

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО «НОВАТОР»)

Обучающийся

И. В. Шигильчина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент Е. Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

М. В. Дайнеко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) выполнена студентом: Шигильчина И. В.

Тема исследования – Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО «НОВАТОР»).

Руководитель выпускной квалификационной работы – доктор. экон. наук, доцент, Е. Г. Пипко.

Целью исследования является разработка мероприятий совершенствования системы мотивации персонала организации.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «НОВАТОР». Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР».

В ходе исследования использовались следующие методы: анализ, синтез, обобщение практических данных конкретной компании, статистические и экономические методы анализа и другие.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что предложенные направления совершенствования системы мотивации ООО «НОВАТОР» будут способствовать повышению эффективности персонала организации и улучшению финансовых результатов предприятия.

В состав бакалаврской работы входят: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения. В первом разделе изучены теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации, рассмотрены виды мотивации и современные способы совершенствования мотивации персонала. Во втором разделе исследования проанализирована система мотивации персонала организации. В третьем разделе предложены направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР».

Abstract

The present graduation work is devoted to improving the motivation system of the organization's staff by the example of OOO «NOVATOR» (LLC under the laws of the Russian Federation).

The purpose of the study is to develop measures to improve the motivation system of the organization's staff.

The object of the research is OOO «NOVATOR» (LLC under the laws of the Russian Federation).

The subject of the study is the organizational and economic relations regarding the staff motivation system of OOO «NOVATOR» (LLC under the laws of the Russian Federation).

The following research methods are used: analysis, synthesis, generalization of a particular company's practical data, statistical and economic methods of analysis, etc.

The study describes the main methods of assessing the enterprise's staff motivation system. When assessing the financial and non-financial motivation system, some problems are identified. To solve the identified problems, steps for improving the financial and non-financial motivation of the staff are proposed.

The practical relevance of the graduation work consists in that the proposed steps for improving the enterprise's staff motivation system help enhance the performance and productivity of the organization's staff as well as increase the profit.

The graduation work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, the list of references and appendices. In the first chapter, the theoretical foundations for improving the staff motivation system are explored, different types and modern ways of improving staff motivation are considered. In the second chapter, the staff motivation system of the enterprise under study is analyzed. In the third chapter, measures for improving the staff motivation system of OOO «NOVATOR» (LLC under the laws of the Russian Federation) are suggested.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации.....	8
1.1 Экономическое содержание мотивации персонала организации и ее влияние на деятельность организации.....	8
1.2 Системы мотивации персонала и современные способы их совершенствования	15
2 Анализ системы мотивации персонала организации на примере ООО «НОВАТОР».....	24
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «НОВАТОР».....	24
2.2 Анализ системы мотивации персонала организации ООО НОВАТОР»	30
3 Разработка направлений совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР»	42
3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР».....	42
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных направлений ...	49
Заключение	54
Список используемой литературы и используемых источников.....	57

Введение

Мотивация персонала долгие годы является важнейшим направлением деятельности любой организации. Мотивация выступает основным «двигателем» работников к достижению поставленных задач.

Вместе с тем, мотивация персонала является одной из основных проблем, лежащих в основе устойчивого развития любой компании. Поскольку, высокая результативность деятельности компании определяется не только тем, как грамотно руководство расставляет цели и приоритеты компании, но и тем, как добросовестно и честно выполняет свою работу персонал. В свою очередь, эффективность работы персонала зависит от того, насколько каждый работник заинтересован в достижении успеха компании.

Вопросы мотивации персонала всегда находятся в фокусе внимания кадровых служб предприятий. Существует множество различных подходов к повышению эффективности работы сотрудников, а также множество различных методов, которые часто используются западными и российскими компаниями. Инструменты и приемы мотивации персонала позволяют добиться большего от того человеческого ресурса, которым располагает компания. Грамотно разработанная система мотивации повышает экономическую эффективность предприятия.

Актуальность исследования заключается в том, что в современных условиях нестабильного развития рыночной экономики, появления новых способов борьбы между компаниями, а также ужесточения методов конкурентного соперничества, для каждой коммерческой организации важнейшей задачей является формирование и реализация эффективной системы мотивации персонала, а также использование современных способов ее улучшения.

В связи с актуальностью данной темы, основной целью бакалаврской работы является разработка мероприятий совершенствования системы мотивации персонала организации.

В соответствии с поставленной целью, задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации;
- провести анализ системы мотивации персонала организации на примере ООО «НОВАТОР»;
- разработать направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «НОВАТОР».

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР».

В ходе подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования: анализ, синтез, обобщение практических данных конкретной компании, статистические и экономические методы анализа и другие.

Теоретической и методологической основой послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблеме совершенствования системы мотивации персонала, нормативные акты, финансовая отчетность ООО «НОВАТОР» и другое.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что предложенные направления совершенствования системы мотивации ООО «НОВАТОР» будут способствовать повышению эффективности персонала организации и улучшению финансовых результатов предприятия в целом.

В состав бакалаврской работы входят следующие разделы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

В введении обозначены цель и задачи бакалаврской работы, актуальность произведенного исследования, методы исследования и так далее.

В первом разделе исследования изучены теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации, рассмотрено экономическое содержание мотивации персонала, ее роль и значение в достижении результатов компании. Также в разделе изучены основные виды мотивации и современные способы совершенствования мотивации персонала организации.

Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «НОВАТОР» за 2020-2022 гг., а также проанализирована система мотивации персонала организации.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР» на основе выявленных во втором разделе работы проблем.

В заключении обобщены основные выводы о работе, проделанной в рамках выполнения бакалаврской работы.

1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации

1.1 Экономическое содержание мотивации персонала организации и ее влияние на деятельность организации

Проблема формирования эффективной системы мотивации персонала рассматривается долгие годы многими учеными. У каждого из них сформировано собственное мнение на понятие мотивации персонала. Некоторые определения понятия мотивации рассмотрены ниже.

По мнению авторов Березняковского В.С., Кириллова Ф.А., Цаплиной К.А., Юсуповой Р.Р. «мотивация – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека» [7, с.33].

Гамаюнов С. Н. считает, что «мотивация является одной из функций управления, которая состоит в формировании у работника стимулов к труду и воздействию на его мотивы в целях изменения его профессиональных установок. Как функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения работника к труду через формирование мотивов его поведения» [12, с. 13].

Доронина И. В., рассматривая мотивационные аспекты трудового поведения персонала, отмечает, что «мотивация представляет собой стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации» [14, с. 35].

Коллектив авторов Матыцина Н. П., Новик П. А. дают следующее определение мотивации: «это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы

деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивацию можно назвать системообразующей функцией управления. Это подчеркивает большую значимость процессов стимулирования в процессе управления» [27, с.64].

«Организация системы мотивации в компании, которая характеризуется высокой степенью эффективности и результативности, способствует повышению производительности труда сотрудников, достижению плановых показателей деятельности как всего предприятия, так и его функциональных отделов, и подразделений. Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые побуждают коллектив организации к деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и для достижения общей цели организации. При этом необходимо учитывать, что признание достижений и поощрение работников представляет собой сложный процесс, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития мотивов поведения» [33, с. 95].

«Основными задачами функционирования механизма мотивации и стимулирования труда персонала фирм являются:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации (участие в управлении и другое)» [36, с. 25].

Основные функции мотивации труда персонала представлены на рисунке 1.

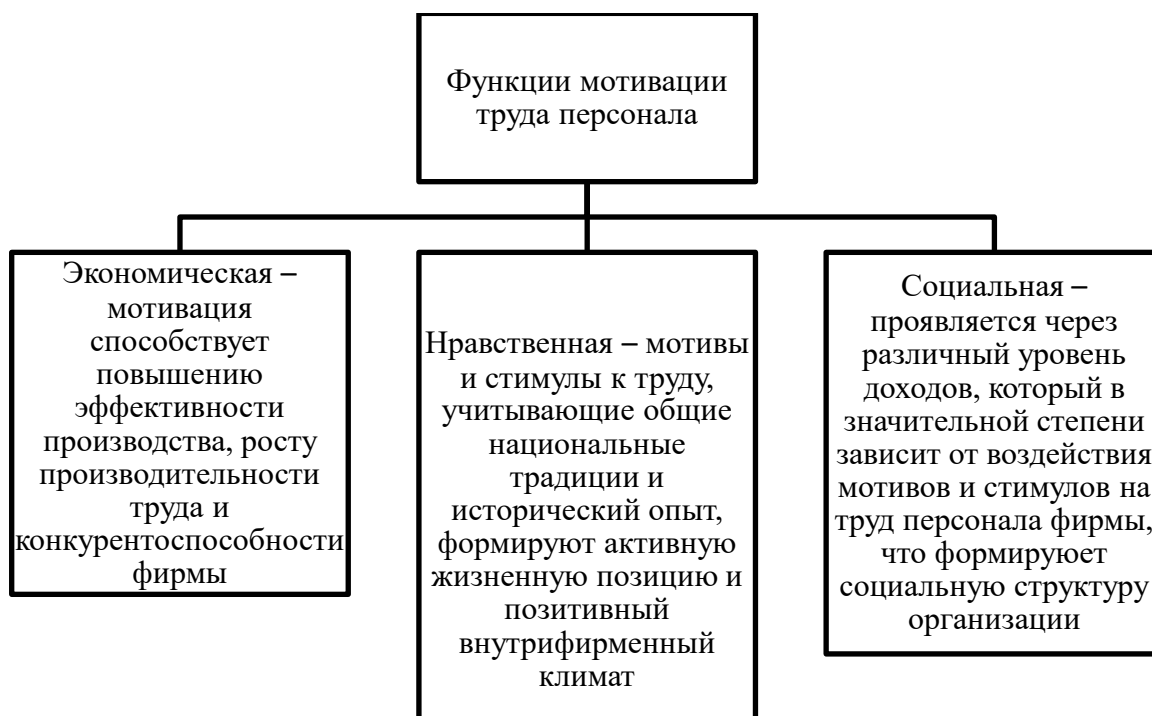


Рисунок 1 – Функции мотивации труда персонала

Также можно отметить следующие принципы мотивации:

- носит сугубо индивидуальный характер;
- ни один человек не является полностью предсказуемым;
- процесс возникновения и исчезновения потребностей является очень изменчивым;
- как правило, потребности человека трудно выделить в явном виде [37, с. 16].

Чтобы разработать эффективную систему мотивации, компания должна изучить и понять базисные принципы мотивации, изложенные в классических теориях. Ниже рассмотрены самые эффективные системы мотивации:

- «Человек экономический» Ф. Тейлора – мотивация и стимулирование сводятся в основном к материально-денежному вознаграждению, а именно нормирования труда и его оплаты, маневрирования временем и дифференциации зарплаты.

– «Пирамида потребностей» А. Маслоу – потребности служат мотивом к действию, являются стимулирующим фактором эффективности труда.

– «Теория человеческих отношений» Э. Мэйо – рассматривает потребности, которые для человека в процессе побуждения к труду являются более важными, чем деньги» [39, с.291].

«Помимо них, есть также процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума, теория справедливости Д.С. Адамса, комплексная модель мотивации Портера-Лоулера), которые делают акцент на поведении людей в организациях с учётом их личного восприятия рабочего процесса, в то время как содержательные – на внутренних побуждениях, которые заставляют людей поступать определённым образом» [43, с. 87].

Теория потребностей А. Маслоу является одной из самых известных. В соответствии с этой теорией, основные потребности человека представлены в виде пирамиды-иерархии (рисунок 2).



Рисунок 2 – Пирамида потребностей А. Маслоу

На рисунке 2 видно, что для любого человека в первую очередь обязательно удовлетворение базисных потребностей в питании, проживании, безопасности. Данная теория не применяется на практике в чистом виде, поскольку имеет ряд недостатков.

Стоит отметить, что в основном, теории мотивации не берут в учет индивидуальные особенности типов работников и предполагают одинаковое их поведение в схожих ситуациях.

Коллектив авторов Матыцина Н. П., Новик П. А. выделяют следующие типы мотивации персонала, представленные на рисунке 3.

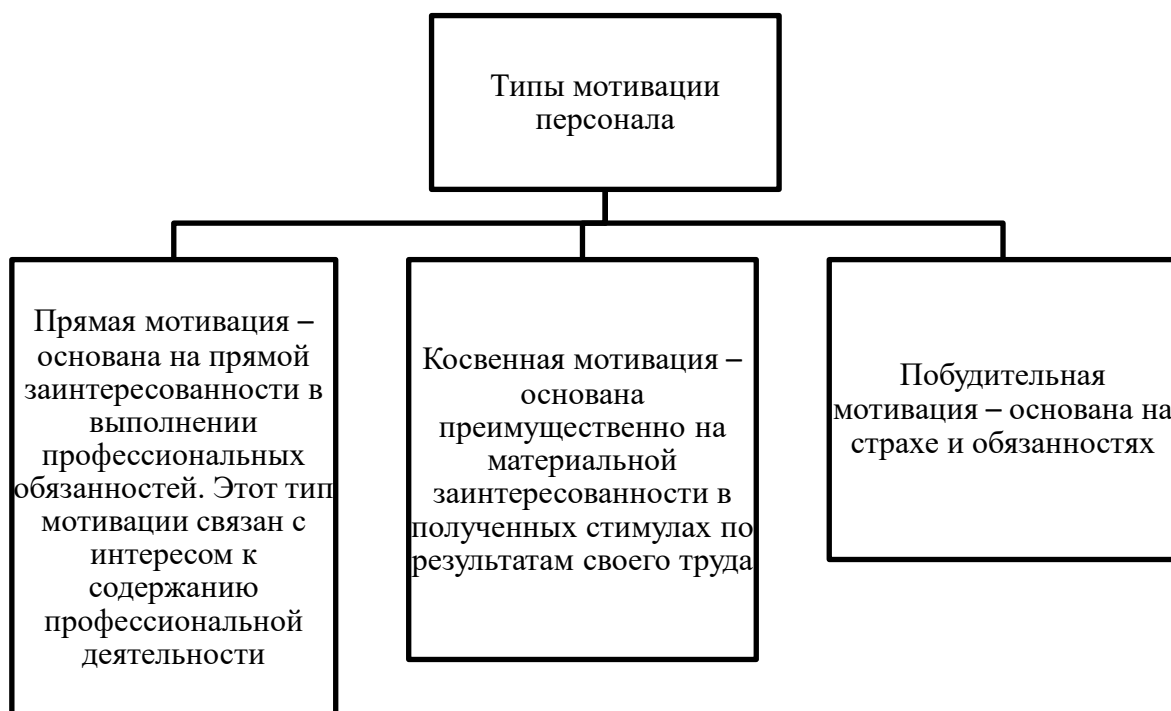


Рисунок 3 – Типы мотивации персонала

В структуре мотивации современного сотрудника одновременно присутствуют все три, однако удельный вес каждого из типов и роль соответствующего типа в определении поведения персонала будет различной.

В свою очередь коллектив авторов Травин В. В., Дятлов В. А. выделяют такие два типа мотивации как:

– «экономическая мотивация – осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;

– неэкономическая мотивация – осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой деятельности» [41, с.98].

Герчиков В. И. в своей теории выделил два типа трудовой мотивации:

– «мотивация достижения – стремление получить определённые блага в качестве вознаграждения за труд;

– мотивация избегания – стремление избежать наказания или санкции за невыполнение поставленных задач или неудовлетворительное исполнение функций» [25, с. 1145].

Также многие авторы выделяют внешнюю мотивацию, при которой используются различные поощрения и вознаграждения и внутреннюю мотивацию, которая не зависит от материальной выгоды, и направлена на саморазвитие сотрудника и реализацию его потенциала. При решении несложных задач, более эффективна внешняя мотивация, в то время как при решении сложных или творческих задач более эффективна внутренняя мотивация, поскольку, именно внутренняя мотивация позволяет раскрыть весь потенциал работника [23, 38, 39].

Формирование внутренней мотивации у работника является одной из первостепенных задач органов управления, так как работник с таким типом мотивации:

- предлагает новые идеи и проявляет инициативу;
- участвует в принятии решений на рабочем месте;
- вовлечён в различные дела компании;
- получает удовольствие от работы;
- сотрудничает с другими работниками.

«Система мотивации» объединяет в себя понятия: стимулирование и мотивирование.

«Существует следующая классификация стимулов:

- материальные стимулы - денежные (заработная плата, премии) и не денежные (возмещение транспортных расходов, оплата путёвок, страхование);
- нематериальные стимулы: социальные (престижность труда, продвижение по службе), моральные (уважение со стороны друзей и родственников, награды), творческие (возможность для творческого роста в профессии)» [15, с. 157].

Построение системы мотивация персонала на современных предприятиях зачастую состоит из следующих этапов:

- формирование системы оплаты труда как важнейший элемент материальной мотивации сотрудников;
- формирование системы льгот и компенсаций (медицинского обеспечения, перспектив приобретения жилья, оплаты проживания, проезда, и другое);
- формирование элементов нематериальной мотивации в виде перспектив профессионального и карьерного роста, корпоративная культура на предприятии и в подразделениях, взаимоотношения с непосредственным руководителем и другое;

– использование инструментов поощрения персонала, награждение почетными грамотами, значками, размещение фотографий на досках почета, в галерее славы и другое.

Следовательно, «грамотно разработанная система мотивации персонала, сочетающая в себе различные способы стимулирования сотрудников, позволяет:

– четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;

– решить проблемы с текучестью кадров и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию;

– сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;

– сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат» [12, с. 98].

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации.

1.2 Системы мотивации персонала и современные способы их совершенствования

На сегодняшний день организации разрабатывают новые, в некоторых случаях уникальные подходы к мотивации сотрудников. Основные системы мотивации сотрудников, используемые в современных организациях представлены на рисунке 4.

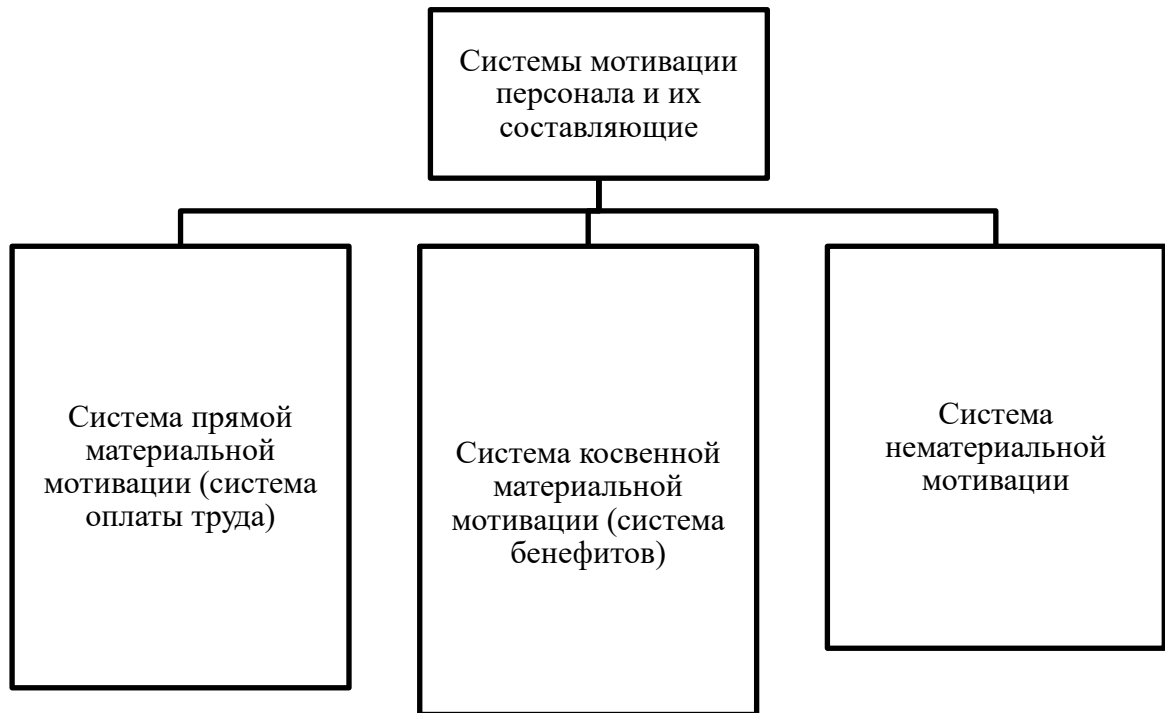


Рисунок 4 – Системы мотивации персонала и их составляющие

Ниже рассмотрены основные составляющие данных систем мотивации персонала.

«Система прямой материальной мотивации – это материальное вознаграждение работника, состоящее из базового оклада и премиальных. Базовый оклад – это постоянная часть заработной платы работника, которая пересматривается достаточно редко, или изменяется при перемещении сотрудника на другую должность. Премиальные – это переменная часть заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена ежемесячно, ежеквартально и так далее.

Система косвенной материальной мотивации – это так называемый компенсационный пакет (социальный пакет), предоставляемый сотруднику, бенефиты, предоставляемые работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и так далее» [26, с. 19].

В систему бенефитов, современные компании обычно включают:

- предоставление сотрудникам медицинской страховки для получения медицинской помощи и покрытия расходов на лечение, включая стоматологическое лечение, лекарства и другие медицинские услуги;
- дополнительные виды страхования, такие как страхование от несчастных случаев, страхование жизни, страхование от потери работы и другое;
- предоставление оплачиваемых отпусков, больничных и личных дней;
- возможность выбора гибкого графика работы;
- предоставление бесплатного или льготного питания на рабочем месте;
- организация спортивных мероприятий или предоставление скидок на фитнес-услуги;
- предоставление консультаций или доступа к программам психологической помощи и другое.

Система нематериального стимулирования включает в себя такие элементы, как: корпоративная культура, социальная политика, поощрение различными дипломами, предоставление новых возможностей (карьерный рост), создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Основными целями нематериальной мотивации являются:

- увеличение дохода от деятельности предприятия;
- развитие сотрудников компании;
- создание благоприятной атмосферы в трудовом коллективе.

По данным исследований наиболее распространенными видами нематериальной мотивации являются:

- возможность профессионального развития (61% работодателей предлагают этот фактор, 63% сотрудников предпочитают этот фактор);

- возможность выполнять разные задания (58% работодателей предлагают данный фактор, 41% сотрудников предпочитают данный фактор);
- возможность получать дополнительное образование в рамках компании (51% работодателей предлагают данный фактор, 38% сотрудников предпочитают данный фактор);
- возможность карьерного роста (50% работодателей предлагают этот фактор, 55% сотрудников предпочитают этот фактор);
- возможность гибкого графика (48% работодателей предлагают данный фактор, 55% сотрудников предпочитают данный фактор) [37, с. 16].

Применение каждого вида мотивации сопряжено с определенными затратами и необходимостью соблюдения особенностей мотивации. Исследование рейтингов по степени распространения отдельных методов материальной мотивации среди работодателей и сотрудников организации, а также степенью удовлетворения системой мотивации со стороны трудовых коллективов позволяет выстроить следующий список видов мотивации по степени убывания обозначенных параметров:

- достойная заработная плата;
- бонусы за выполнение поставленных целей;
- медицинское страхование;
- организация питания;
- предоставление автомобиля;
- компенсация дополнительного профессионального образования;
- подарки сотрудникам;
- внеочередные оплачиваемые отгулы;
- скидки на продукты и услуги компании [38, с. 89].

Также в настоящее время зачастую на предприятиях используется система мотивации сотрудников – мотивация по KPI Key Performance Indicators (сокращенно KPI). «Суть этой системы мотивации является такой: перед каждым работником поставлены строго сформулированные задачи,

которые при качественном выполнении будут засчитываться и от количества выполненных задач будет рассчитываться премиальная часть заработной платы сотрудника. Исходя из статистических данных примерно больше 85 % иностранных компаний работают и мотивируют сотрудников благодаря действенным методам системы KPI. В нашей стране многие компании тоже применяют технологические приемы по оплате деятельности, описанные в системе KPI. Нашими соотечественниками была также произведена аналитическая работа, в ходе которой удалось отметить, что прирост о деятельности произошел на 20%, а что касается выгодной работы в экономике компании, то не менее 15%» [20, с.27].

Механизм мотивации и стимулирования труда персонала – это система инструментов, методов и подходов, используемых для мотивации сотрудников и стимулирования их продуктивности, эффективности и вовлеченности в работу. Основная цель такого механизма – создание условий, которые позволяют сотрудникам испытывать удовлетворение от своей работы и достигать поставленных целей.

Совершенствование механизма мотивации и стимулирования труда персонала может способствовать повышению продуктивности, улучшению работы команды и достижению более высоких результатов.

Механизм совершенствования мотивации персонала организации состоит из нескольких основных этапов, представленных на рисунке 5.

Анализ показателей, характеризующих уровень эффективности труда и производства играет важную роль в процессе совершенствования системы мотивации персонала, так как позволяет выявить слабые места в действующей системе мотивации организации.



Рисунок 5 – Этапы механизма совершенствования мотивации персонала

«Основу комплексного экономического анализа состояния механизма мотивации и использования трудового потенциала фирмы составляет система трудовых показателей, которые характеризуют эффективность производства и труда персонала.

К основным трудовым показателям относятся:

– производительность труда (выработка) и трудоемкость производства продукции (работ, услуг) фирмы,

- численность персонала фирмы,
- фонд оплаты труда,
- средняя заработная плата работников, в том числе по категориям персонала и по структурным подразделениям,
- общий фонд рабочего времени,
- фонд рабочего времени в расчете на одного среднесписочного работника,
- средняя продолжительность рабочего дня,
- количество отработанных дней одним работником и другое» [7, с. 33].

Вместе с тем в научной литературе выделяют следующие направления совершенствования системы мотивации персонала организации, представленные на рисунке 6.



Рисунок 6 – Направления совершенствования системы мотивации персонала организации

«Идеальной методики по мотивации сотрудников, универсальной и используемой большим количеством компаний в настоящее время не имеется. Главная особенность решения по выбору мотивационной методики должна стать комплексность, системность методики, включающая все факторы цепочки управления и приносить эффективность для всех отделов и подразделений компании. При этом необходимо использовать все многообразие инструментов мотивации, разработанное и предлагаемое практикой. При разработке системы мотивации необходимо проанализировать все успешные практики с учетом их применимости к конкретной отрасли экономики и статусу предприятия» [26, с. 19].

В заключении раздела рассмотрены наиболее передовые и популярные в настоящее время методы, и подходы совершенствования системы мотивации персонала, в том числе, используемые за рубежом в крупнейших компаниях:

- проведение мероприятий по тимбилдингу. Тимбилдинг помогает руководству фирмы улучшить внутриколлективные отношения. Проводится для того, чтобы коллектив сблизился в совместной работе и вместе пришел к обозначенной цели компании. Тимбилдинг рассчитан на формирование единства, сотрудничества и доверия в коллективе. Бывает несколько видов тимбилдинга: спортивный, творческий, психологический, экономический и другие.

- организация зон отдыха для сотрудников. В корпорациях, где персонал занимается сидящей работой, этот прием особенно распространен. В российских компаниях метод практикуется. в компаниях 2ГИС, Radario, B2B-Center и других.

- привлечение персонала к здоровому образу жизни. Примером привлечения к ЗОЖ также является выдача премии работникам, которые не курят.

- оплата занятий в тренажерном зале;
- использование методов геймификации – подход, подразумевающий внедрение элементов игры в неигровые процессы реального мира (как онлайн, так и офлайн), в том числе и обучения, для повышения вовлеченности сотрудников;
- психологические тренинги для сотрудников;
- юридические консультации и другое [33, 37, 40].

В заключении первого раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что мотивация персонала – это процесс стимулирования и поддержания интереса, энергии и усилий сотрудников с целью достижения высокой производительности и успешных результатов в работе. Грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала. Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Механизм мотивации и стимулирования труда персонала – это система инструментов, методов и подходов, используемых для мотивации сотрудников и стимулирования их продуктивности, эффективности и вовлеченности в работу. Основная цель такого механизма – создание условий, которые позволяют сотрудникам испытывать удовлетворение от своей работы и достигать поставленных целей. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала может способствовать повышению продуктивности, улучшению работы команды и достижению более высоких результатов. В настоящее время постоянно разрабатываются новые и совершенствуются старые способы мотивации персонала, что необходимо учитывать в процессе улучшения системы мотивации персонала организации.

2 Анализ системы мотивации персонала организации на примере ООО «НОВАТОР»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «НОВАТОР»

Организация ООО «НОВАТОР» зарегистрирована 26.10.2018 г. в г. Тольятти. При регистрации организации присвоен ОГРН 1186313093230, ИНН 6324096310 и КПП 632401001. Юридический адрес организации: Самарская обл., г. Тольятти, б-р Ленин, д 22 кв. 171. Основным видом деятельности предприятия ООО «НОВАТОР» является по ОКВЭД: 68.32.1 Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе.

Дополнительно организация ООО «НОВАТОР» осуществляет следующие виды деятельности:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;
- производство электромонтажных работ;
- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- производство прочих строительно-монтажных работ;
- производство малярных и стекольных работ и другое.

Организация меняла название, до 18.03.2019 г. она называлась ООО «УПРАВЛЕНИЕ ЖКХ».

Организация относится к категории микропредприятий. В соответствии с нормативно утвержденными критериями, микропредприятием считается организация с выручкой до 120 млн. р. в год и численностью сотрудников до 15 человек.

Согласно учетной политике предприятия компания ООО «НОВАТОР» применяет упрощенную систему налогообложения.

Организационная структура управления ООО «НОВАТОР» представлена на рисунке 7.

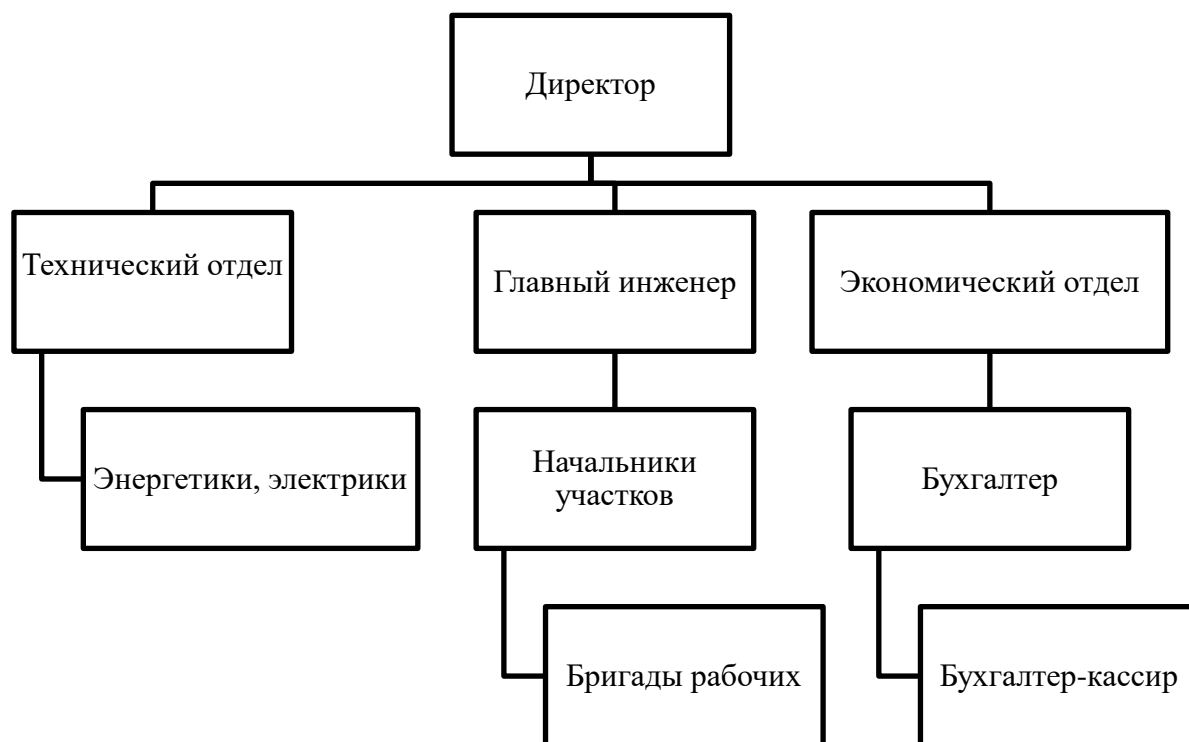


Рисунок 7 – Организационная структура управления ООО «НОВАТОР»

Основные решения по развитию компании осуществляет директор. На конец 2022 г. директором предприятия является Завьялова М. В. Уставный капитал ООО «НОВАТОР» составляет 10 т. р. Единственным учредителем

компании также является Завьялова М. В. Директор также ответственен за подбор и трудоустройство персонала.

Экономический отдел организации представлен бухгалтером и бухгалтером-кассиром, основными задачами которых является:

- формирование полной и достоверной информации о деятельности предприятия и ее имущественном положении, необходимой внутренним пользователям бухгалтерской отчетности, а также внешним пользователям бухгалтерской отчетности — инвесторам, кредиторам и другое;

- контроль за наличием и движением имущества, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности предприятия и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения ее финансовой устойчивости;

- формирование информации, необходимой для правильного и своевременного начисления, а также уплаты налогов, сборов и других обязательных платежей.

Главный инженер контролирует работу двух бригад разнорабочих, состоящих из слесарей, дворников, уборщиков, подсобных рабочих.

Все сотрудники руководствуются уставом предприятия, и должностной инструкцией и находится в подчинении у директора предприятия.

Динамика среднесписочной численности сотрудников представлена на рисунке 8.

Согласно данным рисунка 8, на конец анализируемого периода среднесписочная численность сотрудников ООО «НОВАТОР» составила 15 человек. Динамика численности персонала в течение 3 лет незначительная.

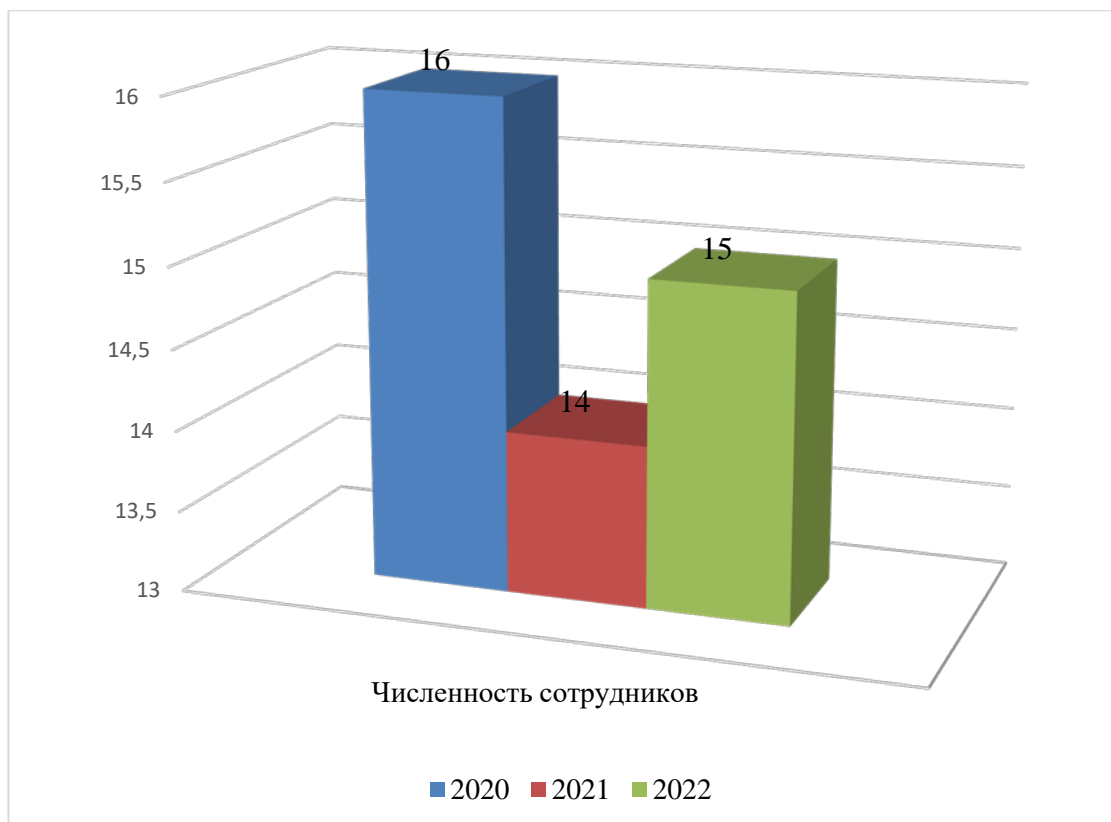


Рисунок 8 – Динамика среднесписочной численности сотрудников ООО «НОВАТОР», чел.

Организация труда работников ООО «НОВАТОР» регламентируется локальными нормативными актами, утвержденными директором.

Трудовые отношения в организации регулируются Трудовым кодексом и другими нормативными правовыми актами.

Ниже, в таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «НОВАТОР» за анализируемый период.

Данные таблицы 1 отражают основные организационно-экономические показатели деятельности компании за 2020 г., 2021 г. и 2022 г.

Выручка ООО «НОВАТОР» увеличилась на 19,7% в 2022 г. по сравнению с 2021 г., составив 6883 т. р. по сравнению с 5750 т. р. в 2021 г. В 2021 г. рост выручки составил 2,68%. Рост выручки от реализации в течение трех лет связан с ростом производимых услуг и количества выполненных заказов.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «НОВАТОР» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Показатели			
				2021- 2020 гг.		2022-2021гг.	
				Аб с. из м (+/-)	Тем п рос та, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	5600	5750	6883	150	102,68	1133	119,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	5300	5200	5707	-100	98,1	507	109,75
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	300	750	1176	450	250	426	156,8
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	300	750	1176	450	250	426	156,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	-8	634	944	642	-	310	148,9
Основные средства, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Оборотные активы, тыс. руб.	131	959	7701	828	732,1	6742	803,02
Численность, чел.	16	14	15	-2	87,5	1	107,14
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4100	3500	3800	-600	85,37	300	108,57
Среднегодовая выработка, тыс. руб.	281,25	371,43	458,87	90,2	132,1	87,44	123,54
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	256,25	250	253,3	-6,25	97,56	3,33	101,33
Оборачиваемость активов, раз	34,351	5,422	0,894	-28,9	-	-4,529	-
Рентабельность продаж, %	6,7	14,4	17,1	7,7	-	2,7	-
Рентабельность производства, %	-0,19	14,25	16,54	14,4	-	2,294	-
Затраты на рубль выручки, коп.	93,333	85,577	82,914	-7,76	91,69	-2,662	96,89

Себестоимость продаж также увеличилась на 9,75 % в 2022 г., составив 5707 т. р. в 2022 г. по сравнению с 5200 т. р. в 2021 г. Рост себестоимости продаж за три года связан с увеличением количества реализованных услуг и повышением цен на расходные материалы.

Валовая прибыль и прибыль от продаж составила 1176 т. р. в 2022 г, что на 56,8% больше, чем в 2021 г. Рост данных показателей связан с снижением доли расходов в выручке организации в течение трех лет.

Чистая прибыль ООО «НОВАТОР» составила на конец 2022 г. – 944 т. р. Значительный рост чистой прибыли произошел в 2021 г.

В 2022 г. рост чистой прибыли составил – 48,9%. В 2020 г. у предприятия был зафиксирован убыток в размере – -8 т. р. в связи с полученной низкой прибылью от продаж и высоким объемом прочих расходов.

Оборотные активы ООО «НОВАТОР» значительно увеличились на 703 % в 2022 г. по сравнению с 2021 г., составив 7701 т. р. по сравнению с 959 т. р. в 2021 г. Рост оборотных активов в основном связан с ростом дебиторской задолженности организации.

Среднегодовая выработка персонала увеличилась на 23,54 % в 2022 г. по сравнению с 2021 г., составив 458,87 т. р. по сравнению с 371,43 т. р. в 2021 г. Рост среднегодовой выработки связан с увеличением объема работы.

Ниже на рисунке 9 наглядно представлена динамика основных показателей рентабельности организации.

На рисунке 9 прослеживается положительная динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности деятельности ООО «НОВАТОР» в течение трех лет. Рентабельность продаж на конец 2022 г. составила 17,1%. Рентабельность деятельности увеличилась до 16,54 % в 2022 г. в связи с ростом чистой прибыли организации.

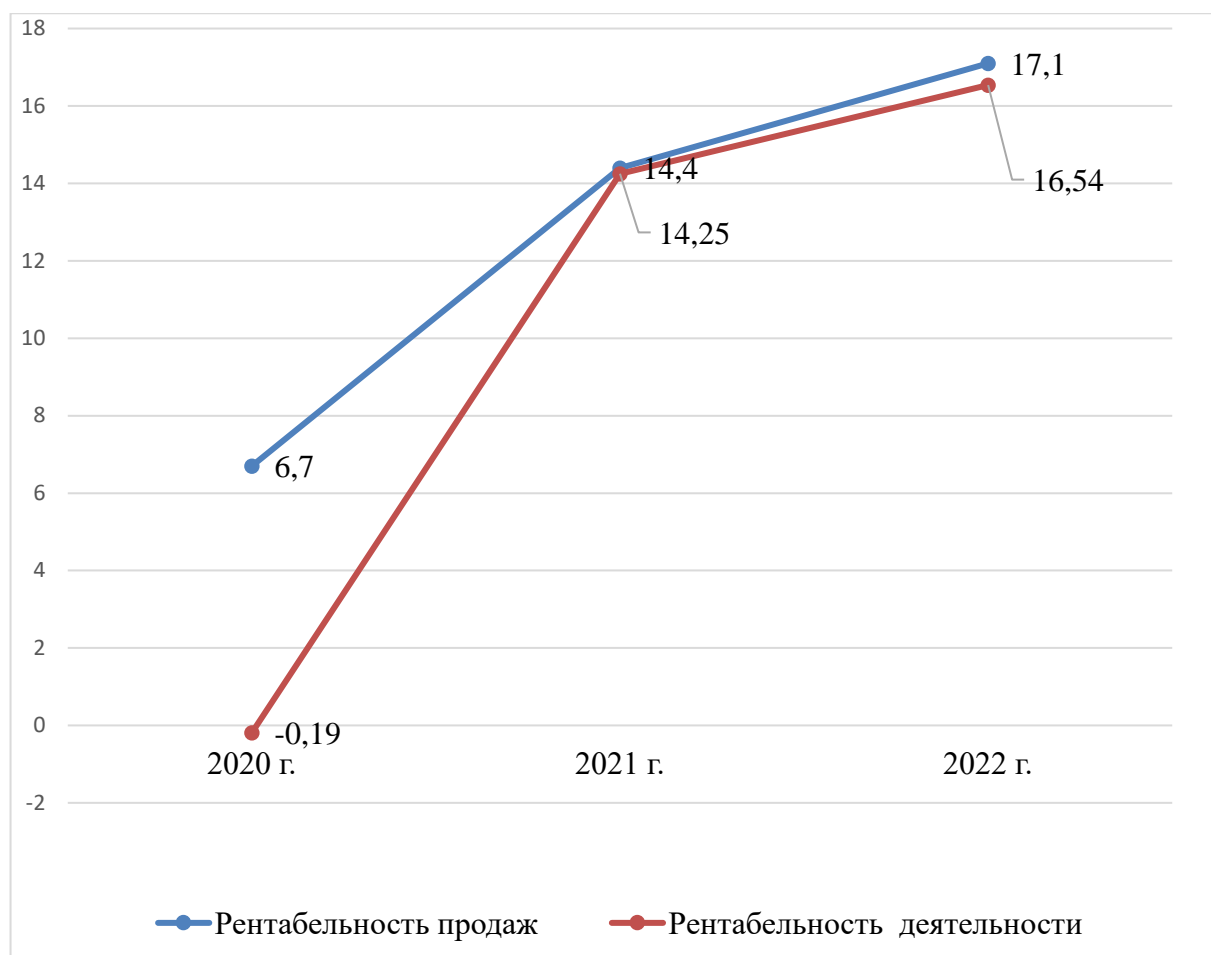


Рисунок 9 – Показатели рентабельности ООО «НОВАТОР» за 2021-2022 гг., %

В заключении пункта можно сделать вывод, что организация ООО «НОВАТОР» в течение 2021 г. и 2022 г. ведет прибыльную и рентабельную деятельность.

2.2 Анализ системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР»

В организации ООО «НОВАТОР» основные кадровые функции выполняет директор. Состав сотрудников ООО «НОВАТОР» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Состав и динамика сотрудников ООО «НОВАТОР»

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Директор	1	6,25	1	7,1	1	6,7
Бухгалтер	1	6,25	1	7,1	1	6,7
Начальники участка	2	12,5	2	14,3	2	13,3
Работники технического отдела	4	25	4	28,6	4	26,7
Рабочие	8	50	6	42,9	7	46,7
Всего	16	100	14	100	15	100

Данные в таблице 2 показывают изменения в численности персонала компании с 2020 г. по 2022 г. Общее число сотрудников сократилось с 16 в 2020 г. до 15 человек в 2022 г. Большая часть сотрудников организации – рабочие, в 2022 г. их стало 7 человек, что на 3,3% больше, чем в 2021 г.

Число работников технического отдела и начальников участка осталось неизменным в течение 3 лет. Число бухгалтеров также осталось неизменным на протяжении всех трех лет.

Общая тенденция изменения численности персонала компании за три года – небольшое сокращение числа сотрудников и незначительные изменения числа работников на различных должностях.

Разработка системы мотивации напрямую зависит от особенностей структуры персонала, в частности по возрастному критерию. Результаты оценки персонала ООО «Новатор» по возрастному критерию представлены на рисунке 10.

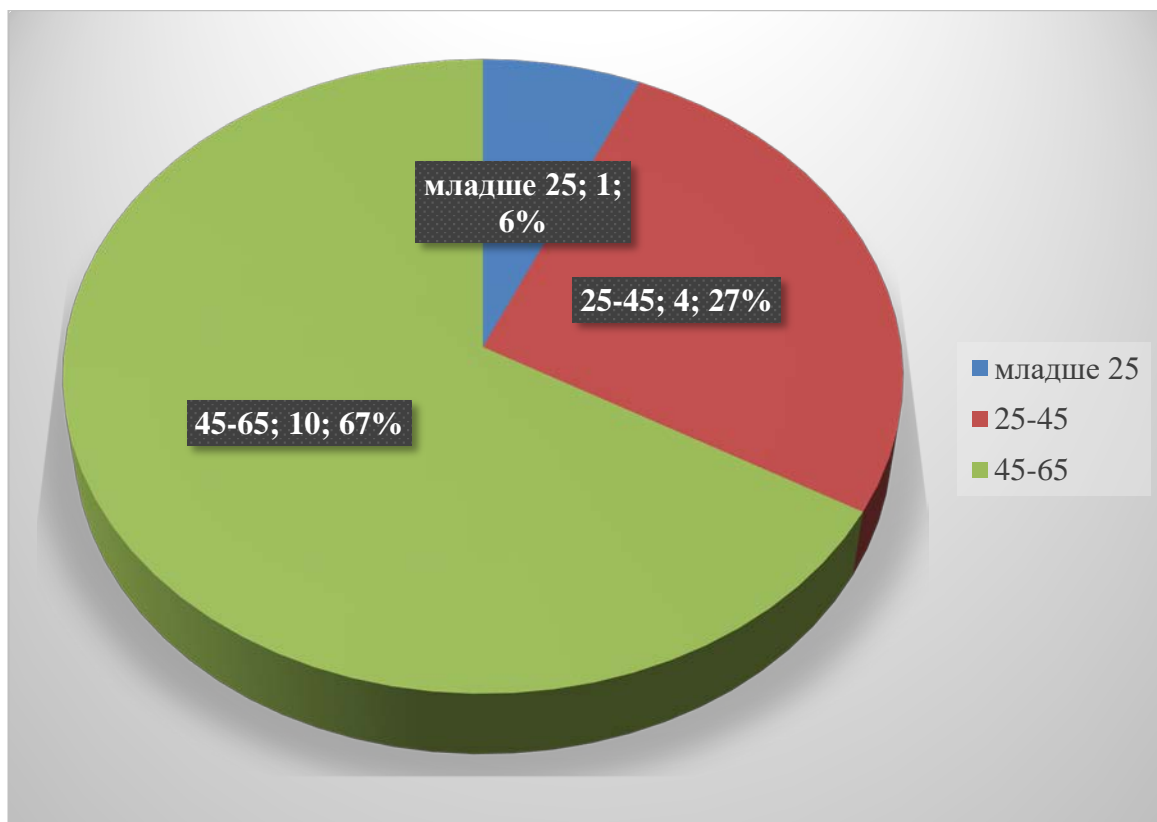


Рисунок 10 – Оценка сотрудников ООО «НОВАТОР» по возрастному критерию на 31.12.2022 г.

На рисунке 10 видно, что большая часть сотрудников организации возрастная – старше 45 лет. Для данных сотрудников зачастую важны более консервативные методы мотивации, нежели чем современные, что необходимо учитывать организации при разработке системы мотивации.

Далее в таблице 3 произведена оценка персонала ООО «НОВАТОР» по возрастной категории за 2020-2022 гг.

Таблица 3 – Оценка персонала ООО «НОВАТОР» по возрастной категории за 2020-2022 гг.

Возраст	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 25 лет	1	6,25	1	7	0	-
26 – 40 лет	5	31,25	4	29	5	33,3
41– 65 лет	10	62,5	9	64,3	10	66,7
Всего	16	100	14	100	15	100

В таблице 3 видно, что большую долю персонала организации занимают сотрудники возрастом 41-65 лет. Доля сотрудников данной возрастной категории в течение трех лет составляла 62,5%-66,7%.

Директор ООО «НОВАТОР» играет важную роль в обеспечении мотивации персонала, которая способствует увеличению производительности и успеху предприятия.

Ниже приведены некоторые задачи, которые выполняет директор в области мотивации персонала:

- разработка программы мотивации, которая будет соответствовать целям и потребностям предприятия и его сотрудников;
- определение наиболее эффективных стимулов для мотивации персонала (финансовые стимулы, такие как бонусы и премии, и нефинансовые стимулы);
- создание корпоративной культуры, которая будет способствовать мотивации персонала;
- обеспечение своевременных выплат, чтобы сотрудники не испытывали финансовых трудностей, что может повлиять на их мотивацию;
- организация обучения и развития персонала в качестве нематериальной мотивации персонала.

В организации ООО «НОВАТОР» действует система материальной и нематериальной мотивации. Первоначально проведена оценка материальной мотивации персонала. Основные инструменты материальной мотивации организации ООО «НОВАТОР» представлены на рисунке 11.

Должностной оклад является ведущим и постоянным инструментом в системе материальной мотивации предприятия.

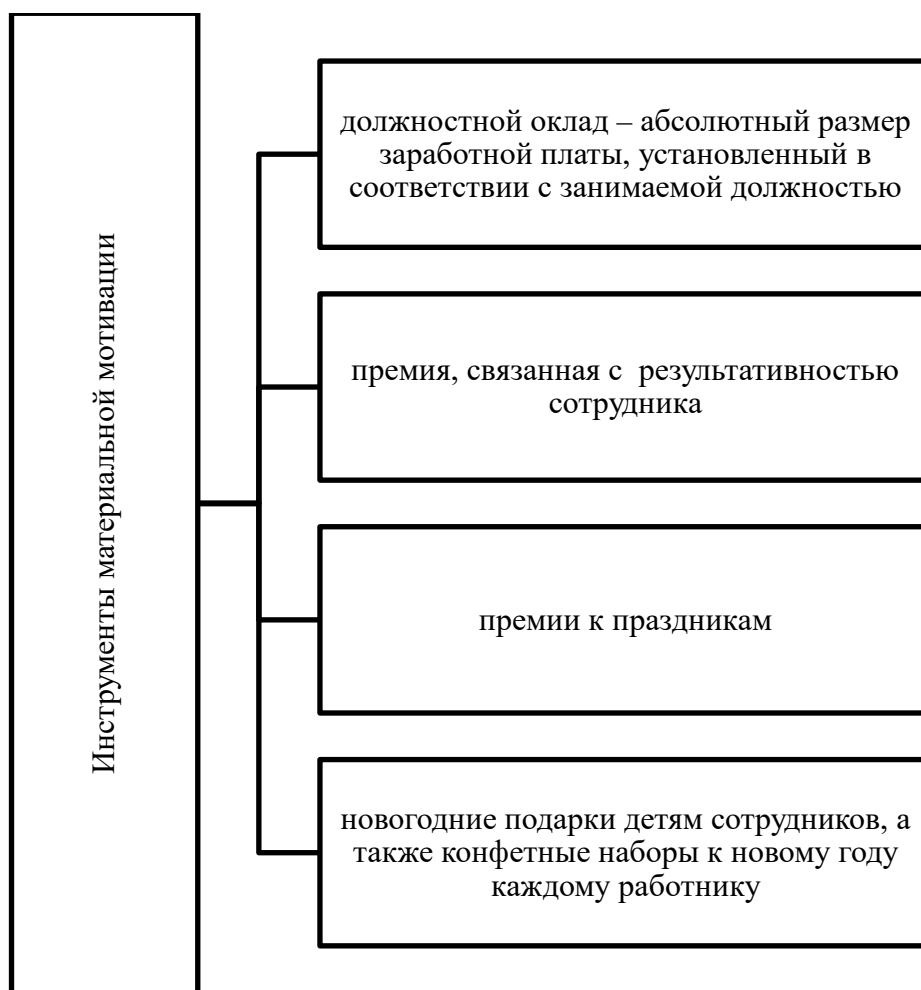


Рисунок 11 – Инструменты материальной мотивации ООО «НОВАТОР»

Далее в таблице 4 проведена оценка фонда оплаты труда ООО «НОВАТОР» за три года.

В таблице 4 видно, что фонд оплаты труда уменьшился на 600 т. р. в 2021 г, что составляет снижение на 14,63%. Снижение фонда оплаты труда в основном связано с снижением численности персонала. В 2022 г. фонд оплаты труда возрос на 300 т. р, что составляет рост на 8,57% по сравнению с 2021 г. Рост обусловлен набором нового сотрудника и незначительным повышением средней заработной платы.

Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 3,33 т. р. в 2022 г., что составляет рост на 1,33%. Среднегодовая заработная плата

работающего за три года снижается на 3,05 т. р. Уровень заработной платы в организации не высокий.

Таблица 4 – Оценка фонда оплаты труда ООО «НОВАТОР»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Динамика 2021/2020 гг.		Динамика 2022/2021 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Среднесписочная численность, чел.	16	14	15	4	40	1,00	7,1
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4100	3500	3800	-600	-14,63	300	8,57
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	256,25	250	253,3	-6,25	-2,44	3,33	1,33

В ООО «НОВАТОР» существует система премирования. Стоит отметить, что выплата премий в компании не регламентирована никакими официальными документами предприятия. Она может носить случайный и индивидуальный характер, что часто негативно отражается на моральной обстановке в коллективе. Однако можно выделить общие условия и основания для премирования персонала в организации (таблица 5).

Таблица 5 – Общие условия и основания для премирования персонала в организации ООО «НОВАТОР»

Вид премирования	Показатели премирования	Сумма премии
Квартальная премия	Отсутствуют претензии к качеству и срокам выполнения работ.	до 5% от оклада
Годовая премия	Отсутствуют претензии к качеству и срокам выполнения работ, а также стаж работы в организации не менее года.	до 10% от оклада

В таблице 6 представлена оценка выплаты премиальной части на предприятии в течение трех лет.

Таблица 6 – Оценка выплаты премиальной части на предприятии ООО «НОВАТОР» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Динамика 2021/2020 гг.	Динамика 2022/2021 гг.
Общая величина выплат, тыс. руб.	66	70	73	4	3
Выплаты экономическому отделу, тыс. руб.	25	25	23	0	-2
Выплаты техническому отделу, тыс. руб.	20	21	22	1	1
Выплаты рабочему персоналу, тыс. руб.	21	24	28	3	4

В таблице 6 видно, что объемы выплат премиальной части на предприятии малы. Общая сумма выплат увеличилась с 66 т. р. до 73 т. р.

Уровень заработной платы и ее своевременная выплата играют ключевую роль в долгой и эффективной работе персонала.

В связи с этим в таблице 7 проведена оценка текучести кадров ООО «НОВАТОР» за 2020-2022 гг.

Таблица 7 – Оценка текучести кадров ООО «НОВАТОР» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021г.	2022г.
Общая численность персонала, чел.	16	14	15
Собственное желание, чел.	1	2	2
Выход на пенсию, чел.	1	-	1
Нарушения на рабочем месте, чел.	-	2	1
Итого, чел.	2	4	4
Коэффициент текучести кадров,%	12,5	28,6	26,7

По данным таблицы 7 наблюдается ухудшение коэффициента текучести кадров по сравнению с 2020 г. Его значение на конец 2022 г. составило 26,7% при норме не более 5%. Коэффициент текучести кадров в течение трех лет

выше нормы. Наибольшее ухудшение показателя наблюдается в 2021 г. Основной причиной увольнений является неудовлетворенность работников размером заработной платы и организацией труда.

Также в организации используются и методы нематериального стимулирования, представленные на рисунке 12.



Рисунок 12 – Инструменты нематериальной мотивации ООО «НОВАТОР»

Как видно на рисунке 12, система нематериальной мотивации на предприятии развита очень слабо, что негативно отражается на атмосфере в коллективе, снижает лояльность и удовлетворенность сотрудниками своим местом работы.

Для любого предприятия одним из способов повышения мотивации труда является создание благоприятных условий на рабочем месте.

В таблице 8 произведена качественная оценка условий труда на предприятии ООО «НОВАТОР».

Таблица 8 – Качественная оценка условий труда на предприятии ООО «НОВАТОР»

Критерий оценки	Характеристика условий
Нормируемый рабочий день	Для большей части персонала рабочий день не нормирован. По четкому графику работает только экономический отдел и управляющие должности.
Переработки, в том числе неоплачиваемые	Рабочий персонал часто остается на переработки, не всегда предприятие их оплачивает.
Наличие места для отдыха и обеда персонала	Отсутствует место отдыха персонала. Персонал офиса обедает и отдыхает на рабочем месте. Для рабочего персонала место отдыха не предусмотрено.
Оплата транспорта	Отсутствует
Оплата питания	Отсутствует
Предоставление дополнительного медицинского страхования	Отсутствует
Дополнительные дни к отпуску	Отсутствует
Предоставление спецодежды	Раз в два года компания закупает новую форму для рабочего персонала и персонала технического отдела.
Предоставление средств для обогрева рабочего персонала в зимний период времени	Отсутствует

Согласно таблице 8, условия труда для персонала ООО «НОВАТОР» можно назвать неудовлетворительными, график работы не нормируем, часто возникают переработки, для сотрудников не созданы условия для комфортной работы и отдыха в течение рабочего дня, компания не вкладывает денежные средства в дополнительные инструменты не материального стимулирования.

Также на предприятии ООО «НОВАТОР» был произведен опрос с целью выявления наиболее приоритетных факторов мотивации. Результаты опроса представлена на рисунке 13.

По итогам проведенного опроса можно заключить, что материальное вознаграждение остается самым важным для работников, так как именно этот пункт, как наиболее важный выбрало 89% персонала организации. На втором месте выступают условия труда – 85%, чуть менее важна атмосфера в коллективе для 68% сотрудников. Следовательно, для сотрудников

организации ООО «НОВАТОР» важна как материальная, так и нематериальная мотивация.

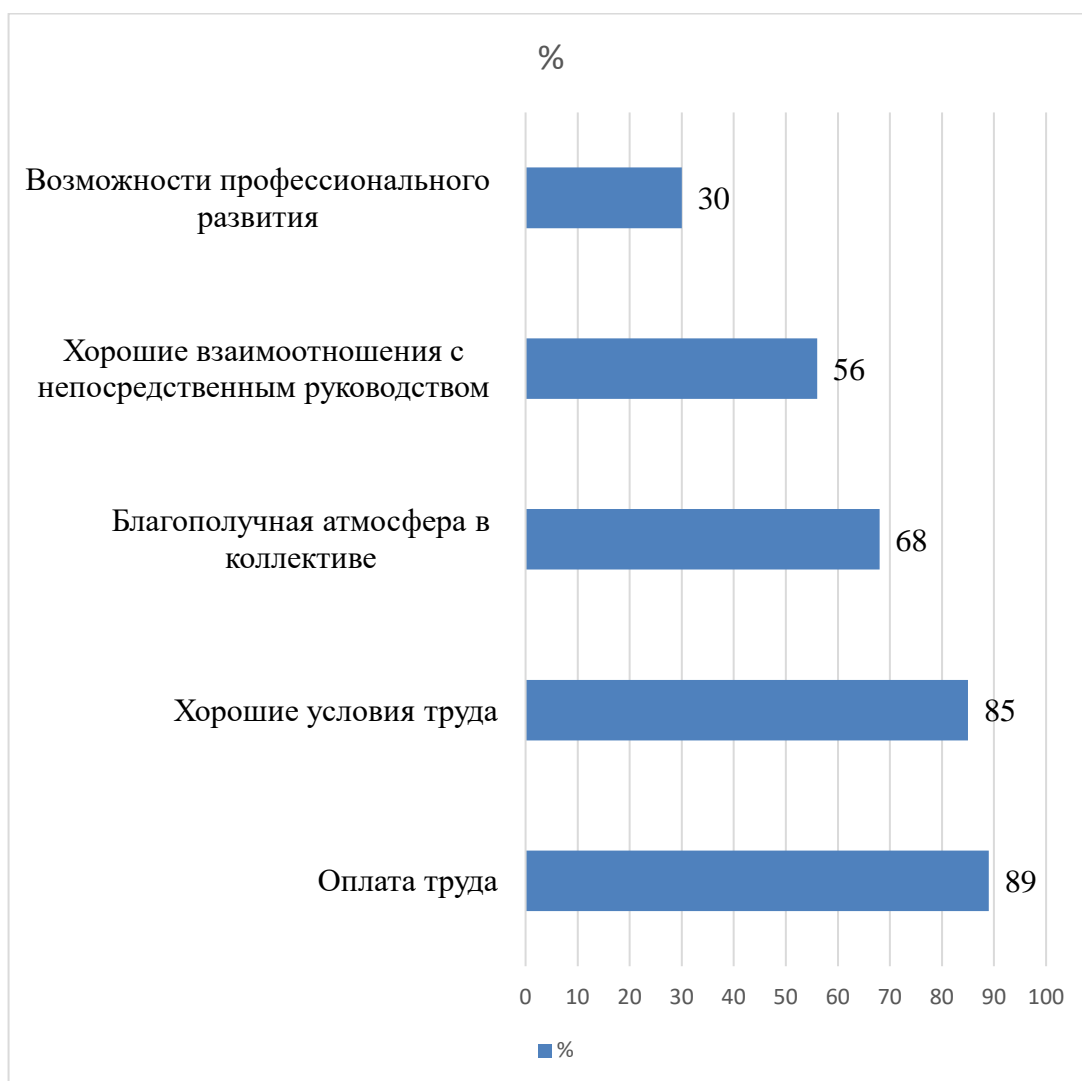


Рисунок 13 – Результаты опроса с целью выявления наиболее приоритетных факторов мотивации

Также среди персонала организации был произведен опрос по теме: Что нужно сделать организации, что бы вы захотели здесь работать более 5 лет. Были получены разные ответы на вопрос. Наиболее популярные ответы приведены на рисунке 14.

Результаты данного опроса подтвердили важность для сотрудников материальной и нематериальной мотивации. Для повышения лояльности и

удовлетворенности персоналом текущим местом работы необходимо в первую очередь доработать систему материальной мотивации, что подтверждает 90% опрошенных, также необходимо улучшить условия труда, в особенности для рабочего персонала. Согласно опросу, 75% опрошенных выделило «уважительное отношение руководства к персоналу», что говорит о возможных конфликтах руководства с персоналом.

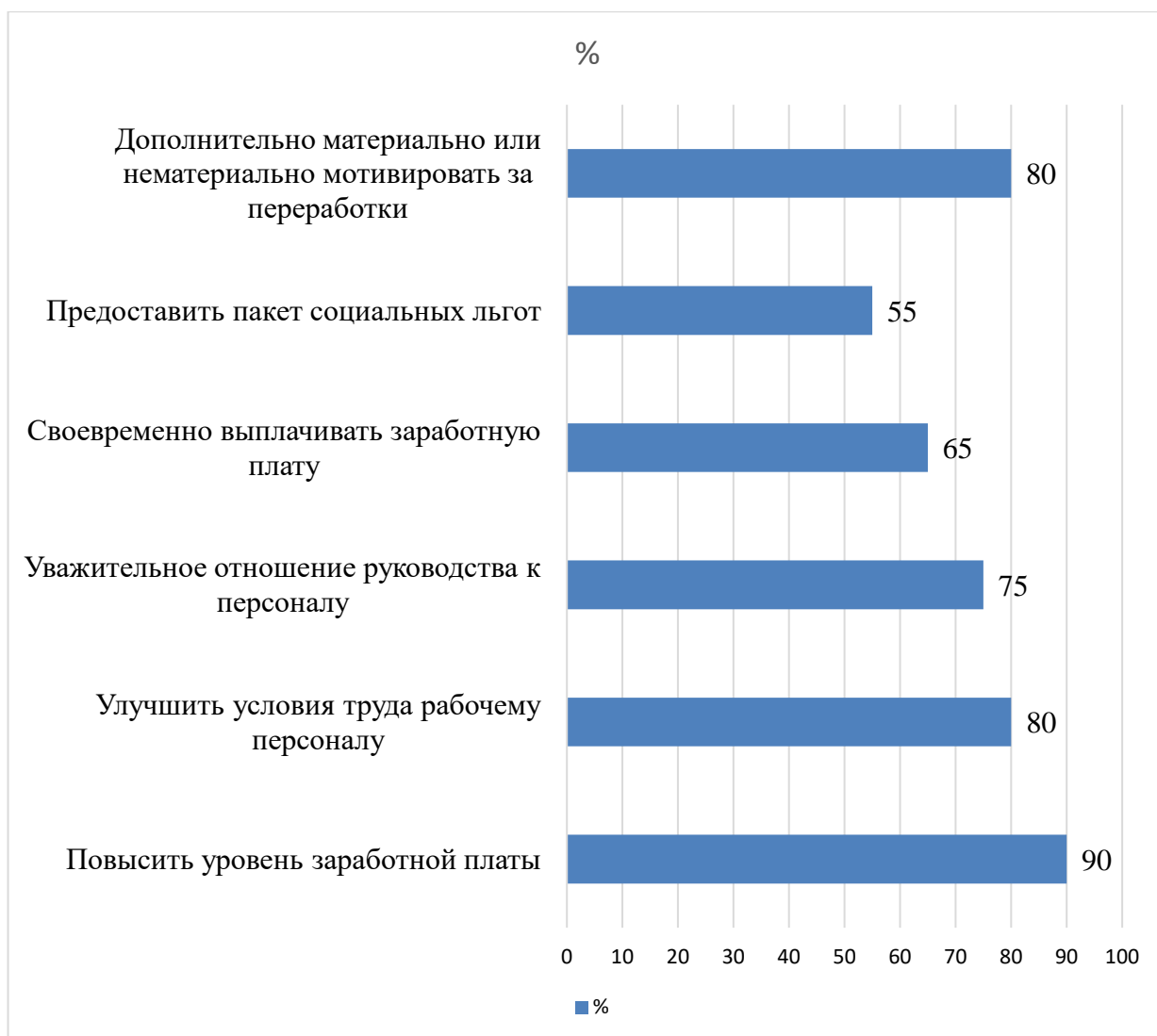


Рисунок 14 – Результаты опроса: «Что нужно сделать организации, что бы вы захотели здесь работать более 5 лет»

Следовательно, проведенный анализ системы материальной и нематериальной мотивации персонала ООО «НОВАТОР» позволил сделать вывод, что в связи со спецификой деятельности предприятия, а также

довольно возрастной структурой персонала на предприятии слабо развита как система материальной, так и нематериальной мотивации. Согласно произведенному анализу и опросам большинство сотрудников недовольны условиями труда и уровнем заработной платы, выплата премий нерегулярна и ничем не регулируется. Инструменты нематериальной мотивации включают только корпоративы на крупные праздники и личные грамоты. Стоит отметить, что для большинства сотрудников важно, чтобы в системе мотивации сочетали как материальные, так и нематериальные стимулы. По результатам опросов выявлено, что для повышения лояльности и удовлетворенности персоналом текущим местом работы необходимо доработать систему материальной мотивации, а также необходимо улучшить условия труда, в особенности для рабочего персонала. Полученные результаты анализа во втором разделе бакалаврской работы повышают важность улучшения системы мотивации предприятия ООО «НОВАТОР».

3 Разработка направлений совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР»

3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР»

Система мотивации персонала является важной составляющей успешной работы любой организации. По оценкам экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке мер по повышению мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании. В общем, при разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации необходимо учитывать три важных условия, представленных на рисунке 15.



Рисунок 15 – Условия для разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации организации

Формирование конкретных направлений совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР» зависит от текущего

состояния системы мотивации персонала и выявленных проблем в ходе ее оценки.

Анализ системы материальной и нематериальной мотивации персонала ООО «НОВАТОР» позволил сделать вывод, что в организации слабо развита как система материальной, так и нематериальной мотивации. Большинство сотрудников организации в настоящее время недовольны условиями труда и уровнем заработной платы, выплата премий нерегулярна и ничем не регламентирована. Уровень заработной платы низкий. Инструменты нематериальной мотивации включают только корпоративы на крупные праздники и личные грамоты. Так как система нематериальной мотивации на предприятии развита очень слабо, это негативно отражается на атмосфере в коллективе, снижает лояльность и удовлетворенность сотрудников своим местом работы. Условия труда для персонала ООО «НОВАТОР» также можно назвать неудовлетворительными, график работы не нормируем, часто возникают переработки, для сотрудников не созданы условия для комфортной работы и отдыха в течение рабочего дня, компания не вкладывает денежные средства в дополнительные инструменты нематериального стимулирования. Неэффективная система мотивации персонала является главной причиной высокого значения коэффициента текучести кадров. Его значение на конец 2022 г. составило 26,7% при норме не более 5%. Коэффициент текучести кадров в течение трех лет выше нормы. Наибольшее ухудшение показателя наблюдается в 2021 г.

Также в результате оценки выявлено, что приоритетными направлениями развития системы мотивации организации, по мнению ее сотрудников, выступает доработка системы материальной мотивации, а также улучшение условий труда, в особенности для рабочего персонала.

В соответствии с полученными результатами анализа системы мотивации в целях ее совершенствования предлагается:

– доработать систему мотивации путем разработки «Положения о мотивации и стимулировании персонала» и внедрения дополнительных материальных и нематериальных стимулов для сотрудников организации;

– провести мероприятия по улучшению условий труда персонала.

Данные мероприятия далее рассмотрены подробнее.

Первоначально, в действующую систему материальной и нематериальной мотивации ООО «НОВАТОР» необходимо внедрить дополнительные материальные и нематериальные стимулы и обозначить условия их предоставления.

В таблице 9 представлен ряд предлагаемых дополнительных материальных и нематериальных стимулов и условия их предоставления для персонала ООО «НОВАТОР».

Таблица 9 – Ряд предлагаемых дополнительных материальных и нематериальных стимулов для персонала ООО «НОВАТОР»

Вид премирования	Показатели премирования	Сумма премии
Квартальная премия	Количество претензий со стороны клиентов или операционных ошибок составляет не более 5% от общего объема работ. Отсутствие дисциплинарных нарушений	5% от оклада
Годовая премия	Стаж работы в организации не менее года. Отсутствие дисциплинарных нарушений.	10% от оклада
Премия «Сотрудник года»	Стаж работы в организации не менее года. Отсутствие дисциплинарных нарушений. Наименьшее количество претензий и ошибок в течение года среди всех сотрудников. Личная инициатива в организационных и рабочих вопросах	8000 руб.
Дополнительный выходной день	Совокупное число переработок более 12 часов	-
Свободный час	Предоставление возможности уйти с работы на час раньше за высокое качество работы и продуктивность	-
Ежегодная индексация заработной платы	Стаж работы в организации не менее года. Отсутствие дисциплинарных нарушений	5% от оклада

Предложенные в таблице 9 дополнительные материальные и нематериальные стимулы позволят повысить производительность и эффективность деятельности персонала организации, повысить заинтересованность персонала в повышении своей результативности, увеличить удовлетворенность персонала местом работы.

Так как в настоящее время нигде документально не закреплены нематериальные методы мотивации ООО «НОВАТОР», а также критерии и сроки премирования персонала нигде официально не описаны, то необходимо дополнительно к действующему «Положению об оплате труда» организации ООО «НОВАТОР» разработать «Положение о мотивации и стимулировании персонала».

«Положение о мотивации и стимулировании персонала» включает следующие разделы, перечисленные в таблице 10.

Таблица 10 – Основные разделы разрабатываемого «Положения о мотивации и стимулировании персонала» ООО «НОВАТОР»

Разделы положения	Основная информация
Общие положения	указываются цели и задачи положения, его применение, а также определены основные понятия и термины, которые будут использоваться в документе.
Показатели премирования и размеры премий	указываются все виды дополнительного материального стимулирования, применяемого в организации, такие как квартальная премия, годовая премия, премия «Сотрудник года». Для каждого вида стимулирования подробно описаны условия его предоставления. Также здесь будет закреплена информация о годовой индексации персонала в размере 5% и условия ее предоставления. В данный раздел должна быть включена информация о дополнительных материальных стимулах, представленная в таблице 9.
Порядок премирования	здесь описывается общий порядок начисления и выплат дополнительного материального стимулирования. Указывается периодичность, основания для премирования (приказ руководителя).
Условия снижения премий и их невыплаты	здесь указываются случаи, когда премия не выплачивается или выплачивается частично. Например, дисциплинарное взыскание является основанием для депремирования.

Продолжение таблицы 10

Разделы положения	Основная информация
Виды нематериального стимулирования	здесь прописываются основные виды нематериального стимулирования, применяемого организацией, такие как предоставление дополнительного выходного дня за переработки, возможность уйти пораньше за высокую продуктивность и так далее. Здесь также используется информация о нематериальном стимулировании из таблицы 9. Также здесь указываются основания для получения нематериального бонуса (приказ непосредственного руководителя).
Ответственность за нарушения положения	в данном разделе описаны последствия нарушений положения, а также определены меры ответственности за нарушения правил каждой из сторон
Заключительные положения	в данном разделе указан срок действия положения, порядок внесения изменений и способ ознакомления с ним сотрудников.
Приложения	таблицы с формулами и примерами расчетов премии сотрудников

После подготовки «Положения о мотивации и стимулировании персонала» необходимо ознакомить с ним всех сотрудников, а также внести информацию о наличии данного положения в действующее «Положение об оплате труда».

Основным отличием данного положения от действующего «Положения об оплате труда» организации является описание порядка, условий и сроков получения дополнительных материальных и нематериальных стимулов. Действующее «Положение об оплате труда» дает общую информацию о сроках, порядке, условиях выплаты основной заработной платы и различного рода компенсаций сотрудникам организации.

Разработав данное положение, работодатель подчеркнет свою заботу и заинтересованность в поддержании стимулирования каждого сотрудника. Внедрение новых материальных и нематериальных стимулов позволит повысить заинтересованность сотрудников в повышении своей эффективности и увеличить производительность труда.

Далее рассмотрены мероприятия по улучшению условий труда персонала ООО «НОВАТОР». Создание комфортных условий труда для персонала организации является важной задачей, которая может повысить производительность и качество работы. Создание комфортных условий труда

– это динамический процесс, который должен регулярно обновляться и улучшаться в соответствии с изменяющимися потребностями и требованиями.

В настоящее время в организации отсутствует место отдыха персонала. Персонал офиса обедает и отдыхает на рабочих местах. Для рабочего персонала место отдыха не предусмотрено. Поэтому с целью улучшения условий труда персонала организации ООО «НОВАТОР» рекомендуется организовать комнату отдыха для персонала.

Ниже в таблице 11 представлены основные этапы создания комнаты отдыха в организации ООО «НОВАТОР».

Таблица 11 – Основные этапы создания комнаты отдыха для персонала организации ООО «НОВАТОР»

Этап	Характеристика
Определение места для комнаты отдыха	выбор подходящего помещения, которое будет достаточно просторным и удобным для использования.
Разработка планировки	планировка помещения должна быть продуманной, чтобы в нем можно было разместить все необходимое оборудование и мебель.
Приобретение мебели и оборудования	приобретение мебели и оборудования, которые необходимы для персонала (стол, стулья, микроволновая печь, холодильник и так далее).
Организация уборки и поддержания чистоты	регулярная уборка комнаты отдыха и поддержание ее в чистоте.

В то же время покупка специальной одежды и приспособлений для работы рабочего персонала в зимнее время года может значительно повысить комфорт и безопасность рабочего процесса. В настоящее время организация ООО «НОВАТОР» закупает фирменную форму для рабочего персонала и персонала технического отдела раз в два года. Данная форма не имеет никаких специальных характеристик для работы в зимнее время года, что усложняет условия труда рабочему персоналу.

Основные шаги, которые следует выполнить при покупке специальной одежды и приспособлений для работы персонала ООО «НОВАТОР» в зимнее время года перечислены на рисунке 16.

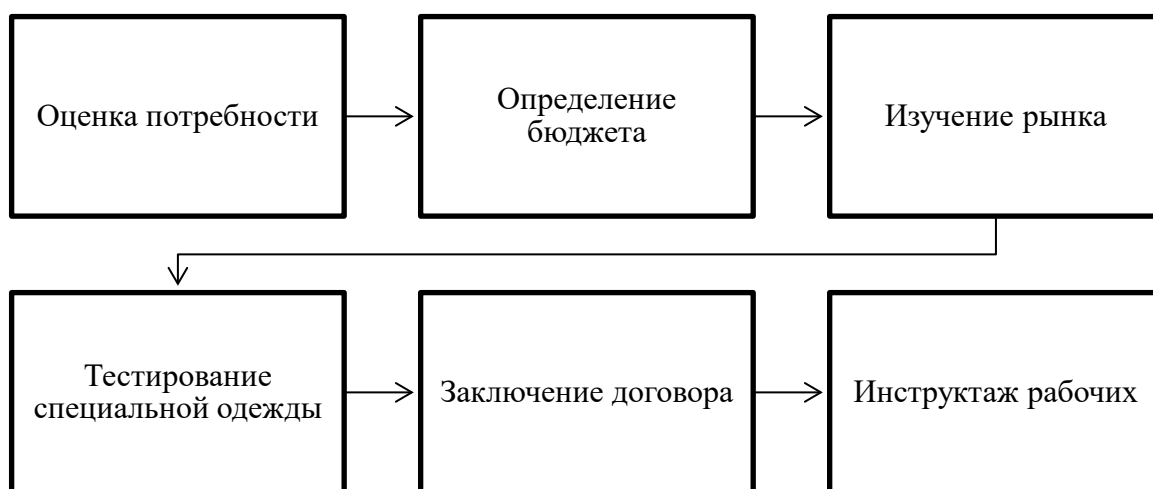


Рисунок 16 – Основные шаги, которые следует выполнить при покупке специальной одежды и приспособлений для работы персонала ООО «НОВАТОР» в зимнее время года

Далее перечисленные этапы на рисунке 16 рассмотрены подробнее.

На этапе оценки потребностей происходит отбор специальной одежды и приспособлений для каждой группы рабочих. Для работников, которые работают большую часть времени на открытом воздухе необходимо приобретение ветрозащитной одежды, термозащитных перчаток, грелок. Далее необходимо определить бюджет, который организация может выделить на реализацию данного мероприятия. До приобретения специальной одежды и приспособлений необходимо изучить рынок производителей и найти поставщиков, которые предлагают качественную специальную одежду и приспособления для работы в зимний период по оптимальной цене. Также необходимо провести тестирование некоторых образцов, чтобы убедиться в их качестве и соответствии потребностям организации. После того, как выбраны оптимальные по качеству и цене одежда и приспособления, заключается договор с поставщиком. После получения специальной одежды и приспособлений, необходимо провести инструктаж для рабочих по их правильному использованию и уходу.

Мероприятия по улучшению условий труда персонала организации ООО «НОВАТОР» могут существенно повысить мотивацию персонала и повысить эффективность их деятельности. Экономическая эффективность предложенных рекомендаций рассчитана в следующем пункте.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных направлений

В предыдущем пункте были предложены следующие направления по совершенствованию системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР», наглядно представленные на рисунке 17.



Рисунок 17 – Направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР»

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР» могут иметь значительный экономический эффект, который может быть выражен в снижении затрат на замещение уволенных сотрудников. Улучшенные условия труда и благоприятная рабочая среда, а также повышение материального стимулирования могут увеличить удовлетворенность сотрудников работой, что может снизить их склонность к увольнению. Вместе с тем, улучшенные условия труда и условия мотивации могут способствовать повышению качества производимой работы и росту уровня удовлетворенности персонала местом работы. Наконец, предложенные мероприятия могут напрямую отразиться на производительности труда персонала. Ожидаемый рост производительности труда после реализации предлагаемых направлений составляет 10%. При достижении запланированных значений производительность труда составит:

Производительность труда план = $458,9 \cdot 0,1 + 458,9 = 504,79$ т.
р.

При повышении производительности труда увеличится выручка от реализации организации. Изменение выручки от реализации при росте производительности труда персонала можно рассчитать по формуле:

$$\text{Выручка план} = \text{ПТ план} \cdot \text{ЧР}, \quad (1)$$

где ПТ план – производительность труда планируемая,

ЧР – численность работников.

Тогда,

$$\text{Выручка план} = 504,79 \cdot 15 = 7571 \text{ т. р.}$$

Изменение выручки наглядно представлено на рисунке 18.

Также для расчета экономической эффективности от внедрения предложенных направлений необходимо рассмотреть расходы ООО «НОВАТОР» на реализацию мероприятий.

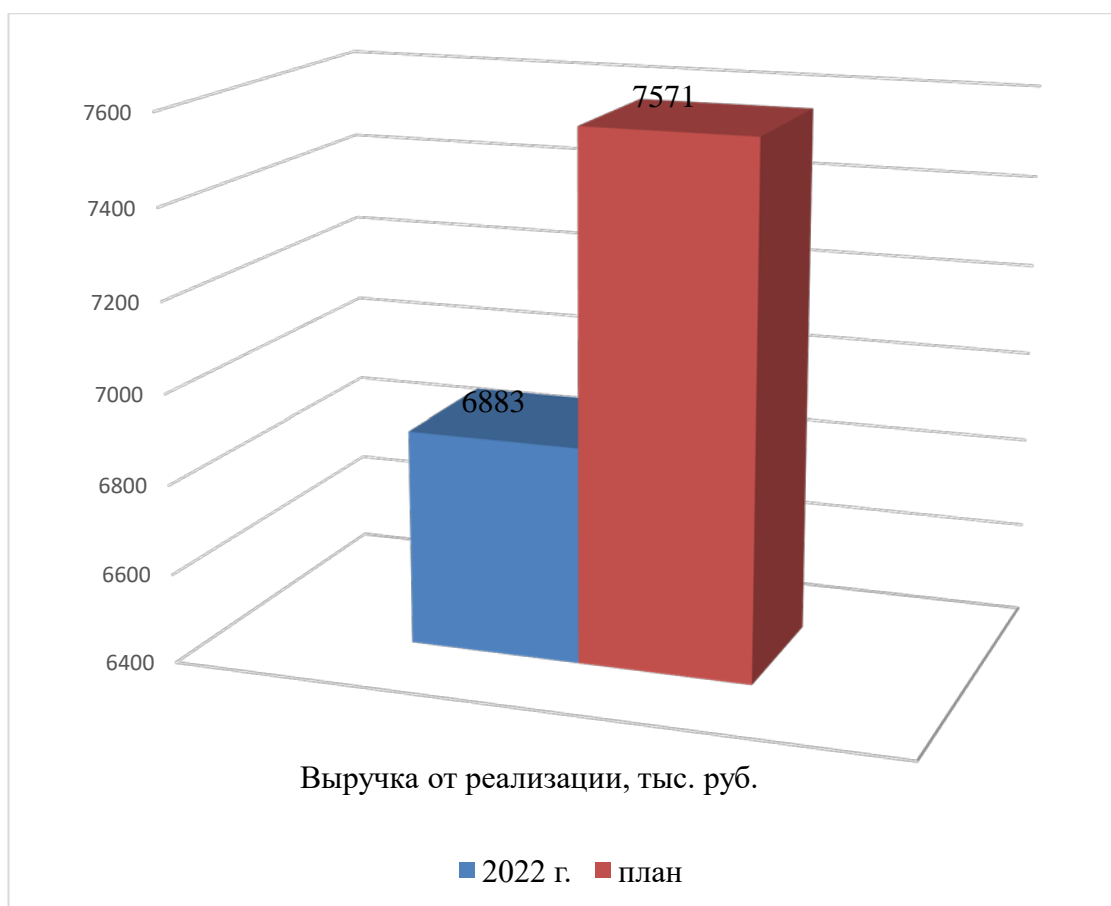


Рисунок 18 – Изменение выручки от реализации ООО «НОВАТОР», тыс. руб.

Общие затраты предприятия ООО «НОВАТОР» на реализацию предложенных мероприятий по внедрению дополнительных материальных стимулов, созданию комнаты отдыха персонала и приобретению специальной одежды для рабочих представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Общие затраты предприятия ООО «НОВАТОР» на реализацию предложенных мероприятий

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Увеличение бюджета на материальное стимулирование персонала	400
Приобретение оборудования и мебели для комнаты отдыха	70
Приобретение специальной одежды для рабочих для работы в зимнее время года	86
Итого	556

Общие затраты предприятия ООО «НОВАТОР» на реализацию предложенных мероприятий составят 556 т. р.

При повышении производительности труда до планируемых значений компания ООО «НОВАТОР» имеет резерв сокращения расходов при сокращении персонала до 2 человек.

Далее в таблице 13 произведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Таблица 13 – Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \cdot \left(1 + \frac{\text{Р}}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (2)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР1 – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР2 – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 15 \cdot (1 + 10/100) - 15 = 1,5$
Рост производительности труда, %	$\text{Птр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \cdot 100, \quad (3)$ <p>где ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТР} = 1,5 / (15 - 1,5) \cdot 100\% = 10,4\%$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз. п} = \text{З} \cdot \text{Эч}, \quad (4)$ <p>где Эз.п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.</p>	$\text{Эз/п} = 253,3 \cdot 1,5 = 329,29$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{\text{Н}}{100}, \quad (5)$ <p>где Н - % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 329,29 \cdot 0,3 = 98,78$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу. л.} = \left(\frac{\text{У}}{\text{В}_1} - \frac{\text{У}}{\text{В}_2}\right) \cdot \text{В}_2, \quad (6)$ <p>где У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу} = (5707/6883 - 5707/7571) \cdot 7571 = (0,83 - 0,75) \cdot 7571 = 605,68$

Продолжение таблицы 13

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эу.г. = Эз.п. + Эс.о. + Эу.л., \quad (7)$	$Эу/г=329,29+98,7898,78+605,68=1033,75$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эг = Эу.г. - Ен \cdot Зед, \quad (8)$ где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – затраты на мероприятие.	$Эг= 1033,75-556=477,75$

В таблице 13 видно, что годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит 477,75 т. р. Соответственно мероприятия являются экономически эффективными.

В третьем разделе бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР», в частности мероприятия по разработке «Положения о мотивации и стимулировании персонала», разработке дополнительных материальных и нематериальных стимулов, мероприятия по улучшению условий труда персонала позволят повысить производительность труда персонала до 504,79 т. р., выручку от реализации увеличить на 10%, увеличить удовлетворенность сотрудников работой, что может снизить их склонность к увольнению, повысить лояльность персонала к организации. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит 477,75 т. р. Можно сделать вывод, что мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР» являются эффективными.

Заключение

Система мотивации персонала играет ключевую роль в успешной работе организации. Совершенствование системы мотивации персонала может привести к повышению эффективности, удовлетворенности и производительности персонала, что в свою очередь может повысить общую эффективность организации.

В первом разделе бакалаврской работы сделан вывод, что мотивация персонала – это процесс стимулирования и поддержания интереса, энергии и усилий сотрудников с целью достижения высокой производительности и успешных результатов в работе. Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Механизм мотивации и стимулирования труда персонала – это система инструментов, методов и подходов, используемых для мотивации сотрудников и стимулирования их продуктивности, эффективности и вовлеченности в работу. Основная цель такого механизма – создание условий, которые позволяют сотрудникам испытывать удовлетворение от своей работы и достигать поставленных целей. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала может способствовать повышению продуктивности, улучшению работы команды и достижению более высоких результатов. В настоящее время постоянно разрабатываются новые и совершенствуются старые способы мотивации персонала, что необходимо учитывать в процессе улучшения системы мотивации персонала организации.

Проведенный во втором разделе анализ системы материальной и нематериальной мотивации персонала ООО «НОВАТОР» позволил сделать вывод, что в организации слабо развита как система материальной, так и нематериальной мотивации. Большинство сотрудников организации в настоящее время недовольны условиями труда и уровнем заработной платы, выплата премий нерегулярна и ничем не регламентирована. Уровень заработной платы низкий. Инструменты нематериальной мотивации

включают только корпоративы на крупные праздники и личные грамоты. Так как система нематериальной мотивации на предприятии развита очень слабо, это негативно отражается на атмосфере в коллективе, снижает лояльность и удовлетворенность сотрудниками своим местом работы. Условия труда для персонала ООО «НОВАТОР» также можно назвать неудовлетворительными, график работы не нормируем, часто возникают переработки, для сотрудников не созданы условия для комфортной работы и отдыха в течение рабочего дня, компания не вкладывает денежные средства в дополнительные инструменты нематериального стимулирования.

Неэффективная система мотивации персонала является главной причиной высокого значения коэффициента текучести кадров. Его значение на конец 2022 г. составило 26,7% при норме не более 5%. Коэффициент текучести кадров в течение трех лет выше нормы. Наибольшее ухудшение показателя наблюдается в 2021 г.

Также в результате оценки выявлено, что приоритетными направлениями развития системы мотивации организации, по мнению ее сотрудников, выступает доработка системы материальной мотивации, а также улучшение условий труда, в особенности для рабочего персонала организации ООО «НОВАТОР».

В соответствии с полученными результатами оценки системы мотивации в целях ее совершенствования предлагается:

- доработать систему мотивации путем разработки «Положения о мотивации и стимулировании персонала» и внедрения дополнительных материальных и нематериальных стимулов для сотрудников организации;
- провести мероприятия по улучшению условий труда персонала путем создания комнаты отдыха для персонала и приобретения специальной одежды и оборудования для работы в зимнее время года для рабочего персонала.

В третьем разделе бакалаврской работы сделан вывод, что предложенные направления совершенствования системы мотивации

персонала организации ООО «НОВАТОР», в частности мероприятия по разработке «Положения о мотивации и стимулировании персонала», разработке дополнительных материальных и нематериальных стимулов, мероприятия по улучшению условий труда персонала, позволят повысить производительность труда персонала до 504,79 т. р., выручку от реализации увеличить на 10%, увеличить удовлетворенность сотрудников работой, что может снизить их склонность к увольнению, повысить лояльность персонала к организации. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит 477,75 т. р. Можно сделать вывод, что направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «НОВАТОР» являются эффективными. Цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Ажиева И. А., Коргова М. А. К вопросу о мотивации и стимулировании руководителей среднего звена управления в эффективных организациях мира // Успехи современной науки и образования. 2018. Т. 2. № 9. С. 187–191.
2. Ажиева И. А. Специфика мотивации и стимулирования руководителей среднего уровня в российских деловых организациях и причины, ее обуславливающие // Университетские чтения 20187: мат-лы науч.-метод. чтений ПГУ. 2018. С. 44–50.
3. Акулина Е. Е., Апанайкин М. А., Завадский А. Н. Механизм управления системой мотивации персонала аграрных предприятий // Управленческий учет. 2022. № 6-2. С. 175–161.
4. Алексеева Ю. С., Левченко А. С., Рудычев А. А., Кузнецова И. А. Модель управления человеческим капиталом с целью повышения конкурентоспособности предприятия // Казанский экономический вестник. 2019. № 4(42). С.189.
5. Афолина Е. Р., Гайнутдинова Л. И. Подходы к мотивации руководителей среднего звена в банковском бизнесе // Высшая школа: научные исследования: мат-лы Межвуз. Междунар. Конгресса / отв. ред. Д.Р. Хисматуллин. М., 2022. С. 7–16.
6. Белова А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2018. № 9. С. 491–494.
7. Березняковский В. С., Кириллов Ф. А., Цапина К. А., Юсупова Р. Р. Методологические подходы к построению эффективной системы мотивации персонала на предприятиях в условиях цифровой экономики // Гуманитарный научный журнал. 2022. № 4-1. С. 32-37.
8. Билалетдинова А. И. Особенности мотивации труда руководителей и специалистов на промышленном предприятии // Вестник современных исследований. 2018. № 9.4 (24). С. 48–50.

9. Бобко Т. В., Петрова Т. В. Анализ соответствия этапов развития управления в образовании основным периодам трансформации концепций науки управления в социально-экономических системах // Искусственные общества. 2020. Т. 15. Вып. 1. С. 171.
10. Быстров В. А., Борисова Т. Н., Дубовик Ю. В. Особенности инвестиций в человеческий капитал в кадровой политике организации / В.А. Быстров, Т.Н. Борисова, Ю.В. Дубовик [и др.] // Современные наукоемкие технологии. 2021. № 6. Вып. 2. С. 299–306.
11. Волков Г. А. Управление стимулированием труда: монография / Г. А. Волков. Санкт-Петербург: Книжный дом, 2019. 125 с.
12. Гамаюнов С. Н. Современные системы мотивации персонала: монография / С.Н. Гамаюнов, В.А. Сурайкин. Тверь: Триада, 2019. 131 с.
13. Гордеева Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес. 2020. № 11. С. 226–229.
14. Доронина И. В. Мотивация и стимулирование персонала: учебное пособие / И.В. Доронина. Новосибирск: СибАГС, 2019. 179 с.
15. Завирский С. В., Гвоздева Н. В., Мельник О. Е. Классические теории в свете современного понимания эффективной мотивации персонала // Науч.-аналит. журн. «Вестник С-Петербур. ун-та ГПС МЧС России». 2019. № 3. С. 157.
16. Заковенко Г. О., Петрищенко Н. М. Уход квалифицированных специалистов как одна из проблем в управлении персоналом // Актуальные вопросы управления персоналом: сб. мат-лов студ. XVIII науч.-практ. конф. 2019. С. 96–100.
17. Золотарева К. Г., Фурсова П. В. Взаимодействие с талантливыми сотрудниками организации: зарубежный и отечественный опыт // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. 2021. № 4(30). С. 87.

18. Кахриманов О. А., Масленникова Ю. Л. Мотивация различных типов работников // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2022. № 5 (41). С. 18-21.
19. Кочанова А. А. Современная практика мотивации персонала // Экономика и социум. 2020. № 12. С. 663–666.
20. Кох М. Н., Горбатовых П. О. Мотивация деятельности руководителя // Психология человека и общества. 2020. № 5(22). С. 26–30.
21. Лазаренко Н. В., Козий К. Ю. Мотивация труда персонала фирмы в современных условиях хозяйствования // Сборник научных работ серии "Экономика". 2022. № 27. С. 170-182.
22. Леванова Л. Н. Особенности мотивации руководителей высшего звена в России // Изв. Саратов. ун-та. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2017. Т. 17. Вып. 1. С. 50–55.
23. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 398 с.
24. Луценко С. И. Модель руководителя, действующего в интересах компании: ограничение дискреции и долгосрочная мотивация // Мотивация и оплата труда. 2019. № 3. С. 178–186.
25. Мазаева М. Р., Луферова А. Д. Анализ практики мотивации труда руководителей и специалистов строительной организации // Экономика и предпринимательство. 2019. № 5-2(82). С. 1143–1151.
26. Маркина С. С. Мотивация персонала как фактор роста производительности труда // Наука через призму времени. 2022. № 12 (69). С. 18-21.
27. Матыцина Н. П., Новик П. А. Совершенствование системы мотивации деятельности // Символ науки: международный научный журнал. 2022. № 12-2. С. 63-64.
28. Мондрус О. В., Мартихина С. Д., Осипова А.С. Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях:

сравнительный анализ // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 62–88.

29. Мухачёва А. В., Соколов А. И. Анализ различий в мотивации руководителей – собственников и наемных менеджеров региональных предприятий // Экономика региона. 2019. Т. 13. № 2. С. 524–536.

30. Панфилова А. П. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учеб. для вузов / А.П. Панфилова [и др.]; под общ. ред. А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой. М.: Юрайт, 2021. С. 88–143.

31. Погребная Е. В. Особенности системы мотивации руководителей среднего звена и топ-менеджеров // Символ науки. 2018. № 6-1(18). С. 252–254.

32. Попова В. Е. Содержательный анализ дефиниций и современных подходов к удержанию работников организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 4(124). С. 73–84.

33. Орлов О. В. Совершенствование системы мотивации персонала в строительной организации // Вестник науки. 2022. Т. 2. № 12 (57). С. 94-100.

34. Разумова М. А. Механизмы развития организационной культуры на муниципальном уровне управления // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2021. № 2 (25). С. 10–14.

35. Разумова М. А. Управление конфликтами как вид управленческой деятельности в современной организации // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2020. № 2 (21). С. 50–54.

36. Расторгуев Н. В. Мотивация персонала в системе менеджмента организации: учебник / Н.В. Расторгуев. Тамбов: ТГТУ, 2019. 178 с.

37. Ревенкова А. Е. Особенности мотивации персонала в современной организации // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2022. № 2 (28). С. 15-17.

38. Рубанов М. Н., Круз Д. И. Характеристика теоретических основ мотивации персонала организации // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 10 (64). С. 88-90.

39. Сметанин В. А. Мотивация персонала // Труды НПО Энергомаш имени академика В.П. Глушко. 2022. № S38-39. С. 290-299.
40. Соколов Е. М. Нестандартные методы мотивации персонала // E-Scio. 2022. № 11 (74). С. 577-586.
41. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2019. 272 с.
42. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 08.01.2023 г.)
43. Яцков Б. И. Управление персоналом на предприятиях водного транспорта: учебное пособие для СПО / И. Б. Яцков. Санкт-Петербург: Лань, 2021. 268 с.
44. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C. Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2016. Vol. 54 (21). Pp. 6333–6350.
45. Karie Willyerd. What High Performers Want at Work. URL: <https://hbr.org/2014/11/what-high-performers-want-at-work>
46. Key performance indicators in the production of the future / R. Joppen, S. von Enzberg, J. Gundlach, A. Kühn, R. Dumitrescu // Procedia CIRP. 2019. Vol. 81. Pp. 759–764.
47. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. Computers in Human Behavior. 2019. №100. с.93–104.
48. Locke E. Motivation through Conscious Goal Setting // Applied and Preventive Psychology. 1996. № 5(2). Pp. 117–124.