

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 Повышение эффективности управления персоналом организации на основе
инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»)

| | |
|--------------|--|
| Обучающийся | <u>А.П. Голоскокова</u> (Инициалы Фамилия) (личная подпись) |
| Руководитель | <u>канд. пед. наук., доцент, доцент А.Л. Никишина</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия) |
| Консультант | <u>О.А. Головач</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия) |

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.П.Голоскокова

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования ООО «FOAMLINЕ VOSTOK».

Объект исследования – ООО «FOAMLINЕ VOSTOK», основным видом деятельности, которого является производство и продажа пенополистирольных (ППС) изделий для строительства и упаковки.

Предмет исследования – система стимулирования персонала в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK».

Методы исследования – факторный анализ, синтез, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Объектом исследования является ООО «FOAMLINЕ VOSTOK», основной вид деятельности: производство ППУ.

Анализ мотивационной составляющей выявил слабые стороны, которые следует скорректировать для достижения высоких целей компании. Учитывая стратегические планы компании, выбытие персонала недопустимо.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2. могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы.

Abstract

Bachelor's work was performed by: A.P.Goloskokova

Topic of the work: "Improving the efficiency of the organization's personnel management based on employee incentive tools (using the example of FOAMLIN VOSTOK LLC)"

Supervisor: PhD, Associate Professor, Associate Professor A.L. Nikishina
(academic degree, title, position; full name)

The purpose of the study is to develop measures to improve the incentive system of FOAMLIN VOSTOK LLC.

The object of research is FOAMLIN VOSTOK LLC, whose main activity is the production and sale of expanded polystyrene (PPS) products for construction and packaging.

The subject of the study is the personnel incentive system at FOAMLIN VOSTOK LLC.

Research methods – factor analysis, synthesis, statistical processing of results, deduction, etc.

Brief conclusions on bachelor's work: The object of research is LLC "FOAMLIN VOSTOK", main activity: production of PU foam.

The analysis of the motivational component revealed weaknesses that should be corrected to achieve the company's high goals. Given the company's strategic plans, staff retirement is unacceptable.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions in the form of the material of subsections 2.2, 3.1 and 3.2. can be used by specialists of the organization that is the object of the study.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 5 |
| 1 Теоретические аспекты изучения стимулирования персонала | 7 |
| 1.1 Понятие, сущность и основные теории стимулирования персонала..... | 7 |
| 1.2 Методы стимулирования персонала | 15 |
| 2 Организационно-экономическая характеристика и анализ | 22 |
| стимулирования ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»..... | 22 |
| 2.1 Общая характеристика и анализ организационной структуры | 22 |
| 2.2 Оценка системы стимулирования персонала | 29 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» | 41 |
| 3.1 Основные направления совершенствования системы мотивации в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» | 41 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий..... | 46 |
| Заключение | 55 |
| Список используемой литературы | 59 |
| Приложение А Анкета для выявления мотивации сотрудников | 62 |

Введение

Стимулирование персонала является очень важным инструментом для создания положительной и продуктивной рабочей среды. Оно не только помогает сотрудникам достигать больших успехов, но и поддерживает высокий уровень мотивации и производительности. Поэтому изучение стимулирования персонала актуально для любой организации, которая ищет способы улучшения рабочей среды и повышения производительности своих сотрудников. Изучение стимулирования персонала помогает лидерам лучше понимать то, как привлечь и удержать талантливых сотрудников, разрабатывать программы для поощрения и мотивации, а также привлекать и поддерживать сотрудников, которые могут принести пользу организации.

Актуальность выпускной квалификационной работы не вызывает сомнения, изучение стимулирования персонала несомненно важно для любой организации

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию системы стимулирования ООО «FOAMLIN VOSTOK»

Для достижения целей автором в настоящей работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность стимулирования персонала;
- изучить существующие теории стимулирования труда;
- выявить основные методы стимулирования персонала;
- проанализировать систему стимулирования персонала в ООО «FOAMLIN VOSTOK»;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда в ООО «FOAMLIN VOSTOK».

Объектом исследования являются ООО «FOAMLIN VOSTOK».

Предметом исследования система стимулирования персонала в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK».

Методологической основой выпускной квалификационной работы послужили методы теоретического анализа, изучения материалов научных и периодических изданий по проблеме.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили нормативно-правовые акты (Конституция РФ, Гражданский кодекс [13], законы, постановления), статистическая и бухгалтерская отчетность ООО «FOAMLINЕ VOSTOK», опубликованные труды, результаты исследований, теорий по системе стимулирования.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в обобщении материалов, посвященных проблемам системы стимулирования персонала на предприятиях.

Практической значимостью работы является разработка рекомендаций по эффективному управлению персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Во введении определена актуальность изучаемого вопроса, рассмотрена степень изученности, определены цель и задачи выпускной работы, обозначены теоретическая и практическая значимость.

В первом разделе определены понятие и сущность системы стимулирования, выявлены основные методы стимулирования.

Второй раздел посвящен анализу управленческой деятельности ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» и её системе стимулирования труда.

В третьем разделе рассмотрены пути совершенствования системы стимулирования в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK».

В заключении обобщены результаты анализа системы стимулирования труда в организации.

1 Теоретические аспекты изучения стимулирования персонала

1.1 Понятие, сущность и основные теории стимулирования персонала

Стимулирование сотрудников – это процесс предоставления им привилегий и поддержки, которые помогают им достигать большего успеха на работе. Стимулирование сотрудников может принести много пользы организации, так как оно помогает сотрудникам работать более эффективно, предоставляя им мотивацию для работы над достижением результатов. Эффективное управление персоналом организации может быть достигнуто путем использования различных инструментов.

Чтобы команда организации выполняла цели компании на 100%, необходимо применение методов стимулирования персонала. Мотивация является тонким психологическим процессом, за счет которого достигаются благоприятные условия внутри компании, и за счет которых работники мотивируются выполнять свои трудовые обязанности [2, с.56].

Внутриорганизационная мотивационная система призвана решать следующие задачи:

- Повышение мотивации и достижение качественных результатов работы сотрудников.
- Создание положительной динамики и привлечение новых сотрудников.
- Поддержание высокого уровня производительности сотрудников.
- Создание позитивной обстановки для работы.
- Организация конкурсов и программ для повышения мотивации сотрудников.
- Выдача премий и наград за достижения.
- Организация социальных мероприятий и праздников для сотрудников.

- Организация различных тренингов и курсов для повышения квалификации сотрудников.
- Организация практик для развития карьеры сотрудников.
- Создание программы поддержки и помощи сотрудникам в сложных жизненных ситуациях [28, с.146].

Правильно выбранные и внедренные методы стимулирования сотрудников помогут решить выше поставленные задачи. За счет грамотной схемы мотивирования можно не только повысить производительность труда, но и достичь корпоративные цели компании.

Ключевыми принципами стимулирования сотрудников являются следующие:

- Индивидуальный подход: каждый сотрудник имеет свои личные мотивы и потребности, учитываемый при выработке системы мотивации.
- Целенаправленность: мотивационная система должна быть направлена на достижение конкретных бизнес-целей компании.
- Своевременность: мотивационные стимулы должны быть предложены вовремя, чтобы сотрудники ощутили их эффект.
- Понятность: мотивационная система должна быть понятной и прозрачной для всех сотрудников.
- Справедливость: мотивационные стимулы должны быть справедливыми и соответствовать достигнутым результатам.
- Гибкость: мотивационная система должна быть гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды и внутренней ситуации в компании.
- Системность: мотивационная система должна быть частью общей стратегии управления персоналом и не противоречить другим политикам компании [7, с.98].

Вышеперечисленные принципы должны использоваться в независимости от внедренной стратегии стимулирования сотрудников

(собственной или готовой). Лишь использование данных принципов сделает стратегию компании действенной.

Таким образом, стимулирование персонала играет существенную роль в формировании развития предприятия. Под ней понимается комплекс мер, направленных на повышение мотивации и эффективности работы сотрудников. Основное назначение стимулирования персонала – создание условий для роста уровня производительности труда и контроля качества выполнения работ.

Сформулировано не малое количество различных теорий мотивации персонала. На различные теории мотивации опираются HR-специалисты, когда идет разработка системы материальной (денежное вознаграждение) и нематериальной (устное или письменное поощрение) мотивации сотрудников.

Стимулирование персонала является очень важным инструментом для создания положительной и продуктивной рабочей среды. Оно не только помогает сотрудникам достигать больших успехов, но и поддерживает высокий уровень мотивации и производительности. Наибольший эффект приносит мотивация, направленная на результат. Благодаря ей можно обосновать руководству за что вознаграждаются работники, а у сотрудников увеличится уровень дохода в зависимости от вложенных усилий.

Теории стимулирования персонала подразделяется на две группы: (рисунок 1).



Рисунок 1 – Теории стимулирования сотрудников

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации - теории, которые объясняют, какие факторы и механизмы могут влиять на мотивацию человека. Они обычно описывают процессы переживания и поведения, которые могут нас вдохновлять и мотивировать на достижение определенных целей. Благодаря им можно усилить мотивацию и достигать успеха. Они предлагают различные подходы к управлению мотивацией и поддержанию достигаемых целей. Некоторые из них включают в себя теории авторитетной мотивации, теории самоорганизации, теории достижения, теории изменения поведения и другие [6, с.109].

Наиболее известными среди этих теорий являются:

Теория потребностей Абрахама Маслоу: Эта теория предполагает, что у человека есть пять уровней потребностей, которые он стремится удовлетворить:

- физиологические потребности. потребности, которые обычно берутся за отправную точку теории мотивации, - это так называемые физиологические влечения, связанные с выживанием и физическими потребностями, такими как еда, вода, сон и т.д. [27, с.35]

- потребности в безопасности - связанные с защитой от опасности и неопределенности, такие как финансовая стабильность, жилище, медицинская помощь и т.д.

- социальные потребности - связанные с общением и принадлежностью к группе, такие как любовь, дружба, признание и т.д.

- потребности в самоуважении - связанные с уважением к себе и своей репутации, такие как достижения, признание, статус и т.д.

- потребности в самореализации - связанные с саморазвитием и самовыражением, такие как творчество, личностный рост, достижение целей и т.д.

По мнению Маслоу, у человека появится стимул удовлетворить более высокие уровни потребностей после удовлетворения более низких уровней потребностей. Например, если у него есть достаточно еды и жилья, он начнет стремиться к социальным потребностям, а затем к потребностям в самоуважении и самореализации [10, с.156].

Эта теория может помочь менеджерам понять, какие потребности могут быть наиболее важны для их сотрудников, и как они могут помочь им удовлетворить эти потребности, чтобы повысить их мотивацию и производительность. Например, если сотрудник стремится к признанию и статусу, менеджер может предложить ему возможность лидерства или участия в проектах, которые позволят ему проявить свои способности и получить признание.

Теория ожидания Виктора Врома: сотрудники мотивируются ожиданием достижения целей и получения вознаграждения за успешное выполнение задач [21, с.145].

Теория ожидания Виктора Врома предполагает, что мотивация человека зависит от трех факторов:

- ожидания - вероятность того, что определенное поведение приведет к желаемому результату.
- ценности - степень желательности результата для человека.
- инструментальность - связь между поведением и желаемым результатом [12, с.145].

Согласно этой теории, человек будет мотивирован только в том случае, если он верит, что его поведение приведет к желаемому результату, этот результат имеет для него ценность и он понимает, каким образом его поведение может привести к этому результату.

Менеджеры могут использовать эту теорию, чтобы понять, какие ожидания у их сотрудников и какие ценности они имеют. Например, если сотрудник ожидает получить повышение после выполнения определенного

проекта, менеджер может подтвердить эти ожидания и обеспечить сотрудника всем необходимым для успешного выполнения проекта.

Теория справедливости Эдварда Локе: Теория справедливости Эдварда Локе предполагает, что мотивация человека зависит от его восприятия справедливости и равенства в обществе. Согласно этой теории, люди мотивированы тогда, когда они воспринимают свою оплату, вознаграждение или привилегии как справедливые и соответствующие их усилиям и заслугам.

Менеджеры могут использовать эту теорию, чтобы обеспечить справедливое вознаграждение и распределение задач среди сотрудников. Например, если менеджер будет назначать более сложные задачи только определенным сотрудникам, это может вызвать чувство несправедливости у других сотрудников и уменьшить их мотивацию. Поэтому важно обеспечивать равные возможности для всех сотрудников и вознаграждать их за усилия и результаты [15, с.256].

Теория установки цели Эдвина Локе: предполагает, что четко определенные и конкретные цели могут улучшить мотивацию и производительность человека. Согласно этой теории, чем более ясными и конкретными являются цели, тем более вероятно, что человек будет работать на их достижение.

Менеджеры могут использовать эту теорию, чтобы улучшить мотивацию сотрудников. Например, они могут помочь сотрудникам определить конкретные цели и дать им инструменты для их достижения. Также важно обеспечить регулярную обратную связь и поддержку, чтобы сотрудники чувствовали себя увереннее в своих способностях и продолжали работать на достижение поставленных целей [17, с.245].

Теория удовлетворенности работой Фредерика Герцберга: предлагает простую модель для описания работников, которые стремятся получить максимальное удовлетворение от работы. Суть модели заключается в том, что работники оценивают работу по сравнению с достижениями других

работников и по сравнению с представлениями о том, как должна выглядеть идеальная работа. Они должны также иметь доступ к информации о том, как другие люди оценивают работу и какие имеют представления о идеальной работе [4, с.44].

Согласно теории Герцберга, удовлетворенность работой зависит от трех факторов: первый - это относительный уровень достижений других работников; второй - это представления об идеальной работе; третий - это отношение других людей к работе. Если работник достигает уровня достижений других работников, его удовлетворенность работой будет высокой; если он превышает уровень достижений других работников, его удовлетворенность работой будет еще выше. Если работник не достигает представлений о идеальной работе или если другие люди относятся к его работе негативно, то его удовлетворенность работой будет низкой.

Теория Герцберга предлагает несколько практических рекомендаций для улучшения удовлетворенности работой. Первое, что можно сделать, это обеспечить работникам доступ к информации о том, как другие люди оценивают работу и какие имеют представления о идеальной работе. Второе, что можно сделать, это обеспечить работникам возможность постоянно проверять свои достижения и превосходить уровень достижений других работников. Также можно предоставить работникам правильную и полезную обратную связь от начальства и коллег, чтобы они могли развивать свои профессиональные навыки и улучшать свою работу [18, с.123].

Теория эффективности Альберта Бандуры: утверждает, что уверенность в своих способностях и убеждение в том, что можно достичь поставленных целей, являются важными факторами мотивации. Чем выше уровень эффективности, тем больше вероятность достижения успеха и удовлетворения от работы.

Менеджеры могут использовать эту теорию, чтобы повысить эффективность сотрудников. Они могут предоставлять возможности для развития навыков и знаний, обеспечивать поддержку и признание за

достижения, а также помогать сотрудникам поставить реалистичные цели и научиться эффективно решать проблемы.

Также важно помнить, что эффективность может быть улучшена через позитивный опыт и обратную связь. Менеджеры могут предоставлять возможности для успешных достижений и обеспечивать конструктивную обратную связь, чтобы помочь сотрудникам повысить уверенность в своих способностях [19, с.231].

Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории – это теории, которые уделяют внимание тому, как процессы в организации влияют на мотивацию сотрудников. Они фокусируются на том, как люди воспринимают свою работу, как они оценивают свои результаты и какие факторы влияют на их удовлетворенность работой. К процессуальным теориям можно отнести теория участия Эдварда Лоулера, теорию ожидания Виктора Врума, теория справедливости Яна Стейси.

Теория ожидания Виктора Врума. Эта теория утверждает, что мотивация сотрудника зависит от ожидания, что их усилия приведут к желаемому результату. Она состоит из трех компонентов: ожидания, инструментальности и ценности. Ожидания - это вера сотрудника в то, что их усилия приведут к желаемому результату. Инструментальность - это вера в то, что определенное поведение приведет к определенному результату. Ценность - это степень желательности результата [20].

Теория справедливости Яна Стейси. Эта теория утверждает, что мотивация сотрудника зависит от их ощущения справедливости в организации. Справедливость может быть определена по трём критериям: распределительной, процедурной и интерактивной. Распределительная справедливость - это ощущение сотрудником того, что они получают справедливую долю награды за свой труд. Процедурная справедливость - это ощущение сотрудником того, что процесс принятия решений в организации справедливый. Интерактивная справедливость - это ощущение сотрудником

того, что они были уважительно и честно обращены другими людьми в организации [11, с.290].

Теория участия Эдварда Лоулера. Эта теория утверждает, что мотивация сотрудника зависит от уровня их участия в процессах принятия решений в организации. Лоулер различает пять уровней участия: диктаторский, консультативный, кооперативный, коллегиальный и демократический. Чем выше уровень участия, тем больше сотрудник чувствует свою значимость и ответственность за результаты [14, с.45].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что у всех вышеперечисленных теорий мотивации имеются общие закономерности, и они дополняют друг друга. В первую очередь, все теории мотивации предполагают, что люди имеют определенные потребности, которые мотивируют их действия. Они описывают, как эти потребности могут быть удовлетворены, что позволяет достигать желаемых результатов. Все теории мотивации предполагают, что мотивация необходима для достижения целей и выполнения задач. Кроме того, они рассматривают факторы, которые могут усилить или ослабить мотивацию, такие как награды, похвала, стимулы и т. Д. И также, теории мотивации предполагают, что люди по-разному реагируют на различные стимулы, и что эти реакции могут изменяться в зависимости от ситуации и целей [8, с.98].

1.2 Методы стимулирования персонала

Существует два способа стимулирования сотрудников организации – материальные и нематериальные способы. Среди руководителей компании существует ошибочное мнение, что основным источником стимулирования сотрудников является оплата труда. Однако, на практике необходимо вспомнить иерархию главных потребностей человека по Маслоу, по которой видно какие стимулы имеются у сотрудников (рисунок 2).



Рисунок 2 – Иерархия потребностей человека (по Абрахаму Маслоу)

Как правило, высокая оплата труда может покрыть только 2 низших уровня. Однако руководство должно обратить внимание на создание условий по удовлетворению всех потребностей своих сотрудников. Особенно это касается организацией, в которой сотрудники работают в области науки, инженерии, программированием, а кроме того творческие профессии – дизайн, рисование и т.д.

Под материальной мотивацией понимаются любые способы финансового воздействия на стимулы сотрудников продолжать работать в данной компании. Кроме выплат, сюда относятся штрафные санкции, которые благодаря которым идет мотивация соблюдения правил и регламентов компании. Рассмотрим три основных типа материальной мотивации сотрудников:

Денежное поощрение. Денежное поощрение является одним из наиболее распространенных и эффективных способов стимулирования персонала. Повышение заработной платы, бонусы, премии и участие в

акциях компании могут значительно повысить мотивацию сотрудников и улучшить их производительность [30, с.45].

Однако, не следует забывать, что денежное вознаграждение не является единственным фактором, влияющим на мотивацию сотрудников. Важно также учитывать нематериальные и социальные аспекты стимулирования, такие как возможность профессионального роста, создание комфортных условий работы и участие в корпоративных мероприятиях [6, с.70].

Кроме того, каждого сотрудника есть свои уникальные потребности и мотивационные факторы, которые требуют индивидуального подхода в управлении. Например, один сотрудник может быть мотивирован высоким уровнем оплаты труда, другой - возможностью профессионального роста или гибким графиком работы.

В целом, денежное поощрение является важным инструментом стимулирования персонала, но его эффективность зависит от правильного сочетания с другими методами стимулирования и учета индивидуальных потребностей и мотивационных факторов каждого сотрудника.

Не денежное поощрение. Материальными не денежными методами стимулирования персонала можно отнести:

- возможность профессионального роста и развития. обучение, тренинги, менторинг, программы обмена опытом и другие формы развития могут значительно повысить мотивацию сотрудников.

- создание комфортных условий работы. это может включать в себя удобное рабочее место, современное оборудование, возможность работы в команде и другие факторы, которые сделают работу более приятной и эффективной.

- признание и поощрение достижений. сотрудники должны чувствовать, что их труд оценивается и признается руководством компании. это может быть выражено в виде благодарности, поощрительных писем или наград.

– участие в корпоративных мероприятиях и социальных проектах. это может быть участие в спортивных мероприятиях, благотворительных акциях или других формах социальной ответственности компании [16].

Важно учитывать, что каждый сотрудник имеет свои индивидуальные потребности и мотивационные факторы, поэтому необходимо подбирать соответствующие методы стимулирования для каждого сотрудника отдельно.

Штрафные санкции. Штрафные санкции могут быть использованы как средство стимулирования персонала, но это должно происходить с большой осторожностью. Они должны быть применены только в тех случаях, когда сотрудник нарушает правила или плохо выполняет свои обязанности. Наложение штрафа должно быть пропорционально величине нарушения и должно быть составлено по правилам. Также должны быть указаны возможные последствия для нарушителя, если он повторит свое нарушение.

Однако применение штрафных санкций должно быть сопровождаться поощрениями для сотрудников, которые хорошо выполняют свои обязанности и следуют правилам. Это поможет подчеркнуть, что правила должны быть соблюдены и подчеркнет приоритет для выполнения работы и соблюдения правил. Также поощрения помогут улучшить мотивацию сотрудников и повысить их эффективность [5, с.56].

Социальная политика компании. Социальная политика компании может быть использована для стимулирования персонала и поддержания долгосрочных отношений с работниками. Компания может предлагать работникам преимущества, такие как доступ к дополнительному обучению и развитию, дополнительные льготы и привилегии, а также программы поощрения и поддержки. Эти программы могут быть направлены на улучшение качества рабочей жизни, поддержание профессионального роста и стимулирование более высоких производительности.

Кроме того, компания может предоставлять работникам дополнительные привилегии, такие как социальные преимущества, программы здоровья и финансовые поощрения. Это позволит персоналу

испытывать положительные чувства и стимулировать их к достижению более высоких результатов. Также можно предложить более гибкие рабочие графики, чтобы удовлетворить индивидуальные потребности работников. Это позволит им чувствовать себя более комфортно и уверенно в своей работе.

Нематериальные методы стимулирования сотрудников [22, с.312]

Нематериальные методы стимулирования сотрудников – это способы мотивации персонала, которые не связаны с финансовой компенсацией. Они могут помочь повысить уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников, что, в свою очередь, может привести к улучшению производительности и результативности предприятия.

К нематериальным методам стимулирования сотрудников относятся:

– признание и похвала. признание достижений сотрудников и их поощрение может быть мощным стимулом для улучшения производительности и удовлетворенности работой.

– возможность роста и развития. предоставление возможностей для профессионального роста и развития, таких как обучение, тренинги, менторинг и т.д., может помочь сотрудникам улучшить свои навыки и карьеру.

– гибкий график работы. предоставление гибкого графика работы или возможности работать из дома может помочь сотрудникам балансировать свою личную и профессиональную жизнь.

– участие в принятии решений. вовлечение сотрудников в принятие решений и управление процессами может помочь им чувствовать себя более ценными и мотивированными.

– культура компании. создание благоприятной рабочей среды и культуры компании, которая ценит и уважает своих сотрудников, может помочь улучшить уровень удовлетворенности и мотивации [9, с.107].

Отметим также, что в мировой практике встречаются следующие инструменты нестандартной мотивации:

- бесплатные перелеты для сотрудника и его семьи к месту отдыха один раз в год;
- услуги салонов красоты (спа-салоны, ботоксные инъекции и др.);
- собственный детский сад (рядом с офисом);
- корпоративный доступ к Интернету из дома;
- обучение сотрудника за счет компании по престижным программам MBA и т. д. [26]

Нематериальные методы стимулирования сотрудников могут быть также эффективными, как и материальные. Они могут помочь укрепить отношения между работодателем и сотрудниками, повысить лояльность и удовлетворенность работой, а также улучшить производительность и результативность работы.

Нестандартные способы стимулирования работников

Методов мотивирования персонала существует огромное количество, но чаще всего действенными оказываются нестандартные методы. Как правило, нестандартные методы подразумевают под собой небольшие денежные затраты, но использование данных методов требует проявить креативный подход:

- тимбилдинг-мероприятия. организация совместных мероприятий, таких как спортивные соревнования, квесты, экскурсии и т.д., помогает укрепить командный дух и повысить мотивацию сотрудников.
- премии за идеи. предоставление премий за лучшие идеи и предложения может стимулировать сотрудников к активному участию в развитии компании и улучшению ее процессов.
- поддержка социальных проектов. участие компании в социальных проектах, благотворительности и помощи, нуждающимся может

стать мощным стимулом для сотрудников, которые чувствуют себя частью благотворительного сообщества.

– конкурсы и игры. организация конкурсов и игр в рабочей среде может помочь улучшить атмосферу в коллективе и повысить мотивацию сотрудников.

– развитие корпоративной культуры. создание уникальной корпоративной культуры, которая отражает ценности компании и помогает сотрудникам чувствовать себя частью единой команды, может стать мощным стимулом для улучшения производительности и результативности работы [3, с.45].

Таким образом, сделаны следующие выводы, одним из ключевых факторов успеха любой организации является хорошо сформированная система стимулирования персонала. Это позволяет не только удерживать опытных и талантливых сотрудников, но и привлекать новых специалистов. Кроме того, мотивированные сотрудники работают более эффективно и продуктивно, что в свою очередь способствует росту прибыли и конкурентоспособности компании.

В целом, разработка и внедрение эффективной системы мотивации персонала является одним из важных шагов на пути к успеху любой организации. Она помогает создать благоприятную рабочую среду, повышает уровень мотивации и удовлетворенности сотрудников, а также способствует росту производительности и прибыли компании.

2 Организационно-экономическая характеристика и анализ стимулирования ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»

2.1 Общая характеристика и анализ организационной структуры ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»

ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» является совместно - российской компанией, занимающейся производством и продажей пенополиуретаном (ППУ) изделий для строительства и упаковки. Компания была основана в 2008 году и имеет широкий ассортимент продукции. Основной продукцией компании являются термоизоляционные панели, блоки и профили из ППС, которые используются в строительстве для утепления зданий и сооружений. Также компания производит упаковочные материалы из ППС, такие как лотки, коробки и поддоны. Продукция компании соответствует российским и международным стандартам качества и сертифицирована на соответствие требованиям ГОСТ, Европейским нормам СЕ и Краш-тестам. Компания имеет собственное производство в Московской области и филиалы по всей России и странам СНГ. Производство оснащено современным оборудованием и технологиями. Компания придерживается высоких стандартов качества и экологической безопасности своей продукции.

Клиентами компании являются строительные компании, производители мебели, упаковочных материалов и других изделий, а также частные лица. ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» стремится к долгосрочным и взаимовыгодным отношениям с каждым своим клиентом.

Политика ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» предусматривает создание долговременных партнерских отношений. Основными принципами работы с Дилерами считаются:

- прозрачность условий работы;
- персональный менеджер;
- кредитные программы;

- информационная и техническая поддержка, помощь в продвижении продукции;
- обучение персонала.

ООО "FOAMLINЕ VOSTOK" имеет классическую организационную структуру (рисунок 3).

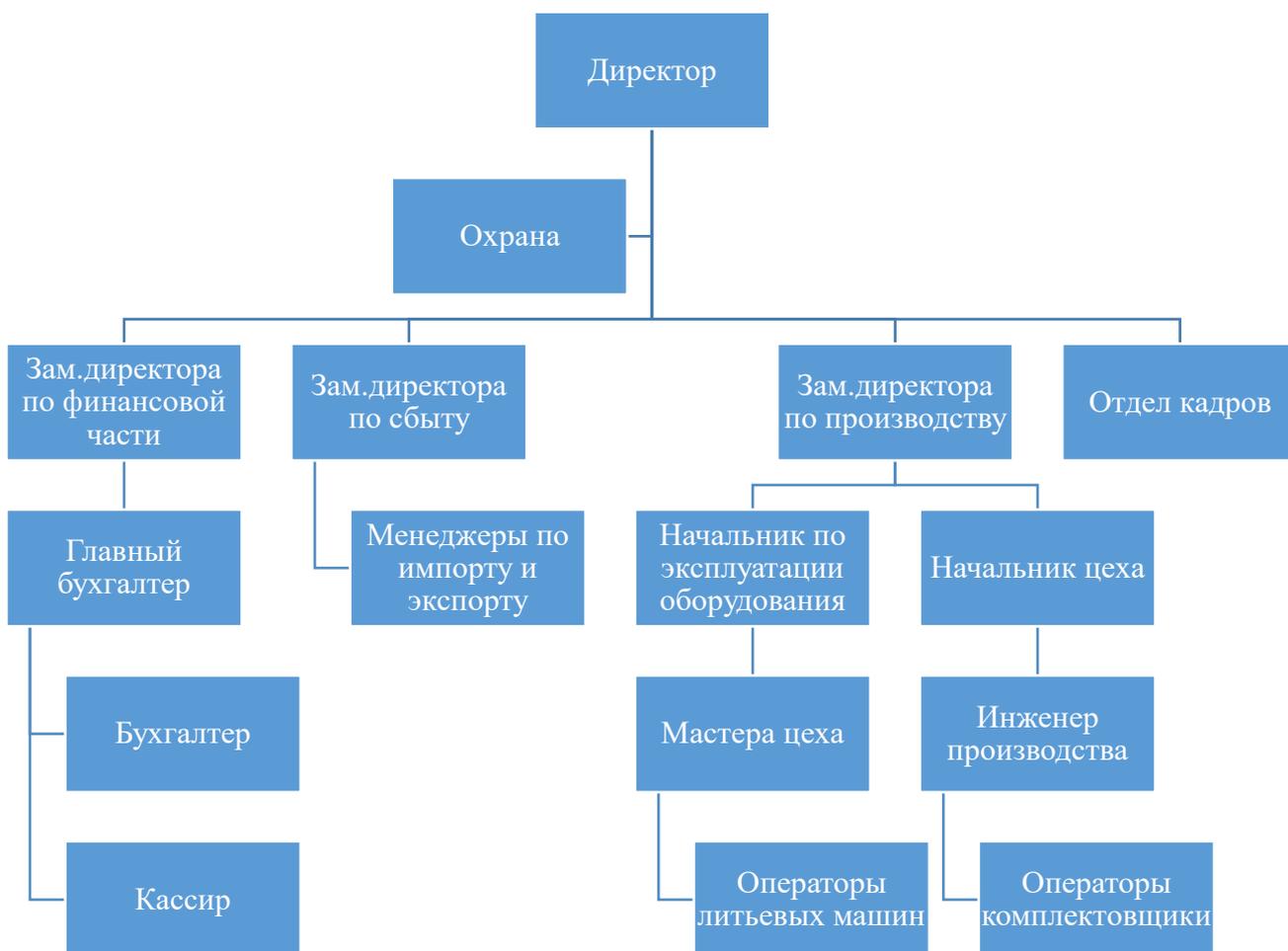


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»

ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» имеет линейно- функциональную организационную структуру. Данной структуре характерно то что, управление осуществляется через линейные отношения между руководителями и подчиненными. В рамках такой структуры каждый

сотрудник имеет определенную роль и функцию, которую он выполняет в соответствии со своими обязанностями.

Основными элементами линейно-функциональной структуры ООО «FOAMLIN VOSTOK» являются:

- руководитель - главный исполнительный орган предприятия, который отвечает за принятие решений и контроль над выполнением задач.

- функциональные подразделения - отделы, занимающиеся конкретными видами деятельности (например, финансовый, маркетинговый, производственный).

- линейные подразделения - отделы, которые занимаются выполнением оперативных задач и подчиняются непосредственно руководителю.

- подчиненные - сотрудники, которые выполняют задачи, назначенные им руководителем или линейным подразделением.

Преимуществами линейно-функциональной структуры ООО «FOAMLIN VOSTOK» являются:

- ясность и понятность структуры.
- четкое распределение обязанностей и ответственности.
- быстрое принятие решений благодаря прямым отношениям между руководителями и подчиненными.

Недостатками линейно-функциональной структуры ООО «FOAMLIN VOSTOK» являются:

- ограниченность возможностей для инноваций и творческого подхода.
- отсутствие гибкости в изменении структуры и перераспределении задач.
- возможность возникновения конфликтов между функциональными и линейными подразделениями.

ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» имеет финансовую службу, которая отвечает за управление финансами компании. Финансовая служба занимается планированием и контролем бюджета, учетом доходов и расходов, анализом финансовой деятельности компании и принятием финансовых решений.

Кроме того, финансовая служба занимается взаимодействием с банками и другими финансовыми институтами, управлением дебиторской и кредиторской задолженности, оптимизацией налоговых платежей и обеспечением финансовой стабильности компании.

Финансовая служба работает в тесном сотрудничестве с другими подразделениями компании, такими как производство, продажи и маркетинг, чтобы обеспечить эффективное управление финансами компании и достижение ее стратегических целей. ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» также имеет отдел кадров, который отвечает за управление персоналом компании. Отдел кадров занимается подбором и наймом новых сотрудников, организацией процесса адаптации новых сотрудников, разработкой и внедрением системы оценки и мотивации персонала, организацией обучения и развития сотрудников, управлением кадровыми записями и документацией. Отдел кадров также занимается решением конфликтов и проблем, связанных с персоналом, обеспечением соответствия деятельности компании трудовому законодательству и другим нормативным актам, а также содействием в развитии корпоративной культуры и командного духа в компании. Отдел кадров также работает в тесном сотрудничестве с другими подразделениями компании, такими как руководство, финансовая служба, производство и маркетинг, чтобы обеспечить эффективное управление персоналом и достижение стратегических целей компании.

Отдел сбыта в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» занимается продажей и распространением продукции компании на рынке. Возглавляет отдел сбыта заместитель директора по сбыту. В подчинении у него менеджеры по экспорту и импорту. Отдел отвечает за разработку и реализацию стратегии продаж, установление контактов с потенциальными клиентами, заключение

договоров на поставку продукции, контроль за выполнением договорных обязательств, а также за управление взаимоотношениями с клиентами.

Отдел сбыта также занимается обработкой заказов клиентов, организацией доставки продукции и контролем за качеством товаров. Он следит за тем, чтобы клиенты получали свои заказы вовремя и в полном объеме, и решает возникающие проблемы и конфликты с клиентами.

Отдел производства в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» отвечает за производственный процесс компании, начиная от закупки сырья и материалов до выпуска готовой продукции. Он обеспечивает эффективное функционирование производственных линий и машин, контролирует качество продукции и соблюдение технологических процессов.

Руководитель отдела производства непосредственно подчиняется директору компании. Начальник по эксплуатации и начальник цеха подчиняются руководителю отдела производства.

Отдел производства работает в тесном сотрудничестве с отделом снабжения, чтобы обеспечить своевременную поставку необходимых материалов и комплектующих. Он также сотрудничает с отделом качества, чтобы гарантировать соответствие продукции стандартам и требованиям заказчиков.

Отдел производства занимается планированием производственных операций, управлением производственным персоналом и оптимизацией производственных процессов. Он постоянно работает над улучшением качества продукции и повышением эффективности производства.

Отдел производства также отвечает за соблюдение нормативных требований и стандартов в области безопасности труда и охраны окружающей среды. Он следит за тем, чтобы производственные процессы были безопасны для персонала и окружающей среды, и принимает меры для уменьшения негативного воздействия на окружающую среду.

Рассмотрим основные финансовые показатели ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» (таблица 1)

Таблица 1 - «Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» за 2020-2022гг, тыс. руб.»

| Показатели | 2020 г. | 2021г | 2022 | Изменение | | | |
|---|----------|-----------|-----------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| | | | | 2021-2020 гг. | | 2022-2021гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Выручка ¹ , тыс.руб. | 8623820 | 15858666 | 10144422 | 7234846 | 1,84 | -5714244 | -0,64 |
| 2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб. | 6513229 | 12313854 | 8152012 | 5800625 | 1,89 | -4161842 | -0,66 |
| 3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб. | 2110 591 | 3544 812 | 1992410 | 1434221 | 1,68 | -1552402 | -0,56 |
| 4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб. | 863227 | 1434413 | 1470540 | 571186 | 1,66 | 36127 | 1,03 |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 1 247364 | 2 110 399 | 521 870 | 863035 | 1,69 | -1588529 | -0,25 |
| 7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб. | 1 117563 | 2 117 480 | 512 120 | 999917 | 1,89 | -1605360 | -0,24 |
| 8. Основные средства, тыс. руб. | 8338 | 30751 | 20069 | 22413 | 3,68 | -10682 | -0,65 |
| 9. Оборотные активы ² , тыс. руб. | 2802962 | 4 722 990 | 4 833 745 | 1920028 | 1,68 | 110755 | 1,02 |
| 10. Численность ППП, чел. | 1437 | 1433 | 1431 | -4 | 0,99 | -2 | 0,99 |
| 11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб. | 53169 | 68784 | 71550 | 15615 | 1,29 | 2766 | 1,04 |
| 12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10) | 5854,59 | 11066,76 | 7089,04 | 5212,17 | 1,89 | -3977,72 | -0,64 |
| 13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10) | 37,00 | 48,00 | 50,00 | 11,00 | 29,73 | 2,00 | 4,17 |

Продолжение таблицы 1

| | | | | | | | |
|--|---------|-----------|-----------|------------|-------|-----------|-------|
| 14. Фондоотдача (стр1/стр8) | 1034,28 | 1982333,2 | 1268052,8 | 1981298,92 | 1916 | -714280,4 | -0,64 |
| 15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9) | 3,07 | 3,36 | 2,09 | 0,29 | 1,09 | -1,27 | -0,62 |
| 16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100% | 14,5 | 13,3 | 5,14 | -1,2 | -0,92 | -8,16 | -0,39 |
| 17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100% | 16,9 | 15,35 | 5,42 | -1,55 | -0,91 | -9,93 | -0,35 |
| 18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.) | 85,5 | 86,7 | 94,8 | 1,2 | 1,01 | 8,1 | 1,09 |

По данным таблицы 1. видно, с себестоимости наблюдается уменьшение в 2022. В связи с этим в 2022 году валовая прибыль от объема выполненных работ составила 1992410 тыс. руб., что в -0,56 % ниже, чем в 2021 г. В коммерческих расходах так же наблюдается тенденция роста, с незначительными колебаниями, коммерческие расходы в 2022 году увеличились на 36127 тыс. руб. по отношению к 2021 году, при снижении чистой выручки на 0,64 %. Из этого можно сделать вывод, что компания имеет больший расход, чем выручку. За исключением прочего дохода, чистая прибыль в 2022 году естественно была снижена на 1605360 тыс. руб.

На рисунке 4 наглядно представлена динамика чистой выручки, себестоимости и валовой выручки (рисунок 4).

По рисунку 4 в 2021 году чистая выручка ООО «FOAMLIN VOSTOK» составила 15858666 тыс. руб., что в 1,84 % выше, объема 2020 года, а в 2022 году чистая выручка ООО «FOAMLIN VOSTOK» составила 10144422 тыс. руб, что в -,64% ниже объёма 2021 года.

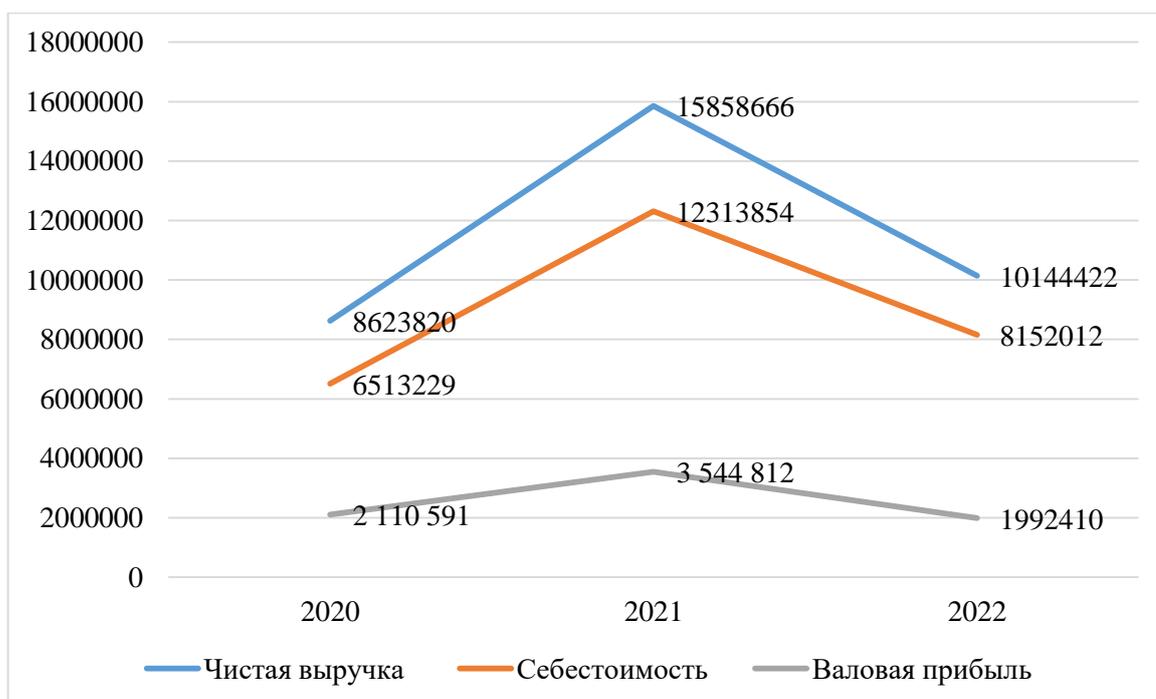


Рисунок 4 - Динамика основных показателей, тыс. руб

Таким образом, можно сделать вывод, что компании претерпевает убытки в 2022 году. Это может быть по причине политической нестабильности, скачков курса валют и санкционных ограничений.

2.2 Оценка системы стимулирования персонала

В ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» труд работников оплачивается согласно трудовому договору. В ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» утверждена смешанная система оплаты труда, которая сочетает в себе черты тарифной и бестарифной систем.

Оплата труда в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» основывается на должностных обязанностях и квалификации сотрудника. Компания предлагает конкурентную заработную плату, которая регулярно пересматривается и может быть увеличена в зависимости от результатов работы сотрудника.

Кроме основной заработной платы, компания предоставляет дополнительные выплаты в виде премий и бонусов за достижения и выполнение плановых заданий.

Также в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» предоставляются возможности для повышения квалификации и профессионального развития сотрудников, что также может повлиять на уровень их заработной платы.

В целом, оплата труда в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» является достаточно привлекательной и конкурентоспособной на рынке труда. При нехватке денежных средств из ежемесячных доходов заработная плата выплачивается из резервного фонда, который создается при помощи свободных денежных средств, которые остаются при высоких плановых объемах [24].

Доплаты в компании зависят от конкретной ситуации и условий трудового договора. Они зависят от должности, квалификации и стажа работника. Доплаты устанавливает администрация.

ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» предоставляет своим сотрудникам возможность получения дополнительных выплат в виде премий и бонусов за высокие результаты работы и выполнение плановых заданий.

Премии могут быть ежемесячными или ежеквартальными и зависят от конкретных достижений каждого сотрудника. Большинство компаний платят своим менеджерам и руководителям ежегодные премии (annual bonus), направленные на мотивацию текущей деятельности этих сотрудников [29, с.282].

Бонусы могут быть выданы за выполнение дополнительных заданий, участие в проектах или за высокую производительность. Они могут быть как финансовыми, так и нематериальными, например, в виде подарков или дополнительных выходных дней.

ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» стремится поощрять своих сотрудников за хорошую работу и мотивировать их на достижение лучших результатов.

Премирование является одним из инструментов, которые компания использует для достижения этой цели.

Пособия по временной нетрудоспособности в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» производятся по листам нетрудоспособности, которые основываются на средней заработной плате за два последних месяца.

Оплата отпуска производится, исходя из рассчитанного среднедневного заработка.

Важным элементом системы управления персоналом любой организации, является организация мотивирующих стимулов для персонала. Следует отметить, что на каждом предприятии, система мотивации и стимулирования, должна быть сугубо индивидуальна и зависеть непосредственного от предпочтений действующего коллектива.

Основа мотивации сотрудников предприятия сегодня представлена заработной платой [23, с.178].

Оценивать эффективность системы мотивации сотрудников нужно с помощью двух методов. Одним из основных методов является измерение количественных методов.

Проводить анализ экономической эффективности мотивации необходимо с помощью соотношения динамикой роста оплаты труда,

Данные приведем в таблице 2. В таблице приведем сравнения значений при проведении горизонтального анализа и трендового.

Данные таблицы 2 подтверждают тезисы, сделанные ранее – персонал предприятия используется в динамике более эффективно, на каждый рубль, вложенный в трудовые ресурсы, приходится больше прибыли и валового дохода, доля затрат на оплату труда в выручке сокращается, отдача растет.

Так по горизонтальному анализу видим, что в 2021 году по сравнению с 2020 годом производительность снизилась на 25 %, так как выручка предприятия составила лишь 55438 тыс. руб. при численности, равной 225 человек. При этом, в 2022 году по сравнению с 2021 годом, ситуация по

показателю улучшается на 85 %. То есть при численности 152 человека, организация смогла получить валовый доход, равный 69 424 тыс. руб.

Таблица 2 - Анализ общих показателей экономической эффективности
МОТИВАЦИИ

| Наименование | Значение показателя | | | Горизонтальный | | Трендовый анализ | |
|---|---------------------|---------|---------|----------------|-----------|------------------|-----------|
| | | | | Изменения в, % | | Изменения в, % | |
| | 2020г. | 2021г. | 2022г. | 2021/2020 | 2022/2021 | 2022/2020 | 2022/2020 |
| Среднесписочная численность работающих, чел | 206 | 225 | 152 | 109% | 68% | 109% | 74% |
| Производительность труда одного работающего, тыс.руб. | 330 | 246 | 457 | 75% | 185% | 75% | 138% |
| Среднегодовая зарплата одного работающего, тыс. руб | 654 | 673 | 756 | 103% | 112% | 103% | 116% |
| Коэффициент опережения | | 0,73 | 1,65 | | 227% | | |
| Доля заработной платы в совокупных затратах | 2,1 | 2,83 | 2,85 | 135% | 101% | 135% | 135% |
| Зарплатоемкость руб/руб | 1,98025 | 2,73006 | 1,65457 | 138% | 61% | 138% | 84% |
| Зарплатоотдача руб/руб | 0,50499 | 0,36629 | 0,60439 | 73% | 165% | 73% | 120% |

Трендовый анализ так же показал, что производительность в 2022 году по сравнению с базовым 2020 годом возросла на 38 %, что связано с отдачей трудовых ресурсов, вызванной ростом заработной платы сотрудников. То есть каждый рубль, вложенный в заработную плату сотрудников дает 65 %

больше в 2021 году по сравнению с 2021 годом (горизонтальный анализ) и на 20 % по сравнению с 2020 годом (трендовый анализ). (таблица 3)

Таблица 3 -Частные показатели, используемые при анализе системы мотивации в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»

| Наименование показателя | Значение показателей по | | | Горизонтальный % | | Тренд анализ % | |
|---|-------------------------|----------|----------|------------------|-------------|----------------|-------------|
| | 2020 год | 2021 год | 2022 год | 2021 / 2020 | 2022 / 2021 | 2021 / 2020 | 2022 / 2020 |
| 1. Производительность труда одного работающего, тыс. руб/чел | 330 | 246 | 457 | 75 | 185 | 75 | 138 |
| 2. Коэффициент отношения чистой прибыли предприятия к фонду оплаты труда (%) | 0,02 | 0,01 | 0,26 | 60 | 2600 | 50 | 1300 |
| 3. Коэффициент отношения инвестиций к фонду оплаты труда (%) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 135 | - | - | - |
| 4. Доля заработной платы в совокупных затратах (%) | 2,10 | 2,83 | 2,85 | | 101 | 135 | 135 |
| 5. Коэффициент отношения индекса роста объема производства к индексу роста фонда оплаты труда (%) | 0,00 | 0,73 | 1,65 | - | 227 | - | - |
| 6. Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли к индексу роста фонда оплаты труда (%) | 0,00 | 0,29 | 39,81 | - | 727 | - | - |
| 7. Коэффициент отношения индекса роста инвестиций к индексу роста фонда оплаты труда (%) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | - | - | - |

Продолжение таблицы 3

| | | | | | | | |
|--|------|------|--------|---|-------|---|---|
| 8. Коэффициент эффективности системы мотивации персонала на предприятии в аспекте общей эффективности его деятельности по обобщенному критерию (%) | 0,00 | 0,15 | 108,39 | - | 72260 | - | - |
|--|------|------|--------|---|-------|---|---|

Таким образом, рост производительности говорит о росте результативности применения трудозатрат компании. Положительная динамика коэффициентов 2, 5 и 6 свидетельствует о том, что каждый рубль, вложенный в трудовые ресурсы, привел к росту объема оказанных услуг и выполненных работ, а также приносит организации больше чистой прибыли, о которой можно судить по итогам трех анализируемых лет – 3034 тыс. руб. в 2020 году и 29 522 тыс. руб. в 2021 году. Доля затрат в совокупных затратах растет, но за счет оптимизации расходов – управленческие расходы снизились за три года с 64 159 тыс. руб., до 0 рублей, прочие расходы снизились с 212 тыс. руб. в 2020 году, до 93 тыс. руб. в 2022 году (таблица 3).

Так как в 2021 году Коб. более 1, то можно считать систему мотивации персонала эффективной. Но при этом следует учесть недостатки, выявленные ранее при анализе причин выбытия персонала и стабилизировать ситуацию в ООО «FOAMLIN VOSTOK».

Основные функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) реализуются разными руководителями в пределах своих компетенций. Так, за разработку планов продаж и закупа отвечает сбыта, за составление производственной программы – производственный отдел, за разработку налогового, кредитного, финансового планов отвечает бухгалтерия. Методы управления персоналом – это совокупность подходов, методов и инструментов, используемых компанией для управления своим персоналом с целью достижения поставленных целей и задач.

Экономические методы, применяемые ООО «FOAMLINЕ VOSTOK», следующие:

- установление средней заработной платы;
- финансирование мотивации трудовой деятельности (премии).

Социально-психологические методы ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» исходят из мотивации и морального воздействия на персонал. К ним относятся:

- подарки персоналу к юбилейным датам;
- развитие у работников инициативы и ответственности за счет самостоятельного принятия правильных, эффективных решений. Это обычно касается главного бухгалтера, начальников участков и инженеров;
- создание благоприятного социально-психологического климата (деловой стиль одежды в офисе, проведение корпоративов, выездных праздников).

В компании наблюдается тенденция к увеличению увольнений персонала по собственному желанию. Необходимо более подробно изучить причины увольнений сотрудников, чтобы понять, какие меры необходимо предпринять для сокращения числа увольнений. Большинство сотрудников среди причин увольнения отмечают именно неоправданные ожидания по заработной плате, далее неясные перспективы карьерного роста. В меньшей степени причиной ухода служат неудовлетворительные условия труда.

Для определения видов мотиваторов применяемых в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» был проведен опрос сотрудников, в котором приняли участие 50 сотрудников. Опрос был проведен таким образом, чтобы охватить максимально все подразделения, а именно производственные подразделения, сектор сопровождения (бухгалтерия, отдел сбыта и производственный отдел). Анкета представлена в Приложении А.1.

По результатам проведенного анализа видов мотиваторов персонала через анкетирование. Результаты опроса позволили выявить наиболее

эффективные и неэффективные методы управления персоналом, а также проблемные моменты в работе компании с сотрудниками. На основе этих данных были разработаны рекомендации по улучшению системы управления персоналом, которые будут реализованы в ближайшее время. Одним из главных направлений будет являться улучшение коммуникации между руководством и сотрудниками, а также повышение квалификации персонала через организацию тренингов и семинаров. Результаты опроса работников организации приведены в таблице 4.

Таблица 4- Результаты проведенного опроса сотрудников ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»

| Наименование фактора | Количество чел. | % |
|------------------------------------|-----------------|----|
| Материальная мотивация работников | 45 | 88 |
| Условия работы | 37 | 82 |
| Возможность карьерного роста | 17 | 38 |
| Атмосфера в организации | 13 | 33 |
| Стабильность работы на предприятии | 15 | 29 |
| Взаимоотношение с руководством | 9 | 20 |
| Наличие гибкого рабочего графика | 4 | 9 |

По результатам анкетирования сотрудников компании ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» большинство сотрудников, которые выбрали «материальную мотивацию», а также важность «условий работы» - это категория рабочих специальностей.

Сотрудники, которые занимают должности выше (руководящий состав низового уровня), бригадир, мастер цеха, начальник участков выбрали на первое место «возможность продвижения по карьерной лестнице» и на втором месте «материальное стимулирование».

Таким образом, существует необходимость более детально проработать мотивацию рабочих.

Именно движение групп сотрудников, недостаток рабочих, приводит к срывам сроков сдачи объемов и, соответственно, к росту расходов и риску снижения прибыли.

Стимулирующая функция оплаты труда в компании не выполнена. Персонал не удовлетворен заработной платой.

Проведенный анализ показал, что оплата труда и премии персонала зависят от выполненной работы. Также сотрудники подлежат санкциям, путем лишения премий из-за нарушений внутрифирменной дисциплины или технологий работы.

В управлении персоналом ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» могут быть применены следующие группы методов:

- методы мотивации и стимулирования сотрудников, такие как повышение заработной платы, премирование, поощрение и признание достижений, организация корпоративных мероприятий и т.д.
- методы обучения и развития персонала, включая тренинги, семинары, курсы повышения квалификации, программы стажировки и т.д.
- методы оценки и контроля производительности сотрудников, включая проведение регулярных аттестаций, анализ результатов работы, установление целей и планирование действий для их достижения.
- методы коммуникации и управления конфликтами, включая проведение открытых диалогов, регулярные совещания, обратную связь и т.д.
- методы управления изменениями, включая планирование и внедрение новых процессов и систем, оценку эффективности изменений и корректировку действий в соответствии с результатами.
- методы управления развитием карьеры сотрудников, включая определение перспектив развития, планирование карьерных путей, поддержку в реализации профессиональных целей и т.д.

В ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» эффективно работает только экономическая мотивация, при этом она ориентирована не на качество работы, а на объем.

Согласно проведенному анализу было выявлена неудовлетворенность сотрудников ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» системой мотивации. В компании не предусмотрены меры по изменению существующей мотивации и изучению внутреннего потенциала организации.

Таким образом можно заметить, ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» имеет систему стимулирования персонала, которая включает в себя следующие элементы:

- зарплата - основной элемент стимулирования персонала. зарплата устанавливается на основе должностных обязанностей и квалификации сотрудника.

- премии - выплачиваются за выполнение плановых заданий, превышение плановых показателей, улучшение качества продукции и другие достижения.

- бонусы - выплачиваются за выполнение дополнительных заданий, участие в проектах, повышение квалификации, привлечение новых клиентов и другие достижения.

- корпоративные мероприятия - компания иногда организует различные мероприятия для сотрудников.

В целом, система стимулирования персонала в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» является разнообразна и охватывает различные аспекты работы сотрудников.

Однако, возможно, стоит уделить большее внимание индивидуальному подходу к каждому сотруднику и его потребностям для более эффективного стимулирования, а также разработки нематериальных стимулов в компании.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы мотивации персонала в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK».

В первую очередь в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» наблюдается неудовлетворенность сотрудников материальной мотивацией.

Стимулирующая функция оплаты труда в компании не выполнена. Персонал не удовлетворен заработной платой. Кроме того, мало выделяются материальные бонусы в виде премий.

Также существенным недостатком в организации является несогласование материальной и нематериальной составляющей.

Когда между материальной и нематериальной мотивацией труда возникает несогласование, работники часто не понимают, что их мотивирует, и поэтому не могут контролировать свою работу и выполнять ее эффективнее.

Например, если работнику выплачивается высокая заработная плата, но он не получает достаточного признания и похвалы за свою работу, он может чувствовать неудовлетворенность и потерять интерес к работе.

С другой стороны, работник, который получает признание и похвалу за свою работу, но не получает достаточную заработную плату, также может чувствовать неудовлетворенность и не мотивирован работать на полную мощность.

Для этого в системе мотивации сотрудников необходимо провести обновление, а именно:

- согласовать цели мотивации сотрудников со стратегией компании, закрепить полномочия за конкретным лицом;
- изменить систему оплаты труда для сотрудников производства;
- разработать больше нематериальных методов мотивации [25].

Выделим данные выводы о системе стимулирования ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» в таблицу 5.

Таблица 5- Проблемы системы стимулирования ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»

| Выявленная проблема | Обоснование проблемы | Мероприятия по устранению проблемы |
|---|---|---|
| Неудовлетворенность сотрудников материальной мотивацией. | Результат опроса 88% сотрудников больше предпочли бы материальную мотивацию | Разработка системы премирования и бонусов за достижение целей и результатов |
| В организации наблюдается несогласование материальной и нематериальной составляющей | Результаты анкеты: 82% сотрудников отмечают важность условий труда и социальной мотивации . | 1. Организация обучающих программ по финансовой грамотности и планированию личного бюджета для сотрудников. 2. Разработка программы корпоративных льгот, таких как медицинское страхование, отпускные путевки, компенсации затрат на обучение и т.д. |

Таким образом, в результате исследования финансовых и трудовых показателей деятельности ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» были выявлены следующие проблемы:

- цели и задачи системы ориентированы только на финансовые показатели. Иными словами, цель и задачи подсистемы учитывают лишь интересы бизнеса, не беря во внимание важность человеческого ресурса.

- в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» эффективно работает только экономическая мотивация, при этом она ориентирована не на качество работы, а на объем.

- результаты проведенного опроса работников говорят о неэффективной организации труда, недостаточно эффективной системе морального мотивирования и стимулирования сотрудников компании, а кроме того о необходимости совершенствовании этой системы.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»

3.1 Основные направления совершенствования системы мотивации в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»

Итак, проанализировав в предыдущем разделе систему мотивации и стимулирования персонала ООО «FOAMLINЕ VOSTOK», и выявив основные проблемы, были составлены основные направления совершенствования системы мотивации.

Мероприятие 1. «Разработка системы премирования и бонусов за достижение целей и результатов».

Цель мероприятия- достижение высокой производительности за счет повышения заработной платы.

Мероприятие 1 можно разделить на три блока:

- анализ уровня заработной платы сотрудников и сравнение ее с рыночными стандартами.
- введение системы премирования и бонусов за достижение целей и результатов.
- введение системы повышения заработной платы в зависимости от достижений и стажа работы.

Представим подробное описание первого блока «Анализ уровня заработной платы сотрудников и сравнение ее с рыночными стандартами». Для этого можно использовать данные от других компаний в отрасли или провести исследование рынка труда. Если уровень заработной платы ниже рыночного уровня, то необходимо принять меры для увеличения заработной платы, чтобы привлечь и удержать квалифицированных сотрудников. Если уровень заработной платы соответствует рыночному уровню, то можно

перейти к следующим шагам по улучшению системы материальной мотивации.

Для решения данной проблемы в работе рекомендуется строить оплату труда сотрудников персонала в зависимости от средней оплаты труда по отрасли. Такой метод определения оплаты труда получил в теории управления персоналом название - «зарплатный коридор».

Пути реализации мероприятий по совершенствованию заработной платы в ООО «FOAMLIN VOSTOK» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Рекомендации по совершенствованию заработной платы сотрудников

| Проблема | Рекомендации | Мероприятия | Результаты |
|---|--|--|---|
| Несоответствие заработной платы затраченным усилиям | Установить «зарплатные коридоры» в организации | <ol style="list-style-type: none"> Установка «зарплатных коридоров» для категорий сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> Старший мастер цеха Мастер цеха Сравнение заработной платы с «зарплатным коридором». Определение необходимой (соответствующей коридору) заработной платы. Разработка принципов в области материального стимулирования | <ol style="list-style-type: none"> Рост мотивации Улучшение психологической атмосферы в коллективе Сокращение текучести кадров Повышение производительности труда Повышение оплаты труда в зависимости от количества и качества работы |

Для расчета зарплатного коридора и соответственно сравнения его с существующей заработной платой в компании ООО «FOAMLIN VOSTOK» были рассмотрены вакансии по выбранным должностям по региону.

Таким образом, теория зарплатного коридора гласит, что оплата труда, которая устанавливается гораздо выше среднего по отрасли также является нецелесообразной и может привести снижению эффективности фонда оплаты труда, соответственно и ниже среднего по строительной отрасли может демотивировать работников.

Для повышения мотивации и повышения производительности труда необходимо увеличить оплату труда старшего мастера и мастера цеха, предложенные показатели приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Предлагаемая заработная плата относительно «Зарплатного коридора»

| Категория сотрудников | «Зарплатный коридор» | Существующая заработная плата | Предлагаемая заработная плата |
|-----------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Мастер цеха | 40 000–58 000 руб. | 50 000 руб. | 56650руб. |
| Старший мастер | 52 000–74 000 руб. | 55 000 руб. | 60000руб. |

Таким образом, в работе был проведен расчет «зарплатного коридора» и было представлено возможное решение проблемы несоответствия заработной платы затраченным усилиям.

Представим описание блока 2 «Введение системы премирования и бонусов за достижение целей и результатов».

Этот шаг включает в себя увеличение мотивации и профессионализма сотрудников, а также улучшению качества работы и результатов компании в целом.

В рамках системы премирования будут присуждаться бонусы и премии за достижение целей в различных областях. Например, бонусы за:

- достижение заданных целей производственного отдела;

- увеличение объемов продаж;
- повышение эффективности работы отдела маркетинга;
- осуществление инновационных идей и улучшений в производственных процессах.

Внедрение системы премирования и бонусов за достижение целей и результатов позволит сотрудникам видеть, как их работа влияет на успех компании. Они почувствуют себя более значимыми и уверенными в своих способностях, что, в свою очередь, сделает их работу более качественной и продуктивной.

Представим описание блока 3 «Введение системы повышения заработной платы в зависимости от достижений и стажа работы».

Целью внедрения такой системы в компании является стимулирование сотрудников к повышению эффективности своей работы, улучшению качества продукции и увеличению прибыли компании.

Каждый сотрудник компании будет оцениваться по своим результатам работы. В зависимости от их достижений и стажа, им будет предоставляться дополнительное вознаграждение в виде повышения заработной платы.

С целью выявить размеры вознаграждений принимается единая шкала для всех категорий сотрудников ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» учитывая стаж работы. Премии выплачивают за год по итогам работы и выплаты выдаются из фонда заработной платы с учетом затрат на себестоимость товара и на фонд потребления, который образуется из прибыли.

Мероприятие 2 - Организация обучающих программ по финансовой грамотности и планированию личного бюджета для сотрудников. Профессиональные тренинги для сотрудников ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» будут проводиться с учетом специфики бизнеса- производство и продажа пенополиуретаном (ППУ) изделий для строительства и упаковки и стратегических задач предприятия.

Целью организации обучающих программ по финансовой грамотности и планированию личного бюджета для сотрудников ООО «FOAMLIN VOSTOK» является повышение эффективности работы компании за счет улучшения управления личными финансами сотрудников.

Программа обучения будет состоять из лекций, практических занятий и индивидуальных консультаций различных специалистов по финансовым вопросам. Обучение будет проводиться зам. директором по финансовой части и будет направлено на грамотное распределение ресурсов, финансовому планированию и повышению финансовой грамотности.

Организация обучающих программ по финансовой грамотности и планированию личного бюджета для сотрудников ООО «FOAMLIN VOSTOK» не только повысит финансовую грамотность сотрудников, но также поможет им стать более ответственными и эффективными работниками, что, в свою очередь, приведет к улучшению работы всей компании.

Мероприятие 3 - Разработка программы корпоративных льгот, таких как медицинское страхование, отпускные путевки, компенсации затрат на обучение и т.д. Так как компания ООО «FOAMLIN VOSTOK» работает с ППУ, то сотрудники подвержены вредным условиям труда. По этой причине предлагается программа корпоративных льгот в виду медицинского страхования.

Необходимо выбрать страховую компанию, которая предлагает комплексное медицинское страхование для сотрудников, включая страхование от несчастных случаев на работе. Также можно рассмотреть возможность предоставления медицинской помощи в офисе.

Другой важный вид корпоративных льгот - отпускные путевки. Необходимо предоставлять сотрудникам дополнительные дни отпуска или оплачивать их путешествия. Можно предоставлять сотрудникам возможность брать неоплачиваемый отпуск или работать сокращенное рабочее время по согласованию с руководством.

Компенсации затрат на обучение могут стать мощным стимулом для профессионального развития сотрудников. Необходимо оплачивать курсы, тренинги, конференции и другие типы обучения, которые могут улучшить производительность и квалификацию сотрудников.

Кроме того, можно предоставлять дополнительную страховку жизни, инвалидности или пенсионную программу, чтобы обеспечить финансовую защиту для сотрудников и их семей.

Таким образом, разработка программы корпоративных льгот в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» требует серьезной работы над определением потребностей и предпочтений сотрудников. Льготы помогут создать мощный стимул для лояльности сотрудникам и повышения их производительности.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Экономическая эффективность – соотношение полученного экономического результата к затратам или инвестициям, которые были сделаны для достижения этого результата.

Мероприятие 1. Разработка системы премирования и бонусов за достижение целей и результатов

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия. Рассчитывается по формуле (1)

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}, \quad (1)$$

где Э – экономический эффект от внедрения новой системы стимулирования труда, тыс. руб.;

Пв – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий, тыс. руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, тыс. руб.

Планируемый показатель выручки рассчитывается по формуле (2):

$$Пв = (Врп + (Врп * (\frac{Прв}{100}))) \quad (2)$$

где Пв – планируемый показатель выручки после внедрения мероприятий, тыс. руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, тыс. руб.;

Прв – планируемый прирост выручки, %.

Единой общепризнанной и научно доказанной методологией по расчету влияния изменений в управлении организацией на итоговые показатели работы не существует. Совершенствование же системы материального стимулирования труда ведет к увеличению выручки в среднем на 10%.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий по формуле (2) :

$$Пв = (10144422 + (10144422 * (\frac{15}{100}))) = 11666085,3 \text{ тыс. руб. в год}$$

Так как установка «зарплатных коридоров» предполагается у старших мастеров (3 человека) и у мастеров цеха (6 человек), то затраты будут следующие:

- Старший мастер цеха 60000руб. *3 чел.= 180 000 руб./ месяц

- Мастер цеха 56650руб.*6 чел.= 339900 руб./месяц

$$\text{Э} = (11666085,3 - 519,9) - 10144422 = 1521143,4 \text{ тыс. руб./год}$$

Как видно из расчетов, эффективность по совершенствованию заработной платы в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» методом зарплатных коридоров» составит 1521143,4 тыс. руб./ год.

— Второй блок в разработке системы премирования и бонусов за достижение целей и результатов представляет собой введение системы повышения заработной платы в зависимости от достижений и продуктивности работы.

Для того, чтобы внедрить рейтинговую систему оплаты труда необходимо установить следующие корректирующие % за качества труда работника (таблица 8):

Таблица 8- Предлагаемая рейтинговая система оплаты труда для рабочих строительного предприятия ООО «FOAMLIN VOSTOK»

| Рейтинговые показатели | Процент надбавки,% |
|---|---|
| Уровень образования | Образование: высшее – 3 %, среднее специальное – 2 %, среднее – 0 % |
| Стаж работы в ООО «FOAMLIN VOSTOK» | 3 года – 1 %, 3-5 лет – 3 %, 5 -8 лет – 5 %, свыше 8 лет – 7 %. |
| Выполнение работ по совместительству | Да – 3% Нет- 0% |
| Сдача выполненных работ, их комплексов, объектов в целом с первого предъявления | Да – 5% Нет – 0% |
| Выполнение сложных и ответственных работ, разряд которых выше разряда рабочего | Да – 3% Нет -0% |

Проанализируем заработную плату на примере мастера цеха, которая составит (таблица 9):

Таблица 9 - Расчет заработной платы мастера цеха

| Элементы сравнения | Оцениваемый |
|---|-------------|
| Должность | Мастер цеха |
| Заработная плата, руб. | 50 000 |
| Образование | Высшее |
| Скорректированный размер заработной платы, руб. | 56650 |
| Стаж работы на предприятии | 5 лет |
| Скорректированный размер заработной платы, руб. | 59483 |
| Выполнение работ по совместительству помощь в работе другим членам бригады | нет |
| Скорректированный размер заработной платы, руб. | 59483 |
| Сдача выполненных работ, их комплексов, объектов в целом с первого предъявления | Да |
| Скорректированный размер заработной платы, руб. | 62457 |
| Выполнение сложных и ответственных работ, разряд которых выше разряда рабочего | Нет |
| Скорректированный размер заработной платы, руб. | 62457 |

Итак, за все вышеуказанные качества мастер цеха получит оплату труда в размере 62 457руб.

Оценка социальной эффективности от разработки системы премирования и бонусов за достижение целей и результатов зависит от того, как эта система влияет на различные группы людей.

С точки зрения работников, система премирования и бонусов может стимулировать их усилия и мотивацию для достижения целей, и повышения производительности. Это может привести к улучшению качества работы, увеличению производительности и повышению уровня удовлетворенности работников.

С точки зрения работодателей, система премирования и бонусов может помочь удержать талантливых работников и привлечь новых, а также повысить производительность и прибыльность компании. Однако, если

система премирования не справедлива или не прозрачна, это может привести к недовольству работников и снижению мотивации.

С точки зрения общества, система премирования и бонусов может способствовать росту экономики и созданию новых рабочих мест, но только если она не приводит к увеличению неравенства доходов и не ущемляет права работников.

Таким образом, оценка социальной эффективности от разработки системы премирования и бонусов за достижение целей и результатов должна учитывать интересы всех заинтересованных сторон и основываться на справедливости, прозрачности и учете социальных последствий.

Мероприятие 2. Организация обучающих программ по финансовой грамотности и планированию личного бюджета для сотрудников

Обучение в год будут проходить примерно 30-35 сотрудников ООО «FOAMLIN VOSTOK». В зависимости от курса повышения квалификации, а также категории обучаемых сотрудников (руководители, специалисты, рабочие) стоимость средней программы курса составляет 15000 рублей. Соответственно общие затраты составят

Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

Прохождение тренинга:

Доход компании от обучения рассчитывается:

$$\mathcal{E} = (\Pi * N * V * K - N * z) \quad (3)$$

где \mathcal{E} - эффективность воздействия;

Π - продолжительность действия программы обучения;

N - количество обучающихся работников

V - стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

K - коэффициент, характеризующий эффективность обучения, $K = 0,75$

z - затраты на обучение одного работника

Примем $V = 65000$ рублей (средняя стоимостная оценка одного сотрудника). Эффективность воздействия от обучения сотрудников составит:

$$\mathcal{E} = (35 \cdot 65000 \cdot 0,75 - 35 \cdot 15000) = 1181250 \text{ рублей / год}$$

Следовательно, эффективность мероприятия по совершенствованию нематериальных методов мотивации персонала (совершенствование развития персонала) составит 1181250 рублей в год.

Обучение сотрудников также может оказать положительный социальный эффект на мотивацию сотрудников в ООО «FOAMLIN VOSTOK». Организация обучающих программ на предприятии может иметь множество социальных эффектов. С точки зрения работников, обучение может помочь им повысить свою профессиональную квалификацию и улучшить свои перспективы на рынке труда. Это может привести к повышению уровня удовлетворенности работников и уменьшению текучести кадров.

С точки зрения работодателей, обучение может помочь повысить производительность и качество работы, а также улучшить имидж компании на рынке труда. Это может привести к увеличению прибыли и конкурентоспособности компании.

С точки зрения общества, обучение может способствовать росту экономики, созданию новых рабочих мест и повышению уровня образования в обществе.

Однако, для того чтобы организация обучающих программ на предприятии была социально эффективной, необходимо учитывать интересы всех заинтересованных сторон. Обучение должно быть доступным для всех работников, независимо от пола, возраста и национальности. Кроме того, обучение должно быть ориентировано на реальные потребности компании и должно соответствовать современным требованиям рынка труда.

Таким образом, социальная эффективность от обучения может принести следующие преимущества:

- увеличение мотивации и удовлетворенности сотрудников, что, в свою очередь, повышает их производительность и эффективность в работе.
- увеличение лояльности и приверженности сотрудников к компании.
- снижение текучести кадров, т.к. мотивированные сотрудники реже уходят с работы.
- увеличение количества и качества идей и предложений от сотрудников, что, в свою очередь, может привести к инновациям и улучшению бизнес-процессов в компании.

мероприятие 3. разработка программы корпоративных льгот.

Предлагается компенсировать сотрудникам 20 % затрат на медицинское страхование.

Рассчитаем затраты на компенсацию страхования сотрудникам. Средняя стоимость страховки 20000 в год. Соответственно, компания будет оплачивать сотрудникам 4000 рублей. Общие затраты составят (4)

$$Z_{\text{комп}} = z * N \quad (4)$$

N – количество работников

z - затраты на одного человека

$$Z_{\text{комп.}} = 4000 * 152 = 608000 \text{ руб. / год}$$

Разработка программы корпоративных льгот также может иметь множество социальных эффектов. С точки зрения работников, такая программа может предоставить им дополнительные возможности и преимущества, такие как медицинское страхование, оплачиваемый отпуск, бонусы и т.д. Это может привести к улучшению уровня жизни работников и увеличению их удовлетворенности работой.

С точки зрения работодателей, программа корпоративных льгот может помочь привлечь и удержать талантливых сотрудников, а также повысить их мотивацию и производительность. Это может привести к улучшению качества работы и конкурентоспособности компании.

С точки зрения общества, программа корпоративных льгот может способствовать улучшению социальной защищенности работников и повышению уровня благосостояния в обществе.

Однако, для того чтобы программа корпоративных льгот была социально эффективной, необходимо учитывать интересы всех заинтересованных сторон. Программа должна быть доступна для всех работников, а не только для определенной группы. Кроме того, программа должна быть ориентирована на реальные потребности работников и компании, а не на создание фиктивных преимуществ.

Таким образом, разработка программы корпоративных льгот может иметь значительный социальный эффект, способствуя улучшению условий жизни и труда сотрудников, повышению качества работы и производительности, а также привлечению и удержанию квалифицированных специалистов.

По прогнозируемым оценкам экспертов выручка от реализации продукции и работы в среднем вырастет на 15 %.

Далее проанализировано, какое влияние окажут данные мероприятия на экономическое состояние ООО «FOAMLIN VOSTOK» (таблица 10).

Таблица 10- Анализ организационно-экономических показателей ООО «FOAMLIN VOSTOK» после внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала

| - | До внедрения мероприятия (2022г.) | После внедрения мероприятия | Абс. отклонение |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| Выручка, тыс. руб. | 10144422 | 11666085,3 | 1521663,3 |
| Среднесписочная численность, чел. | 152 | 152 | 0 |

Продолжение таблицы 10

| - | До внедрения мероприятия (2022г.) | После внедрения мероприятия | Абс. отклонение |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 7089,04 | 8152,396 | 1063,356 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 8152012 | 9374813,8 | 1222801,8 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 512 120 | 588938 | 76818 |

Таким образом, в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» с точки зрения экономики, стимулирование персонала может привести к повышению производительности труда и улучшению качества продукции или услуг. Это может привести к увеличению прибыли компании и ее конкурентоспособности на рынке.

С точки зрения социальной сферы, стимулирование персонала может привести к улучшению условий труда и увеличению удовлетворенности работой сотрудников. Это может привести к улучшению мотивации и производительности работников, а также снижению текучести кадров.

Кроме того, стимулирование персонала может иметь положительный эффект на общество в целом. Увеличение доходов работников может привести к повышению уровня благосостояния в обществе и улучшению социальной защищенности.

По предварительным расчетам за счет стимулирования сотрудников в компании выручка увеличится на 1521663,3 тыс. руб. Производительность труда на 1 работника увеличилась на 1063,356 тыс.руб. Таким образом, предложенные мероприятия носят экономический и социальный эффект и могут быть рекомендованы к внедрению в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» с целью совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала.

Заключение

В результате исследования можно сделать следующие теоретические и практически выводы.

В работе рассмотрены сущность системы мотивации персонала в коммерческой организации, основные задачи мотивации. Мотивация занимает одно из центральных мест в управление любого предприятия. Мотивация может быть внутренней, когда мы сами находим причины для выполнения задачи, или внешней, когда мы получаем стимул от окружающей среды.

Важно помнить, что мотивация может быть разной для разных людей и зависит от многих факторов, таких как индивидуальные потребности, цели, ожидания, личностные качества и т. д. Поэтому, чтобы быть мотивированным, нужно понимать свои потребности и находить способы их удовлетворения, а также устанавливать конкретные цели и работать над их достижением.

Мотивация является ключевым фактором успеха в профессиональной деятельности, личной жизни и даже в здоровье и благополучии. Без достаточной мотивации человек не может достичь своих целей и быть успешным в жизни. Система управления персоналом, особенно в условиях длительного кризиса, который сейчас влияет на ситуацию организации, должна отвечать следующим основным требованиям: сохранять или повышать производительность труда персонала; быть гибкой; быть экономичной; умело и юридически безупречно проводить организационно-штатные мероприятия. Стратегия HR при анализе трудовых ресурсов и мотивации можно представить следующим образом.

- аудит всего кадрового потенциала и системы оплаты труда компании;
- анализ основных экономических показателей деятельности предприятия;

- анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Первым этапом анализа кадрового потенциала является анализ численности и кадрового состава работников организации. Ответственным этапом при исследовании кадрового потенциала является изучение движения рабочей силы. Далее, следующим этапом проведения аудита трудовых ресурсов и мотивации является анализ основных экономических показателей деятельности предприятия, который включает группу методов.

Анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности включает в себя методы, определяющие степень значимости проблем и скорость их решения. Ранжирования альтернатив является одним из таких методов. Объектом исследования является ООО «FOAMLINЕ VOSTOK», основной вид деятельности: производство ППУ.

По данным кадрового аудита можно отметить, что общий портрет сотрудника компании это: специалист без высшего образования в возрасте 29 лет. За анализируемый период в организации наблюдается разнонаправленная динамика по движению трудовых ресурсов. Хотя в 2022 году стало меньше сотрудников, которые проработали на предприятии в течение года.

В целом персонал предприятия используется в динамике более эффективно, на каждый рубль, вложенный в трудовые ресурсы, приходится больше прибыли, доля затрат на оплату труда в выручке сокращается.

Анализ мотивационной составляющей выявил слабые стороны, которые следует скорректировать для достижения высоких целей компании. Учитывая стратегические планы компании, выбытие персонала недопустимо.

Большинство сотрудников покидают компанию в связи с уровнем оплаты труда и методов премирования и депремирования, а также в связи с неясными перспективами карьерного роста. Это означает, что есть проблемы в системе мотивации сотрудников. Потому что сотрудники уходят по собственному желанию. Таким образом, существует необходимость более

детально проработать мотивацию рабочих. Именно движение бригадной группы, недостаток рабочих, приводит к срывам сроков сдачи объектов и, соответственно, к росту расходов и снижению прибыли.

В результате исследования финансовых и трудовых показателей деятельности ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» были выявлены следующие проблемы:

- цели и задачи системы ориентированы только на финансовые показатели. иными словами, цель и задачи подсистемы учитывают лишь интересы бизнеса, не беря во внимание важность человеческого ресурса.

- критерии оценки эффективности системы также напрямую не связаны с работой персонала, а учитывают лишь показатели, связанные с прибылью.

- в ооо «foamline vostok» эффективно работает только экономическая мотивация, при этом она ориентирована не на качество работы, а на объем.

- стимулирующая функция заработной платы не выполняется, о чем свидетельствует неудовлетворенность сотрудников.

- система материального стимулирования в ооо «foamline vostok» оценивается как удовлетворительная.

- результаты проведенного опроса работников говорят о неэффективной организации труда, недостаточно эффективной системе морального мотивирования и стимулирования сотрудников компании, а кроме того о необходимости совершенствовании этой системы.

На основе существующих систем стимулирования труда как способа управления работниками и анализа деятельности ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» необходимо совершенствовать имеющуюся в организации систему стимулирования. В работы были сформулированы основные проблемы системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «FOAMLINЕ VOSTOK», предложены меры по ее совершенствованию,

а также рассчитана экономическая эффективность некоторых основных мероприятий.

Итак, перечень основных проблем предприятия.

- подавляющее количество человек в организации не имеют высшее образование.
- большая текучесть кадров, за последний год уволено большое количество человек.
- причины увольнения персонала в компании – низкий уровень оплаты труда, а также неясные перспективы карьерного роста.

В выпускной квалификационной работе были предложены следующие пути развития системы стимулирования сотрудников в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK»:

- применение новых стимулирующих форм оплаты труда на базе «зарплатного коридора»;
- применением рейтинговой системы материального стимулирования персонала;
- совершенствование программы развития персонала;
- внедрение корпоративных льгот.

В результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» увеличатся все показатели. По данным анализа можно сделать вывод, что данные мероприятия ориентированы достижение стратегических целей предприятия

Можно сделать вывод, что благодаря предложенным мероприятиям компания достигнет экономического и социального эффекта в системе стимулирования и данные мероприятия рекомендованы к внедрению в ООО «FOAMLINЕ VOSTOK» с целью совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала.

Список используемой литературы

1. Адаир Д. Эффективная мотивация / Д. Адаир. – Москва : ЭКСМО, 2021. – 325 с.
2. Адамская Л.В., Ковалев А.С. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 4 (17). – С. 17-19.
3. Адлер Ю.П. Мотивация в системах качества / Ю.П. Адлер. // Стандарты и качество. – 2021. – № 4.
4. Аншуков С. Система мотивации / С. Аншуков. // Служба кадров. – 2022. – № 12. – С. 44-48.
5. Афанасьев, В.В. Инновационные процессы в образовании : учеб.-метод. пособие / В.В. Афанасьев. – Москва: МГУ, 2022.
6. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль. // Кадры предприятия. – 2022. – № 7. – С. 52-59.
7. Ачмиз, Ф.Р. Удовлетворенность трудом как один из основных результатов эффективности социального управления в условиях рыночных отношений : дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Ачмиз Фатима Рашидовна. – Майкоп, 2019. – 188 с.
8. Бабкина О. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / Байдаков А.Н., Черникова Л.И., Кенина Д.С. - М.:СтГАУ - "Агрус", 2019. - 116 с.
9. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 591 с.
10. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 381 с.

11. Бодров В.А. Психологические исследования проблемы профессионализации личности / В.А. Бодров. Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала: сб. науч. тр. / Ин-т
12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 152 с.
13. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 14.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.04.2023)
14. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 226 с.
15. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 695 с.
16. Как построить систему мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/motivaciya-personala/#id2>
17. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2019. - 398 с.
18. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом. Учебное пособие / В.В. Лукашевич. - М.: КноРус, 2019. - 346 с
19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 314 с.
20. Мотивация персонала: методы и виды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/3467-metody-motivatsii-personala?ysclid=lgvx23uq69823357738>

21. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. - 365 с.
22. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учеб. пособие / А.В. Ребров. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 346 с.
23. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 323 с.
24. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
25. Эффективные методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.profiz.ru/peo/8_2020/motiva%D1%81iya_personala/?ysclid=lgvyrsmdrb315150993
26. Sabbagha M.De S., Ledimo O., Martins N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018. Т. 28. Выпуск С. 136-140.
27. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970;
28. Bob Nelson – "1001 ways to motivate an employee. Unlocking People Potential for Growth, 1999. – 256 с.
29. Personnel Management. Gary Dessler. Prentice-Hall, 1988. – 727 с.
30. Dorothy Berger, Lance Berger. Encyclopedia of motivation and remuneration systems. The Compensation Handbook, 2008. – 761 с.

Приложение А

Анкета для выявления мотивации сотрудников

Таблица А.1- Анкета для опроса

| № | Содержание вопроса | Кол-во уд. ответов | Доля уд. ответов от общего числа | Индекс удовлетв. | Степень удовлетв. |
|---------------------------------|---|--------------------|----------------------------------|------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 Факторы ожидания | | | | | |
| 1А | Приведет ли Ваша успешная работа к желаемому результату | 32 | 72 % | 0,71 | Высокая |
| 1Б | Приведут ли полученные результаты к ожидаемым вознаграждениям | 26 | 58 % | 0,57 | Средняя |
| 1В | Ценность ли для вас получаемое вознаграждение | 36 | 80 % | 0,8 | Высокая |
| 2 Факторы справедливости | | | | | |
| 2А | Знаете ли Вы размер вознаграждения ваших коллег за аналогичную работу | 18 | 40 % | 0,4 | Средняя |
| 2Б | Как Вы реагируете, если на более высокую оплату в другом подразделении за аналогичную работу | 11 | 24 % | 0,24 | Низкая |
| 2В | Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению | 13 | 29 % | 0,29 | Низкая |
| 2Г | Ваша оценка получаемого вознаграждения | 20 | 44 % | 0,44 | Средняя |
| 3 | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие | 22 | 49 % | 0,49 | Средняя |
| 4 | Считаете ли вы себя способным работником | 41 | 91 % | 0,91 | Высокая |
| 5 | Какова Ваша роль в Процессе коллективного труда | 38 | 85 % | 0,85 | Высокая |
| 6 | Справедливо ли получаемое Вами вознаграждение по отношению к результатам вашего труда | 9 | 20 % | 0,20 | Низкая |