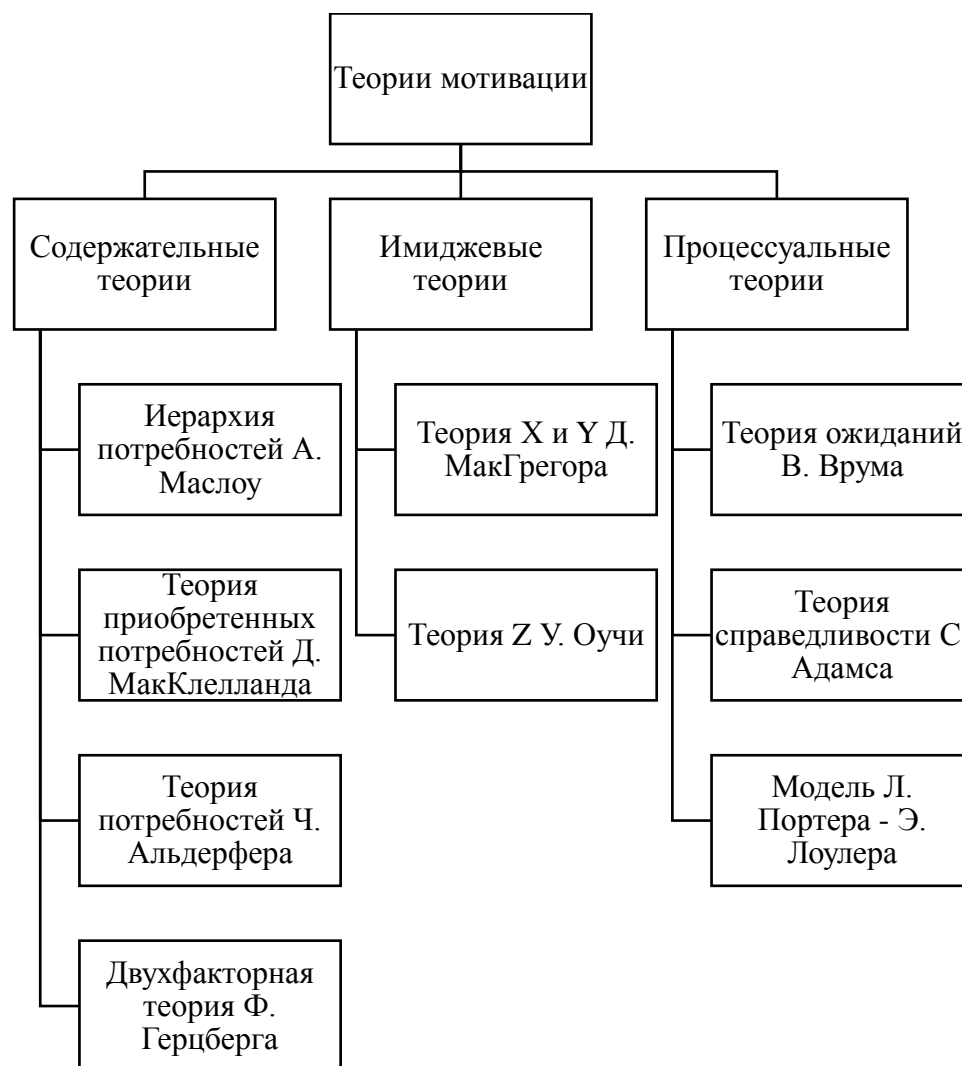


Рисунок 1 – Основные теории мотивации персонала

Прежде всего, более подробно разберем процессно-ориентированные теории.

Одной из основанных на процессах теорий является теория ожидания, разработанная Врумом в 1964 году. Данная теория пытается объяснить, почему индивиды рационально выбирают для выполнения или невыполнения конкретные виды поведения, основанные на ожидании либо удовольствия, либо боли, вызванной данным решением. Более конкретно, теория заключается в том, что люди мотивированы, если они считают, что их усилия и производительность положительно связаны, что производительность позволит им достичь награды, которая удовлетворяет данную потребность, и

что желание удовлетворить указанную потребность является настолько выраженным, что усилия считаются целесообразными. [34]

Другой процессный подход рассмотрен теорией постановки целей, разработанный Локом и Латамом в 1991 году. Теория установления целей как теория мотивации предполагает, что цели являются непосредственными регуляторами поведения человека. Основным утверждением этой теории является то, что люди отличаются в их уровнях мотивации и их результатах так же, как они отличаются в отношении целей, которые они преследуют. Соответственно, цели, которые должны быть поставлены руководством, должны быть тщательно продуманы.

Юнг и Ритц отмечают, что теория постановки целей была исследована в различных условиях государственного сектора, что явно свидетельствует о том, что государственные организации, как правило, имеют несколько, часто конкурирующих, противоречивых и двусмысленных целей [11, с. 636].

Довольно часто это обусловлено отсутствием показателей прибыли, конфликтом между ценностями (например, сохранение и разработка природных ресурсов), политическим вмешательством или конкурирующими требованиями нескольких заинтересованных групп. Таким образом, такие целевые характеристики в государственном секторе могут быть причиной трудностей, как с точки зрения мотивации работников, так и с точки зрения измерения производительности.

Теория справедливости, сформулированная Адамсом в 1965 году, является третьей теорией, основанной на процессах, которая фокусируется на межличностном аспекте распределения вознаграждений.

Предполагается, что сотрудники стремятся к справедливости в отношении усилий, которые они прилагают для работодателя, и вознаграждений, которые они получают взамен, и что эта оценка справедливости основана на сравнении с другими лицами в пределах либо вне организации. Эта теория постулирует, что люди рассматривают

справедливость или честность как важный аспект, который, когда он присутствует, способствует их мотивации к работе.

Необходимо обратить внимание на теории, основанные на содержании. Переходя к теориям, основанным на содержании, ранний, но последовательно выдающийся подход – это иерархия потребностей Маслоу, которая различает пять основных потребностей, которые ранжированы на основе их важности для выживания человека. [31]

В этой теории появление мотивации для удовлетворения потребности, которая является менее важной для выживания, расположенной в верхней части иерархии, маловероятна, если не будут удовлетворены все более базовые потребности, классифицированные ниже. Вместо этого мотивация преимущественно сосредоточена на потребности самого низкого ранга, которые все еще не удовлетворены [10, с. 56].

ERG-теория (Existence, Relatedness, Growth) (Alderfer, 1969) использует классификацию потребностей, аналогичную подходу Маслоу. Основной категорией являются «потребности существования», такие как голод, жажда, безопасность. Вторая категория связана с такими потребностями, как социальная вовлеченность, семья и социальное признание. Наконец, третья категория состоит из потребностей роста, таких как стремление к самореализации, потребность в творчестве и работе над значимыми задачами.

Существует еще одна группа основанных на содержании теорий, которые были сформированы под влиянием двухфакторной теории Герцберга в 1968 году, или теории мотивации-гигиены. [33] В данном подходе проводится различие между мотиваторами (такими как сложная работа, ответственность и успех) и гигиеническими факторами (такими как зарплата, статус, отношения с менеджерами и коллегами и безопасность). Тогда как существование мотиваторов теоретизируется, чтобы вызвать удовлетворение от работы, в отличие от неудовлетворенности работой, считается, что гигиенические факторы уменьшают неудовлетворенность

работой, что приводит к ее нейтрализации негативных факторов. Таким образом, удовлетворенность работой и неудовлетворенность работой рассматриваются как две независимых концепции, в результате чего выделяются четыре идеальных состояния мотивации труда в зависимости от низкого или высокого значения любого из двух измерений [8, с. 176].

Одной из наиболее важных теорий, основанных на внешне-внутренней структуре мотивации, является теория самоопределения (SDT), выдвинутая в 2002 году Деци и Райаном, которые ставят в основу человеческие потребности в автономии, компетентности и взаимосвязанности.

На самом деле, SDT представляет собой набор из шести связанных теорий, самая популярная из которых – теория органической интеграции. Теория фокусируется на аспекте автономии и проводит различие между амотивацией, четырьмя типами внешней мотивации и внутренней мотивацией. Эти типы мотивации могут быть ранжированы в соответствии со степенью, до которой поведение самоопределяется, что проявляется в шести типах регулирования [4, с. 143].

Таким образом, теории мотивации активно развиваются и дополняются с течением времени благодаря высокому уровню заинтересованности научного сообщества данной проблематикой. В исследовании были рассмотрены основные теории мотивации, актуальные на данный момент. В частности, были рассмотрены теории, относящиеся к группам содержательных процессуальных теорий мотивации, с целью выявления, какие потребности и мотивы направляют поведение людей, какие факторы могут оказывать влияние на деятельность человека, и что стимулирует человека к приложению больших усилий при выполнении тех или иных задач.

## **1.2 Формы и методы мотивации и стимулирования труда работников**

«Правильно разработанная система мотивации труда позволяет управлять поведением работников, создавать условия для перспективного развития организации. Система мотивации труда – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и организации в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими целями компании система мотивации труда позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность и заинтересованность персонала» [29, с. 76].

Система мотивации труда состоит из:

- материального стимулирования;
- нематериального стимулирования.

На рисунке 2 представлены формы мотивации, она может быть:

1) материальная, которая в свою очередь подразделяется на:

- а) монетарную (денежная мотивация, связанная с оплатой труда);
- б) немонетарную (компания вкладывает определенное количество средств на улучшение условий труда рабочего, но данные выплаты не будут носить прямого характера и не увеличивают заработную плату работника);

2) нематериальная (внеэкономическая).

«Материальная мотивация разделяется на монетарную и немонетарную. Монетарная мотивация – это стабильный доход. К ней относят среднерыночную заработную плату, а также дополнительные начисления. [35]

Основным источником дохода для большинства людей является заработная плата. Данный способ мотивации является наиболее эффективным, потому что сотрудники никогда не откажутся от дополнительных денег» [29, с. 221]. Для создания эффективной системы мотивации нужно делать упор на одни функции и ослаблять другие.

Также «помимо системы материального стимулирования на предприятии обязана быть разработана дополнительная система

нематериальной мотивации персонала, которая будет ориентироваться на удовлетворение их психологических, внеэкономических потребностей.

Немонетарная мотивация – это выплаты, которые не носят прямого характера и не увеличивают доходы работника, компания выделяет отдельный бюджет для улучшения условий труда своего персонала» [4, с. 186].

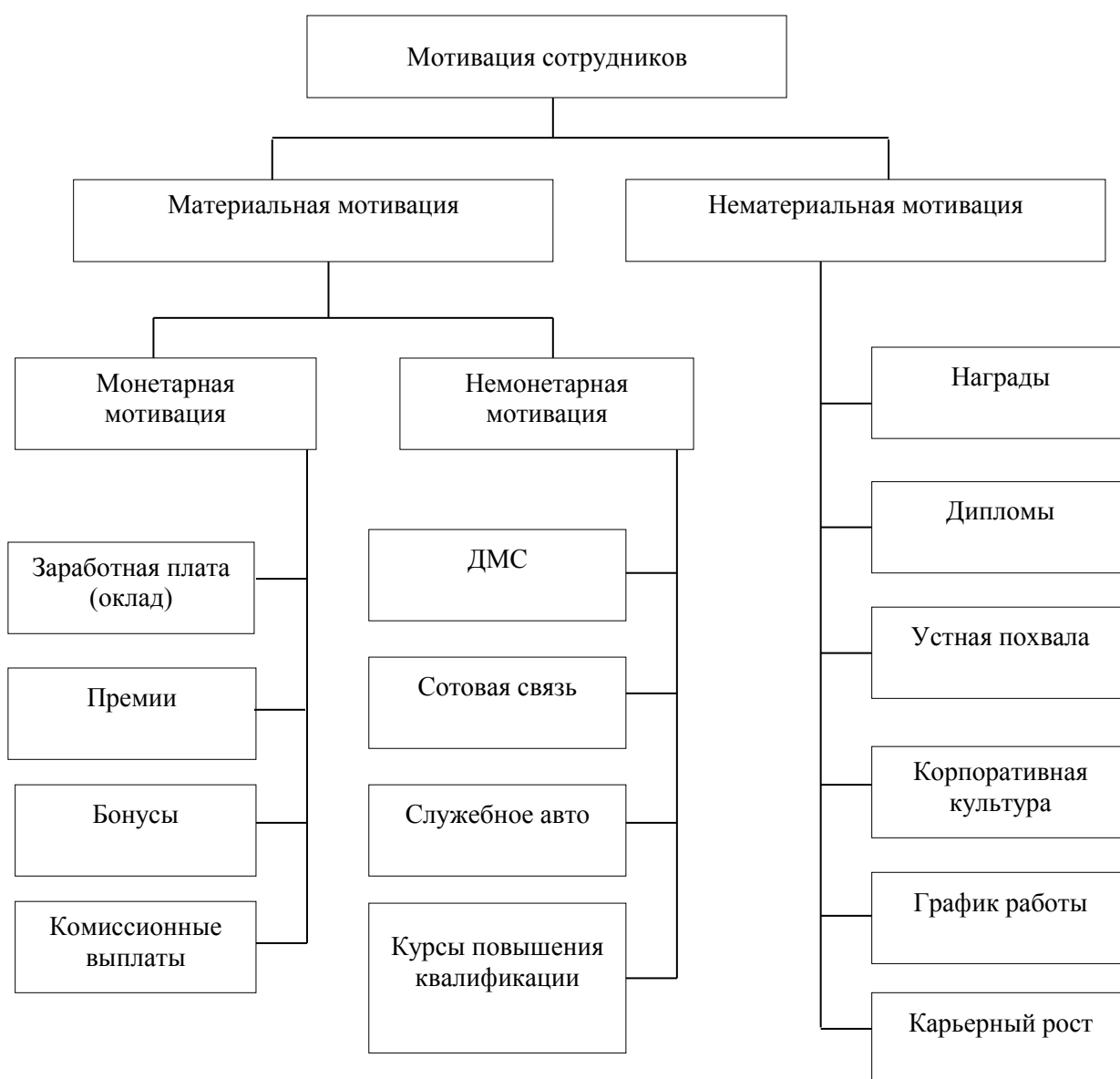


Рисунок 2 – Формы мотивации персонала

«Элементами немонетарной мотивации могут быть:

1. предоставление добровольного медицинского страхования;



2. различные абонементы от спонсоров компании;
3. оплата дополнительного отпуска;
4. организация досуга для детей персонала;
5. поздравление на различные праздники.

Все руководители очень часто возлагают свои надежды именно на нематериальную мотивацию, они пытаются стимулировать свой персонал и удерживать в компании ценных сотрудников. Нематериальная мотивация не основывается на получении материальной выгоды, а делает упор на психологические моменты.

Для того чтобы система стимулирования персонала работала эффективно, необходимо воспользоваться нематериальной мотивацией. Ведь именно данное поощрение закрывает высшие уровни потребности человека, такие как самореализация, уважение и развитие в обществе.

Сотрудников компании нужно стимулировать нематериальной мотивацией. Как показывает практика, для того чтобы подчиненные приходили на работу с неподдельным желанием работать на максимум, недостаточно давать лишь материальную мотивацию (хорошая зарплата, премии и бонусы). Нематериальная мотивация – это комплекс поощрений работников без использования материальных способов, она учитывает психологические особенности коллектива в целом и отдельных работников внутри него. Она требуется для повышения лояльности сотрудников, повышения эффективности труда, поднятие корпоративного духа, любви к своему делу» [4, с. 187].

Нематериальная мотивация, прежде всего необходима для анализа эмоционально-психологической составляющей коллектива в целом и конкретных сотрудников, необходимого для повышения уровня сопричастности и личного признания достигнутых результатов. Следовательно, в системе нематериальной мотивации важен индивидуальный подход в выборе стимулов, естественно оказывающих влияния на трудовую деятельность организации. Данная система мотивации

включает в себя огромное количество инструментов и методов, воздействующего характера, и напрямую зависит от профиля политика организации в сфере управления персоналом.

Зачастую, система нематериальной мотивации не связана с конкретным достижением, её целью является вовлечение в работу и участие сотрудников персонала в новых интересных проектах, благодаря созданию условий. При этом особое внимание отдается: ценностями и миссиям организации, построению корпоративной культуры, поддержанию благоприятной и доброжелательной атмосферы коммуникации и взаимодействия, а также созданию системы обучения для развития потенциала и повышения квалификации каждого конкретного сотрудника.

Вследствие систематического проведения данных мероприятий, в итоге происходит повышение эффективности работы сотрудников, что отражается на показателях деятельности всей компании в целом.

Итак, мотивация, безусловно, занимает центральное место в процессе управления персоналом, оказывая непосредственно влияние на эффективность и результативность деятельности организации, путем правильного применения системы стимулирования, удовлетворяющей потребности конкретного сотрудника.

Существует три наиболее популярных метода стимулирования трудовой деятельности. К ним относятся (таблица 1).

Отсюда следует вывод о том, что для повышения эффективности управления персоналом, следовательно, и всей деятельности организации, менеджеру необходимо определять специфические условия каждой конкретной ситуации и применять соответствующие данным условиям методы нематериального стимулирования и мотивации. Нематериальная мотивация базируется, в первую очередь, на заботе и защищенности сотрудников персонала, которые стремятся реализовать в полной мере свой потенциал в комфортных социально-психологических условиях внутри организации.



Таблица 1 – Методы стимулирования трудовой деятельности [28, с. 198]

№ п/п	Группа методов	Характеристика
1	Социальные	Напрямую связанные с желанием сотрудника в самоутверждении и самовыражении, а также с потребностями занять определенное общественное положение, наделенное конкретными властными полномочиями. Данный метод возможно применять и реализовывать, путем активного вовлечения сотрудников в процесс принятий решений и управления организацией. Зачастую, большую часть сотрудников, в данном случаи, привлекает перспектива получения повышения в должности и перспектива участия в интересных проектах, где возможно реализовать ранее полученные знания и опыт
2	Моральные	Представляют собой, потребность сотрудника в уважении и одобрении со стороны коллектива и управленческого персонала. Личное и публичное признание достижений сотрудников, чувство сопричастности, интерес к работе, а также похвала и критика – всё это является составляющими элементами морального нематериального стимулирования. В свою очередь, следует отметить тот факт, что похвала должна осуществляться на постоянной основе, в дозированной и корректной форме, в том время как критика должна быть строго конфиденциальной, аргументированной и всецело направленной на устранение недостатков и готовности менеджера оказать необходимую помощь
3	Психологические	Берут свои истоки из коренной потребности, необходимой для нормальной жизнедеятельности сотрудника, такой как – общение. Именно поэтому создания всех необходимых условий для формирования благоприятного и приятного микроклимата внутри коллектива, где каждый сотрудник может свободно коммуницировать и взаимодействовать друг с другом, является неотъемлемой частью повышения уровня удовлетворённости персонала трудовой деятельностью в целом

Можно сделать вывод о том, что «система мотивации труда является неотъемлемой частью высокой производительности труда его сотрудников. Профессиональный подход к организации системы мотивации труда создает предпосылки для заинтересованности работников и обеспечивает

достижение высоких результатов и стратегических целей организации» [13, с. 106].

## **2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Компания Поставка»**

### **2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «Компания Поставка»**

ООО «Компания Поставка» – крупная торговая компания, существующая на рынке с 1999 года. Является крупным дистрибьютором ведущих производителей продуктов питания, в том числе продукции «Мясокомбината «Дубки». Компания работает как с крупными федеральными сетями, так и с розничными магазинами. Имеет свои подразделения в 35 регионах России.

ООО «Компания Поставка» действует с 12 февраля 1997 г.

Руководитель ООО «Компания Поставка»: генеральный директор Иванова Юлия Михайловна.

Юридический адрес ООО «Компания Поставка»: 410038, Саратовская область, город Саратов, Соколовогорский 6-й проезд, 16.

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая продуктами из мяса и мяса птицы», зарегистрировано 19 дополнительных видов деятельности.

Целями деятельности данной организации являются осуществление предпринимательской деятельности и получение прибыли.

ООО «Компания Поставка» руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации. В организации частная форма собственности.

В настоящее время преимуществами компании ООО «Компания Поставка» являются высокое качество поставляемой продукции, гарантии заводов производителей, четкая логистика и широкая география продаж. Эти преимущества и есть визитная карточка ООО «Компания Поставка».

Целями деятельности ООО «Компания Поставка» является:

1. увеличение числа потребителей;
2. расширение ассортимента продукции;
3. получение прибыли при минимальных затратах;
4. увеличение доли рынка товаров.

Надёжность компании и профессиональный подход к работе, отзывчивость и лояльное отношение к заказчикам, гибкая система скидок — все это позволяет нам удовлетворять даже самые незаурядные запросы клиентов.

Структура управления ООО «Компания Поставка» является функциональной, где осуществляется процесс воздействия руководителем, который решает определенные задачи. Она представлена на рисунке 3.

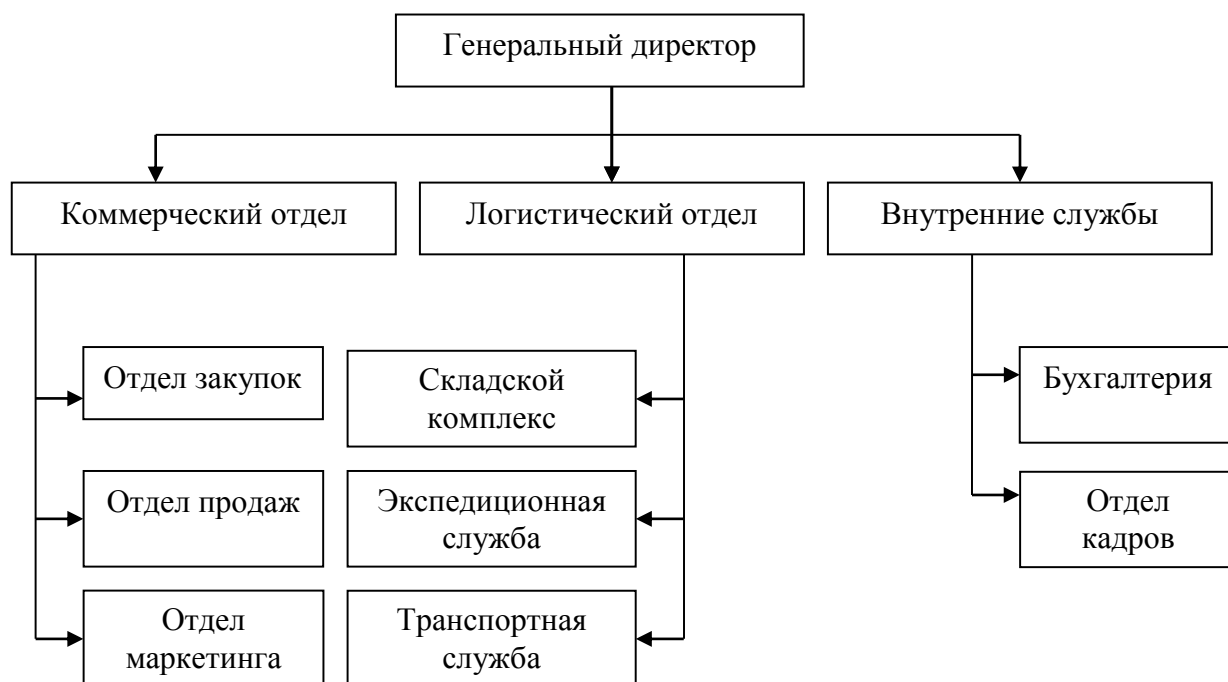


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Компания Поставка»

ООО «Компания Поставка» имеет иерархическую организационную структуру, то есть внимание в организации сосредоточено на оперативном решении внутренних проблем, стабильности и контроле деятельности сотрудников. Формальные правила и политика поддерживают целостность организации.

Директор предприятия несет ответственность за организацию и результаты всей торговой деятельности.

Основным источником анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компания Поставка» является годовой отчет, включающий бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. В процессе анализа были рассмотрены данные за три года: 2018-2020 гг. В таблице 2 рассмотрим основные экономические показатели ООО «Компания Поставка».

Таким образом, по данным таблицы 2 можно отметить следующую динамику (рисунок 4).

Таблица 2 – Основные экономические показатели ООО «Компания Поставка» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонения			
				2019 г. к 2018 г.		2020 г. к 2019	
				абс.	отн., %	абс.	отн., %
Выручка, млн руб.	15523	37056	26745	21533	240,0	-10311	72,2
Себестоимость, млн руб.	13814	36295	25139	22481	190,4	-11156	69,3
Валовая прибыль, млн руб.	1709	761	1606	- 948	44,5	845	210,0
Управленческие расходы, млн руб.	544	762	579	218	140,1	-183	76,0
Прибыль (убыток) от продаж, млн руб.	1165	-1	1027	-1166	-	1028	1027,0
Проценты к получению, млн руб.	0	0	7	-	-	7	-
Проценты к уплате, млн руб.	0	0	76	-	-	76	-
Прочие доходы, млн руб.	0	725	0	725	-	-725	-
Прочие расходы, млн руб.	48	27	114	-21	53,75	87	420,0
Прибыль (убыток) до налогообложения, млн руб.	1117	697	844	-420	62,4	147	121,1
Текущий налог на прибыль, млн руб.	198	118	165	-80	59,6	47	139,8
Чистая прибыль (убыток), млн руб.	919	567	660	-352	61,7	93	116,4
Среднегодовая стоимость основных средств, млн руб.	5202	2973	3836	-2229	57,2	-6065	-58,1
Фондоотдача, руб./ руб.	0,34	0,08	0,14	-0,26	23,5	-0,4	-185,7



Продолжение таблицы 2

Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн руб.	14594	16516	8721	1922	113,2	-6799	22,0
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, обороты	0,94	0,45	0,33	-0,49	47,9	-0,82	-148,5
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,89	0,98	0,94	0,09	110,1	-0,85	9,6
Численность работающих, чел.	2480	2519	2592	39	73	101,57	102,90
Производительность труда, млн руб./чел.	6,26	14,71	10,32	8,45	-4,30	235,02	70,14
Рентабельность продаж, %	5,92	1,53	2,47	-4,39	25,8	-6,86	-177,7

Выручка предприятия, увеличившаяся в 2019 году в 2,4 раза, в течение 2020 года показала сокращение относительно 2019 года на 28%.

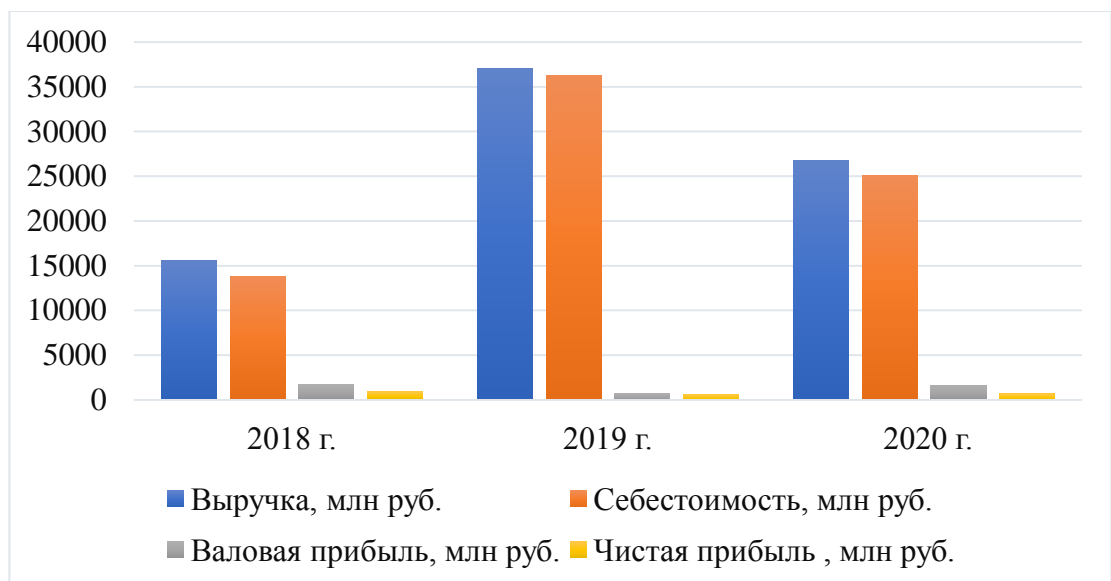


Рисунок 4 – Динамика основных экономических показателей ООО «Компания Поставка» за 2018–2020 гг.

Основная причина снижения выручки предприятия – макроэкономические тенденции, которые в первую очередь отразились на платежеспособном спросе и покупательской активности. Снижение выручки

в 2020 г. произошло из-за пандемии и финансового кризиса в стране, покупательская способность населения стала меньше.

Аналогичная динамика наблюдается и по себестоимости предприятия, которая увеличилась в 2019 году на 190%, но продемонстрировала сокращение в 2020 году на 31% и к концу года составила 25139 тыс. руб.

Произошло увеличение затрат в размере 15 коп. в расчете на 1 рубль произведенной продукции, что связано с опережением темпов роста затрат в сравнении с темпами роста выручки.

Следует отметить, что темпы сокращения показателя ООО «Компания Поставка» себестоимости выше темпа сокращения выручки, что является положительной тенденцией, так как в результате произошло увеличение валовой прибыли предприятия в 2020 году в 2,1 раза. Она к концу 2020 года составила 1606 млн. руб.

На предприятии наблюдается сокращение управленческих расходов в 2020 году на 24%, что положительно повлияло на прибыль от продаж, которая к концу 2020 года составила 1027 млн. руб., хотя в 2019 году данный показатель был отрицательный. За 2020 произошло увеличение прибыли ООО «Компания Поставка» до налогообложения на 21%, которая к концу года составила 844 млн. руб. Представленная динамика положительно отразилась на показателе чистой прибыли ООО «Компания Поставка», которая к концу года составила 660 млн. руб., что на 16 % больше, чем в 2019 году.

Показатели таблицы 2 свидетельствуют о достаточном эффективном использовании основных и оборотных средств компании. В 2020 г. с каждого рубля, вложенного в основные средства, было получено 14 руб. реализованной продукции. С каждого рубля, вложенного в оборотные средства - 33 руб. К негативным моментам в деятельности предприятия относится замедление оборачиваемости оборотных средств и ухудшение эффективности использования основных средств предприятия.

Для осуществления своей деятельности ООО «Компания Поставка» имеет квалифицированный персонал, численность которого на 1 января 2021 года составила 2592 человек. Численность работающих в 2020 г. по сравнению с 2018 г. увеличилась на 112 человек. Производительность труда одного сотрудника составила 10,32 млн. руб., темп изменений по сравнению с 2018 г. составил 163,6 %.

Из представленных данных заметна динамика снижения результатов деятельности предприятия в 2020 году, относительно показателей 2019 года. Отрицательная динамика выручки ООО «Компания Поставка» в 2020 году, обусловила снижение чистой прибыли предприятия.

На основе краткой характеристики организации можно сделать выводы, что ООО «Компания Поставка» относительно молодое, но уже успешнее зарекомендовать себя на рынке предприятие. ООО «Компания Поставка» постоянно развивается и совершенствует свои возможности в достаточно быстром темпе за счет опытных и квалифицированных сотрудников.

Подводя итоги анализа деятельности ООО «Компания Поставка», можно сказать, что значение большинства показателей имеет положительную динамику. Показатель чистой прибыли стремительно растет. 2020 год для организации был самым успешным в разрезе 3-х лет. Большую часть рынка ООО «Компания Поставка» занимают корпоративные клиенты, а именно крупные фирмы.

## **2.2 Анализ системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Компания Поставка»**

«Система мотивации персонала в ООО «Компания Поставка» имеет смешанный характер и включает в себя как материальную, так и нематериальную мотивацию. При этом необходимо отметить, что мотивация

разных категорий работников в определенных моментах существенно отличается.

Мотивация персонала в ООО «Компания Поставка» регулируется следующим нормативными актами:

- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Коллективный договор ООО «Компания Поставка»;
- Положение об управлении персоналом ООО «Компания Поставка»;
- Положения ООО «Компания Поставка», регулирующие материальную мотивацию персонала: об оплате труда и премировании, о социальных выплатах, о надбавках и выплатах в тяжелых условиях труда, о материальной помощи;

- Положения ООО «Компания Поставка», регулирующие нематериальную мотивацию персонала: об аттестации и обучении персонала, о проведении конкурсов профессионального мастерства, о развитии персонала, о работе с молодыми специалистами» [27].

Система мотивации персонала ООО «Компания Поставка» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Система мотивации персонала ООО «Компания Поставка»  
 Денежно-материальная мотивация работников ООО «Компания  
 Поставка» в основном состоит из вознаграждения, состава и структуры очень  
 разных рабочих и специалистов, руководителей, это можно увидеть на  
 рисунке 6.

Оплата труда  
 руководителей и  
 специалистов

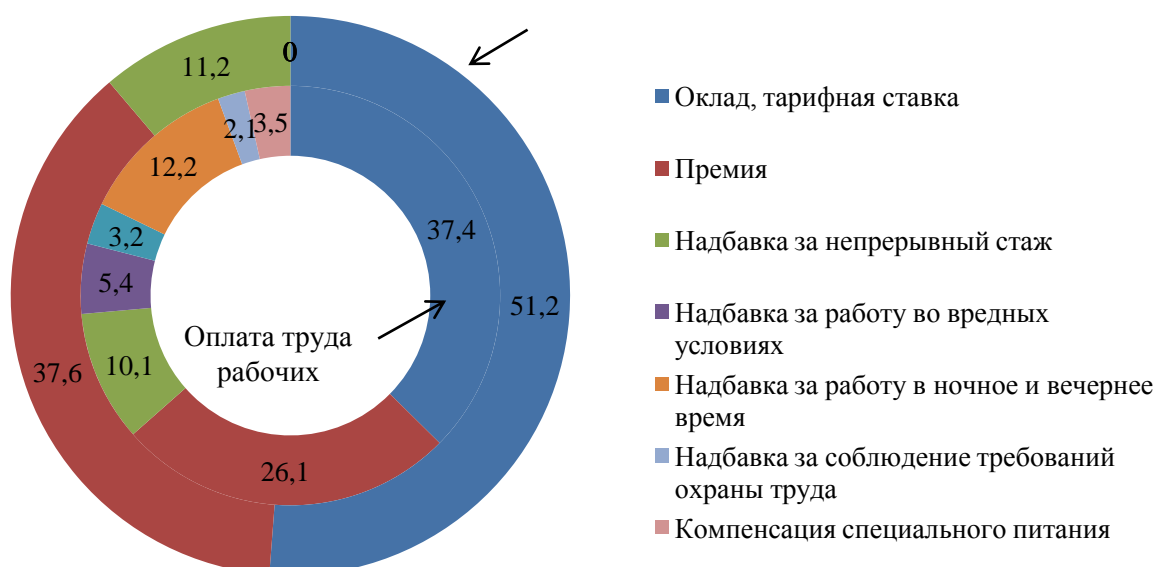


Рисунок 6 – Структура оплаты труда разных категорий персонала в ООО «Компания Поставка», 2020 г., %

Из рисунка 6 видно, что значительная часть заработной платы приходится на заработную плату, ее доля составляет 51,2% в заработной плате, в заработную плату также входят премии и надбавки за непрерывную работу, которые составляют соответственно 37,6% и 11,2%.

Заработная плата рабочих также преобладает над окладом или фиксированной ставкой - 37,4% первоначального взноса, 26,1% премии, косвенные расходы значительно выше, по сравнению с другими, они составляют 36,5 процента от заработной платы. «То есть, уровень различных косвенных затрат варьируется в зависимости от условий труда - чем они тяжелее, тем выше надбавки» [27].

Материальная денежная мотивация ООО «Поставка» включает в себя «годовую зарплату по окончании года и возможность получения материальной помощи. Эти типы мотивационного материала не зависят от категории работников» [27].

Затраты на материальную денежную мотивацию персонала представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на материальную денежную мотивацию персонала ООО «Компания Поставка», 2018-2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 2020 г. к 2018 г.	
				абсол.	относит.
Оплата труда, всего	937827	989665	1030289	92462	9,86
Тринадцатая заработная плата	78152	82472	85857	7705,2	9,86
Единовременная материальная помощь	3514	3645	3820	306	8,71
Итого	1019493	1075782	1119966	100473	9,86

Медицинское обслуживание персонала в ООО «Компания Поставка» вдобавок занимает огромное место мотивации - 22,1%, главным образом это оплата стоматологических услуг в частных клиниках, мера выплаты поддержки зависит от стажа работника в ООО «Поставка».

Заработная плата рабочих также преобладает над окладом или фиксированной ставкой - 37,4% первоначального взноса, 26,1% премии, косвенные расходы значительно выше, по сравнению с руководителями и экспертами, они в сумме составляют 36,5% оплаты труда.

В ООО «Персональная мотивация» небольшую часть занимают оздоровительные детские каникулы для детских лагерей и санаторно-курортных учреждений – 1,8% и 2,7% соответственно, что касается ограниченного числа сотрудников, имеющих многолетний опыт работы в ООО «Компания Поставка».

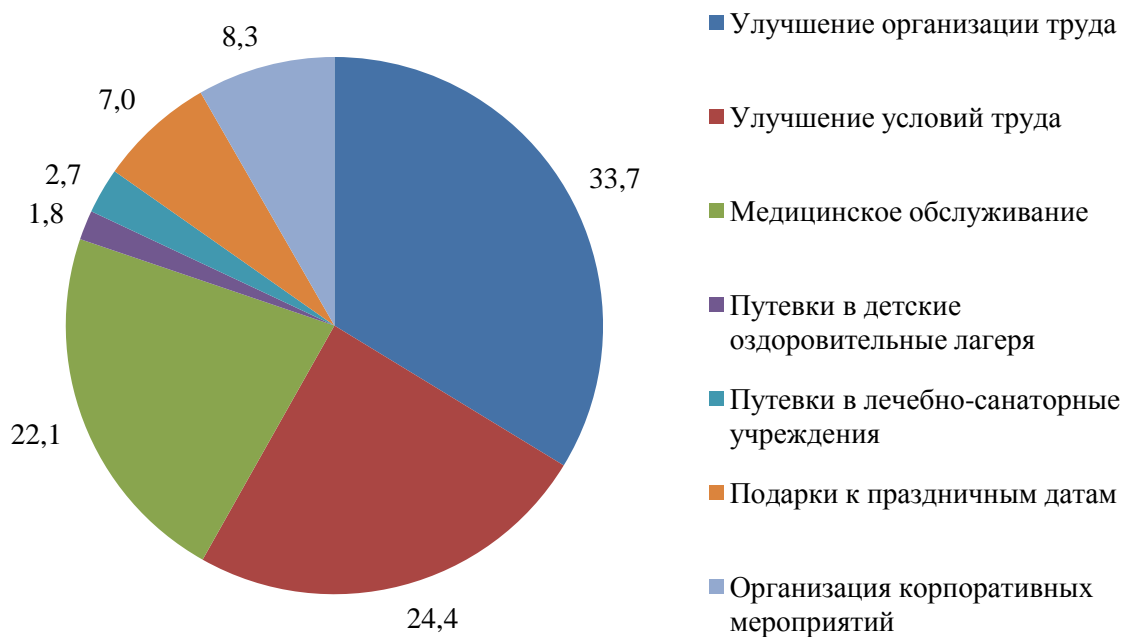


Рисунок 7 – Структура не денежной материальной мотивации персонала в ООО «Компания Поставка», 2020 г., %

«Подарки к праздничным дням: Новый год, 8 марта, 23 февраля вручены всем сотрудникам ООО «Компания Поставка», без исключения, представляют собой и продуктовые пайки. Также для всех работников, успевших к праздникам, организуются корпоративные мероприятия» [27].

Динамика мотивации персонала ООО «Компания Поставка» материальными неденежными средствами приведена в таблице 4.

Из таблицы видно, что не денежные материальные расходы на стимулирование персонала ООО «Компания Поставка» за исследуемый момент в целом возросли на 598 тыс., что равняется 1,45%, максимальное подорожание возможно случиться при улучшении системы труда, это связано с реализацией всевозможных инвестиционных проектов.

Расходы на здравоохранение существенно выросли, а это значит, что этот способ стимулирования востребован посреди работников ООО «Компания Поставка». Увеличение расходов на подарки и корпоративные праздники инициирован ростом цен, а не количеством.



Таблица 4 – Затраты на мотивацию персонала ООО «Компания Поставка» материальными неденежными средствами за 2018–2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 2020 г. к 2018 г.	
				абсол.	относит.
Создание оптимальной организации трудовой деятельности	12520	13540	14110	1590	12,70
Создание оптимальных условий трудовой деятельности	13510	11140	10230	-3280	-24,28
Медицинское обслуживание	7450	8115	9230	1780	23,89
Предоставление путевок в детские лагеря	621	715	743	122	19,65
Предоставление путевок в лечебно-санаторные учреждения	1880	1920	1150	-730	-38,83
Презенты от фирмы	2560	2840	2915	355	13,87
Корпоративные праздники	2710	3514	3471	761	28,08
Итого	41251	41784	41849	598	1,45

Наибольшее сокращение затрат отмечается при улучшении условий труда за счет уменьшения вариантов деятельности, уменьшение расходов на санаторно-курортное лечение сопряжено с сокращением выписываемых чеков.

Дальше рассмотрим нематериальную личную мотивацию ООО «Компания Поставка», ее состав презентован на рисунке 8.

По рисунку предоставление дополнительных дней отдыха - 57,8%, но следует отметить, что этот способ стимулирования исходит исключительно для той категории работников, которые работают, так как они трудятся в нелегких условиях труда.

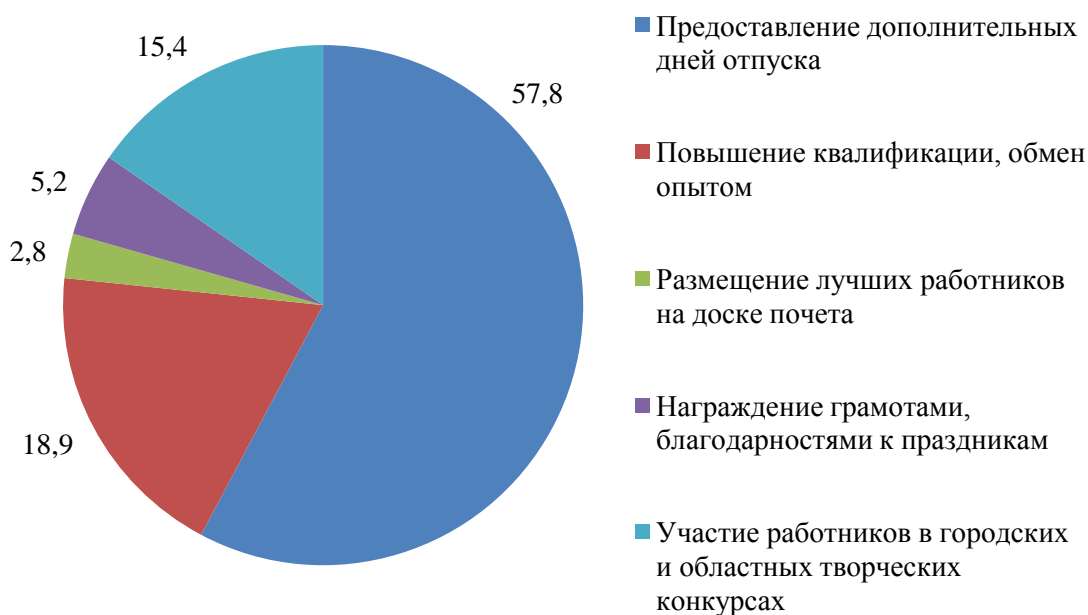


Рисунок 8 – Нематериальная мотивация персонала ООО «Компания Поставка», 2020 г., %

Директор ООО «Компания Поставка» награждает деятельность работников в различных муниципальных районах, областных креативных конкурсах и событиях и постоянно спонсирует их. В этом случае, с одной стороны, исполняется побуждение работников, с другой - усовершенствование стиля ООО «Компания Поставка». Доля данного типа стимулирования собирает 15,4% сотрудниками ООО «Компания Поставка» на доску почета и награждение грамотами и похвалы проводится один раз в год - в день компании. настоящий вариант стимулирования работников ООО «Компания Поставка» составляет в общей сумме 8%.

Динамика затрат на нематериальную мотивацию сотрудников ООО «Компания Поставка» представлена в таблице 5.

Самые высокие затраты приходятся на продление отпуска, они составляют 6852 т. р. в 2020 г. Это связано как с увеличением количества работников, выполняющих свою деятельность в неблагоприятных условиях труда, которым предоставляется данный вид отпуска (помимо должностей по трудовому законодательству), так и с увеличением оплаты труда.

Таблица 5 – Затраты на нематериальную мотивацию персонала ООО «Компания Поставка» в 2018–2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 2020 г. к 2018 г.	
				абсол.	относит.
Продление отпуска	5623	6458	6852	1229	21,86
Обучение, повышение квалификации	3215	2850	2241	-974	-30,30
Размещение лучших работников на доске почета	315	321	328	13	4,13
Благодарности и грамоты на корпоративных мероприятиях	568	595	615	47	8,27
Участие работников в муниципальных и региональных конкурсах	1563	1715	1825	262	16,76
Итого	11284	11939	11861	577	5,11

В отношении системы мотивации в ООО «Компания Поставка» рабочих осуществлялась анонимным анкетированием. Он пошел с анкетой, которая прилагается.

В результате различные категории работников ООО «Компания Поставка» доставлено 1500 анкет, из них 942 анкеты возвращены заполненными, что составляет 36,3% от их общей численности персонала - 21 руководитель, 86 специалистов, 835 рабочих.

На рисунке 9 представлено распределение мотивации, которой пользовались опрошенные работники.

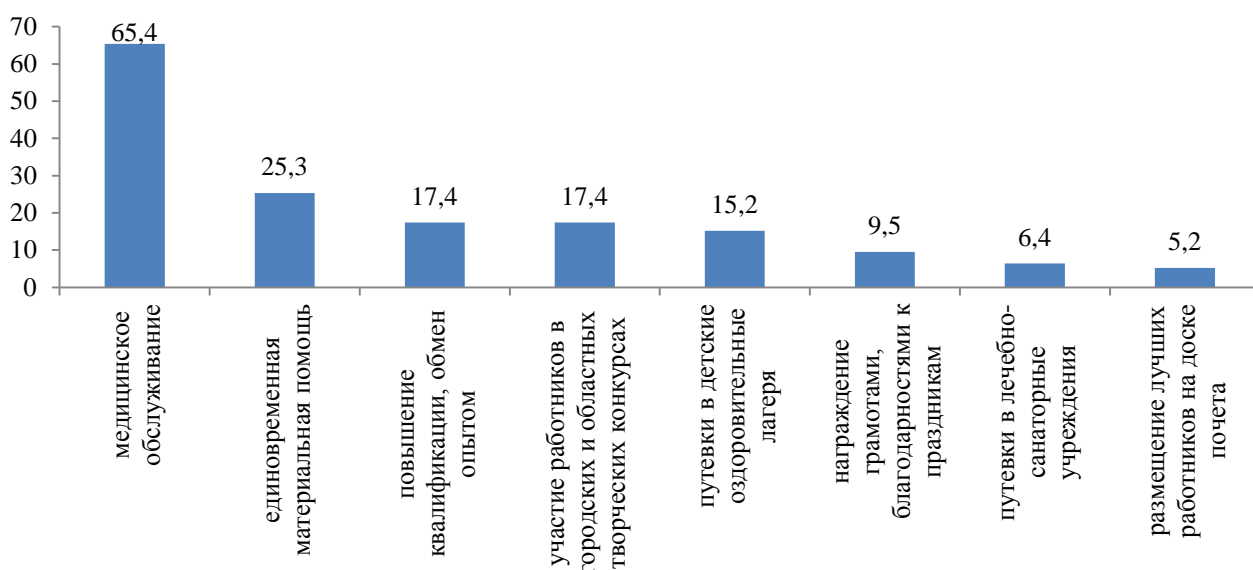


Рисунок 9 – Распределение мотивации, которой пользовались опрошенные работники, %

К вопросу о личной осведомленности персонала ООО «Компания Поставка» о наличии стимулирования. Большинство респондентов, а это 45,5% сказали, что знают, 34,7% респондентов знают о стимулировании частично, сотрудники, которые ничего не знают о мотивации персонала в ООО «Компания Поставка» - 19,8% опрошенных. Из этого следует, что осведомленность работников о мотивации фирмы располагается на самом невысоком уровне.

В этом случае не определены технологии мотивации, какие используются ко всем работникам без исключения. На рисунке 8 показано, что наиболее признанный способ стимулирования в ООО «Компания Поставка» — это медицинская услуга, она также достаточна для наибольшего числа работников, нуждающихся в материальной помощи. еще огромной известностью среди работников пользуются мотивационные приемы, использующие творчество, такие как повышение квалификации, деятельность в креативных конкурсах. подобные способы мотивации, как ратификация и почетная доска, не пользуются известностью среди работников, но это может быть сопряжено с тем, что этот тип стимулирования используется у маленького числа людей с огромным опытом работы в ООО «Компания Поставка».

На рисунке 10 представлено распределение методов мотивации, которую хотели бы сотрудники ООО «Компания Поставка» использовать.

По рисунку 10 видно, что практически все работники желают ежегодного повышения заработной платы выше инфляции, это предсказуемо и совпадает с мнением большинства россиян, все стремятся к повышению уровня жизни. В настоящее время вознаграждение в ООО «Компания Поставка» индексируется, но на уровне инфляции или ниже этого уровня, т.к. повышение несущественно.

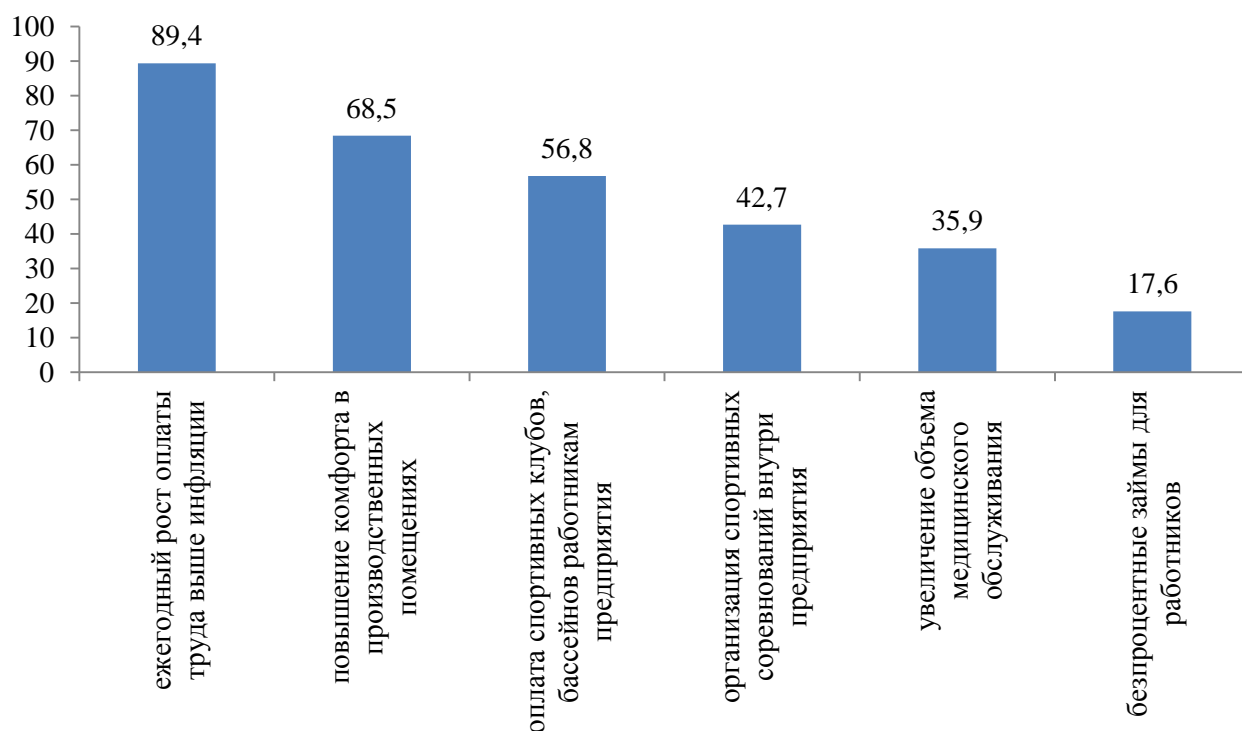


Рисунок 10 – Распределение мотивации, которую хотели бы видеть работники в ООО «Компания Поставка», %

Большинство ответов сопряжено с повышением удобства в помещении, это может быть связано с тем, что в 2020 г. сокращение инициативности по улучшению условий труда, что отрицательно отразилось на персонале, исключительно в рабочей среде, который трудится в нелегких условиях труда. На это надлежит направить пристальное внимание администрации ООО «Компания Поставка».

Ответы многих работников еще сопряжены с желанием заниматься спортом. В настоящее время в нашей стране идет пропаганда сортов, многочисленные желают этим заниматься, но не всегда это удается. Организация спорта от имени фирмы не только поможет достигнуть собственных мотивационных миссий и задач ООО «Компания Поставка», но и сплоченность общественной работы.

Повышение размера медицинских услуг желают наблюдать респонденты с возрастом (после 45 лет), указывают различные варианты диагностических плат.

Беспроцентные ссуды для рабочих были минимально известными из всех вариантов ответа. Это связано с тем, что уровень оплаты труда трудящихся больше среднего по городу, вдобавок в условиях неопределенности в связи с финансовым положением в стране работники боятся кредитов даже без процентов.

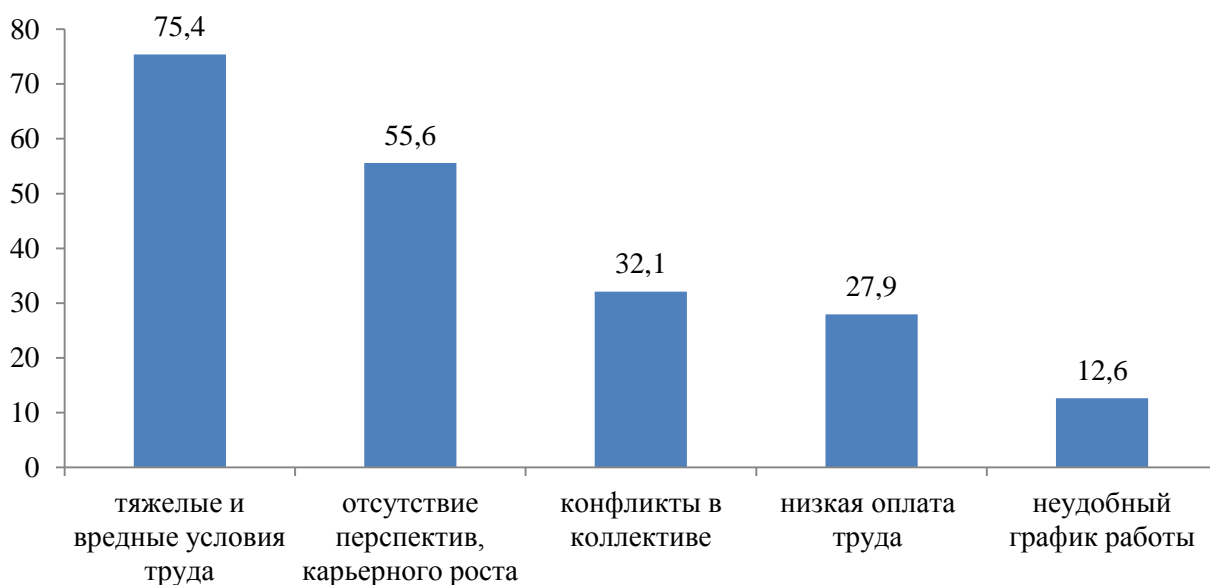


Рисунок 11 – Распределение возможных причин увольнения, по мнению опрошенных работников, %

В таблице 6 представлены основные показатели системы мотивации персонала, представленные по данным службы управления персоналом.

Из таблицы 6 видно, что в целом затраты на мотивацию персонала ООО «Компания Поставка» с 2018 по 2020 гг. увеличиваются, это связано с ежегодной производственной индексацией заработной платы. Немного меняются немонетарные материальные затраты и нематериальная мотивация. Также по типам мотивации проистекает из малых и затрат на одного работника ООО «Компания Поставка». В выручке компании доля затрат на личную мотивацию снижается, это свидетельствует о невнимании к личной мотивации со стороны администрации.

Таблица 6 – Показатели мотивации персонала ООО «Компания Поставка» в 2018-2020 гг.

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 2020 г. к 2018 г.	
				абсол.	относит.
Расходы на мотивацию, всего тыс. руб.	1072028	1129505	1173676	101648	9,48
Расходы на мотивацию, приходятся на 1 работника тыс. руб., в том числе:	432,27	448,39	452,81	20,54	4,75
денежная материальная	411,09	427,07	432,09	21,00	5,11
не денежная материальная	16,63	16,59	16,15	-0,49	-2,93
нематериальная	4,55	4,74	4,58	0,03	0,57
Размер затрат на мотивацию в выручке, %	10,56	9,83	8,71	-1,85	-17,53
Сотрудники, которые охвачены мероприятиями по мотивации, чел.	1189	1026	995	-194	-16,32
Доля сотрудников, охваченных мероприятиями мотивации в общей численности, %	47,94	40,73	38,39	-9,56	-19,93
Среднемесячная заработная плата сотрудников, руб./мес.	31513	32740	33124	1611	5,11
Среднемесячная заработная плата по городу, руб./мес.	30945	31525	32826	1881	6,08
Производительность труда, т./чел.	87,22	87,03	86,91	-0,31	-0,36
Уровень текучести персонала, %	5,76	6,56	7,74	1,98	34,28
Обеспеченность персоналом, %	95,40	93,40	91,70	-3,70	-3,88

Производительность рабочих за исследуемый период в единицах приведенного объема, когда в определении этого показателя указывается количество бракованной продукции. «Это означает, что в работе недостаточно внимательно относиться к официальным функциям, а непосредственным руководителям - к контрольным функциям. Еще одним фактором роста брака являются плохие условия труда в разных погодных условиях, при этом мотивация деятельности по улучшению условий труда снижается» [11].

В ООО «Компания Поставка» ежегодно увеличивающаяся текучесть кадров, в 2020 г. он превосходит показатели по отрасли (5-7%). «Это приводит к снижению необходимой деловой безопасности персонала, что может негативно повлиять на выполнение плана поиска поставщиков, а также имеет другие негативные последствия для организации» [20].

Все это свидетельствует о том, что «технология мотивации персонала организации находится на низком уровне, а также, не предлагая своих целей, таких как снижение текучести и удержания персонала, привлечение квалифицированного персонала, эффективная организация работы персонала» [13].

Итак, анализируя систему личной мотивации ООО «Компания Поставка», можно сделать следующие выводы.

Мотивация в ООО «Компания Поставка» «инициируется генеральным директором, разработан менеджер службы управления персоналом и согласовывается с юридическим отделом. Система мотивации включает материальную денежную и неденежную мотивацию и нематериальную личную мотивацию» [27].

Мотивация охватывает небольшой процент сотрудников компании, включает в себя небольшое количество методов и действий (рисунок 7). Затраты, которые выделяются на технологии данных с более низкой мотивацией (таблица 4). Опрос рабочих также показал, что они нуждаются в расширении объема этого вида мотивации (рисунок 10). Кроме того, проведенный анализ и опрос показали низкую личную осведомленность о технологиях мотивации.



### **3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Компания Поставка»**

#### **3.1 Основные направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Компания Поставка»**

Эффективная система мотивации персонала должна быть справедливой и логичной, охватывать всех сотрудников компании и соответствовать целям и ресурсам компании.

Личные мотивационные методы, безусловно, является одним из приоритетов системы мотивации всех российских компаний, в том числе ООО «Компания Поставка», но должна дополнять другие типы мотивации. А для того, чтобы немотивационный материал работал, он должен соответствовать требованиям компании к персоналу и ресурсам. Выявить пожелания работников ООО «Компания Поставка», связанная с мотивацией, была определена научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами по совершенствованию технологии мотивации, которые были рассмотрены в ответах на это исследование.

По результатам проведенного анализа были проведены мероприятия по совершенствованию системы личной мотивации в ООО «Компания Поставка», представлены в таблице 7.

Увеличение объема не денежных мотивационных методов в основном предлагается за счет увеличения объема мероприятий по улучшению условий труда. Это основная причина увольнения многих работников, многие увольняются, несмотря на высокий уровень оплаты труда. Поэтому объем мероприятий по улучшению условий труда необходимо постоянно расширять и регулярно финансировать.

Таблица 7 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Компания Поставка»

Наименование мероприятий	Шаги реализации мероприятий	Цель мероприятий
Увеличение размера не денежных материальный методов стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение объема мероприятий по улучшению условий труда рабочих;</li> <li>– расширение объема медицинского обслуживания;</li> <li>– оплата спортивных залов и бассейна работникам.</li> </ul>	Удержание работников, привлечение новых работников
Увеличение размера нематериальных методов стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение объема обучения персонала;</li> <li>– организация спортивных мероприятий между структурными подразделениями ООО «Компания Поставка».</li> </ul>	Сплочение трудовых коллективов
Повышение осведомленности персонала ООО «Компания Поставка» о мотивации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка положения «О мотивации персонала ООО «Компания Поставка»;</li> <li>– ознакомление с положением всего персонала компании;</li> <li>– размещение изменений, касающихся мотивации в газете.</li> </ul>	Повышение лояльности персонала

С целью улучшения условий труда он служит для оснащения помещений для отдыха и работы кондиционерами и холодильными установками, а также горячей и питьевой водой. По трудовому законодательству и постановлениям, соответственно размещенным в ООО «Компания Поставка» рабочие, имеют отдых каждый час.

Для закупки кондиционеров и холодильников руководителям отделов ООО «Компания Поставка» необходимо обратиться в службу логистики, а в службу снабжения закупить необходимое оборудование в количестве, в соответствии с установленными претензиями.

Увеличение объема не денежных материалов, мотивация на втором месте, увеличение объемов оказания медицинской помощи сотрудникам ООО «Компания Поставка». В настоящее время эта помощь касается только стоматологических услуг, ее предлагается расширить за счет компенсации затрат, уплаченных за диагностику.

Рабочие ООО «Компания Поставка» подлежат профессиональным болезням, поэтому диагностика поможет выявить заболевание на ранней стадии, что повысит эффективность лечения. Большинство рабочих сохраняют собственные инструменты для диагностики заболеваний, и если ООО «Компания Поставка» компенсирует эти расходы, поэтому рабочие будут проводить диагностику, которая положительно скажется на их здоровье, а также повысит лояльность к компании.

Увеличение объема не денежных способов мотивации также предлагается за счет оплаты труда работников спортзала и бассейнов ООО «Компания Поставка», этот вид мотивации обозначил достаточно большое их количество в списке желаний для опроса. В городе есть организации спорта, где есть спортивные и фитнес-залы, и бассейн. Требуется заполнить договор в соответствии с учреждением на аренду волейбольных залов, тренажерного зала и двух дорожек для бассейна. Арендная плата будет ежегодно, она будет включать два дня в неделю. То есть каждый работник ООО «Компания Поставка», показывающая прохождение организации, сможет два раза в неделю посещать одно из следующих спортивных сооружений. Это событие очень важно для рабочих, это подтверждают данные опросов, а также рост популярности различных видов спорта среди населения нашей страны.

Увеличение нематериального объема мотивации, запрашиваемого за счет увеличения объема обучения персонала, а также одной из основных причин увольнения, как показало исследование, - отсутствие перспектив и карьерного роста. Обучение и развитие персонала ООО «Компания Поставка» приведет к желанию профессионально развиваться, побудит сотрудников улучшить рабочий поток, всегда узнавать что-то новое.

Личное развитие также важно для ООО «Компания Поставка», как и большинство старых менеджеров и инженеров, скоро получит замену. Для обучения и развития персонала ООО «Компания Поставка» не дорого

обходилась, приглашали на упражнения на базе собственного учебного центра, приглашали преподавателей. Это приведет к экономии командировочных расходов, а также коснется различных типов обучения и работников разных категорий.

Организация обучения персонала ООО «Компания Поставка» будет состоять из следующих этапов (рисунок 12).

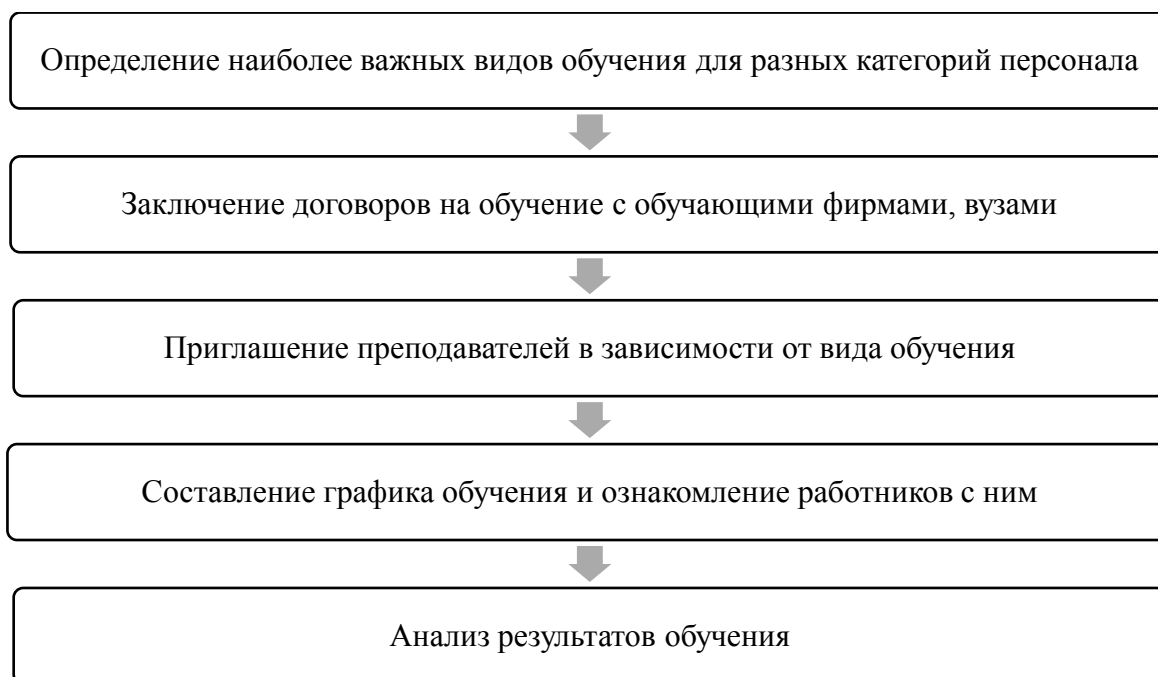


Рисунок 12 – Этапы организации обучения

При правильной организации обучения и развития персонала ООО «Компания Поставка» является одним из сильнейших факторов эффективной системы мотивации, она надолго застрахует работников от увольнений и привлечет новых сотрудников. Параллельно ООО «Компания Поставка» может полностью решить за вас проблему неквалифицированного персонала.

«Доказано, что с повышением уровня квалификации персонала повышается уровень производительности. Кроме того, возможность получения дополнительного образования у подавляющего большинства работающих и потенциальных сотрудников является мощным фактором стимулирования трудовой активности» [28].

Повышение объема нематериальной мотивации предлагается также за счет организации спортивных мероприятий, среди бизнес-единиц ООО «Компания Поставка»

«Многие российские компании пришли к выводу, что спортивные мероприятия являются одним из наиболее продуктивных и мотивационных воздействий на работников. Также проведенный ими опрос показал, что большое количество работников есть желание соревноваться в разных видах спорта с командами, подразделениями компании» [35].

Организация спортивных мероприятий в коллективах ООО «Компания Поставка» будет иметь следующие этапы (рисунок 13).

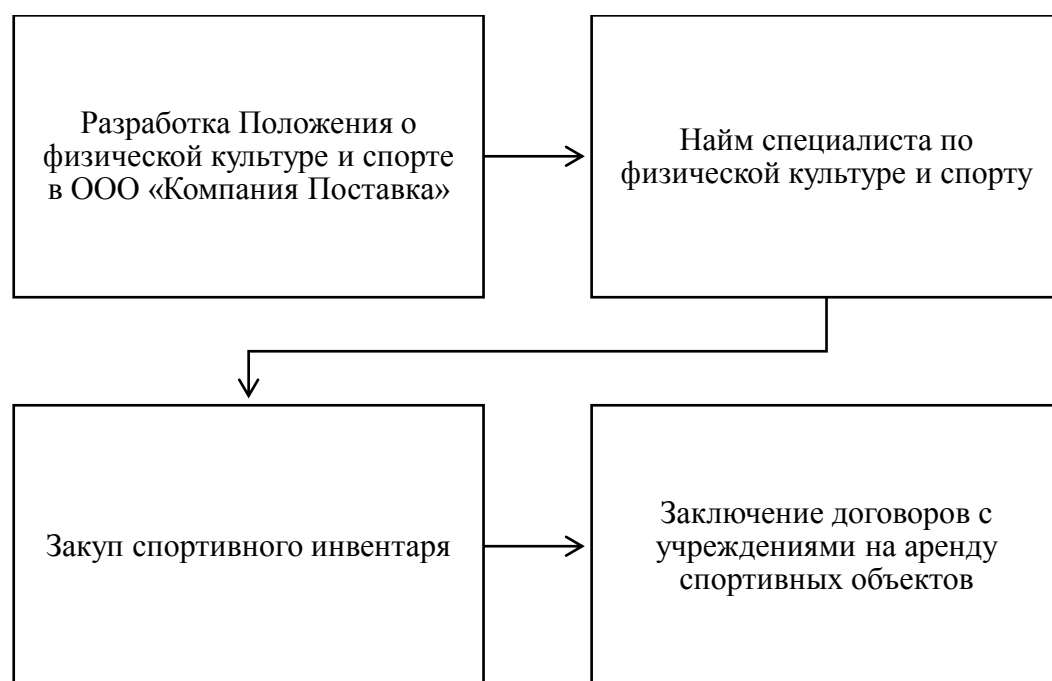


Рисунок 13 – Этапы организации спортивных мероприятий внутри рабочих коллективов ООО «Компания Поставка»

Положение по физической культуре и спорту в ООО «Компания Поставка» необходима для консолидации системы работы в определенной области, типы проводимых соревнований, их регламент, система поощрений и наград, ответственное лицо и другие основные моменты спортивных достижений должны быть определены.

Данное Положение разработана директором службы управления персоналом ООО «Компания Поставка» вместе со специалистом по физической культуре и спорту и согласована с юристом.

Затем вы должны принять статус ООО «Компания Поставка» «Вручение специалиста по физической культуре и спорту», а также эта работа достаточно обширная и требует, отдельно, выделенного работника для ее организации и проведения. Также в дальнейшем работник может заниматься организацией туристического клуба в банке ООО «Доставку», как и тягу к туризму, проявляют многие сотрудники компании. Ответственный за наем на одного нового сотрудника, будет руководитель отдела кадров ООО «Компания Поставка».

Для организации спорта это необходимо в бюджете ООО «Компания Поставка» будет включать в себя спортивный инвентарь, в который войдут: стол для настольного тенниса, ракетки, лыжное снаряжение, волейбол, баскетбол, футбольные мячи, поле для бланка заказа с символикой ООО «Компания Поставка». Для определения количества спортивных покупок необходимо собрать заявки от всех бизнес-единиц ООО «Компания Поставка», в командообразовании и выявлении участников индивидуальных автоспортов. Ответственным за это мероприятие будет специалист по физической культуре и спорту и начальник отдела логистики ООО «Компания Поставка».

«Также необходимо подписать договор аренды муниципальных спортивных сооружений, со спортивными сооружениями в городе. К таким объектам относятся: волейбольный зал, зал, баскетбол, аренда футбольного поля, аренда только одной бильярдной.

Благодаря организации спортивных мероприятий, которая повысит уровень мотивации и личной вовлеченности, свою цель ответственности в результате, что поможет удержать лучших профессионалов. Кроме того, спорт привлекает руководителей команд, которые могут быть более информативными, и в процессе выполнения своих служебных обязанностей

он делает работника дисциплинированным и ответственным. Спортсмены часто испытывают сильную эмоциональную привязанность к компании и коллегам, что способствует снижению текучести кадров.

Кроме того, спортивная победа помогает поднять самооценку работников и улучшить их эмоциональное и психологическое состояние. Согласно многочисленным исследованиям, продуктивность счастливых рабочих увеличивается на 12-30%.

Наличие спортивной команды от организации увеличивает привлекательность организации на рынке труда, для некоторых работников возможность заниматься любимым видом спорта, несомненно, становится важным бонусом при выборе будущего места работы. Также команда фирмы сможет участвовать в мэрии или мероприятиях, которые улучшат имидж компании» [12].

По результатам исследования технологии мотивации ООО «Вручение» выявило такой негативный факт, что почти половина персонала компании не в полной мере осведомлена о составе мотивационных мероприятий. Для решения этой проблемы предлагается:

- разработка Положения «По мотивации персонала ООО «Компания Поставка»;
- ознакомить с положением всех сотрудников в компании;
- постоянное оповещение в газете в связи с изменением мотивации.

Положение «О мотивации персонала ООО «Компания Поставка» необходима, так как эта сфера контролируется множеством действий, и в данной позиции служит для сбора и систематизации системы мотивации в едином документе. Также предлагается установить принципы и порядок технологии мотивации, ее формы, методы.

Затем работникам следует ознакомиться с этим пунктом для всех сотрудников ООО «Компания Поставка» просят сделать следующими способами:

- поместить бумажную копию штата в местах досуга коллективов;
- разговор руководителя совместной работы о системе мотивации ООО «Компания Поставка»;
- разместить в электронном виде во внутрифирменной сети.

Система мотивации ООО «Компания Поставка» требует постоянного улучшения с изменением внешних и внутренних факторов, которые включают экономическую ситуацию в стране, ситуацию на рынке труда в городе, цели и ресурсы компании, предпочтения сотрудников и другие факторы. Изменения в системе мотивации персонала ООО «Компания Поставка» запросила своевременно внести Положение «О мотивации персонала ООО «Компания Поставка» и освещение их во внутрифирменной газете. Внутрифирменная газета издается более десяти лет и пользуется популярностью и коммерцией среди работников ООО «Компания Поставка».

Выполнение этих шагов помогает повысить уровень осведомленности персонала ООО «Компания Поставка» о мотивации в компании, повышении уровня охвата вдохновляющих тренингов и обучающих стимулов.

Поэтому мероприятия, направленные на совершенствование ООО «Поставка» включает в себя: увеличение объема нематериальной и нематериальной материальной мотивации персонала за счет активизации мероприятий по улучшению условий труда, оказания медицинских услуг, оплаты тренажерных залов и бассейнов для рабочих, увеличения объемов обучения персонала, организации спортивные события.

Также предлагается повысить уровень информированности персонала ООО «Компания Поставка» по мотивации через разработку Положения «О мотивации персонала ООО «Компания Поставка» и своевременном размещении изменений мотивации в газете организации. Планируется, что предлагаемые мероприятия помогут увеличить эффективность системы личной мотивации ООО «Компания Поставка» и положительно сказывается на общем бизнесе компании.



### 3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Для улучшения условий труда и для оснащения рабочей зоны отдыха следует пользоваться кондиционерами и охладителями с питьевой водой. Их покупка связана с расходами, они будут зависеть от необходимой цены и количества. Также необходимо учитывать ежегодные затраты на обслуживание оборудования.

В связи с этим для реализации предложенных мероприятий необходимо приобрести и сорок семь кондиционеров и холодильников. Стоимость данного оборудования указана в закупочных ценах ООО «Компания Поставка» (данные отдела логистики): кондиционер - 25000 тыс. руб., кулер - 7000 тыс. руб.

Обслуживание кондиционеров осуществляется один раз в год, по данным сервисной организации, стоимость обслуживания массового кондиционера составляет 1000 тыс. руб. - один кондиционер, соответственно обслуживание 47 кондиционеров будет 47 000 руб. в год.

Услуга включает замену кулеров для бутылок с водой один раз в неделю, в году 52 недели, новая бутылка для питьевого кулера стоит 200 руб. Из этого ежегодная плата за обслуживание 47 кулеров составит:

$$52 \times 200 \times 47 = 488\,800 \text{ руб. в год.}$$

«Планируемые расходы на мероприятие по улучшению условий труда персонала определяются по формуле (1):

$$Z_1 = C_1 \times Q_1 + C_2 \times Q_2 + Об_1 + Об_2, (1)$$

где  $Z_1$  – затраты на мероприятие по улучшению условий труда, руб.;

$C_1$  – цена одного кондиционера, руб.;

$C_2$  – цена одного кулера, руб.;

$Q_1$  – количество необходимых кондиционеров, штук;

$Q_2$  – количество необходимых кулеров, штук;

Об<sub>1</sub> – стоимость годового обслуживания кондиционеров, руб.;

Об<sub>2</sub> – стоимость годового обслуживания кулеров, руб.» [21].

Определим затраты на мероприятие по улучшению условий труда рабочих по формуле (1):

$$З_1 = 25000 \times 47 + 7000 \times 47 + 47000 + 488800 = 2039800 \text{ руб.}$$

Также в рамках увеличения объема не денежных способов мотивации ООО «Компания Поставка» предлагает увеличить объем медицинских услуг за счет оплаты диагностических услуг платной поликлиники. Для этого необходимо заключить договор обслуживания с центром здоровья «Медздрав» и оплатить счета сотрудников ООО «Компания Поставка» диагностического обслуживания, есть и будет стоимость этого мероприятия. Предполагается, что в первом году диагностические услуги вернет каждый третий работник ООО «Компания Поставка». Средняя стоимость диагностической услуги в одном центре у врача «Медздрав» составляет от 2500 руб.

«Плановые затраты на случай увеличения количества медицинского обслуживания персонала определяются по формуле (2):

$$З_2 = ЧП_{2020} \times 0,3 \times Ц, \quad (2)$$

где ЧП – численность персонала на 2020 г., чел.;

Ц – средняя стоимость услуг диагностики, руб.» [21].

Определим затраты на мероприятие по увеличению объема медицинского обслуживания работников АО по формуле (2):

$$З_2 = 2592 \times 0,3 \times 2500 = 1944000 \text{ руб.}$$

Еще одно мероприятие в рамках увеличения объема неденежного личного мотивационного механизма ООО «Компания Поставка» представляет собой предоставление работникам возможности заниматься бесплатными видами спорта. В стоимость мероприятия входит оплата

аренды двух дорожек для бассейна, тренажерного зала, волейбольного зала два раза в неделю по 1 часу. Стоимость аренды указана спортивным управлением учреждений города «Дом спорта».

«Плановые затраты на мероприятие по предоставлению возможности работникам компании заниматься спортом, определяются по формуле (3):

$$Z_3 = A_1 + A_2 + A_3, \quad (3)$$

где  $A_1$  – ежегодная стоимость аренды двух дорожек в бассейне, руб.;

$A_2$  – ежегодная стоимость тренажерного зала, руб.;

$A_3$  – ежегодная стоимость зала для волейбола, руб.» [28].

Определим затраты на мероприятие по предоставлению возможности работникам ООО «Компания Поставка» заниматься спортом по формуле (3):

$$Z_3 = 175000 + 285000 + 195000 = 655000 \text{ руб.}$$

В случае увеличения несущественного объема личной мотивации ООО «Компания Поставка» предлагает увеличить объем обучения персонала различных категорий. Мероприятие намерено реализовать на базе собственного учебного центра, расходами в этом случае будут затраты на приглашение сторонних преподавателей.

По информации руководителя учебного центра, он лучше всего подходит для организации тренингов по разным направлениям, а также для приглашения преподавателей из разных учебных заведений в компании. В течение года он намерен организовать еще 10 групп из разных областей обучения и пригласить 10 разных учителей в течение года.

Средняя цена учебного курса составляет 70000 руб. (мониторинг Центра подготовки кадров). «Затраты на данное мероприятие определим по формуле:

$$Z_4 = C \times Q, \quad (4)$$

где  $C$  – средняя стоимость преподавательского курса чтения, руб.;

$Q$  – ланируемое количество учебных групп, штук» [28].

Определим затраты на мероприятие по увеличению объема обучения работников ООО «Компания Поставка» по формуле (4):

$$Z_4 = 70000 \times 10 = 700000 \text{ руб.}$$

Также «в рамках проведения досуга по увеличению нематериального объема личной мотивации ООО «Компания Поставка» предлагает проводить спортивные соревнования для работников внутри компании на постоянной основе. Для этого необходимо нанять специалиста по физической культуре и спорту, оборудовать рабочее место, купить спортивный инвентарь, оплатить изготовление кубков, медалей, утвердить награды, оплатить аренду спортивных сооружений.

Наем специалиста в состоянии ООО «Компания Поставка» будет осуществляться силами отдела кадров компании, в стоимость будет входить ваша годовая ставка вознаграждения, взнос в социальный фонд, оборудование рабочего места» [28]. Вознаграждение этого специалиста будет установлено на уровне среднемесячной заработной платы ООО. «Источнику» в 2020 году было 33124 т. р.

Отсюда годовые затраты на оплату труда специалиста с полными удержаниями (формула 5):

$$Z_r = Z_{cp} \times 12 \text{ мес.} + Z_{cp} \times 12 \times \text{Отч}, \quad (5)$$

где  $Z_r$  – годовые затраты на оплату труда специалиста, руб.;

$Z_{cp}$  – среднемесячная заработная плата, руб.;

Отч – страховые отчисления и взносы, %.

$$33124 \times 12 + 33124 \times 0,3 \times 12 = 516734 \text{ руб.}$$

Для рабочего места специалиста требуется письменный стол, офисное кресло, хранилище документов, компьютер, принтер. «В ценах, предоставленных отделом логистики, затраты на рабочее оборудование будут (формула 6):

$$Z_0 = A_1 + A_2 + A_3 + A_4 + A_5, \quad (6)$$

где  $A_1$  –стоимость рабочего стола, руб.;

$A_2$  –стоимость офисного стула, руб.;

$A_3$  –стоимость шкафа для документов, руб.

$A_4$  –стоимость персонального компьютера, руб.

$A_5$  –стоимость принтера, руб.» [21].

$$7000 + 3000 + 8500 + 25000 + 5000 = 48500 \text{ руб.}$$

Приобретение спортивного инвентаря будет включать в себя: стол для настольного тенниса, ракетки, лыжное снаряжение, волейбол, баскетбол, футбольные мячи, форму поля заказа с символикой ООО «Компания Поставка». В расчете на то, что от каждой бизнес-единицы будет представлена команда и индивидуальная спортивная партия, определил необходимое количество спортивного инвентаря, взяв также операционную цену, руководитель отдела логистики ООО «Компания Поставка» оценивает получение данных в 1100000 руб.

«Награждая в конкурсах ООО «Компания Поставка» намерена награждать подарочные карты сертификатами. Планирование награждения зависит от количества первых мест. Планируется организовать следующие спортивные мероприятия: мини-футбол, волейбол, баскетбол, настольный теннис, бег на лыжах, плавание.

За первое место в соревнованиях по каждому виду спорта предоставляется классификационный лист на 1500 руб. за каждого участника, за второго - 1000 руб., за третье место - 500 руб. С учетом сезонности планируется ежегодный призовой фонд в размере 300 000 руб.» [28].

Также, исходя из подсчета призов и количества победителей спортивных мероприятий ООО «Компания Поставка» для изготовления кубков и медалей потребуется 50 000 руб. Расходы на награждение фонда, как правило, составят 355 000 руб. в год.

Для организации спортивных мероприятий необходимо арендовать спортивные сооружения, стоимость аренды спортивных сооружений

планируется из расчета мероприятий один раз в квартал: волейбол-зал 75 000 руб., баскетбол-зал 75 000 руб., футбольное поле - 125 000 руб., аренда зала - 80000 руб. Стоимость аренды спортивного сооружения составит 355000 руб.

«Затраты на мероприятие при организации спортивных соревнований между бизнес-единицами определяют по формуле 7:

$$Z_5 = Z_{оп} + Z_{ом} + Z_{и} + Z_{пф} + Z_{А}, \quad (7)$$

где  $Z_{оп}$  – затраты на оплату труда специалиста по физической культуре и спорту, руб.;

$Z_{ом}$  – затраты на оборудование рабочего места специалиста, руб.;

$Z_{и}$  – затраты на приобретение спортивного инвентаря, руб.;

$Z_{пф}$  – затраты призового фонда спортивных мероприятий, руб.;

$Z_{А}$  – затраты на аренду спортивных объектов, руб.» [21].

Определим затраты на мероприятие по организации спортивных соревнований в ООО «Компания Поставка» по формуле (8):

$$Z_5 = 516734 + 48500 + 1100000 + 350000 + 355000 = 2370234 \text{ руб.}$$

Повысить осведомленность сотрудников о мотивации в ООО «Компания Поставка» и ее изменения не требуют дополнительных затрат.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы личной мотивации ООО «Компания Поставка» устанавливаются по формуле 9:

$$Z_{общ} = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 \quad (9)$$
$$Z_{общ} = 2039800 + 1944000 + 655000 + 700000 + 2370234 = 7709034 \text{ руб.}$$

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы личной мотивации ООО «Компания Поставка» составят 7709 тыс. руб.

Экономическим эффектом от реализации предложенных мер станет рост производительности труда за счет ряда факторов.

Мероприятие по организации работы в соревнованиях между командами также будет способствовать совершенствованию процессов, оно предполагает, что рабочие будут пытаться преодолеть соперников в производстве показателей, что приведет к повышению производительности.

В результате реализации предложенных мероприятий ожидается рост производительности труда данной категории персонала как рабочей силы в минимальном объеме 3% по сравнению с данными 2020 г.

Лидеры и профессионалы не в счет, поскольку их деятельность косвенно влияет на производительность труда, ценность напрямую зависит от командной работы.

«Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий определяется формулой (10):

$$\mathcal{E} = \text{ПТ}_Q \times 3\% \times \text{Ч}_p \times (\text{В}_{\text{ед.прод.}} - \text{С}_{\text{ед.прод.}}) \quad (10)$$

где  $\text{ПТ}_Q$  – производительность труда работников в 2020 г., т./чел.;

$\text{Ч}_p$  – численность рабочих в 2020 г., чел.;

$\text{В}_{\text{ед.прод.}}$  – выручка единицы продукции, руб./т.;

$\text{С}_{\text{ед.прод.}}$  – себестоимость единицы продукции, руб./т.» [21].

Определим экономический эффект в результате реализации предлагаемых мероприятий:

$$\mathcal{E} = 86,91 \times 3\% \times 1836 \times (44875,28 - 38983,2) = 28205403 \text{ руб.}$$

Направление эффекта от реализации предложенных мероприятий составит 28205 тыс. руб.

Исходя из этого, абсолютная экономическая эффективность предлагаемых мероприятий составит:

$$\mathcal{ЭФ} = 28205403 - 7709034 = 20496369 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы личной мотивации ООО «Компания Поставка» составит 20496 тыс. руб.

Поэтому мы предлагаем мероприятия по совершенствованию системы личной мотивации ООО «Компания Поставка» экономически и социально эффективны. Затраты на внедрение необходимых мер составляют 7709 тыс. руб., влияние на результат от реализации намеченных мероприятий, в сумме 28205 тыс. руб., эффективность мероприятия составит 20496 тыс. руб.

Кроме того, ожидается снижение текучести кадров, повышение производительности труда, лояльность сотрудников в компании. Все это положительно скажется на безопасности ООО «Компания Поставка» требует квалификации персонала компании снабжения и работы компании в целом.



## Заключение

Анализ и обобщение литературы показали, что практика управления большинства национальных компаний показывает, что национальные системы мотивации труда не подходят для поощрения стратегического достижения результатов. В этом контексте возникает потребность в развитии мотивации в рабочей области, что позволило нам рассматривать ее как важнейший элемент системы стратегического планирования.

Теории мотивации активно развиваются и дополняются с течением времени благодаря высокому уровню заинтересованности научного сообщества данной проблематикой. В исследовании были рассмотрены основные теории мотивации, актуальные на данный момент. В частности, были рассмотрены теории, относящиеся к группам содержательных процессуальных теорий мотивации, с целью выявления, какие потребности и мотивы направляют поведение людей, какие факторы могут оказывать влияние на деятельность человека, и что стимулирует человека к приложению больших усилий при выполнении тех или иных задач.

Проведен анализ деятельности ООО «Компания Поставка» как объекта совершенствования системы мотивации персонала организации.

На основе краткой характеристики организации можно сделать выводы, что ООО «Компания Поставка» относительно молодое, но уже успешнее зарекомендовать себя на рынке предприятие. ООО «Компания Поставка» постоянно развивается и совершенствует свои возможности в достаточно быстром темпе за счет опытных и квалифицированных сотрудников.

Подводя итоги анализа деятельности ООО «Компания Поставка», можно сказать, что значение большинства показателей имеет положительную динамику. Показатель чистой прибыли стремительно растет. 2020 год для организации был самым успешным в разрезе 3-х лет. Большую часть рынка

ООО «Компания Поставка» занимают корпоративные клиенты, а именно крупные фирмы.

Значительная часть заработной платы приходится на заработную плату, ее доля составляет 51,2% в заработной плате, в заработную плату также входят премии и надбавки за непрерывную работу, которые составляют соответственно 37,6% и 11,2%.

Заработная плата рабочих также преобладает над окладом или фиксированной ставкой - 37,4% первоначального взноса, 26,1% премии, косвенные расходы значительно выше, по сравнению с другими, они составляют 36,5 процента от заработной платы.

Не денежные материальные расходы на стимулирование персонала ООО «Компания Поставка» за исследуемый момент в целом возросли на 598 тыс., что равняется 1,45%, максимальное подорожание возможно случиться при улучшении системы труда, это связано с реализацией всевозможных инвестиционных проектов.

Расходы на здравоохранение существенно выросли, а это значит, что этот способ стимулирования востребован посреди работников ООО «Компания Поставка». Увеличение расходов на презенты и корпоративные праздники инициирован ростом цен, а не количеством.

Наибольшее сокращение затрат отмечается при улучшении условий труда за счет уменьшения вариантов деятельности, уменьшение расходов на санаторно-курортное лечение сопряжено с сокращением выписываемых чеков.

Мотивация охватывает небольшой процент сотрудников компании, включает в себя небольшое количество методов и действий. Затраты, которые выделяются на технологии данных с более низкой мотивацией. Опрос рабочих также показал, что они нуждаются в расширении объема этого вида мотивации. Кроме того, проведенный анализ и опрос показали низкую личную осведомленность о технологиях мотивации.

Личные мотивационные методы, безусловно, является одним из приоритетов системы мотивации всех российских компаний, в том числе ООО «Компания Поставка», но должна дополнять другие типы мотивации. А для того, чтобы немотивационный материал работал, он должен соответствовать требованиям компании к персоналу и ресурсам. Выявить пожелания работников ООО «Компания Поставка», связанная с мотивацией, была определена научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами по совершенствованию технологии мотивации, которые были рассмотрены в ответах на это исследование.

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на повышение мотивации персонала ООО «Компания Поставка» включает в себя увеличение объема нематериальной и материальной мотивации персонала за счет увеличения объема мероприятий по улучшению условий труда, оказания медицинских услуг, оплаты тренажерных залов и бассейнов для рабочих, увеличения объемов обучения персонала, организации спортивных мероприятий.

Также предлагается повысить уровень информированности персонала ООО «Компания Поставка» по мотивации через государственное развитие «О мотивации сотрудников ООО «Компания Поставка» и своевременное размещение изменений мотивации для газеты. Планируется, что предлагаемые мероприятия будут способствовать повышению эффективности системы личной ООО «Компания Поставка» и положительно повлияет на бизнес компании в целом.

Никаких лечебных мероприятий по совершенствованию системы личной мотивации ООО «Компания Поставка» экономически и социально эффективны. Кроме того, прогнозируется, что в компании снизится текучесть кадров, улучшится производительность труда, лояльность сотрудников в компании. Все это положительно повлияет на необходимую квалификацию персонала в области безопасности и работу компании.

От осуществления мероприятий и их дополнения существующая система личной мотивации становится справедливой и логически выстроенной, охватывает всех сотрудников компании и соотносится с целями и возможностями ООО «Компания Поставка».

## Список используемых источников

1. Балахонова, В. А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала [Текст] / В. А. Балахонова // Вестник современных исследований. - 2018. - № 10.2. - С. 25-27.
2. Беленкова, О. А. Трудовая мотивация как фактор инновационного развития хозяйственно-экономической сферы общественного производства [Текст]/ Российский гуманитарный журнал. 2016. Том 5. № 5.
3. Биктагирова, И. Н. Некоторые аспекты стратегии стимулирования труда персонала [Текст] / И. Н. Биктагирова // Теория и практика инновационной стратегии региона Международный межвузовский сборник научных трудов. Сер. «Теория и практика инновационной стратегии региона»: сб. ст. / ред. Ю.Н. Клещевский. - Кемерово, 2014. - С. 227-234.
4. Ващенко, А. Н. Мотивация и вознаграждение в современном воспроизводственном процессе: монография [Текст] / А. Н. Ващенко. - М.: Маркетинг, 2015. – 314.
5. Ветлужская, Е. М. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда [Текст]// Мотивация и оплата труда, 2015. - № 1. – С.10-25.
6. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография [Текст] / Генкин Б. М. - 2-е изд., испр. - М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с.
7. Дуванова, Е. А. Виды и формы стимулирования труда [Текст]/ Е. А. Дуванова, И. А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 2. - С. 7.
8. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие [Текст] / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2018. - 122 с.
9. Зубарев, А. Е., Гасанов Э. А., Карасёва Ю. Н. Мотивация трудовой деятельности в контексте институционализма: современный взгляд. Вестник ТОГУ. 2017. № 3(46).

10. Иванников, В. И. Мотивация и стимулирование труда персонала в организации [Текст]/ В. И. Иванников, П. В. Симонин // Новое поколение. - 2016. - № 10. - С. 163-165.
11. Каплюк, П. В. Подходы к стимулированию персонала [Текст] / П. В. Каплюк, А. В. Мельничук // Новое поколение. - 2017. - № 11. - С. 34-40.
12. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. - М.: Инфра-М, 2018. - 254 с.
13. Ключевский, А. И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / А.И. Ключевский // Проблемы науки. - 2017. - № 2. - С. 54-58.
14. Ковалевич, И. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки магистров 44.03.01 «Педагогическое образование» [Текст]/ И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич; Сибирский федеральный университет. - Москва: ИНФРА-М; Красноярск: СФУ, 2018. - 209 с.
15. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика: Учебник для бакалавров [Текст] / А.А. Литвинюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 398 с.
16. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Т.Н. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 482 с.
17. Маслова, Н. В., Богомолова О. А. Особенности мотивации персонала в России [Текст]/ Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 7.
18. Миляева, Л. Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. – Ногинск: АНАЛИТИКА РОДИС, 2017. - 1180 с.

19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. - Под редакцией А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. — М.: Издательство Юрайт, 2015. - С. 385-388.
20. «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ //Собрание законодательства РФ, 07.08.2000, № 32, ст. 3340.
21. Никифорова, Л. Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала [Текст] / Л.Х. Никифорова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 6. - С. 252-259.
22. Патрахина, Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления [Текст]/ Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 520-524.
23. Положение об управлении персоналом ООО «Компания Поставка».
24. Положение о мотивации персонала ООО «Компания Поставка».
25. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 г. № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» // Собрание законодательства РФ, 31.12.2007, № 53, ст. 6618.
26. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 г. № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы»//Собрание законодательства РФ, 31.12.2007, № 53, ст. 6618.
27. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности [Текст]/ Н.С. Пряжников. - М.: Academia, 2019. - 448 с.
28. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии [Текст] / А.В. Ребров. - М.: Инфра-М, 2019. - 346 с.
29. Федеральный закон от 19.06.2000 г. № 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» // Собрание законодательства РФ, 11.01.2018, № 26, ст. 2729.

30. Федеральный закон от 29.11.2010 г. № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 06.12.2010, № 49, ст. 6422.
31. Hjelle L., Ziegler D. Personality Theories: Basic Assumptions, Research, and Applications 3th ed.: McGraw-Hill, 2018. – 603 p.
32. Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Constructvalid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of Managerial Issues. – Vol. 20, № 2, 2020. – P. 257-259.
33. Maslow A. Motivation and Personality. - New York: Harper and Row, 2018. - 97 p.
34. Forsyth P. Motivating Your Staff [Positive Staff Motivation] / P. Forsyth // Engineering Management. – 2019. – Vol. 16, Issue 1. – P. 22-23.
35. Vroom V.H. Work and motivation. New York: Wiley, - 2019. - 331 p.» [9].



## Приложение А

### Анкета для опроса работников ООО «Компания Поставка»

Пол:
Возраст:
Семейное положение:
Структурное подразделение:
Знаете ли Вы о мотивации персонала ООО «Компания Поставка»
да, знаю
частично
не знаю
Какими инструментами мотивации Вы пользовались за последний год (отметить один или несколько вариантов):
медицинское обслуживание
единовременная материальная помощь
повышение квалификации, обмен опытом
участие работников в городских и областных творческих конкурсах
путевки в детские оздоровительные лагеря
награждение грамотами, благодарностями к праздникам
путевки в лечебно-санаторные учреждения
размещение лучших работников на доске почета
Какие инструменты мотивации Вы бы хотели видеть в ООО «Компания Поставка» (отметить один или несколько вариантов):
ежегодный рост оплаты труда выше инфляции
повышение комфорта в производственных помещениях
оплата спортивных клубов, бассейнов работникам предприятия
организация спортивных соревнований внутри предприятия
увеличение объема медицинского обслуживания
беспроцентные займы для работников
свой вариант ответа
Планируете ли Вы в ближайшее время сменить место работы?
да, планирую
нет, не планирую
нет определенности
По каким причинам, по Вашему мнению, можно уволиться с ООО «Компания Поставка»
тяжелые условия труда
отсутствие перспектив, карьерного роста
конфликты в коллективе
низкая оплата труда
неудобный график работы
свой вариант ответа
Спасибо за ответы!