

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала

Обучающийся

И.Ю. Шевякова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Ирина Юрьевна Шевякова на тему «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала». Научный руководитель д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Задачи исследования:

- изучить инструменты, методы и оценку системы нематериальной мотивации персонала;
- провести анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала компании;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Объектом исследования выступает персонал ООО «Импульс».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс».

Теоретической базой исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов, к числу которых относятся Беляцкий Н.П., Егоршин А.П., Корсакова В.В. и другие авторы.

Методологическую базу исследования составили: метод анализа, статистической обработки информации, обобщения, графический и другие методы.

Практическая значимость заключается в применении разработанных мероприятий ООО «Импульс» с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, содержит 19 рисунков, 11 таблиц, список литературы (29 наименований), 3 приложения. Основной текст работы изложен на 44 страницах.

Abstract

The bachelor's thesis was performed by Irina Yuryevna Shevyakova. The title of the graduation work is «Improving the system of non-material motivation of personnel». Scientific supervisor of the doc. Economics, Associate Professor E.G. Pipko.

The purpose of the study is to develop measures to improve the system of non-material motivation of personnel.

Research objectives:

- to study the tools, methods and evaluation of the system of non-material motivation of personnel;
- to analyze the current system of non - material motivation of the company's staff;
- to develop measures to improve the system of non-material motivation of staff.

The object of the study is the staff of LLC Impulse.

The subject of the study is the system of non-material motivation of the staff of LLC Impulse.

The theoretical basis of the research was the works of foreign and domestic authors, including Byalyatsky N.P., Egorshin A.P., Korsakova V.V. and other authors.

The methodological basis of the study consisted of: the method of analysis, statistical processing of information, generalization, graphic and other methods.

The practical significance lies in the application of the developed activities of Impulse LLC in order to improve the system of non-material motivation of personnel.

The structure of the work. The work consists of an introduction, three sections, a conclusion, contains 19 figures, 11 tables, a list of references (29 titles), 3 appendices. The main text of the work is presented on 44 pages.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала	7
1.1 Понятие, сущность и виды системы нематериальной мотивации персонала	7
1.2 Инструменты, методы и оценка системы нематериальной мотивации персонала	13
2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс» ..	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Импульс»	19
2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс»	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала	36
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	39
Заключение	40
Список используемой литературы и используемых источников	42
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Импульс» на 31.12.2023 г.	45
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Импульс» за 2023 год	47
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Импульс» за 2022 год	48

Введение

Нематериальную мотивацию можно определить, как комплекс стимулирующих факторов, не связанных непосредственно с денежными средствами и направленный на удовлетворение высоких уровней потребностей персонала: уважения, признания, самовыражения и творческого развития.

Система нематериальной мотивации персонала нацелена на повышение лояльности сотрудников, увеличения дохода компании, роста навыков и профессиональных качеств персонала, создания благоприятной атмосферы в коллективе.

В компании важно поддерживать баланс между материальной и нематериальной мотивации, формировать их таким образом, чтобы они соответствовали актуальным потребностям персонала и целям компании в целом. Следовательно, совершенствование системы нематериальной мотивации персонала является актуальной темой исследования.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Задачи исследования:

- изучить инструменты, методы и оценку системы нематериальной мотивации персонала;
- провести анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала компании;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Объектом исследования выступает персонал ООО «Импульс».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс».

Теоретической базой исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов, к числу которых относятся Беляцкий Н.П., Егоршин А.П., Корсакова В.В. и другие авторы.

Методологическую базу исследования составили: метод анализа, статистической обработки информации, обобщения, графический и другие методы.

Практическая значимость заключается в применении разработанных мероприятий ООО «Импульс» с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, содержит 19 рисунков, 11 таблиц, список используемой литературы (29 наименований), 3 приложения. Основной текст работы изложен на 44 страницах.

1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала

1.1 Понятие, сущность и виды системы нематериальной мотивации персонала

«Различают материальную и нематериальную мотивацию персонала. Материальная мотивация персонала в виде оклада, премий или бонусов, а нематериальная – это любые не денежные вознаграждения, связанные с работой: обучение, корпоративные мероприятия, подарки и другое» [1].

С точки зрения Беляцкий Н.П. «нематериальная мотивация – система методов для повышения эффективности работы сотрудников без их прямого денежного поощрения. Это любые методы поощрения, когда компания не доплачивает сотрудникам за работу или не выписывает премии. Вопреки названию, поощрение может быть вещественным и влияющим на финансовое состояние сотрудников» [2, с. 194].

Егоршин А.П. говорит о том, что «нематериальная мотивация персонала – та, на которую работодатель не тратит деньги или расходует их незначительную часть. Благодаря этому в компании могут внедрять способы моральной мотивации, которые не зависят от экономических показателей бизнеса» [8, с. 273].

По мнению Корсаковой В.В. «нематериальная мотивация – это вознаграждение в виде дополнительного комфорта, помощи в реализации своего потенциала или в решении проблем, которые повышают уровень удовлетворенности и производительность работника. Если сотрудник трудится дистанционно из дома и ему сложно сосредоточиться на задачах из-за детей или ремонта соседей, фирма может оплатить ему коворкинг в городе» [12, с. 214].

Многие компании сталкиваются с текущим кадровым составом. Для этого постоянно ищутся подходящие кандидаты, проходят собеседования, тестируются и адаптируются к работе [26].

Около 60% сотрудников, согласно статистическим данным, увольняются по причине финансовых проблем. Но есть и другие 40% персонала, которые уходят от своих работодателей по совершенно другим мотивам. В большинстве случаев это происходит по причине несовпадения ценностей кандидатов, а также элементов, которые составляют нематериальную и материальную часть мотивации. В этом случае мотивация - это единственный способ исправить данную ситуацию [13, с. 162].

Деньги – далеко не единственная причина, побуждающая людей работать эффективно. Есть и другие факторы, не связанные с финансами.

Для того, чтобы создать и запустить эффективный механизм мотивации персонала, нужно использовать различные приемы, которые помогут привлечь людей с разными типами архетипов, стилем мышления и даже метапрограммой. Крупным компаниям уделяется много времени и сил, чтобы создать систему нематериальных стимулов [27].

На рисунке 1 представлена пирамида потребностей А. Маслоу.

«Согласно пирамиде А. Маслоу, потребности в безопасности закрывают материальные мотивы. Человек трудится, получает заработную плату, имеет социальную защиту и удовлетворен базовыми потребностями.

После того, как основные потребности удовлетворены, у многих сотрудников возникает потребность в общении с другими людьми, признании и самовыражение. Если у компании нет нематериальных стимулов для удовлетворения этих потребностей, то сотрудник желает найти другую работу» [13, с. 165].



Рисунок 1 – «Пирамида потребностей А. Маслоу» [2]

«Для того, чтобы работа команды или отдела компании приносила результат, потребности персонала должны быть удовлетворены. Довольный и счастливый человек не просто выполняет задачи, а вносит свой вклад в общее дело.

Целью системы нематериальной мотивации является повышение эффективности деятельности персонала компании.

Нематериальную мотивацию персонала используют для достижения следующих задач:

- увеличить эффективность работы, в тех компаниях, где есть нематериальная и материальная мотивация, люди трудятся увлеченно, не желая менять работу;
- увеличить доходность бизнеса, нематериальная мотивация позволяет людям чувствовать себя значимыми и важными, вносить свой вклад в процессы, снижать издержки и увеличивать доход;
- создать комфортную атмосферу для работы коллектива, только материальная мотивация может стать причиной разобщения команды и

формирования мышления «мы здесь только для того, чтобы заработать деньги». Люди начинают бороться за должность, игнорируя задачи, которые не оплачиваются, и постоянно сравнивая свой доход с зарплатой коллег. Нематериальные мотивы помогают найти баланс между людьми и их сплоченностью» [19, с. 110].

«Даже опытные руководители не всегда могут найти баланс между материальной и нематериальной мотивации. Для того чтобы научиться управлять командой руководители посещают курсы по управлению командами» [19].

На рисунке 2 представлены виды системы нематериальной мотивации персонала в зависимости от потребности персонала [28].

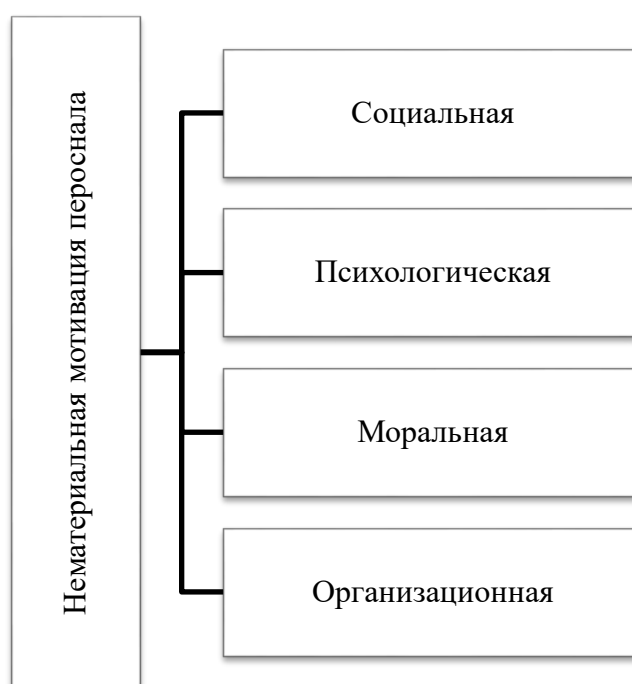


Рисунок 2 – «Виды системы нематериальной мотивации персонала в зависимости от потребности персонала» [19]

«Социальная мотивация нужна для повышения самооценки сотрудников, учета их мнения при принятии решения, а также позволяет им брать ответственность на себя в рамках своей компетенции. Руководитель может заметить, что его младший сотрудник предложил нестандартный

вариант выполнения задания. Сначала оно обсуждается в коллективе, а потом руководитель дает возможность сотруднику самому принимать решения» [17, с. 124].

«К этому виду относятся страхование жизни, карьеры, профессионального и личного развития. Также можно повысить самооценку работников, принимая во внимание их мнение в процессе принятия решений и добавляя им приемлемые обязательства. Важно, чтобы полномочия были делегированы и стимулировали их к развитию соответствующих компетенций.

Психологическая мотивация удовлетворяет потребность в общении. Когда большая часть сотрудников работает в офисах, то можно проводить неформальные встречи с коллегами из смежных отделов и руководителями подразделений.

Моральная мотивация позволяет удовлетворить потребность в признании и любви. Еще одна форма мотивации – это имидж компании, когда сотрудник чувствует себя в центре внимания и ему приятно быть признанным среди коллег» [17, с. 127].

«Это стимулирование основано на желании людей уважить и признать их. Наиболее значимой формой похвалы является публичное признание достижений и заслуг. Может выступать как в устной, так и в письменной форме.

Организационная мотивация позволяет удовлетворить потребность в заботе о себе.

К этому виду относятся административные меры, обеспечивающие комфортное трудоустройство и отдых работников. Чаще всего, это связано с обустройством рабочих мест и зон отдыха. Некоторые компании создают специальные службы для решения личных проблем сотрудников, которые позволяют им лучше сосредоточиться на работе» [15, с. 397].

На рисунке 3 представлены виды системы нематериальной мотивации персонала в зависимости от направленности персонала.



Рисунок 3 – «Виды системы нематериальной мотивации персонала в зависимости от направленности персонала» [15]

«Если для команды важно общение и психологический настрой, то необходимо организовать совместные мероприятия и тренинги. Личностная мотивация направлена на удовлетворение внутренних потребностей сотрудника» [9, с. 221].

Следовательно, для повышения эффективности рабочего процесса компания использует систему мотивацию, в том числе нематериальной мотивации. Основными задачами системы нематериальной мотивации являются рост эффективности работы, доходности бизнеса и создания комфортной атмосферы для персонала [29].

В зависимости от признаков нематериальная мотивация подразделяется на: социальную, психологическую, моральную, организационную, личностную и корпоративную мотивацию.

1.2 Инструменты, методы и оценка системы нематериальной мотивации персонала

«Выбор нематериальных стимулов зависит от вида деятельности, возраста сотрудников и стиля управления компании» [14].

«Далее представлены основные универсальные инструменты нематериальной мотивации персонала:

Обратная связь» [14].

«Люди часто забывают, что такое общение и забота в компании. В итоге люди трудятся, выполняют свою работу, успешно решают задачи, но чувствуют себя не комфортно из-за того, что не знают, как это делать. В таких ситуациях нематериальную мотивацию заменяют обратной связью. Когда сотрудник имеет возможность выслушать и дать совет, он чувствует себя более важным для компании и старается работать с большим удовольствием» [16, с. 280].

Встреча руководителя с персоналом.

«Когда собственник или топ менеджер компании регулярно встречается с сотрудниками, это увеличивает их лояльность и вовлеченность в общую работу. Примером такого общения может служить «стартовое совещание», на котором обсуждаются новые проекты. На встрече менеджер рассказывает о своем продукте, и сотрудники могут задавать вопросы или высказать свое мнение» [16, с. 281].

Мероприятия для новых сотрудников.

В большинстве компаний внедрена система адаптации новых сотрудников: они получают методички, рассказывают, где находится столовая, как пользоваться кофейными автоматами и так далее. Но это всего лишь формальность, которая должна быть соблюдена. Новый сотрудник должен чувствовать себя комфортно в незнакомом коллективе, понимать, за что он отвечает, и быть готовым к тому, что его поддержат. «Нематериальная

мотивация может быть использована для привлечения новых сотрудников к работе. Во многих компаниях для этого есть онлайн-сессии» [20, с. 364].

Поощрение лучших сотрудников компании [6].

«Это нематериальная мотивация, которую используют для того, чтобы привлечь специалиста к работе. За квартал или год сотрудники, выполнявшие высокие показатели в работе, получают именные награды. Поощрять лучших специалистов можно, размещая их фото на стендах в офисе или в холле, на стене почета» [20, с. 360].

Повышение квалификации, обучение и развитие персонала.

«Программу обучения сотрудников в настоящее время используют 74% компаний России, согласно статистическим данным. Это нематериальная мотивация персонала, которая способствует развитию профессиональных навыков. Специалисты в области информационных технологий изучают методологию. Менеджеры проектов в компании проходят тренинг по снижению стресса и психологической устойчивости» [20, с. 361].

Наставничество.

«Данный инструмент применяется для сотрудников, которые хотят само выражаться. Компания создает вуз с базовыми кафедрами и преподавателями из числа руководителей отделов. Для персонала это и материальное стимулирование, и необходимость делиться опытом с коллегами» [7, с. 519].

«Нематериальная мотивация не работает, если ее инструменты использовать хаотически и не проанализировать особенности персонала. Для создания эффективной системы нематериального стимулирования компании нужно действовать поэтапно, рисунок 4» [7, с. 520].

«Перед тем, как вводить нематериальные стимулы, необходимо понять, для чего они нужны. Удержать в компании сотрудников помогают карьерный рост, признание и похвала. Для увеличения вовлеченности используются другие способы: регулярные встречи с руководителями, обратные связи и так далее» [7, с. 520].

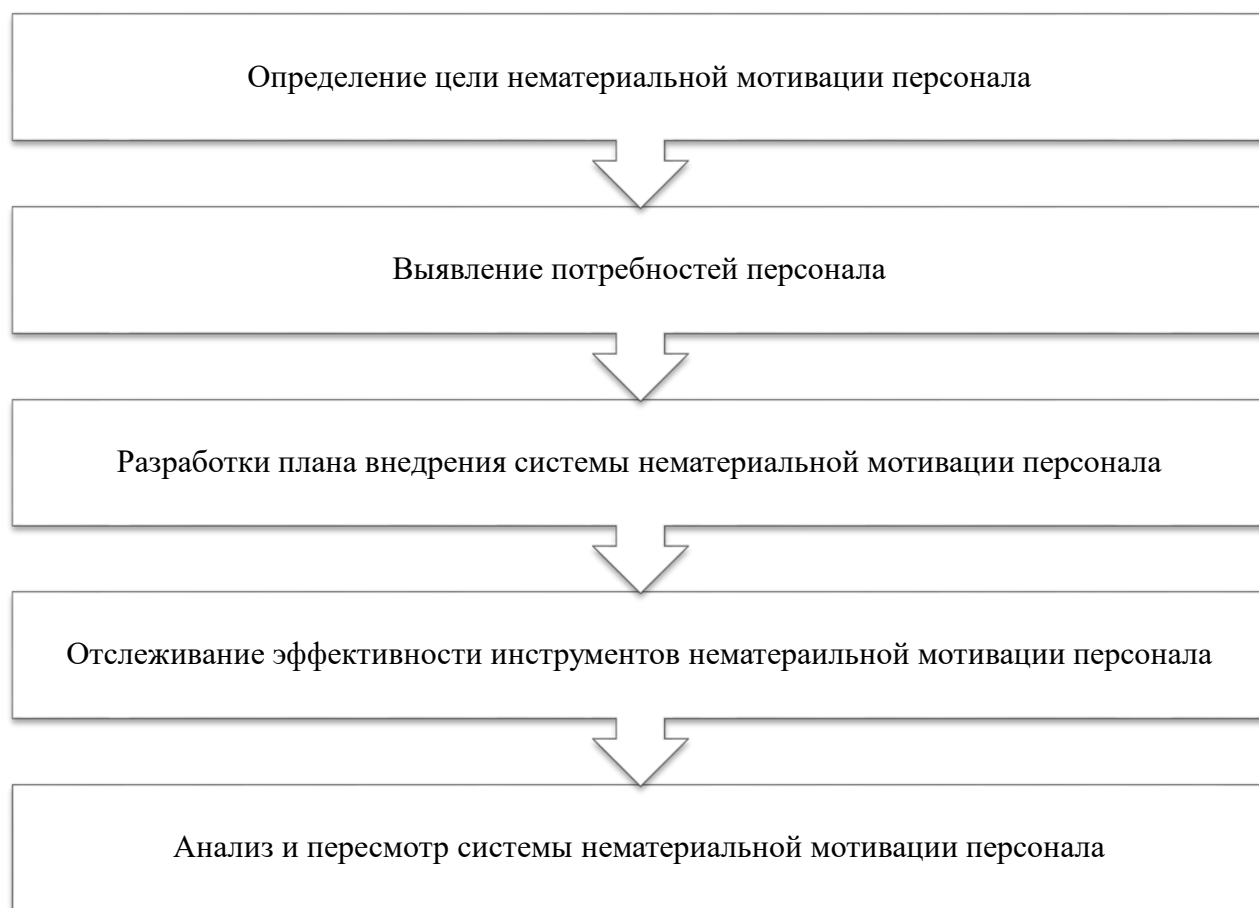


Рисунок 4 – «Этапы системы нематериальной мотивации персонала» [4]

«Иногда руководители пытаются выстроить нематериальную мотивацию, опираясь на собственный опыт или тренды, но при этом упускают индивидуальные особенности сотрудников. В итоге получается, что профессионалам важно повысить свою квалификацию, чем очередной корпоратив. Для того, чтобы такого не происходило, необходимо периодически спрашивать у членов команды о том, чем они интересуются и что им нравится.

Можно провести опрос, используя анкету. Так можно охватить всех сотрудников. Или собрать всех руководителей подразделений компании и самых активных сотрудников. На встрече обсудить множество идей и из них выбрать те, что будут эффективны для конкретного коллектива» [4, с. 129].

«Для разработки плана по внедрению системы мотивации персонала нужно определить список инструментов и сроки внедрения, а также рассказать

сотрудникам о том, как они будут замотивированы. Для наглядного примера можно использовать диаграмму Ганта. В них прописываются этапы и сроки внедрения нематериальных мотиваций, а также мероприятия, которые проводятся.

Отслеживать эффективность использования системы нематериальной мотивации персонала можно раз в месяц или полгода. Чтобы уменьшить число увольняемых сотрудников, можно задавать такие вопросы: «Готов ли Вы рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым? Как Вы оцениваете командное взаимодействие? Оцени от 0 до 10 качество обратной связи, которая для Вас важна» [3, с. 52].

«Пересмотр системы нематериальной мотивации персонала необходим для того, чтобы убедиться в том, что многие инструменты неэффективны. Система мотивации пересматривается в случае быстро развивающейся компании, изменения целей и потребностей команды.

Нематериальная мотивация зависит от потребностей и целей команды. Основные способы нематериальной мотивации персонала представлены далее.

Для того, чтобы сотрудники могли участвовать в процессе улучшения работы компании, их направляют на фабрику идей. В процессе внедрения проектной команды разрабатывается четкая программа, в которой были прописаны все этапы реализации идей и критерии оценки их эффективности и применимости. После этого проектная команда дает обратную связь по всем предложениям, чтобы никто из сотрудников не был отлучен от проекта» [11, с. 126].

«В офисах компании висят доски, где каждый сотрудник может написать о своих проблемах. Поиск решения проводился всеми желающими, а его статус указывается на досках.

Если в компании нет психолога, коуча или психотерапевта, а нужда в поддержке есть. Тогда специалисты по персоналу в одной компании нашли решение, придумали простой способ: в кофейной зоне поместили красивую

стеклянную банку, а на нее положили звездочки из бумаги. Команда написала на банках слова поддержки и каждому, кто нуждался в ней, было достаточно вынуть из банки звездочку и прочесть. Этот нематериальный инструмент быстро стал популярен» [18, с. 103].

Для оценки системы нематериальной мотивации персонала используют следующую формулу:

$$НМ = \frac{(ЗР+РР+ОР)}{3} \cdot АР \cdot ОС; \quad (1)$$

где НМ – системы нематериальной мотивации персонала;

ЗР – значимость работы для персонала;

РР – разнообразие функциональных обязанностей;

ОР – отождествление с результатами работы;

АР – автономность работы;

ОС – обратная связь [22].

Показатель ЗР отражает, насколько важна работа для каждого человека в жизни. Однако не уточняется, что именно это значит. Значение показателя от 1 до 10 баллов.

Показатель РР отражает, насколько отличаются между собой выполняемые действия, и насколько они субъективно нравятся сотрудникам. Существуют люди, которым слишком много разнообразия не нравится, и они предпочитают делать одно и то же. Значение показателя от 1 до 10 баллов.

Показатель ОР отражает, насколько большой вклад вносит специалист в общий процесс работы компании. Значение показателя от 1 до 10 баллов [23].

Показатель АР отражает не сам уровень контроля, а тот факт, насколько хорошо сотрудник выполняет свою работу и насколько это удобно для него. Например, приверженец жесткой системы контроля может поставить ниже

оценки, если он считает, что контроль со стороны руководства недостаточен. Значение показателя от 1 до 10 баллов.

Показатель ОС отражает насколько часто сотрудники получают обратную связь и комфортно ли для них она преподнесена.

Максимальный балл по показателю НМ равен 1000. В случае если показатель превышает значение 500, это свидетельствует об эффективной системе нематериальной мотивации персонала в компании [14, с. 251].

Выводы по первому разделу [24].

Для повышения эффективности рабочего процесса компания использует систему мотивацию, в том числе нематериальной мотивации. Основными задачами системы нематериальной мотивации являются рост эффективности работы, доходности бизнеса и создания комфортной атмосферы для персонала.

В зависимости от признаков нематериальная мотивация подразделяется на: социальную, психологическую, моральную, организационную, личностную и корпоративную мотивацию [25].

Следовательно, в компании важно поддерживать баланс между материальной и нематериальной мотивации, формировать их таким образом, чтобы они соответствовали актуальным потребностям персонала и целям компании в целом.

2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Импульс»

ООО «Импульс» осуществляет деятельность с мая 2018 года. Основной вид деятельности – производство электромонтажных работ.

Юридический адрес: 443017, Самарская обл., г. Самара, ул. Уфимская, дом 73, офис 28.

Численность персонала компании составляет 64 человека. Возглавляет деятельность директор О.Д. Любаев. Структура управления представлена на рисунке 5.

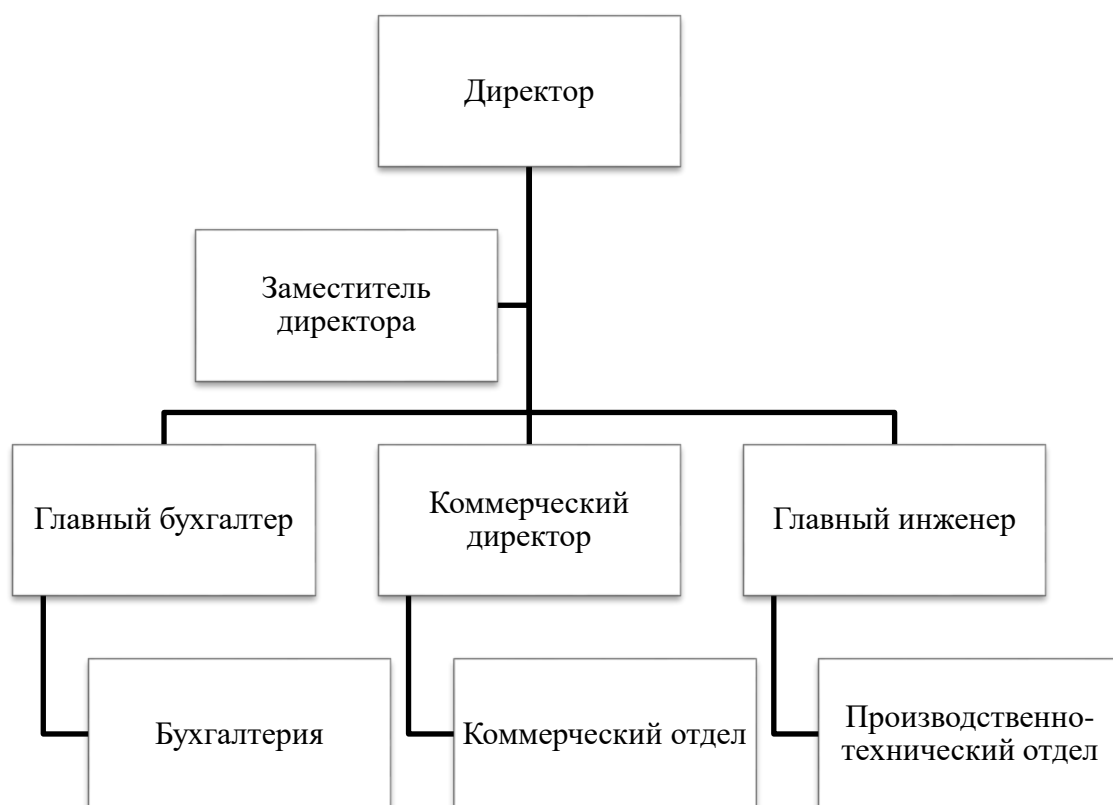


Рисунок 5 – «Структура управления ООО «Импульс»» [5]

Уставный капитал ООО «Импульс» составляет 10 т.р. Основные экономические показатели деятельности компании за 2021-2023 гг. представлены в таблице 1 (Приложения А-В).

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Импульс» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г.-2021 г.		2023 г. -2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	167318	162290	679327	-5028	96,99	517037	418,59
Себестоимость продаж, тыс. руб.	165006	137680	566506	-27326	83,44	428826	411,47
Валовая прибыль, тыс. руб.	2312	24610	112821	22298	1064,45	88211	458,44
Управленческие расходы, тыс. руб.	37849	34867	38877	-2982	92,12	4010	111,50
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-35537	10257	73944	45794	-28,86	63687	720,91
Чистая прибыль, тыс. руб.	2034	1561	65205	-473	76,75	63644	4177,13
Основные средства, тыс. руб.	18052	57885	81892	39833	320,66	24007	141,47
Оборотные активы, тыс. руб.	76088	64706	157451	-11382	85,04	92745	243,33
Численность ППП, чел.	63	64	64	1	101,59	0	100,00
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	2218	2405	2449	187	108,43	44	101,83
Производительность труда работающего, тыс. руб.	2655,84	2535,78	10614,48	-120,06	95,48	8078,70	418,59

Продолжение таблицы 1

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г.-2021 г.		2023 г. -2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	35,21	37,58	38,27	2,37	106,73	0,69	101,84
Фондоотдача	9,27	2,80	8,30	-6,47	30,20	5,49	296,43
Оборачиваемость активов, раз	2,20	2,51	4,31	0,31	114,09	1,81	171,71
Рентабельность продаж, %	-21,24	6,32	10,88	27,56	-29,76	4,56	172,15
Рентабельность производства, %	-17,52	5,94	12,21	23,46	-33,90	6,27	205,56
Затраты на рубль выручки, коп.	121,24	106,32	89,12	-14,92	87,69	-17,21	83,82

За анализируемый период времени в ООО «Импульс» наблюдается рост выручки, темп роста за 2022-2023 гг. составил 418,59% при темпе роста себестоимости продаж 411,47%. Рост выручки предприятия объясняется ростом цены на производимые монтажные работы. Себестоимость оказываемых услуг растет пропорционально выручке в результате роста цен на сырье и материалы. Динамика представлена на рисунке 6.

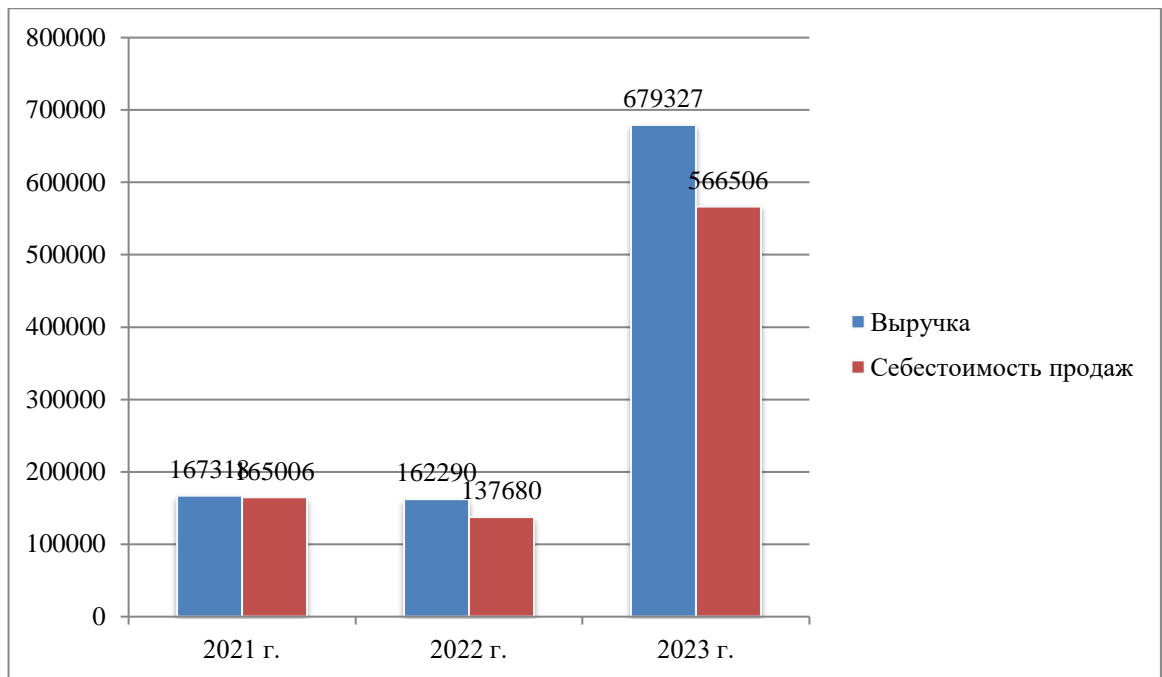


Рисунок 6 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Импульс» в тыс. руб.

В результате финансовой деятельности прибыль компании возросла. Управленческие расходы ООО «Импульс» увеличились на 1028 т.р.

За 2022-2023 гг. темп роста валовой прибыли составил 458,44%, прибыли от продаж 720,91%, чистой прибыли 4177,13%. Динамика представлена на рисунке 7.

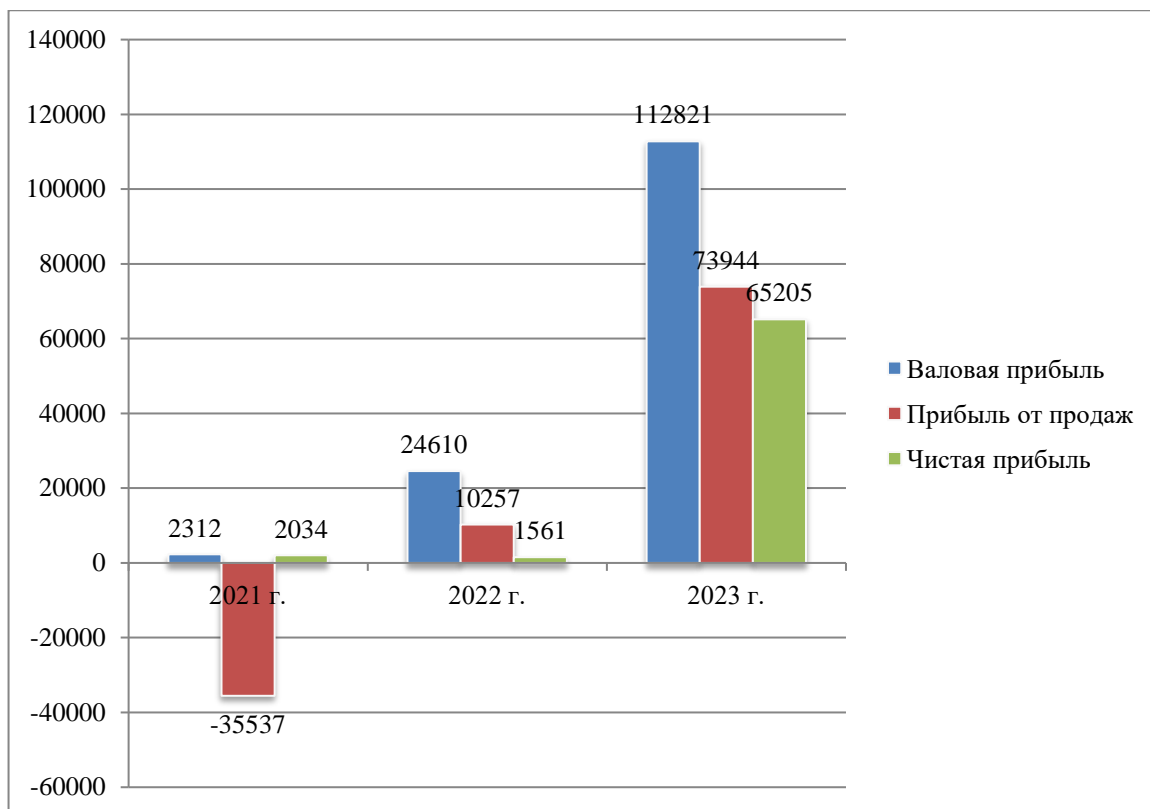


Рисунок 7 – Динамика финансовых результатов ООО «Импульс» в тыс. руб.

В структуре актива баланса темп роста основных средств за 2022-2023 гг. составил 141,47%, оборотные активы увеличились на 243,33%. Динамика представлена на рисунке 8.

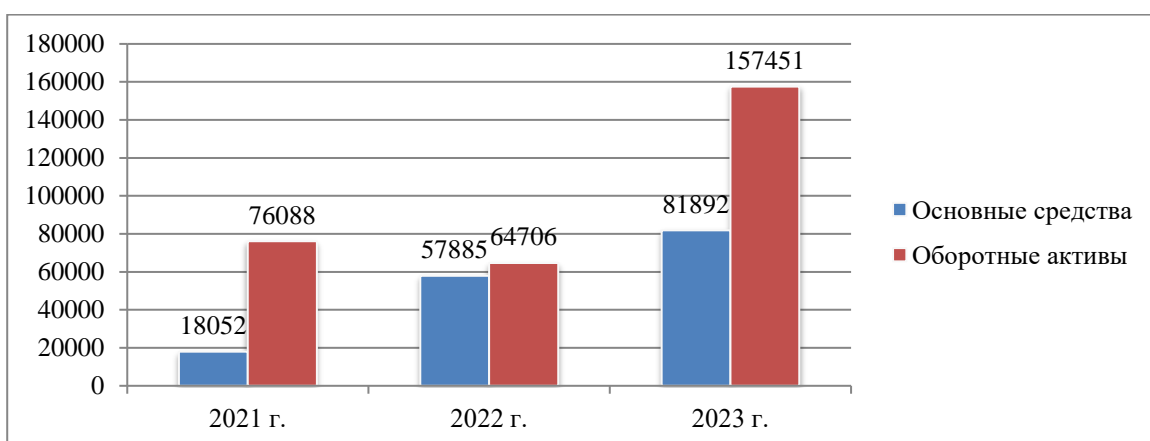


Рисунок 8 – Динамика активов баланса ООО «Импульс» в тыс. руб.

В ООО «Импульс» в 2022 г. увеличилась численность персонала на одного сотрудника. Возрос фонд оплаты и производительности труда. Темп роста за 2022-2023 гг. фонда оплаты труда составил 101,83%, производительности труда – 418,59%. Динамика представлена на рисунке 9.

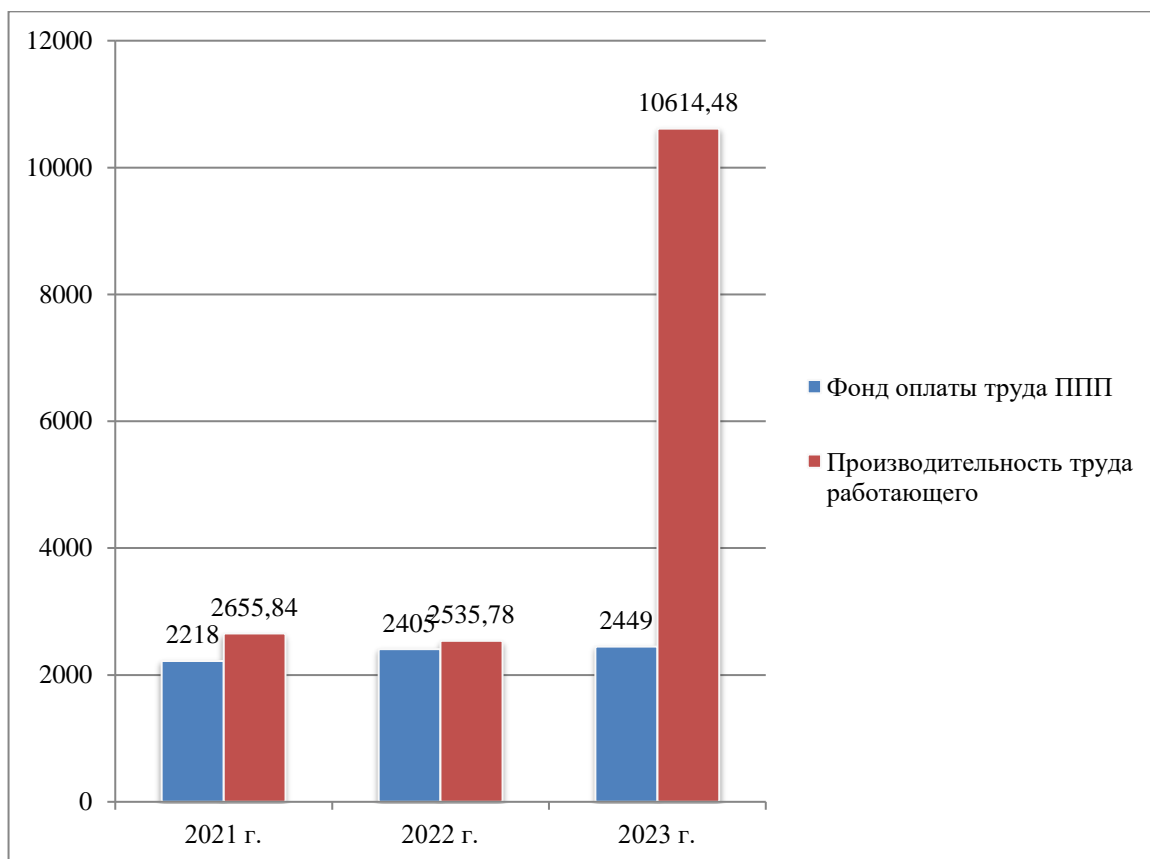


Рисунок 9 – Динамика фонда оплаты и производительности труда ООО «Импульс» в тыс. руб.

За 2021-2023 гг. возросла среднегодовая заработная плата. В ООО «Импульс» понизилась эффективность использования основных средств, фондоотдача за 2021-2022 гг. уменьшилась на 69,8%.

Повысилась оборачиваемость активов, темп роста за 2022-2023 гг. составил 172,02%.

По показателям рентабельности, представленным в таблице 1, можно определить, что в компании повысились продажи и производство, темп роста

рентабельности продаж за 2022-2023 гг. составил 172,22%, рентабельности производства – 205,48%. Динамика представлена на рисунке 10.

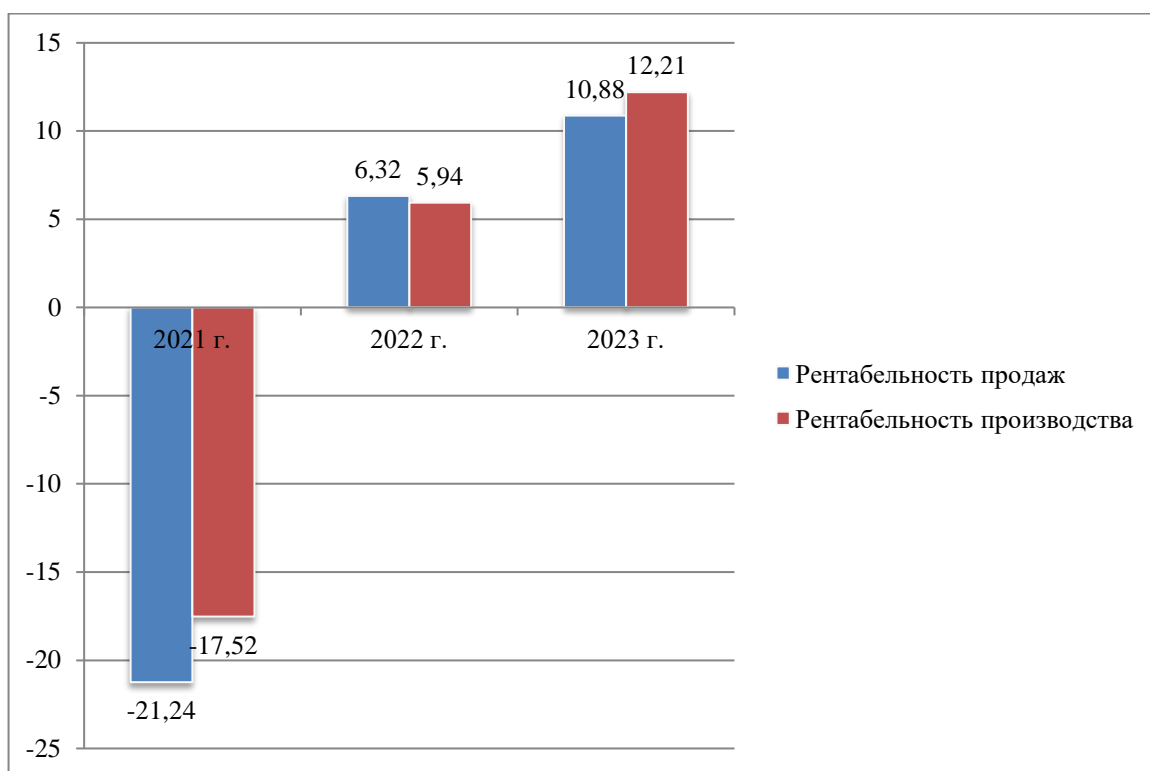


Рисунок 10 – Динамика рентабельности ООО «Импульс» в %

Затраты на рубль выручки сократились за 2021-2022 гг. на 12,31%, за 2022-2023 гг. на 16,18%. Динамика представлена на рисунке 11.

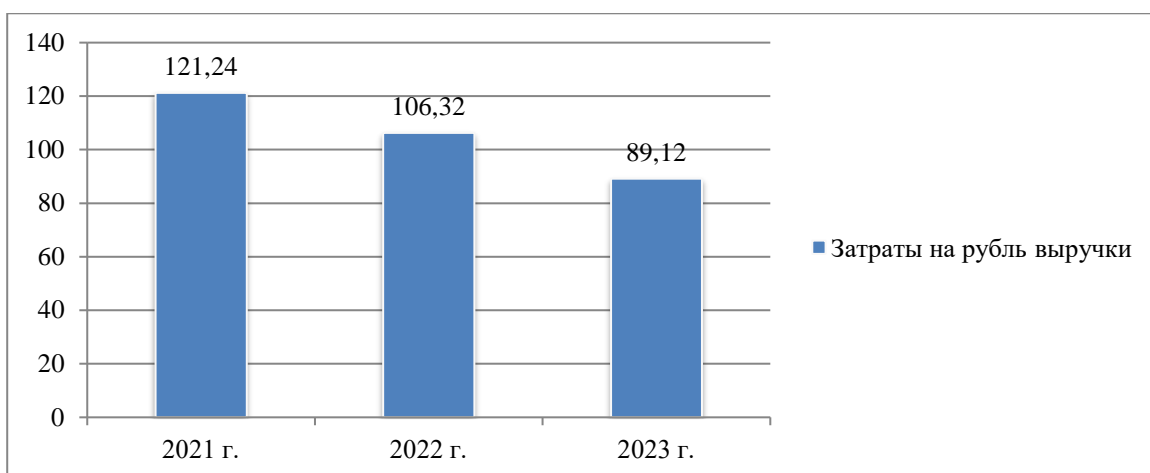


Рисунок 11 – Динамика затрат на рубль выручки ООО «Импульс» в коп.

В целом отмечено, что в компании за 2021-2023 гг. возросла прибыль, рентабельность, сократились затраты на рубль выручки. Данный факт свидетельствует об улучшении финансово-хозяйственной деятельности в целом.

2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс»

В ООО «Импульс» персонал старше 30 лет, имеющие большой стаж работы и хороший уровень развития. В таблице 2 представлена классификация персонала компании по половому признаку и занимаемой должности.

Таблица 2 – Классификация персонала компании по половому признаку и занимаемой должности

Персонал	Мужчины, чел.	Женщины, чел.	Всего, чел.	Доля, %
Руководитель высшего звена	1	х	1	1,56
Руководители среднего звена	3	1	4	6,25
Специалисты	38	21	59	92,19
Всего	42	22	64	100,00

По половому признаку в компании работают 42 мужчины и 22 женщины, структура представлена на рисунке 12.

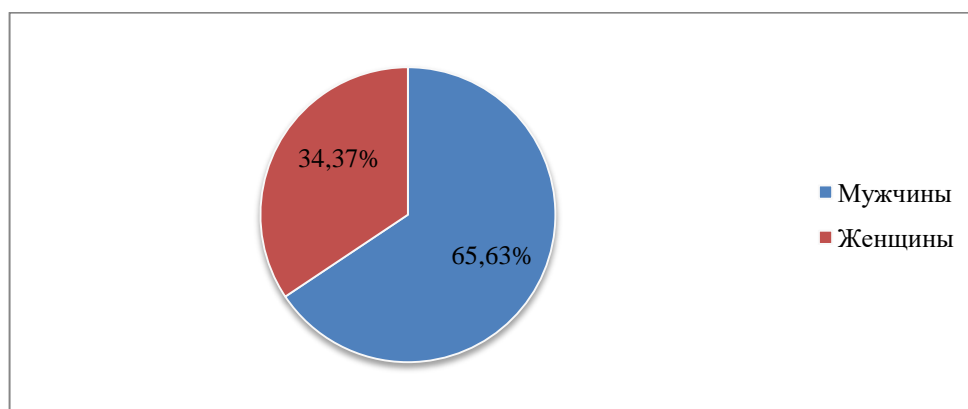


Рисунок 12 – Структура персонала ООО «Импульс» в %

В структуре персонала ООО «Импульс» 1,56% составляет директор, структура представлена на рисунке 13.

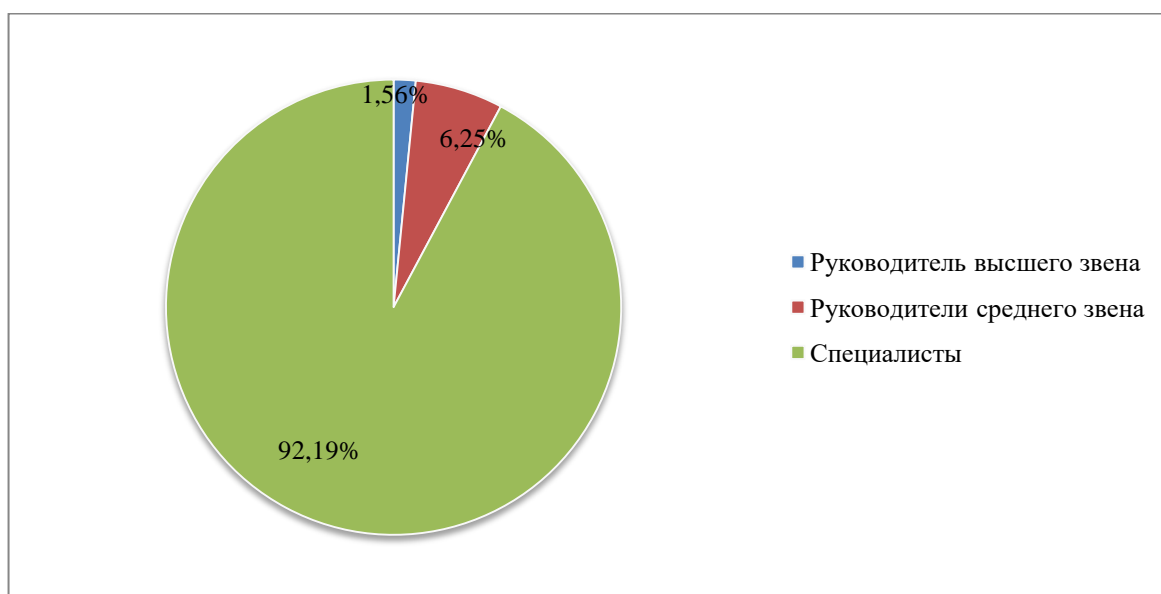


Рисунок 13 – Структура персонала ООО «Импульс» в %

В ООО «Импульс» 6,25% руководителей среднего звена, к числу которых относятся заместитель директора, главный бухгалтер, коммерческий директор и главный инженер. Специалисты составляют 92,19%.

В таблице 3 представлена классификация персонала компании по возрастному признаку.

Таблица 3 – Классификация персонала компании по возрастному признаку

Персонал	Мужчины, чел.	Женщины, чел.	Всего, чел.	Доля, %
от 30 до 40 лет	14	4	18	28,12
от 41 до 50 лет	25	17	42	65,62
старше 50 лет	3	1	4	6,26
Всего	42	22	64	100,00

Наибольшее число сотрудников ООО «Импульс» возрастной категории от 41 до 50 лет. Персонал старше 50 лет составляет 6,26%, от 30 до 40 лет – 28,12%. Структура представлена на рисунке 14.

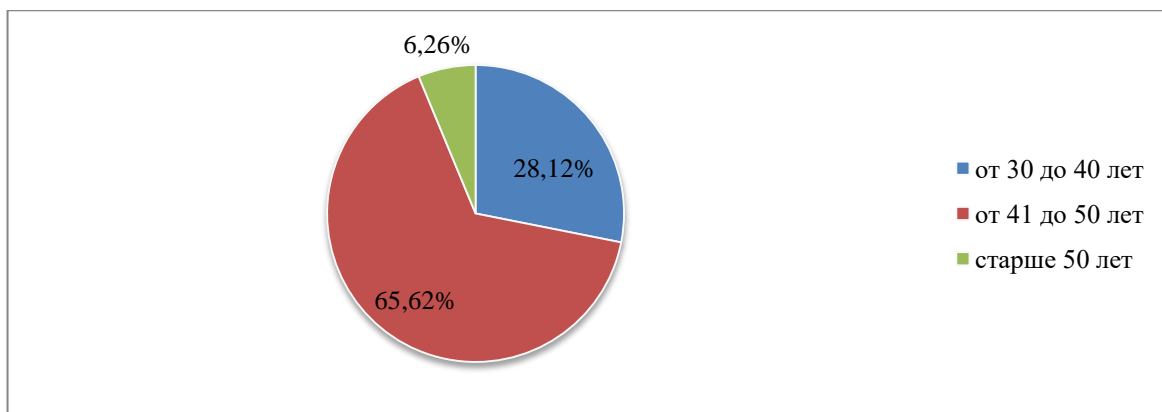


Рисунок 14 – Структура персонала ООО «Импульс» в %

В таблице 4 представлена классификация персонала компании по уровню образования.

Таблица 4 – Классификация персонала компании по уровню образования

Персонал	Мужчины, чел.	Женщины, чел.	Всего, чел.	Доля, %
Средне-специальное образование	24	9	33	51,56
Высшее образование	18	13	31	48,44
Всего	42	22	64	100,00

Наибольшее число сотрудников ООО «Импульс» имеют средне-специальной образование, а именно 33 человека. У остального персонала образование высшее – 48,44%. Структура представлена на рисунке 15.

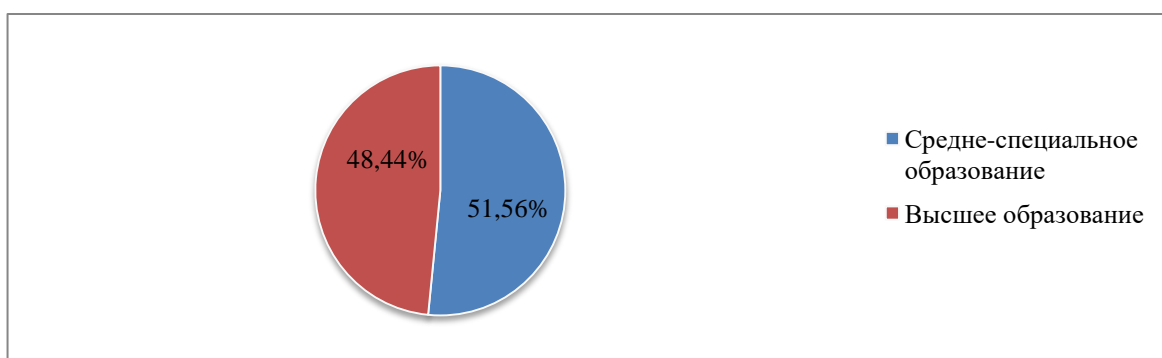


Рисунок 15 – Структура персонала ООО «Импульс» в %

В таблице 5 представлена классификация персонала компании по стажу работы.

Таблица 5 – Классификация персонала компании по стажу работы

Персонал	Мужчины, чел.	Женщины, чел.	Всего, чел.	Доля, %
До 5 лет	2	1	3	4,68
От 5 до 10 лет	26	12	38	59,37
Более 10 лет	14	9	23	35,95
Всего	42	22	64	100,00

В ООО «Импульс» 59,37% сотрудников имеют стаж работы от 5 до 10 лет. Структура представлена на рисунке 16.

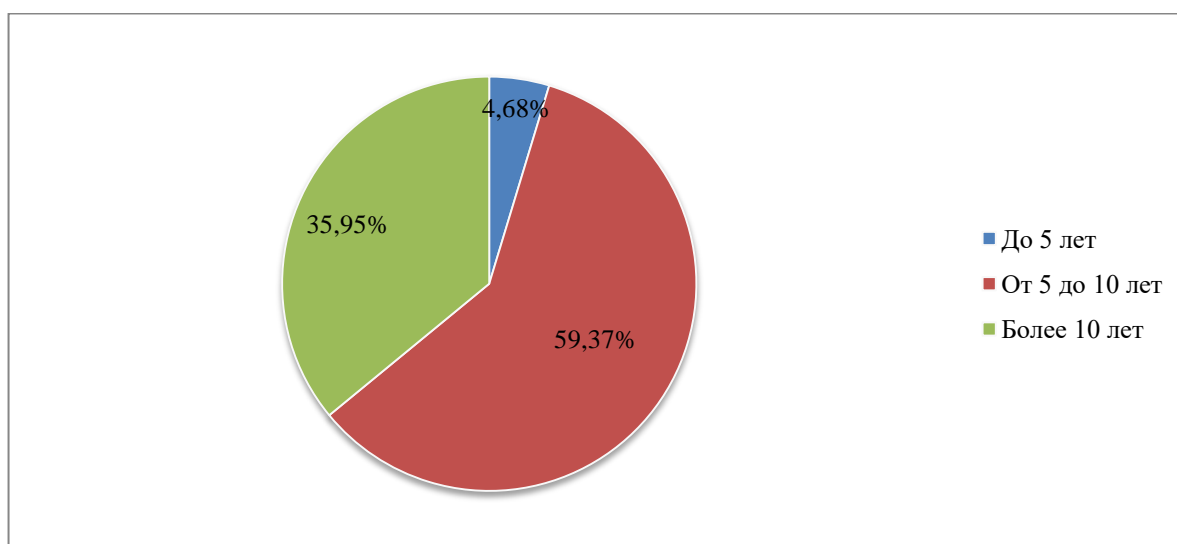


Рисунок 16 – Структура персонала ООО «Импульс» в %

Более 10 лет стажа работы имеют 35,95% сотрудников компании. У троих человек стаж работы менее 5 лет. В целом можно отметить, что персонал ООО «Импульс» достаточно молодой и имеет возможности к дальнейшему росту и совершенствованию. Нематериальная мотивация нацелена на развитие персонала и стимулирования на повышение эффективности работы. На рисунке 17 представлена общая система нематериальной мотивации персонала организации.

Из рисунка 17 мы видим основные пункты системы нематериальной мотивации персонала в организации. Основной упор в них сделан на комфорте сотрудников, уважительном отношении и признании заслуг. Также участие и организация социально значимых мероприятий является одним из важнейших мотивирующих факторов.

«С целью определения факторов, влияющих на производительность труда, была проведена оценка системы нематериальной мотивации персонала по следующим критериям: значимость работы, разнообразие функциональных обязанностей, отождествление с результатом работы, автономность работы, обратная связь» [5].



Рисунок 17 – Система нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс»

Оценка системы нематериальной мотивации персонала была проведена путем опроса в индивидуальном порядке, где по каждому критерию сотрудник проставлял баллы от 1 до 10 по мере удовлетворенности. Из проведенного

опроса сотрудников были выявлены наиболее предпочтительные сотрудниками мотивационные факторы.

В таблице 6 представлена оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс».

Расчет проведен на основании формулы 1 раздела 1.2 бакалаврской работы. Директор компании в опросе участвовал в качестве корреспондента, вел опрос персонала.

В результате опроса выявлено, что руководители среднего звена достаточно высоко оценили такие показатели как значимость работы в 8 баллов, отождествление с результатом работы в 7 баллов, обратная связь в 8 баллов. Однако низкие показатели наблюдаются по разнообразию функциональных обязанностей и автономности работы.

Таблица 6 – «Оценка системы нематериальной мотивации персонала в баллах» [10]

Персонал	Руководители среднего звена.	Специалисты	Среднее значение показателя
Значимость работы	8	6	7
Разнообразие функциональных обязанностей	4	6	5
Отождествление с результатом работы	7	3	5
Автономность работы	5	9	7
Обратная связь	8	6	7
Среднее значение показателя	6	6	6

Специалисты компании высоко оценили автономность работы в 9 баллов, однако остальные показатели были на уровне 6 баллов и ниже. Это свидетельствует о том, что персоналу не хватает стимула, для придания значимости их деятельности.

Функциональные обязанности в меру разнообразны, но персонал желал бы их пересмотреть, усовершенствовать.

В компании специалисты не могут отождествить себя с результатом работы, это говорит о неудовлетворенности работой и низкой мотивацией. Обратная связь на уровне 6 баллов, что чуть выше среднего значения.

Данный факт свидетельствует о том, что персонал хотел бы больше получать обратную связь от руководителей среднего и высшего звена. Динамика показателей нематериальной мотивации персонала представлена на рисунке 18.

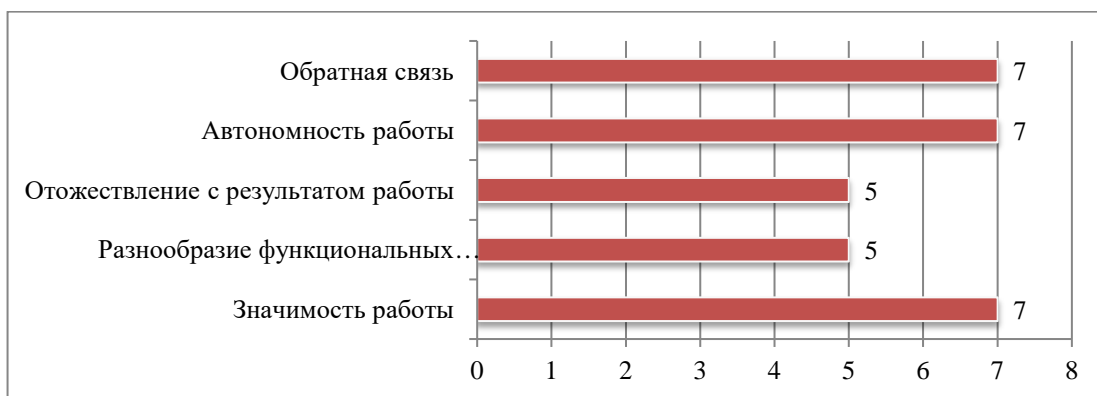


Рисунок 18 – Динамика показателей нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс»

На рисунке 18 отражено среднее значение по каждому показателю с учетом мнений руководителей среднего звена и специалистов. Согласно рисунку, наименьший балл наблюдается по показателям отождествление с результатом работы и разнообразие функциональных обязанностей. Остальные показатели на уровне 7 баллов.

Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс» (формула 1, раздел 1.2 бакалаврской работы):

$$НМ = \frac{7 + 5 + 5}{3} \cdot 7 \cdot 7 = 277$$

Значение показателя НМ менее 500, это свидетельствует о неэффективной системе нематериальной мотивации персонала в компании.

В ООО «Импульс» существуют следующие средства нематериальной мотивации персонала: зона отдыха, гибкий график работы, повышение квалификации, корпоративные мероприятия, обучение.

В ООО «Импульс» для персонала имеется специально оборудованная зона отдыха, в которой есть все необходимое оборудование для разогрева и употребления пищи, распивания чайных и кофейных напитков. В зоне отдыха расположен большой стол, стулья, мягкий диван, холодильник, микроволновая печь, чайник, кофейный аппарат.

Как правило, сотрудники компании проводят время в зоне отдыха во время обеда и утреннего кофе брейка. Такими сотрудниками являются руководители среднего звена, бухгалтерия и коммерческий отдел, их график работы с 8:00 до 17:00.

Для главного инженера и производственно-технического отдела разработан гибкий график, это связано с выездными работами на объекты. График работы персонала с 8:00 до 24:00.

За 2021-2023 гг. ООО «Импульс» оплатило и направило на курсы по повышению квалификации 4 человека (двух сотрудников бухгалтерии и двух сотрудников коммерческого отдела).

Трое сотрудников производственно-технического отдела за 2021-2023 гг. прошли обучение на повышение разряда по электромонтажным работам.

Также в ООО «Импульс» проводятся корпоративные мероприятия, приуроченные к празднованию международного женского дня, дня защитника отечества, новогоднее мероприятие. Все мероприятия финансируются компанией.

С целью оценки системы нематериальной мотивации в ООО «Импульс» был опрошен персонал.

Выявлялась степень удовлетворенности зоной отдыха, гибким графиком работы, повышением квалификации, корпоративными мероприятиями, обучением.

По каждому критерию сотрудник проставлял баллы от 1 до 10 по мере удовлетворенности. Директор компании в опросе участвовал в качестве корреспондента, вел опрос персонала. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – «Оценка системы нематериальной мотивации персонала в баллах» [10]

Персонал	Руководители среднего звена.	Специалисты	Среднее значение показателя
Зона отдыха	7	9	8
Гибкий график работы	7	7	7
Повышение квалификации	7	5	6
Корпоративные мероприятия	7	8	7
Обучение	7	5	6

В результате опроса выявлено, что персонал ООО «Импульс» не в достаточной мере удовлетворены нематериальной мотивацией, а именно желают развиваться – пойти на курсы повышения квалификации и обучение. Динамика показателей нематериальной мотивации персонала представлена на рисунке 19.

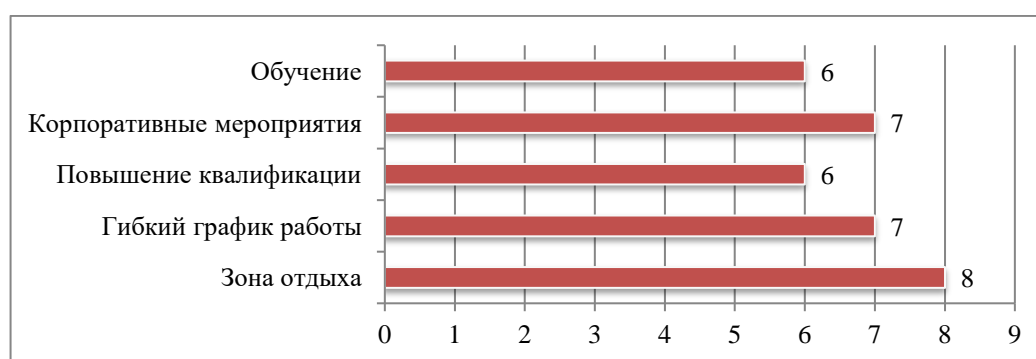


Рисунок 19 – Динамика показателей нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс»

Некоторые сотрудники компании хотели бы пересмотреть график работы. Многие отметили, что довольны корпоративными мероприятиями.

Выводы по второму разделу.

Финансово-хозяйственная деятельность компании за 2021-2023 гг. улучшилась, возросла прибыль, рентабельность, сократились затраты на рубль выручки.

В ООО «Импульс» персонал старше 30 лет, имеющие большой стаж работы и хороший уровень развития. Персоналу компании не хватает стимула, для придания значимости их деятельности. Специалисты не могут отождествить себя с результатом работы, это говорит о неудовлетворенности работой и низкой мотивацией. Персонал хотел бы больше получать обратную связь от руководителей среднего и высшего звена.

Сотрудники не в достаточной мере удовлетворены нематериальной мотивацией, а именно желают развиваться – пойти на курсы повышения квалификации и обучение. Также некоторые сотрудники компании хотели бы пересмотреть график работы. Многие отметили, что довольны корпоративными мероприятиями.

Следовательно, ООО «Импульс» рекомендуется усовершенствовать систему нематериальной мотивации персонала, а именно пересмотреть способы предоставления обратной связи, функциональные обязанности персонала, внедрить нематериальные стимулы для повышения производительности труда и значимости работы.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала

Проведенный анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс» помог дать оценку имеющейся системы и определить проблемы в этой области. С целью совершенствования системы нематериальной мотивации компании рекомендуется реализовать следующие направления:

- оптимизировать существующие регламентирующие нормативные документы по мотивации персонала;
- разработать льготы для сотрудников компании;
- разработать график обучения и повышения квалификации;
- составить план организации корпоративных и оздоровительных мероприятий;
- пересмотреть способы предоставления обратной связи.

ООО «Импульс» рекомендуется пересмотреть существующие регламентирующие нормативные документы по мотивации персонала, а именно правила внутреннего трудового распорядка и график работы. При разработке графика учесть пожелания и возможности сотрудников компании.

Для предоставления льгот, как способа повышения работоспособности и удовлетворенности персонала, рекомендуется внедрить бесплатный проезд для сотрудников. По согласованию с руководителями подразделений на отдел будут выдаваться по 4 проездных билета. Всего в компании три отдела, следовательно, закупаться будут 12 транспортных карт городского округа Самара стоимостью 1240 р. за единицу по пакетному тарифу. Годовые затраты на данное мероприятие составят 178560 р.

Для повышения нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс» рекомендуется повышать квалификацию персонала путем обучения. Для этого компании рекомендуется принять в штат нового сотрудника по профилю. Раз в квартал будет проходить обучение на соответствующие тематики, таблица 8.

Таблица 8 – Годовой план по обучению персонала

Период	Подразделение	Наименование курса
I квартал	Бухгалтерия	«Бухгалтерия, налоги 1С»
II квартал	Коммерческий отдел	«Управление коммерческой деятельностью и продажами»
III квартал	Производственно-технический отдел	«Промышленная безопасность»
IV квартал	Руководитель	«Бизнес обучение»

Для повышения нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс» рекомендуется составить план организации корпоративных и оздоровительных мероприятий. Удовлетворить потребность персонала предлагается путем оздоровительных мероприятий, для этого компании необходимо будет закупить абонементы на плавание.

Раз в месяц в ООО «Импульс» предлагается выбирать лучшего сотрудника по итогам деятельности. Наградой за трудовые результаты послужит абонемент в бассейн.

Территориально близко с компанией расположен комплекс «Fitness House», стоимость месячного абонемента составляет 1700 р. Дополнительным преимуществом является не только посещение бассейна, но и занятий по фитнесу. Также по абонементу корпоративным клиентам разрешается взять с собой на посещение друга бесплатно. В рамках действующего абонемента.

Корпоративные мероприятия предлагается организовывать раз в квартал, на которых будут помимо празднования знаменательных событий, подводиться итоги деятельности, таблица 9.

Таблица 9 – Годовой план корпоративных мероприятий

Период	Наименование	Стоимость, руб.
I квартал Март	Празднование «Международный женский день» и «23 февраля», подведение итогов I квартала	60000
II квартал май	«День рождения компании», подведение итогов II квартала	60000
III квартал сентябрь	«День здоровья», подведение итогов III квартала	60000
IV квартал декабрь	«Новый год», подведение итогов IV квартала	60000
Итого		240000

Следовательно, годовые затраты на корпоративные мероприятия составят 240 т.р. В таблице 10 представлен годовой план на организацию корпоративных и оздоровительных мероприятий

Таблица 10 – Годовой план на организацию корпоративных и оздоровительных мероприятий

Мероприятие	Стоимость, руб.
Оздоровительные мероприятия	20400
Корпоративные мероприятия	240000
Итого	260400

Следовательно, годовые затраты на оздоровительные и корпоративные мероприятия компании составят 260,4 т.р.

Пересмотр способов предоставления обратной связи является важным в системе нематериальной мотивации персонала, поэтому директору компании предлагается назначить следующее: руководителям подразделений проводить на ежедневной основе утреннюю летучку, на которой будут обсуждаться цели и задачи, план деятельности, достигнутые результаты и другие вопросы, связанные с деятельностью персонала. Обратная связь от директора ООО «Импульс» будет предоставляться раз в квартал на подведение результатов деятельности во время корпоративных мероприятий.

Смета на реализацию мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации компании представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Смета на реализацию мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации ООО «Импульс»

Мероприятие	Стоимость, руб.
Приобретение транспортировочных карт	178560
Организация корпоративных и оздоровительных мероприятий, обучение	260400
Итого	438960

Годовые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации ООО «Импульс» составят 438960 р.

«Следовательно, для совершенствования системы нематериальной мотивации компании рекомендуется оптимизировать существующие регламентирующие нормативные документы по мотивации персонала; разработать льготы для сотрудников компании в виде бесплатного проезда; разработать график обучения и повышения квалификации; составить план организации корпоративных и оздоровительных мероприятий; пересмотреть способы предоставления обратной связи» [14].

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В ООО «Импульс» до внедрения мероприятий численность рабочих в 2023 году составляла 64 человека.

Для повышения нематериальной мотивации персонала ООО «Импульс» рекомендуется повышать квалификацию персонала путем обучения. Для этого компании рекомендуется принять в штат нового сотрудника по профилю. Тогда, прогнозная численность персонала составит 65 человек.

Относительное высвобождение численности составит:

$$Эч = 64 \times \left(1 + \frac{15}{100}\right) - 65 = 8,6 \text{ чел.}$$

Рост производительности труда составит:

$$\text{ПТр} = \left(\frac{8,6}{65 - 8,6} \right) \times 100 = 15,24\%$$

Следовательно, годовая экономия заработной платы составит:

$$\text{Эз/п} = 415,2 \times 8,6 = 3570,72 \text{ т. р.}$$

Выручка за 2023 год ООО «Импульс» в размере 679327 т.р. С учетом реализации разработанных мероприятий выручка составит 713293 т.р. Среднегодовая заработная плата сотрудника за 2023 год составила 415,2 т.р., процент отчисления на социальные нужды – 30 %.

Тогда экономия по социальным отчислениям составит:

$$\text{Эс/о} = 3570,72 \times 0,3 = 1071,22 \text{ т. р.}$$

Условно-постоянные расходы ООО «Импульс» в 2023 году составляют 38877 т.р., расходы на реализацию мероприятий 438,96 т.р.

Тогда экономия по условно-постоянным расходам составит:

$$\text{Эу/л} = \left(\frac{38877}{679327} - \frac{38877}{713293} \right) \times 713293 = 1925,89 \text{ т. р.}$$

На основании расчетов выявим условно-годовую экономию от внедрения разработанных мероприятий:

$$\text{Эу/г} = 3570,72 + 1071,22 + 1925,89 = 6567,83 \text{ т. р.}$$

Тогда годовой экономический эффект составит:

$$\text{Эг} = 6567,83 - 438,96 = 6128,87 \text{ т. р.}$$

Согласно проведенным расчетам выявлено, что годовой эффект от внедрения мероприятий составит 6128,87 т.р.

Выводы по третьему разделу.

Для совершенствования системы нематериальной мотивации компании рекомендуется оптимизировать существующие регламентирующие нормативные документы по мотивации персонала; разработать льготы для сотрудников компании в виде бесплатного проезда; разработать график обучения и повышения квалификации; составить план организации корпоративных и оздоровительных мероприятий; пересмотреть способы предоставления обратной связи.

Согласно проведенным расчетам выявлено, что годовой эффект от внедрения мероприятий составит 6128,87 т.р., следовательно, предлагаемые мероприятия к реализации по совершенствованию системы нематериальной мотивации ООО «Импульс» являются эффективными.

Заключение

Для повышения эффективности рабочего процесса компания использует систему мотивацию, в том числе нематериальной мотивации. Основными задачами системы нематериальной мотивации являются рост эффективности работы, доходности бизнеса и создания комфортной атмосферы для персонала.

В зависимости от признаков нематериальная мотивация подразделяется на: социальную, психологическую, моральную, организационную, личностную и корпоративную мотивацию.

Следовательно, в компании важно поддерживать баланс между материальной и нематериальной мотивации, формировать их таким образом, чтобы они соответствовали актуальным потребностям персонала и целям компании в целом.

Финансово-хозяйственная деятельность компании за 2021-2023 гг. улучшилась, возросла прибыль, рентабельность, сократились затраты на рубль выручки.

В ООО «Импульс» персонал старше 30 лет, имеющие большой стаж работы и хороший уровень развития. Персоналу компании не хватает стимула, для придания значимости их деятельности. Специалисты не могут отождествить себя с результатом работы, это говорит о неудовлетворенности работой и низкой мотивацией. Персонал хотел бы больше получать обратную связь от руководителей среднего и высшего звена.

Сотрудники не в достаточной мере удовлетворены нематериальной мотивацией, а именно желают развиваться – пойти на курсы повышения квалификации и обучение. Также некоторые сотрудники компании хотели бы пересмотреть график работы. Многие отметили, что довольны корпоративными мероприятиями.

Следовательно, ООО «Импульс» рекомендуется усовершенствовать систему нематериальной мотивации персонала, а именно пересмотреть

способы предоставления обратной связи, функциональные обязанности персонала, внедрить нематериальные стимулы для повышения производительности труда и значимости работы.

Для совершенствования системы нематериальной мотивации компании рекомендуется оптимизировать существующие регламентирующие нормативные документы по мотивации персонала; разработать льготы для сотрудников компании в виде бесплатного проезда; разработать график обучения и повышения квалификации; составить план организации корпоративных и оздоровительных мероприятий; пересмотреть способы предоставления обратной связи.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации компании заключается в возможности достижения позитивных и во избежание негативных изменений за счет роста нематериальной заинтересованности персонала в результатах осуществления своего труда; роста социально-психологического климата; развития способностей сотрудников компании.

При постоянных издержках компании выручка в размере 9,6% превращается в чистую прибыль. Тогда период окупаемости с учетом затрат составит менее года, следовательно, не требуется вычислять дисконтированный доход. Чистый доход ООО «Импульс» более нуля, это свидетельствует о том, что поступлений достаточно для покрытия расходов.

Таким образом, разработанные мероприятия являются эффективными и могут быть реализованы в компании для совершенствования системы нематериальной мотивации.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Басовский, Л. Е. Экономика: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2023. 80 с.
2. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник / Н. П. Беляцкий. Минск: Вышэйшая школа, 2023. 463 с.
3. Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. Москва: ИНФРА-М, 2022. 144 с.
4. Бычков, В. П. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. Москва: ИНФРА-М, 2021. 237 с.
5. Голубев, А.Г. Экономика: практикум / А.Г. Голубев. Самара: Самарский юридический институт ФСИН России, 2018. 81 с.
6. Гребнев, Л. С. Экономика: учебник / Л. С. Гребнев. Москва: Логос, 2020. 408 с.
7. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. 4-е изд. Москва: Лаборатория знаний, 2020. 802 с.
8. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2021. 378 с.
9. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. 336 с.
10. Казначеева, Н. Л. Экономика: практикум / Н. Л. Казначеева, Д. А. Казначеев, Т. А. Кулешова; каф. математического моделирования и цифрового развития бизнес-систем. Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2021. 91 с.
11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. Москва: РИОР, 2020. 288 с.

12. Корсакова, В. В. Мотивация персонала и взаимодействие с подчиненными: учебное пособие / В. В. Корсакова. Москва: РУТ (МИИТ), 2018. 409 с.
13. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 2023. 524 с.
14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. д-ра экон. наук О. К. Миневой. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2024. 275 с.
15. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. Москва: ИНФРА-М, 2022. 394 с.
16. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / А. В. Ребров. Москва: ИНФРА-М, 2024. 346 с.
17. Ряховская, О. Н. Экономика предприятия: учебное пособие / О. Н. Ряховская, Т. О. Боярская; под ред. С. Г. Фалько. Москва: МГТУ им. Баумана, 2019. 120 с.
18. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Д. А. Севостьянов. Москва: ИНФРА-М, 2023. 278 с.
19. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. Москва: ИНФРА-М, 2023. 570 с.
20. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. Москва: ИНФРА-М, 2020. 238 с.
21. Управление персоналом: учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. 6-е изд., стер. Москва: Дашков и К, 2022. 278 с.
22. Экономика предприятия: методические указания для самостоятельной работы студентов / сост. Н. А. Храмцова; СибАДИ, Институт «Информационные системы, экономика и управление», Кафедра «Экономика, логистика и управление качеством». Омск: СибАДИ, 2022. 29 с.
23. Экономика предприятия: практикум / сост. Н. А. Храмцова. Омск: СибАДИ, 2022. 51 с.

24. Экономика: учебное пособие / под ред. проф. В.А. Умнова и доц. А.М. Белоновской. Москва: ИНФРА-М, 2021. 180 с.
25. Aczel, Amir. Complete Business Statistics: научное издание / A. D. Aczel. – Homewood, Il; Boston, Ma: IRWIN, 1989. 1056 p.
26. Anthony, Robert. Management control systems / R. N. Anthony, J. Dearden, N. M. Bedford. 6 th ed. – Homewood, Il: IRWIN, 1989. 925 p.
27. Business today / D. J. Rachman [et al.]. 6 th ed. New York; St. Louis; San Francisco: McGraw-Hill Publishing Company, 1990. 669 p.
28. Byars, Lloyd. Human resource management / L. L. Byars, L. W. Rue. – 3rd ed. – Homewood; Boston: IRWIN, 1991. 545 p.
29. Churchill, Gilbert (Jr.). Sales force management: planning, implementation, and control / G. A. Churchill, N. M. Ford, O. C. Walker. – 3 rd ed. – Homewood, Il; Boston, Ma: IRWIN, 1990. 845 p.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Импульс» на 31.12.2023 г.

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Импульс» на 31.12.2023 г.

Бухгалтерский баланс		на 31 декабря 20 23 г.		
	Дата (число, месяц, год)	Коды		
Организация <u>ООО «Импульс»</u>	Форма по ОКУД	0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	11	02	2024
Вид экономической деятельности <u>Производство электромонтажных работ</u>	по ОКПО			
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u>	ИНН по ОКВЭД 2	6319228473		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКФС	43.21		
Местонахождение (адрес)	по ОКЕИ	12300	16	
		384		

	Наименование показателя ²	31 На <u>декабря</u> 20 <u>23</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>22</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>21</u> г. ⁵
Пояснения ¹	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	-	-	-
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
	Основные средства	81892	57885	18052
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
	Финансовые вложения	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	10226	8885	-
	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу I	92118	66770	18052
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	64419	17763	38132
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
	Дебиторская задолженность	31781	46150	35416
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	61121	4	693
	Прочие оборотные активы	130	789	1847
	Итого по разделу II	157451	64706	76088
БАЛАНС	249569	131476	94140	

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

	Наименование показателя ²	31 На <u>декабря</u> 20 <u>23</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>22</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>21</u> г. ⁵
Пояснения 1	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	75827	10620	9059
	Итого по разделу III	75837	10630	9069
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	14060	10701	1396
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	51274	45989	8965
	Итого по разделу IV	65334	56690	10361
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	5000
	Кредиторская задолженность	104819	61960	68042
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	3579	2196	1668
	Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	108398	64156	74710	
БАЛАНС	249569	131476	94140	

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Импульс» за 2023 год

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Импульс» за 2023 год

Отчет о финансовых результатах за _____ 20 <u>23</u> г.		Коды		
	Дата (число, месяц, год)	10	02	2023
Организация	ООО «Импульс»	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6319228473		
Вид экономической деятельности	Производство электромонтажных работ	43.21		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью	12300	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	За _____ 20 <u>23</u> г. ³	За _____ 20 <u>22</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	679327	162290
	Себестоимость продаж	(566506)	(137680)
	Валовая прибыль (убыток)	112821	24610
	Коммерческие расходы	(-)	(-)
	Управленческие расходы	(38877)	(34867)
	Прибыль (убыток) от продаж	73944	-10257
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(913)	(214)
	Прочие доходы	47529	16307
	Прочие расходы	(38721)	(3843)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	81839	1993
	Налог на прибыль ⁷	16634	417
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	(14615)	(2)
	отложенный налог на прибыль	2019	419
	Прочее	-	-15
	Чистая прибыль (убыток)	65205	1561

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Импульс» за 2022 год

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Импульс» за 2022 год

Отчет о финансовых результатах за _____ 20 <u>22</u> г.		Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710002		
Организация <u>ООО «Импульс»</u>	Форма по ОКУД	11	02	2023
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	6319228473		
Вид экономической деятельности <u>Производство электромонтажных работ</u>	по ОКВЭД 2	43.21		
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС	12300	16	
Общество с ограниченной ответственностью _____	по ОКЕИ	384		
Единица измерения: тыс. руб.				

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ 20 <u>22</u> г. ³	За _____ 20 <u>21</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	162290	167318
	Себестоимость продаж	(137680)	(165006)
	Валовая прибыль (убыток)	24610	2312
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	(34867)	(37849)
	Прибыль (убыток) от продаж	10257	-35537
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	(214)	(193)
	Прочие доходы	16307	41757
	Прочие расходы	(3843)	(3469)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1993	2558
	Налог на прибыль ⁷	417	515
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	(2)	(30)
	отложенный налог на прибыль	419	485
	Прочее	-15	-9
	Чистая прибыль (убыток)	1561	2034