

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы мотивации персонала организации

Обучающийся

С. Ю. Вербицкая

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2024

Аннотация

Актуальность исследования вопросов совершенствования системы мотивации персонала организации обусловлена тем, что в условиях быстрых изменений рынка труда и повышенного спроса на квалифицированных специалистов и их недостатка в различных отраслях экономики, организациям необходимо формировать условия труда, способствующие не только привлечению, но удержанию таких кадров. Вместе с тем, вопрос совершенствования системы мотивации в настоящее время осложнен акцентом на индивидуализацию подхода к управлению персоналом, система мотивации персонала должна учитывать различные культурные, психологические и социальные особенности сотрудников. Неэффективная система мотивации может привести к снижению эффективности бизнес-процессов организации.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке направлений совершенствования системы мотивации персонала организации.

Объект бакалаврской работы – ООО «СМПК».

Предметом бакалаврской работы является система мотивации персонала ООО «СМПК».

Основные методы исследования: анализ финансовых и кадровых показателей для оценки эффективности текущей системы мотивации, экспертные оценки, сравнительный анализ, метод индукции, дедукции, а также проведение анкетирования и опросов среди сотрудников организации.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты исследования смогут помочь создать в организации более эффективную систему мотивации персонала, что приведет к улучшению кадровых и финансовых показателей предприятия.

Содержание

Введение.....	4
1 Совершенствование системы мотивации персонала организации	6
1.1 Понятие мотивации персонала, модели, типы, этапы формирования системы мотивации персонала организации.....	6
1.2 Методы и способы совершенствования системы мотивации персонала организации	15
2 Анализ системы мотивации персонала организации на примере ООО «СМПК»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «СМПК»	24
2.2 Анализ системы мотивации персонала организации ООО «СМПК»....	29
3 Разработка направлений совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «СМПК»	39
3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «СМПК».....	39
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых направлений.....	43
Заключение	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	51

Введение

Система мотивации персонала организации во все времена являлась ключевым элементом ее кадровой политики, позволяющим достигать поставленных перед ней целей. Эффективная система мотивации играет решающую роль в формировании рабочей атмосферы в организации, степени удовлетворенности сотрудников местом работы, лояльности и преданности к организации, и, конечно же, повышении производительности и улучшении финансовых результатов предприятия.

Актуальность исследования вопросов совершенствования системы мотивации персонала организации обусловлена тем, что в условиях быстрых изменений рынка труда и повышенного спроса на квалифицированных специалистов и их недостатка в различных отраслях экономики, организациям необходимо формировать условия труда, способствующие не только привлечению, но удержанию таких кадров. Вместе с тем, вопрос совершенствования системы мотивации в настоящее время осложнен акцентом на индивидуализацию подхода к управлению персоналом, система мотивации персонала должна учитывать различные культурные, психологические и социальные особенности сотрудников. Неэффективная система мотивации может привести к снижению эффективности бизнес-процессов организации.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке направлений совершенствования системы мотивации персонала организации.

В соответствии с поставленной целью, выделены основные задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации;
- проанализировать систему мотивации персонала организации на примере ООО «СМПК»;

– разработать направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «СМПК».

Объект бакалаврской работы – ООО «СМПК».

Предметом бакалаврской работы является система мотивации персонала ООО «СМПК».

Основные методы исследования: анализ финансовых и кадровых показателей для оценки эффективности текущей системы мотивации, экспертные оценки, сравнительный анализ, метод индукции, дедукции, а также проведение анкетирования и опросов среди сотрудников организации.

Теоретической и методической базой исследования выступили научные труды отечественных ученых в области управления персоналом и формирования системы мотивации персонала предприятия, а также бухгалтерская отчетность ООО «СМПК».

Исследовательская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрена сущность экономической категории «мотивация персонала», рассмотрены системы мотивации персонала организации, методы и способы совершенствования системы мотивации персонала в настоящее время. Во втором разделе работы проанализированы основные показатели деятельности ООО «СМПК», а также проанализирована система мотивации персонала организации. В третьем разделе бакалаврской работы предложены направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «СМПК».

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты исследования смогут помочь создать в организации более эффективную систему мотивации персонала, что приведет к улучшению кадровых и финансовых показателей предприятия.

1 Совершенствование системы мотивации персонала организации

1.1 Понятие мотивации персонала, модели, типы, этапы формирования системы мотивации персонала организации

Понятие мотивации персонала рассматривается многими учеными в различных контекстах, в различных источниках можно найти разные трактовки понятия «мотивация персонала». Некоторые из данных определений и подходов к ним рассмотрены ниже.

Так, Зимин А. В. полагает, что «мотивация персонала — это создание руководством внутри компании максимально благоприятных рабочих условий, побуждающих каждого сотрудника работать максимально эффективно и качественно. Правильно сформулированный подход к мотивации персонала дает возможность существенно повысить результаты работы компании, обеспечить ее конкурентоспособность и дальнейший рост» [12, с. 304].

Автор Ефимова М. В. рассматривает понятие «мотивация» в нескольких контекстах. «В одном контексте мотивация рассматривается как процесс побуждения человека к каким-либо действиям через обращение к потребностям человека. В таком ключе мотивация имеет внешний характер и ближе относится к понятию стимулирования. Второй контекст представляет мотивацию как внутреннее состояние человека, которое определяется его психологией и потребностями и формирует готовность действовать» [10, с. 295].

По мнению Саранцевой Е. Г. «мотивация — это результат взаимодействия потребностей человека и применяемых к нему стимулов, направленных на удовлетворение этих потребностей» [26, с. 195].

Правкина Ю. Р. считает, что «понятие мотивации персонала тесно связано с такими понятиями, как «потребность», «мотив» и «стимул». Потребность предполагает некую необходимость, нужду человека в

получении определенных благ. Обычно, для одного человека свойственна целая совокупность разных потребностей материального или морального плана. Мотив — это некий импульс, волевое действие, стремление, ориентированное на удовлетворение каких-либо потребностей. Под стимулом понимается определенный фактор, внутреннего или внешнего плана, выполняющий стимулирующую функцию, побуждающий к действию. В качестве стимула могут выступать разнообразные блага, которые человек стремится получить — предметы, услуги, ценности. В процессе мотивации к работе стимулы называют мотиваторами трудовой деятельности [23, с. 131]».

Автор Гранкина А. С. дает следующее определение мотивации: «это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивацию можно назвать системообразующей функцией управления. Это подчеркивает большую значимость процессов стимулирования в процессе управления» [8, с.3].

«Организация системы мотивации в компании, которая характеризуется высокой степенью эффективности и результативности, способствует повышению производительности труда сотрудников, достижению плановых показателей деятельности как всего предприятия, так и его функциональных отделов, и подразделений. Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые побуждают коллектив организации к деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и для достижения общей цели организации. При этом необходимо учитывать, что признание достижений и поощрение работников представляет собой сложный процесс, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития мотивов поведения» [9, с. 48].

Далее на рисунке 1 перечислены наиболее известные модели управленческой деятельности по мотивации труда персонала.

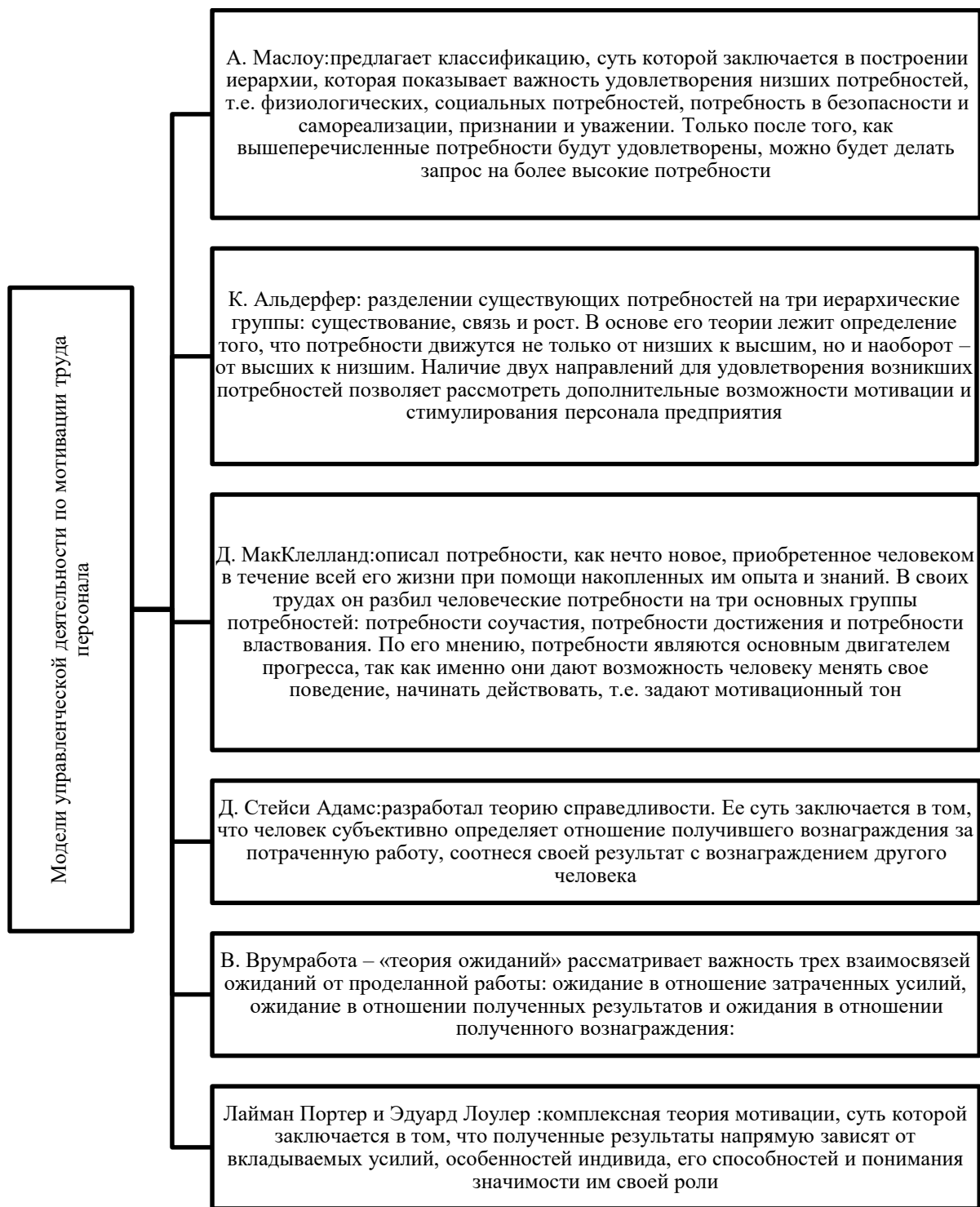


Рисунок 1 – Модели управленческой деятельности по мотивации труда персонала [2, с. 183], [4, с. 51], [6, с. 606], [34, с. 8]

Важность мотивации в управлении персоналом и организацией в целом заключается в следующем:

- повышение производительности труда персонала, повышение эффективности и результативности;
- снижение уровня текучести кадров, поскольку сотрудники чувствуют удовлетворенность своей работой;
- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, что особенно важно в условиях конкурентной борьбы за таланты;
- улучшение рабочего климата и создание поддерживающего рабочего окружения;
- развитие навыков и лидерских качеств среди персонала;
- повышение имиджа компании, что способствует привлечению талантов и укреплению позиций на рынке труда [23, с. 75].

Следовательно, мотивация персонала организации представляет собой совокупность факторов и стимулов, которые побуждают сотрудников к действию, направленному на достижение поставленных целей организации. к достижению высоких результатов и выполнению поставленных задач.

Ниже на рисунке 2 приведены два основных типа мотивации в управлении.

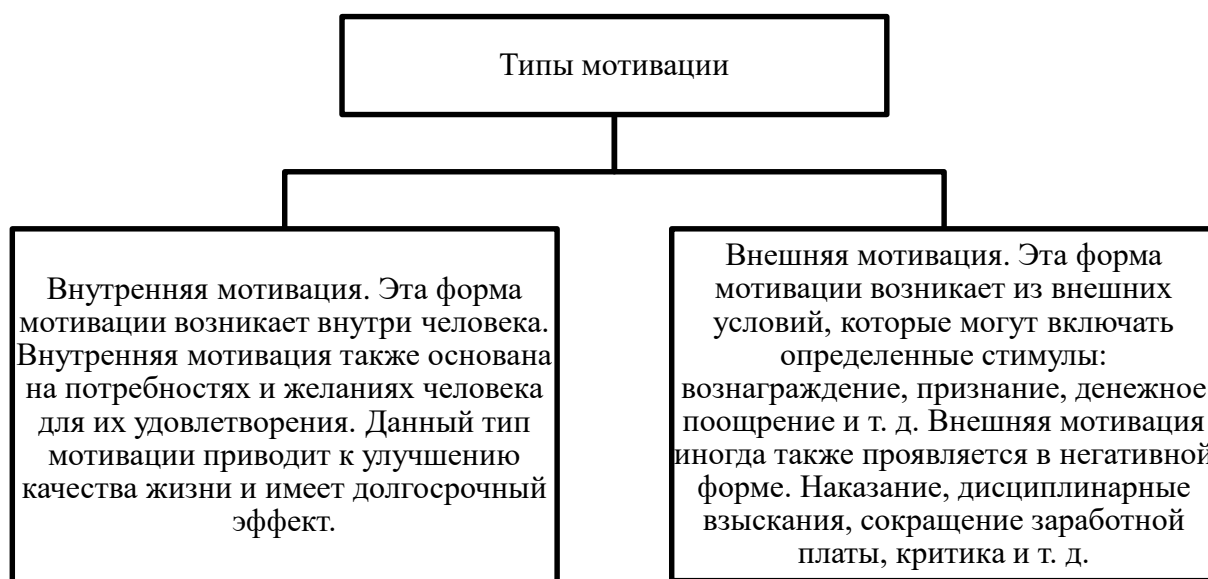


Рисунок 2 – Типы мотивации в управлении [17, с. 178]

Система мотивации персонала представляет собой комплексный набор методов, инструментов и стратегий, разработанных с целью стимулирования сотрудников.

Порошин А. С. считает, что «система мотивации персонала – перечень стимулов, которые удовлетворяют потребности сотрудника, а также то, что работодатель может предложить в обмен на вклад сотрудника в достижение поставленных целей» [22, с. 79].

Якушкина К. Э. дает следующее определение системе мотивации персонала организации: «совокупность элементов, обладающих определенной самостоятельностью, при этом находящихся в определенной взаимозависимости, в рамках системы выполняющих свою функцию, направленную на мотивацию персонала с целью повышения производительности труда. Предметом, как одним из свойств объекта, является мотивация сотрудников, которая формируется на основе имеющихся потребностей, мотивов и под влиянием стимулов. Объект и предмет находятся под воздействием субъектов мотивации в организации – руководителей разного уровня и кадровых специалистов, которые применяют различные инструменты и технологии для формирования и повышения мотивации персонала, организуя и реализуя комплекс работ» [37, с. 99].

В настоящее время выделяют следующие основные системы мотивации персонала организации, перечисленные на рисунке 3.

На рисунке 3 видно, что материальная мотивация напрямую связана с финансовыми вознаграждениями и может быть эффективной для стимулирования результативности работы сотрудников. Нематериальная система мотивации основана на признании и поощрении достижений сотрудников, создании условий для самореализации, обеспечении социальной поддержки и уважения к личности каждого члена команды. Комбинированная система мотивации сочетает в себе элементы как материальной, так и нематериальной мотивации.



Рисунок 3 – Системы мотивации персонала организации [22, с. 79], [37, с. 100]

В первую очередь на любом предприятии применяется материальная мотивация, которая в свою очередь подразделяется на прямую и косвенную мотивацию.

«Прямая материальная мотивация – денежные выплаты работникам по результатам их трудовой деятельности. Задача основной заработной платы – обеспечение минимального размера оплаты труда при отработке необходимого количества рабочего времени. Она побуждает работника к повышению квалификации и росту профессионального мастерства. В качестве дополнительной надбавки часто используют процент от должностного оклада. Так же к прямой денежной мотивации можно отнести бонусы, участие в прибыли, материальная помощь» [14, с. 12].

«Косвенная материальная мотивация – это внепроизводственная мотивации, которая направлена на создание положительного имиджа предприятия, сплочение коллектива: наличие социального пакета, оплата листов нетрудоспособности, оплата питания, предоставление транспорта, медицинское страхование, дополнительные услуги, например, медицинские, отчисления в пенсионный фонд. Такая система не является обязательной для предприятия, зависит от его возможностей предприятия и потребностей сотрудников» [21, с. 130].

Формирование системы мотивации является сложным процессом, который обычно включает следующие этапы, перечисленные на рисунке 4.

Далее представленные этапы рассмотрены подробнее.

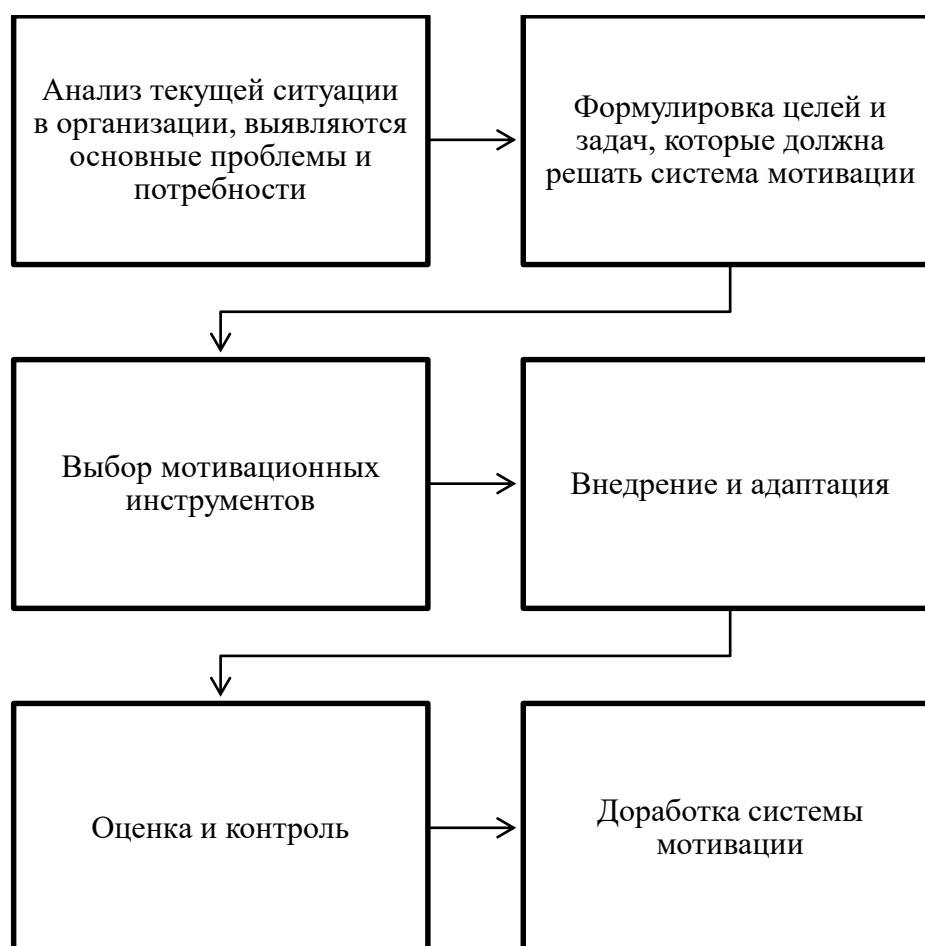


Рисунок 4 – Этапы формирования системы мотивации персонала организации [16, с. 78]; [33, с. 63]

Анализ текущей ситуации включает выявление основных проблем в существующей системе мотивации персонала организации, определение действующих и не действующих методов мотивации и определение текущих потребностей персонала.

Формулировка целей и задач, которые должна решать система мотивации помогает сфокусироваться на том, что именно организация хочет достичь через свои мотивационные программы. Цели могут быть выражены в повышении производительности, улучшении удовлетворенности сотрудников снижении текучести кадров и других аспектах.

На этом этапе выбора мотивационных инструментов определяются методы и подходы, которые будут использоваться для достижения поставленных целей. Например, разного рода финансовые поощрения, возможности карьерного роста, похвала, обеспечение комфортных условий труда и другое [27, с. 78].

Этап внедрения и адаптации включает внедрение в работу организации конкретных программ мотивации. Адаптация методов мотивации может происходить постепенно, например, при использовании сначала на одном отделе в организации.

На этапе оценки и контроля происходит анализ эффективности системы мотивации. Эффективность разработанной системы мотивации оценивается путем анализа ее эффективности. Эффективность системы мотивации персонала может быть измерена с помощью различных показателей, таких как:

- производительность труда;
- рентабельность труда;
- уровень удовлетворенности сотрудников;
- уровень вовлеченности сотрудников;
- уровень текучести персонала;
- качество работы и сервиса и другое [26, с. 195].

Производительность труда является одним из самых важных показателей. В рамках расчета производительности труда рассчитывается показатель среднегодовой выработки персонала (В), которую можно найти по формуле 1.

$$B = \frac{\text{Реализация товаров и услуг за период}}{\text{Количество сотрудников}}, \quad (1)$$

Для расчета рентабельности труда (Р) персонала обычно используют следующую формулу (2):

$$P = \frac{\text{Реализация товаров и услуг}}{\text{Затраты на персонал}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

Высокая рентабельность труда персонала говорит о том, что компания эффективно управляет своими человеческими ресурсами, что в свою очередь может способствовать росту производительности труда.

В рамках оценки удовлетворенности персонала необходимо проводить регулярные опросы и анкетирование сотрудников, чтобы оценить их удовлетворенность работой и рабочим процессом [30, с. 113].

Уровень текучести персонала (Кт) рассчитывается по формуле (3):

$$K_T = \frac{\text{Численность уволившихся работников предприятия}}{\text{Среднесписочная численность работников предприятия}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

Оценив эффективность системы мотивации персонала организации, далее выявляются резервы ее улучшения.

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

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

- решить проблемы с текучестью кадров и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию;
- сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;
- сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат» [11, с. 33].

Таким образом, следует отметить, что на этапе доработки системы мотивации персонала организация использует различные методы и способы, позволяющие повысить эффективность действующей системы мотивации. Данные методы и способы подробнее рассмотрены в следующем пункте.

1.2 Методы и способы совершенствования системы мотивации персонала организации

Совершенствование системы мотивации персонала подразумевает под собой улучшение способов и методов, которые организация использует для стимулирования и мотивации своих сотрудников. На сегодняшний день в условиях экономических санкций необходима разработка и внедрение новых форм мотивации персонала. В настоящее время существует ряд негативных факторов и проблем, затрудняющих процесс совершенствования системы мотивации в организациях. К таким факторам относятся:

- «индивидуальные потребности и мотивы каждого сотрудника, которые сложно учесть в коллективной системе мотивации;
- популяризация гибких форм трудоустройства, таких как удаленная работа, совмещение, частичная занятость, что создает сложности

для разработки эффективной системы мотивации, которая была бы применима к разнообразным формам работы» [1, с. 66];

- быстрые изменения в бизнес-среде, изменение способов работы и коммуникации в организациях, что также требует изменений в системе мотивации для поддержания высокой производительности и удовлетворения сотрудников;

- сложность измерения результатов в некоторых сферах деятельности;

- конкуренция со стороны компаний с большими объемами финансовых ресурсов и более корпоративно-развитых компаний [15, с. 56].

Ключевым этапом в процессе совершенствования системы мотивации организации выступает выбор мотивационных инструментов, стимулов, методов, благодаря которым работники трудятся более активно и эффективно, удовлетворяя запросы работодателя, и собственные профессиональные амбиции.

Волосский А. А. выделил следующие основные группы методов мотивации персонала, перечисленные на рисунке 5.

Исходя из названных методов вытекают соответствующие инструменты системы мотивации труда. На практике выделяют две группы видов инструментов мотивации персонала: материальные (экономические) и моральные, то есть не денежные, неэкономические [35, с. 141].

Как показывает практика менеджмента большинства компаний, наиболее распространенная и эффективная форма стимулирования – это форма материального стимулирования. В систему материальных стимулов включаются заработная плата и различные премии. Заработная плата представляет собой основной источник дохода для сотрудника. Она выплачивается им за выполненную работу в соответствии с установленными ставками или по трудовому договору между работником и работодателем. Премия представляет собой дополнительное вознаграждение, которое выдается сотруднику за достижение определенных результатов, выполнение

задачи или достижение высоких показателей производительности. Роль премии в системе мотивации состоит в поощрении сотрудников, стимулированию к достижению высоких целей и результатов. Премии могут быть различного вида: финансовые и материальные (подарки, поездки и т.д.), символические (грамоты, благодарственные письма) и другие [19, с. 257].



Рисунок 5 – Методы мотивации персонала организации [7, с. 33]

Помимо этого, компании используют следующие инструменты:

- предоставление бонусов и дополнительных вознаграждений за хорошую работу, высокую производительность;
- предоставление финансовых льгот и льготных условий для сотрудников, таких как займы на выгодных условиях;
- предоставление сотрудникам возможности участвовать в акциях компании;
- предоставление подарков и подарочных сертификатов [20, с. 101].

Авторы Шихамирова А. С., Гусейнова М. М. отмечают, что «существует множество причин, по которым работники предпочитают финансовые стимулы, которые действуют как мотивирующий фактор:

- определяет прямую взаимосвязь между усилиями и вознаграждением;
- удовлетворяет их основные потребности и заботится об их социальных потребностях;
- обеспечивает денежное обеспечение сотрудников на случай старости, несчастных случаев и болезней, а также защищает от неопределенностей» [36, с. 47].

«Нефинансовое стимулирование носит более долгосрочный характер, чем финансовое, а также сплачивает коллектив, каждый сотрудник чувствует свою важность в общем механизме» [5, с.104]. Существует множество способов нефинансового стимулирования:

- создание перспективных возможностей карьерного роста для сотрудников организации;
- возможность участия в обучающих программах;
- внедрение системы гибкого рабочего времени;
- включение сотрудников в процесс принятия решений;
- обеспечение программ поддержки для сотрудников, таких как услуги по уходу за детьми, учебные курсы, фитнес-центры и т. д.,

- поощрение сотрудничества и совместной работы в команде, создание благоприятной рабочей атмосферы;
- больше количество партнеров в сфере питания, магазинов одежды и спортивных залов для предоставления скидок своим сотрудникам;
- развитие корпоративной культуры [3, с. 89].

Авторы Лымарева О. А., Юденко В. И. отмечают, что «в современных условиях одним из основных инструментов для решения проблемы мотивации организационного менеджмента выступает процесс командообразования, как комплекс мероприятий по повышению эффективности формирования команды. Преимущество командообразования как мотивационного инструмента в условиях экономических включает:

- взаимная поддержка в команде способствует тому, чтобы силы команды распределялись рационально.
- эффективность в совместном решении общих проблем.
- риск совершения серьезных ошибок снижается, поскольку каждый в команде чувствует ответственность не только за свою зону ответственности, но и за конечный результат.
- творческий подход к принятию решений сотрудниками, поскольку существует столько точек зрения на ту или иную проблему, сколько членов организации знакомы с ней» [17, с. 178].

По мнению авторов Руденко А. А., Лымарева О. А., помимо использования стандартных систем мотивации, «современные организации, стремясь повысить эффективность управления персоналом, уделяют большое внимание разработке систем оплаты труда. Применение современных подходов к оплате труда может значительно повысить эффективность управления персоналом». В таблице 1 представлены системы оплаты труда и их влияние на эффективность труда персонала [24, с. 104].

Таблица 1 – Системы оплаты труда и их влияние на эффективность труда персонала

Система оплаты труда	Влияние на эффективность труда организации
по достижению результатов	мотивирует сотрудников на более эффективную работу и помогает достигать стратегических целей
по компетенциям	способствует повышению квалификации и профессиональной подготовке сотрудников
по участию в прибыли компании	мотивирует сотрудников на увеличение прибыли
с применением технологий блокчейн	обеспечивает прозрачность и удобство процесса оплаты труда для всех сторон, что повышает доверие сотрудников к компании и улучшает общий климат в коллективе

В настоящее время в России основными методами стимулирования мотивации персонала также остается материальная мотивация. В качестве основного мотивационного инструмента выступают зарплаты и премии. В зарубежных странах, наоборот, больше внимания уделяется развитию нематериальной мотивации, более акцентировано внимание на дополнительных льготах и бенефитах для сотрудников.

На рисунке 6 представлены основные модели стимулирования мотивации различных стран мира.

Согласно рисунку 6, можно сделать вывод, что в зарубежных странах уделяется большое внимание карьерному росту и профессиональному развитию сотрудников, созданию благоприятной корпоративной культуры, где ценятся ценности, миссия и видение компании [1, с. 66].

Также во многих зарубежных компаниях большое внимание уделено гибкому графику работы и балансу между работой и личной жизнью [13, с. 5]. В России это понятие также становится все более актуальным, но пока не так широко распространено, как в некоторых западных странах.

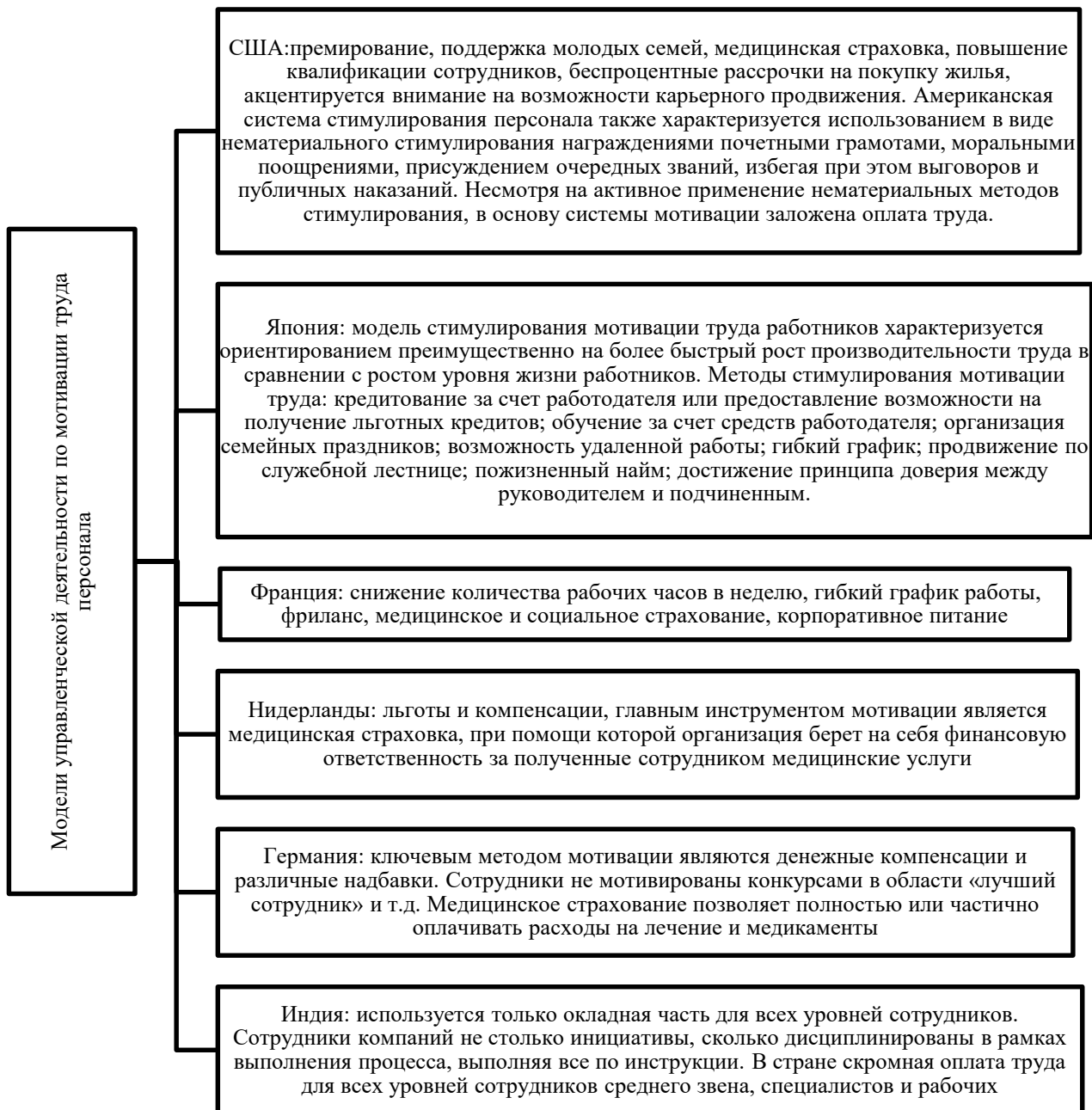


Рисунок 6 – Модели стимулирования мотивации зарубежных стран [18, с. 92], [32, с. 88]

В рамках совершенствования системы мотивации персонала рекомендуется проводить опросы мотивации сотрудников и оценивать уровень их вовлеченности в трудовой процесс. «С помощью опросов

руководители подразделений смогут не только отслеживать уровень мотивации и выявлять наиболее влиятельных мотиваторов, но и дадут сотрудникам возможность чувствовать себя услышанными, лучше вовлекаться в процесс производства. Опрос чаще всего осуществляется с помощью анкет, в которые включены основные вопросы по поводу целей компании, места сотрудника в организационной структуре этой компании, удовлетворения заработной платой, отношением руководства и так далее» [29, с. 729].

В заключении пункта можно отметить следующие основные аспекты совершенствования системы мотивации персонала организации в настоящее время:

- учет индивидуальных потребностей и предпочтений сотрудников;
- формирование корпоративной культуры и ценностей в организации;
- использование разнообразных способов как материальной, так и нематериальной мотивации;
- обеспечение прозрачности и понятности системы мотивации;
- гибкость и адаптивность системы мотивации к быстро изменяющимся условиям.
- применение инновационных подходов к формированию системы мотивации персонала [28].

В конце теоретического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что мотивация персонала организации представляет собой совокупность факторов и стимулов, которые побуждают сотрудников к действию, направленному на достижение поставленных целей организации. к достижению высоких результатов и выполнению поставленных задач. Система мотивации персонала представляет собой комплексный набор методов, инструментов и стратегий, разработанных с целью стимулирования сотрудников. На практике выделяют две основные группы инструментов мотивации персонала: материальные и нематериальные.

Преобладание только материальной мотивации может привести к различным последствиям. Если сотрудники не чувствуют себя удовлетворенными своей работой и не видят перспективы кроме материальной выгоды, то лояльность и удовлетворенность местом работы снижается, что увеличивает текучесть кадров в организации. Совершенствование системы мотивации персонала подразумевает под собой улучшение способов и методов, которые организация использует для стимулирования и мотивации своих сотрудников. Новые формы мотивации позволят решить существующие проблемы в системе мотивации организации. Разнообразие методов мотивации, включая финансовые и нефинансовые стимулы, помогут создать более устойчивую и долгосрочную мотивацию у сотрудников, что повысит продуктивность и результативность работы организации.

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

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «СМПК»

ООО «СМПК» – организация, осуществляющая деятельность в г. Самара, основным видом деятельности которой является осуществление различных строительных работ, в том числе работ по подготовке строительной площадки, земляных работ, работ по строительству различных коммуникаций [25].

Организационная схема управления предприятием представлена на рисунке 7.

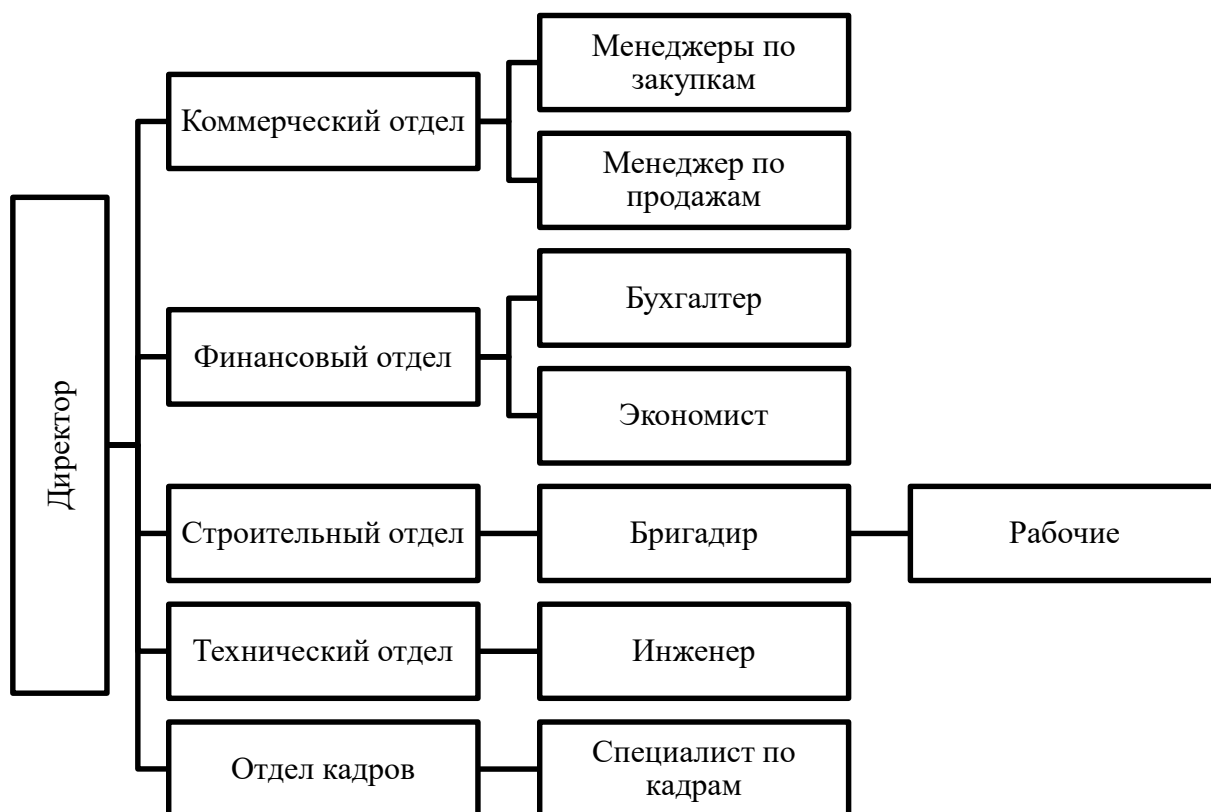


Рисунок 7 – Организационная структура управления ООО «СМПК»

Организационная структура управления ООО «СМПК» линейно-функциональная. Данная система управления подразумевает четкую иерархию подчинения и выполнение каждый отделом и подразделением предприятия своих функций. Основным преимуществом данной системы управления является возможность быстрой передачи информации для принятия дальнейших управленческих вопросов по работе отделов организации.

Директор является главным звеном данной иерархии и осуществляет разработку стратегических целей организации и способов их реализации, выбор направлений развития предприятия, организует и контролирует работу всех отделов организации, принимает ключевые решения по вопросам финансового, коммерческого, кадрового отделов.

Коммерческий отдел предприятия состоит из менеджеров по закупкам и продажам. Менеджеры по продажам осуществляют поиск и привлечение новых клиентов, поддерживают отношения с текущими клиентами и партнерами организации, осуществляют помощь в формировании ценовой и сбытовой политики. Менеджеры по закупкам обеспечивают организацию необходимым сырьем и материалами для осуществления им основной своей деятельности.

Сотрудник технического отдела, в лице инженера, занимается разработкой и согласованием строительных проектов и планов, проверяет их на соответствие всем установленным строительным нормам.

Финансовый отдел представляет бухгалтер и экономист предприятия. Бухгалтер управляет финансовыми ресурсами компании, ведет бухгалтерский и налоговый учет. Экономист осуществляет планирование бюджетов доходов и расходов организации, формирует различные финансовые аналитические отчеты.

Строительный отдел является главным звеном организации и отвечает за весь процесс осуществления строительных работ организации.

Отдел кадров состоит из специалиста по кадрам, которые ведет весь кадровый документооборот предприятия, организует обучение для текущего персонала, осуществляет поиск персонала и другое. Основные локальные акты по работе с персоналом, применяемые в организации ООО «СМПК» следующие:

- трудовой договор - в нем определяются условия труда, права и обязанности сторон [31];
- правила внутреннего трудового распорядка, где устанавливаются правила поведения и порядок в организации, включая рабочее время, перерывы, порядок дисциплинарных мер, и так далее;
- положение о работе с персональными данными;
- положение об оплате труда;
- положение о премировании;
- инструкции по охране труда;
- положение о компенсациях и льготах;
- положение о системе обучения и развития сотрудников и другое.

Далее в таблице 2 рассмотрены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «СМПК» за 2021-2023 гг.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «СМПК» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	8503	8340	3648	-163	-1,92	-4692	-56,26
2. Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	6867	8280	3974	1413	20,58	-4306	-52
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1636	60	-326	-1576	-96,3	-386	-643,3
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1636	60	-326	-1576	-96,3	-386	-643,3

Продолжение таблицы 2

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	1086	-517	174	-1599	-147,2	687	-133,92
6. Основные средства, тыс. руб.	98	1286	983	1188	1212,2	-303	-23,56
7. Оборотные активы, тыс. руб.	3124	3022	2607	3124	3022	2607	3124
8. Среднесписочная численность, чел.	25	22	16	-3	-12,00	-6,00	-27,27
9. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	340,12	379,1	228	38,97	11,46	-151,1	-39,86
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	9065	8807,5	6720	-257,52	-2,84	-2086	-23,70
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	362,6	400,34	420	37,74	10,41	19,66	4,91
12. Фондоотдача	86,77	6,49	3,71	-80,3	-	-2,77	-
13. Оборачиваемость активов, раз	2,722	2,760	1,399	0,04	-	-1,36	-
14. Рентабельность деятельности, %	15,81	-6,20	4,38	-22,01	-	10,57	-
15. Затраты на рубль выручки, коп.	80,75	99,28	108,93	18,52	22,93	9,66	9,7

Таблица 2 демонстрирует ухудшение финансовых показателей предприятия ООО «СМПК» к 2023 г. Выручка организации в 2023 г. снизилась на – 56,26% и составила 3648 т. р. относительно 8340 т. р. в 2022 г. Себестоимость продаж с учетом снижения товарооборота тоже снижается на – 52% в 2023 г.

В связи с превышением расходов надо доходами организации, компания ООО «СМПК» в 2023 г. получила убытки. Убыток от продаж в 2023 г. составил – 326 т. р., в 2022 г. организацией была получена прибыль от продаж в размере 60 т. р., что на -96,3% ниже значения 2021 г.

С учетом прочих доходов предприятие в 2023 г. получает прибыль в размере 174 т. р. В 2022 г. предприятие, напротив, терпит убытки в размере –

-517 т. р.

Показатели рентабельности, рассчитанные за 2022 г., демонстрируют нерентабельность деятельности организации ООО «СМПК», что связано с убыточной деятельностью в 2022 г. Рентабельность деятельности в 2023 г. составила – 4,38%, что ниже на 11,5% рентабельности, полученной в 2021 г.

Далее проведен анализ основных показателей рентабельности имущества ООО «СМПК». Результаты анализа представлены на рисунке 8.

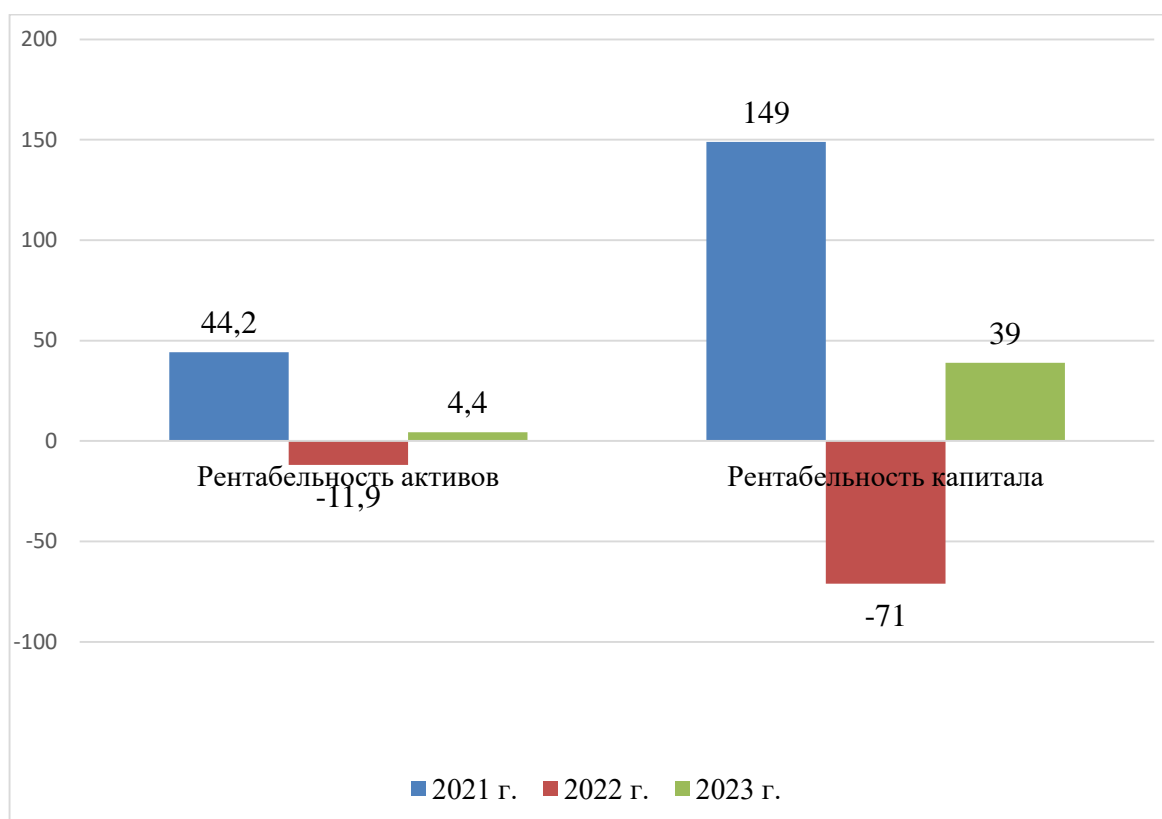


Рисунок 8 – Ключевые показатели рентабельности ООО «СМПК», %

На рисунке 8 видно улучшение показателей рентабельности к 2022 г. относительно данных 2021 г., что связано с получением прибыли организации в 2022 г. Однако полученные значения еще далеки до значений 2020 г.

Динамика среднесписочной численности персонала представлена ниже на рисунке 9.



Рисунок 9 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО «СМПК», чел.

Численность персонала ООО «СМПК» снизилась до 16 человек к 2023 г. в виду сокращения затрат предприятия, связанного с снижением выручки и прибыли предприятия за 2022-2023 г.

В заключении анализа экономических показателей ООО «СМПК» можно сказать, что у предприятия в течение 2022-2023 гг. существуют сложности в осуществлении своей деятельности, которые приводят к убыткам.

2.2 Анализ системы мотивации персонала организации ООО «СМПК»

Формированием системы мотивации предприятия ООО «СМПК» занимается директор организации и специалист по кадрам. Основные задачи

данных сотрудников в рамках формирования системы мотивации персонала перечислены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Основные задачи директора и специалиста по кадрам ООО «СМПК» в рамках формирования системы мотивации персонала

Система мотивации персонала ООО «СМПК» состоит из материальной и нематериальной мотивации. Система мотивации персонала предприятия закреплена в Положении об оплате труда и Положении о премировании. Оплата должностного оклада происходит дважды в месяц, по частям. Премии выплачиваются сотрудникам технического и строительного отдела на

усмотрение директора в течение года по результатам труда, а также раз в год по критериям, изложенным в Положении о премировании. К таким критериям относятся:

- оценка выполнения поставленных целей по конкретным проектам, включая сроки, качество выполнения работ;
- оценка производительности и эффективности труда сотрудника на основе установленных показателей, таких как объем выполненных работ, соблюдение технологических процессов.

Сотрудникам коммерческого отдела, финансового отдела и отдела кадров выплачивается ежеквартальная и годовая премии. Сотрудникам отдела продаж ежеквартально выставляются планы по продажам и привлечению клиентов. На основании достигнутых показателей выплачивается премия.

Динамика фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы персонала представлена на рисунке 11.

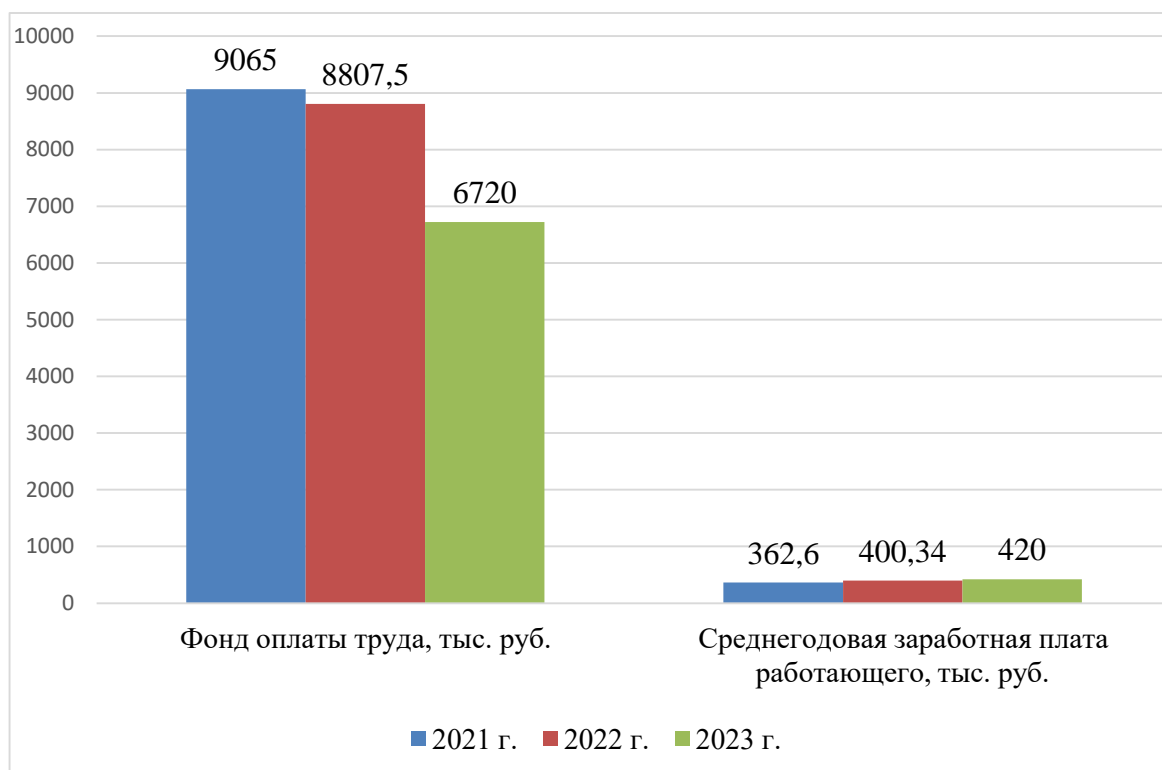


Рисунок 11 – Динамика фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы персонала ООО «СМПК», тыс. руб.

На рисунке 11 можно увидеть рост средней заработной платы сотрудников организации за три года до 420 т. р. Рост в 2022 г. составил 4,9%. Не смотря на рост средней заработной платы, фонд оплаты труда снижается до 6720 т. р. в связи с сокращением численности персонала организации. Снижение численности персонала обусловлено сокращением расходов организации в виду полученного убытка в 2022 г.

Далее в таблице 3 указаны основные критерии получения премии разными категориями сотрудников организации.

Таблица 3 – Основные критерии получения премии разными категориями сотрудников организации

Категория сотрудника	Критерии	Виды премии
Сотрудники технического отдела	Своевременное выполнение поставленных задач, отсутствие дисциплинарных нарушений. Достижение поставленных финансовых планов организацией.	Годовая премия, премия в течение года по усмотрению директора.
Сотрудники строительного отдела	Выполнение поставленных задач, отсутствие дисциплинарных нарушений. Достижение поставленных финансовых планов организацией.	Годовая премия, премия в течение года по усмотрению директора.
Менеджеры по продажам	Выполнение планов продаж, привлечение новых клиентов, отсутствие дисциплинарных нарушений и жалоб от клиентов.	Ежеквартальная, годовая премия
Менеджеры по закупкам	Соблюдение сроков поставок, поиск более выгодных поставщиков, отсутствие дисциплинарных нарушений и жалоб от партнеров.	Ежеквартальная, годовая премия
Финансовый отдел	Своевременное выполнение поставленных задач, отсутствие дисциплинарных нарушений. Достижение поставленных финансовых планов организацией.	Ежеквартальная, годовая премия
Специалист по кадрам	Своевременное выполнение поставленных задач, отсутствие дисциплинарных нарушений. Достижение поставленных финансовых планов организацией.	Ежеквартальная, годовая премия

В таблице 3 видно, что для сотрудников строительного и технического отделов не предусмотрены ежеквартальные премии, сотрудникам могут быть выплачены премии в течение года по усмотрению директора организации, данный вид премирования нигде официально не обозначен и носит субъективный характер. Также стоит отметить, что за два последних рассматриваемых года, в связи с убыточной деятельностью организации ООО «СМПК» в 2022 г. годовая премия сотрудникам не выплачивалась.

Также в Положении о премировании указаны основания для депремирования или сокращения премии персонала организации. К данным основаниям относятся:

- не выполнение поставленных целей в указанный срок;
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка, безопасности труда, этических норм.
- выполненные работы не соответствуют установленным стандартам качества или требованиям заказчика.

Основания для уменьшения материальной мотивации персонала ООО «СМПК» в Положении указаны достаточно размыто, что иногда приводит к конфликтам в организации.

Далее на рисунке 12 рассмотрено изменение средней выработки персонала на фоне сокращения численности персонала и роста заработной платы.

На рисунке 12 видно, что в течение трех лет значительно снижается среднегодовая выработка персонала. На конец 2023 г. она составляет 360,5 т. р. Снижение в 2023 г. относительно значения в 2022 г. составило 39,9%.

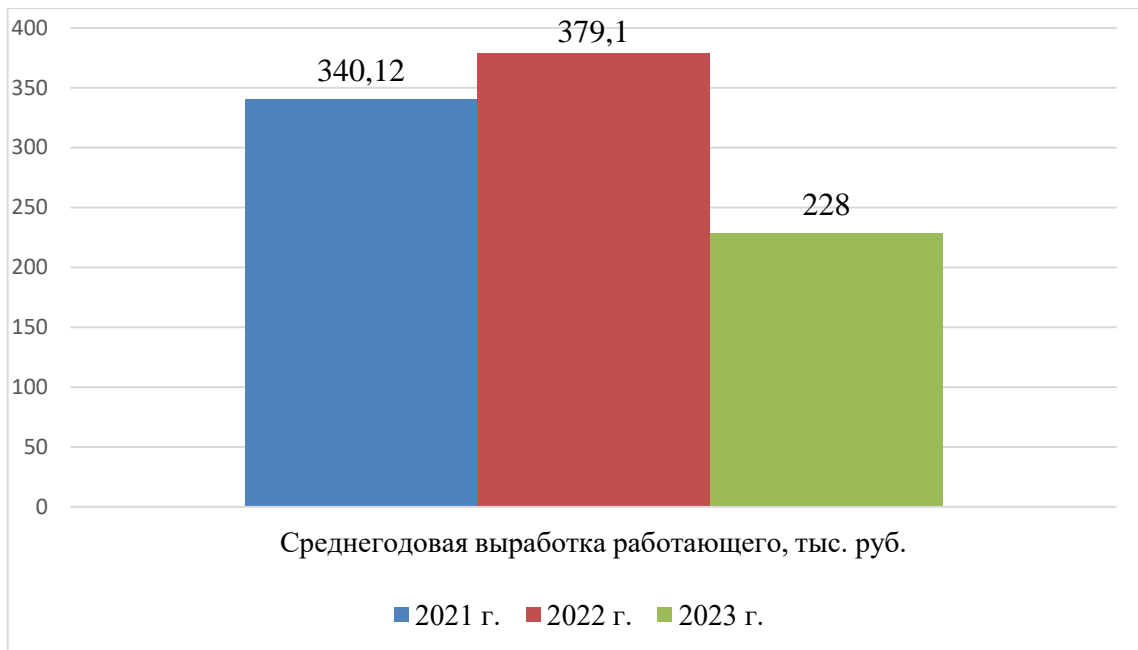


Рисунок 12 – Изменение среднегодовой выработки персонала ООО «СМПК» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Система нематериальной мотивации ООО «СМПК» включает следующие элементы, перечисленные на рисунке 13.

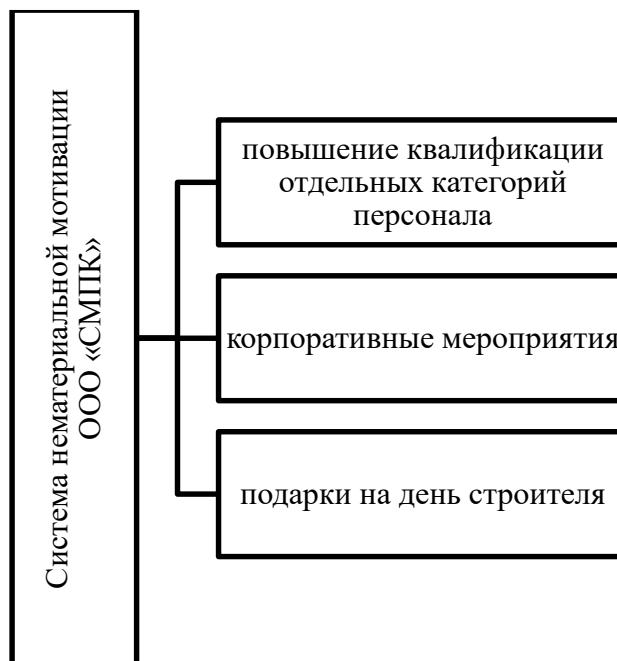


Рисунок 13 – Система нематериальной мотивации ООО «СМПК»

На рисунке 13 видно, что система нематериальной мотивации развита слабо. Обучение сотрудников организации, как способ мотивации персонала, происходит очень редко.

Также в рамках оценки моральной мотивации персонала организации ООО «СМПК» произведена оценка условий труда и отдыха персонала организации (Таблица 4).

Таблица 4 – Оценка условий труда и отдыха предприятия ООО «СМПК»

Критерий	Характеристика
Нормируемый рабочий день	Нормируемый рабочий день у всех категорий персонала с 9-00 до 18-00 с перерывом на обед.
Переработки, в том числе неоплачиваемые	При необходимости задержаться на работе, переработки не оплачиваются, учет не ведется
Наличие места для отдыха и обеда персонала	Отсутствует комфортное место для отдыха и приема пищи. Персонал офиса обедает на рабочем месте или выходя из офиса.
Возмещение транспортных расходов, предоставление транспорта до работы	Отсутствует
Возмещение расходов на питание	Отсутствует
Предоставление дополнительного медицинского страхования	Отсутствует
Дополнительные дни к отпуску	Отсутствует
Предоставление спецодежды	Для сотрудников строительного и технического отделов предусмотрена спецодежда

В таблице 4 видно, что предприятие ООО «СМПК» не заинтересовано в дополнительном мотивировании сотрудников и повышении их лояльности за счет улучшения условий труда и отдыха персонала, в компании отсутствуют комфортные условия для отдыха и приема пищи персоналом, возникающие переработки не оплачиваются, нет дополнительных бонусов в виде оплаты транспортных расходов, питания, медицинских расходов.

Эффективность мотивации персонала также оценена по критерию текучести персонала ООО «СМПК» за три года (рисунок 14).

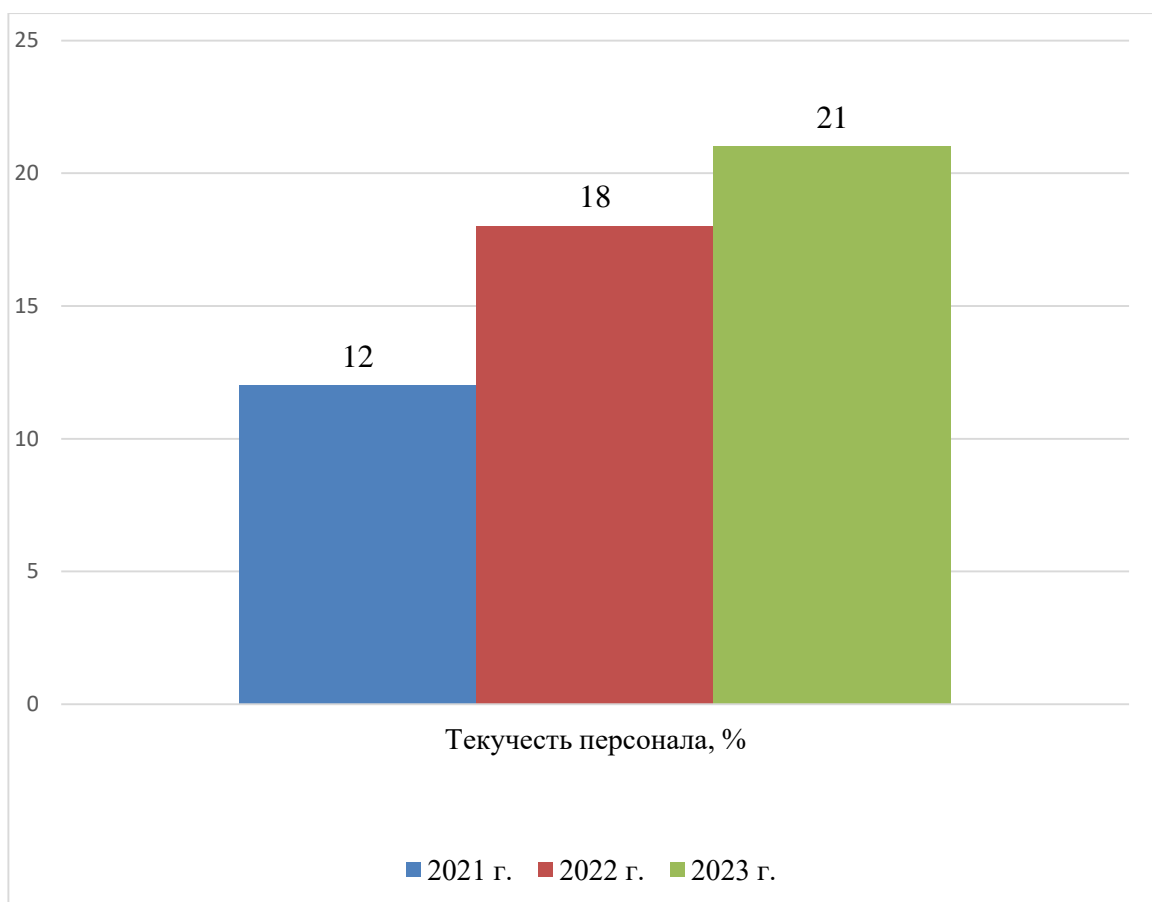


Рисунок 14 – Оценка текучести персонала ООО «СМПК» за 2020-2023 гг., %

На рисунке 14 виден рост коэффициента текучести кадров организации до 21%, что в большей степени связано с политикой сокращения численности персонала организации и уменьшением расходов на его содержание. Наиболее частая причина увольнения сотрудников по собственному желанию – низкая заработная плата и премия.

В заключении пункта приведены результаты опроса сотрудников организации ООО «СМПК» по оценке эффективности действующей системы мотивации (Рисунок 15). В ходе опроса сотрудники ООО «СМПК» давали обратную связь по системе мотивации и способам ее улучшения.

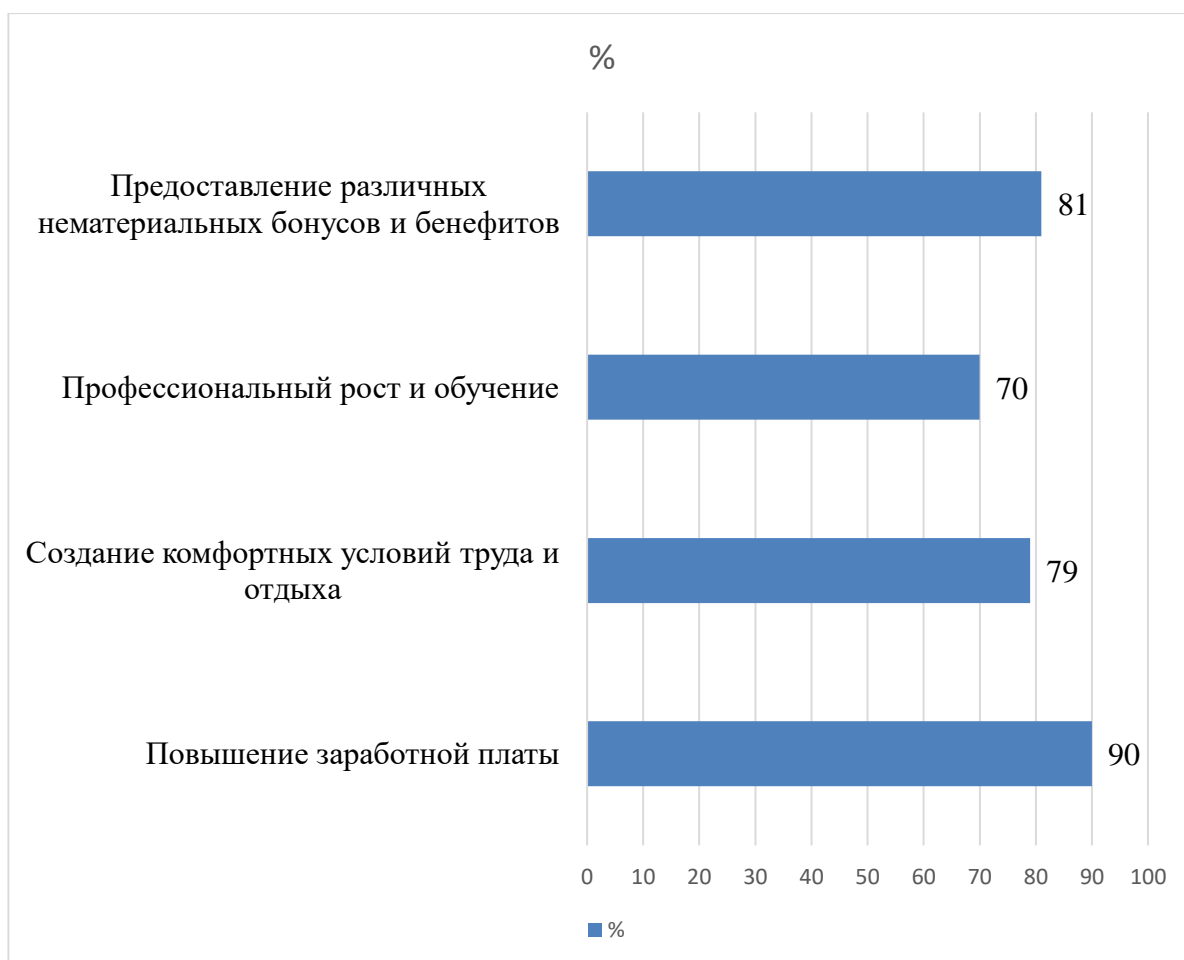


Рисунок 15 – Приоритетные направления улучшения системы мотивации персонала ООО «СМПК» по мнению сотрудников организации

На рисунке 15 видно, что для большей части персонала организации ООО «СМПК» приоритетными направлениями улучшения системы мотивации является повышение материальной мотивации (90%), расширение нематериальной мотивации (81%), создание комфортных условий труда и отдыха (79%) и профессионального развития (70%).

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что в организации ООО «СМПК» слабо развита система мотивации. Основные выявленные проблемы в системе мотивации организации и мероприятия по их устранению перечислены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные проблемы в системе мотивации ООО «СМПК» и мероприятия по их устранению

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Недостаточная удовлетворенность материальной мотивацией сотрудников организации	Согласно проведенному опросу приоритетными направлениями улучшения системы мотивации для большинства сотрудников (90%) является повышение материальной мотивации (рисунок 15). Показатель текучести кадров вырос до 21% (рисунок 14). Главной причиной роста текучести кадров является низкая заработная плата и премия.	Внедрение системы КРІ для создания более четкой и прозрачной системы материальной мотивации, позволяющей получать квартальную и годовую премию всем сотрудникам организации при повышении производительности труда.
Система нематериальной мотивации слабо развита	Компания использует как средства нематериальной мотивации только корпоративные мероприятия, подарки на профессиональный праздник и обучение для отдельных категорий персонала (рисунок 13). Предприятие ООО «СМПК» не заинтересовано в дополнительном мотивировании сотрудников и повышении их лояльности за счет улучшения условий труда и отдыха персонала (таблица 4).	Организация комплекса мероприятий по улучшению условий труда и отдыха персонала организации.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что неэффективная система как материальной, так и нематериальной мотивации отражается на результатах труда персонала. О чём свидетельствует значительное снижение среднегодовой выработки персонала за три года, в 2023 г. снижение составило 39,9% (рисунок 12). Следовательно, в ООО «СМПК» необходимо провести ряд мероприятий по улучшению системы мотивации персонала.

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

3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «СМПК»

Совершенствование системы мотивации персонала любой организации позволяет стимулировать сотрудников к более эффективному выполнению своих обязанностей, повышает преданность и лояльность персонала, в том числе к изменениям в организации, помогает удерживать талантливых сотрудников, уменьшая текучесть кадров и, связанные с этим расходы на обучение новых сотрудников, повышает удовлетворенность персонала работой и многое другое.

В результате анализа системы мотивации ООО «СМПК» были выделены две основные проблемы:

- недостаточная удовлетворенность материальной мотивацией сотрудниками организации;
- система нематериальной мотивации слабо развита.

Для решения данных проблем в третьем разделе исследования предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение системы КРІ для создания более четкой и прозрачной системы материальной мотивации, позволяющей получать квартальную и годовую премию всем сотрудникам организации при повышении производительности труда;
- организация комплекса мероприятий по улучшению условий труда и отдыха персонала организации.

Данные мероприятия подробно рассмотрены далее.

Мероприятие 1: Внедрение системы КРІ. Основная цель данного мероприятия – создание более четкой и прозрачной системы материальной мотивации, позволяющей получать больший доход при повышении

производительности труда. В настоящее время система выплаты премий в организации ООО «СМПК» сложная для понимания многих сотрудников, требует много времени на правильный учет всех показателей сотрудников организации, и у некоторых категорий персонала отличается, что может создавать видимость несправедливости системы мотивации.

В связи с этим в организации требуется внедрить систему КРІ для каждой категории персонала организации, которая позволит выплачивать ежеквартальные и годовые премии всем сотрудникам организации при достижении определенных заранее показателей эффективности. Система КРІ (Key Performance Indicators) – это система ключевых показателей производительности и эффективности, которые используются для оценки работы сотрудников организации или отдельных её отделов. Использование данной системы позволяет определить насколько успешно достигаются планы сотрудника и организации в целом.

В начале разработки системы КРІ необходимо определиться с ключевыми показателями деятельности для каждой категории персонала.

Ключевые показатели деятельности отделов ООО «СМПК» перечислены в таблице 6.

Таблица 6 – Ключевые показатели деятельности отделов ООО «СМПК»

Категория сотрудника	Показатели	Виды премии
Сотрудники технического отдела	Процент успешно завершённых проектов. Время, затраченное на решение технических запросов клиентов. Качество технических решений, измеряемое, по количеству ошибок.	КРІ более 85% выплачивается квартальная премия
Сотрудники строительного отдела	Процент успешно завершённых проектов. Количество нарушений безопасности и дисциплинарных нарушений. Соблюдение бюджета.	КРІ более 85% выплачивается квартальная премия
Менеджеры по продажам	Процент выполнения плана продаж Процент успешных привлечений клиентов. Уровень удовлетворенности клиентов	КРІ более 90% выплачивается квартальная премия

Продолжение таблицы 6

Категория сотрудника	Показатели	Виды премии
Менеджеры по закупкам	Соблюдение сроков поставок. Степень соблюдения бюджета и экономии, достигнутой благодаря управлению закупками.	КРІ более 90% выплачивается квартальная премия
Финансовый отдел	Сроки закрытия финансовых отчетов. Точность финансовой отчетности и минимизация ошибок.	КРІ более 90% выплачивается квартальная премия

Далее, в качестве примера, выбраны основные показатели эффективности для менеджера по продажам организации и установлены критерии успешности выполнения каждого из показателей. Пример матрицы КРІ для менеджера по продажам ООО «СМПК» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Пример матрицы КРІ для менеджера по продажам ООО «СМПК»

КРІ	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
Процент выполнения плана продаж	15	3	5	6	5	66,7
Процент успешных привлечений клиентов.	25	90	95	100	96	60
Уровень удовлетворенности клиентов	60	85	90	100	98	86,7
Коэффициент результативности						77%

На основании полученного коэффициента результативности определяется размер вознаграждения.

Годовая премия сотрудникам ООО «СМПК» будет выплачена из расчета количества успешно закрытых кварталов в году каждой категорией персонала. Так, например, при закрытии только 2 кварталов, годовая премия будет выплачена в размере 50% от базовой суммы годовой премии.

Внедрение системы Key Performance Indicators может значительно повысить мотивацию персонала, так как сотрудники будут понимать заранее, что их производительность оценивается на основе конкретных показателей,

будут стараться достигать или превзойти данные показатели для повышения собственного дохода.

Мероприятие 2: Организация комплекса мероприятий по улучшению условий труда и отдыха персонала организации. Улучшение условий труда и предоставление возможностей для качественного отдыха во время перерывов позволяет сотрудникам восстановиться, что в конечном итоге способствует повышению их мотивации и производительности труда. Для улучшения условия труда и отдыха персонала ООО «СМПК» рекомендуется:

- заключить партнерской соглашение со столовой или компанией по доставке еды на вынос по поводу предоставления скидки в 30% для корпоративных клиентов;
- выделить небольшую зону внутри офиса для создания комнаты отдыха и приема пищи персонала;
- организовывать периодически мероприятия для сотрудников, такие как корпоративные завтраки, обеды или чаепития для создания благоприятной атмосферы в коллективе;
- выделить бюджет на транспортные расходы для сотрудников технического и строительного отделов при работе на объектах за пределами черты города.

Из представленных мероприятий организация комнаты для приема пищи и отдыха персонала ООО «СМПК» является наиболее сложным и финансово-затратным проектом. Реализация данного мероприятия включает следующие основные этапы, перечисленные в таблице 8.

Перечисленные в таблице 8 этапы организации комнаты для приема пищи персонала ООО «СМПК» позволят успешно реализовать данный проект в организации.

Таблица 8 – Этапы организации комнаты для отдыха и приема пищи

Этап	Содержание этапа	Примерные затраты
Планирование комнаты	Обсуждение требований и предпочтений сотрудников. Разработка планировки комнаты отдыха и приема пищи.	-
Подготовка помещения	Уборка и подготовка помещения, вынос мусора, возможные мелкие ремонтные работы. Установка необходимых коммуникаций – электричество, вентиляция, сантехника.	от 15% до 30% от общего бюджета
Покупка мебели и оборудования	Приобретение необходимой мебели и оборудования (стол, стулья, холодильник, шкаф и т. д.).	от 40% до 60% от общих затрат
Финишные работы	Украшения, декор	5-10% от общего бюджета

В заключении пункта стоит отметить, что предложенные направления совершенствования системы мотивации персонала ООО «СМПК» позволят повысить ее эффективность, что положительно отразится на финансовых показателях деятельности предприятия.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий рассмотрена в следующем пункте.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых направлений

В предыдущем пункте были предложены два основных направления совершенствования системы мотивации ООО «СМПК» в соответствии с выявленными в работе проблемами. Данные решения визуально представлены на рисунке 16.

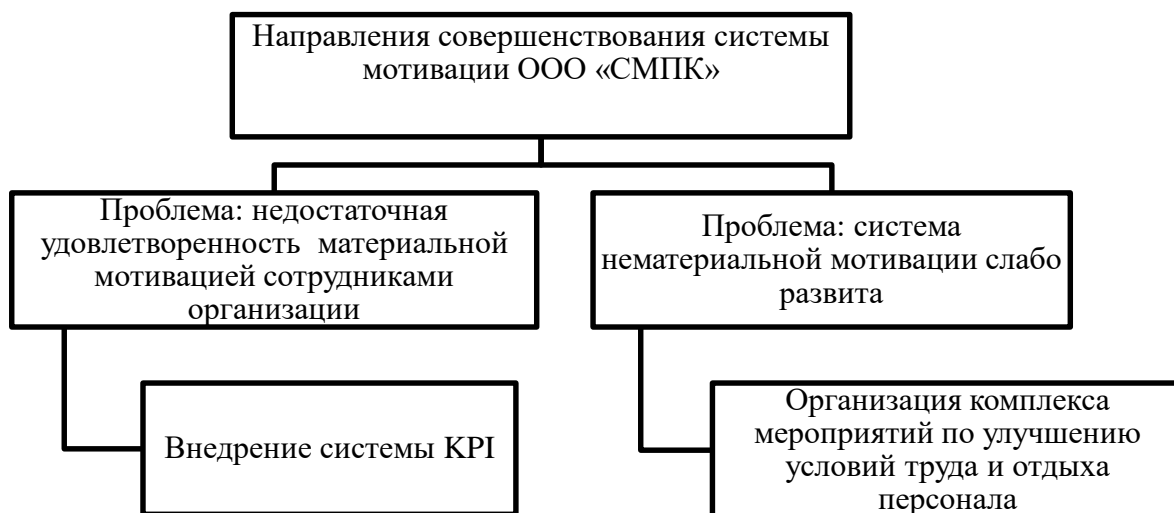


Рисунок 16 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «СМПК»

Предложенные направления совершенствования системы мотивации ООО «СМПК» позволят достичь следующей социально-экономической эффективности, перечисленной на рисунке 17.



Рисунок 17 – Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Для расчета экономической эффективности предложенных направлений совершенствования системы мотивации ООО «СМПК» проведен расчет затрат на реализацию мероприятий.

В таблице 9 представлены затраты на внедрение системы КРІ в организации ООО «СМПК».

Таблица 9 – Затраты на внедрение системы КРІ для сотрудников ООО «СМПК»

Вид затрат	Сумма, руб.
Приобретение программного обеспечения	75000
Обучение и консультации персонала	30000
Внедрение и тестирование системы	25000
Итого	130000

Следовательно, затраты на внедрение системы КРІ для сотрудников ООО «СМПК» составят 130 т. р. на начальном этапе.

Далее в таблице 10 перечислены основные затраты на организацию комплекса мероприятий по улучшению условий труда и отдыха персонала.

Таблица 10 – Затраты на организацию комплекса мероприятий по улучшению условий труда и отдыха персонала ООО «СМПК»

Вид затрат	Сумма, руб.
Бюджет на корпоративные завтраки, обеды или чаепития для создания благоприятной атмосферы в коллективе	20000
Бюджет на транспортные расходы для сотрудников технического и строительного отделов при работе на объектах за пределами черты города	40000
Бюджет на организацию комнаты отдыха и приема пищи, в том числе:	110000
подготовка помещения, коммуникации	40000
покупка мебели и оборудования	60000
декор и прочие расходы	10000
Итого	170000

Следовательно, затраты на организацию комплекса мероприятий по улучшению условий труда и отдыха персонала ООО «СМПК» составят 170 т. р. Совокупные затраты на реализацию всех предложенных мероприятий составят 300 т. р.

Ожидаемый рост среднегодовой выработки персонала при реализации предложенных мероприятий составит по прогнозам – 15%. Изменение среднегодовой выработки персонала ООО «СМПК» наглядно представлено на рисунке 18.

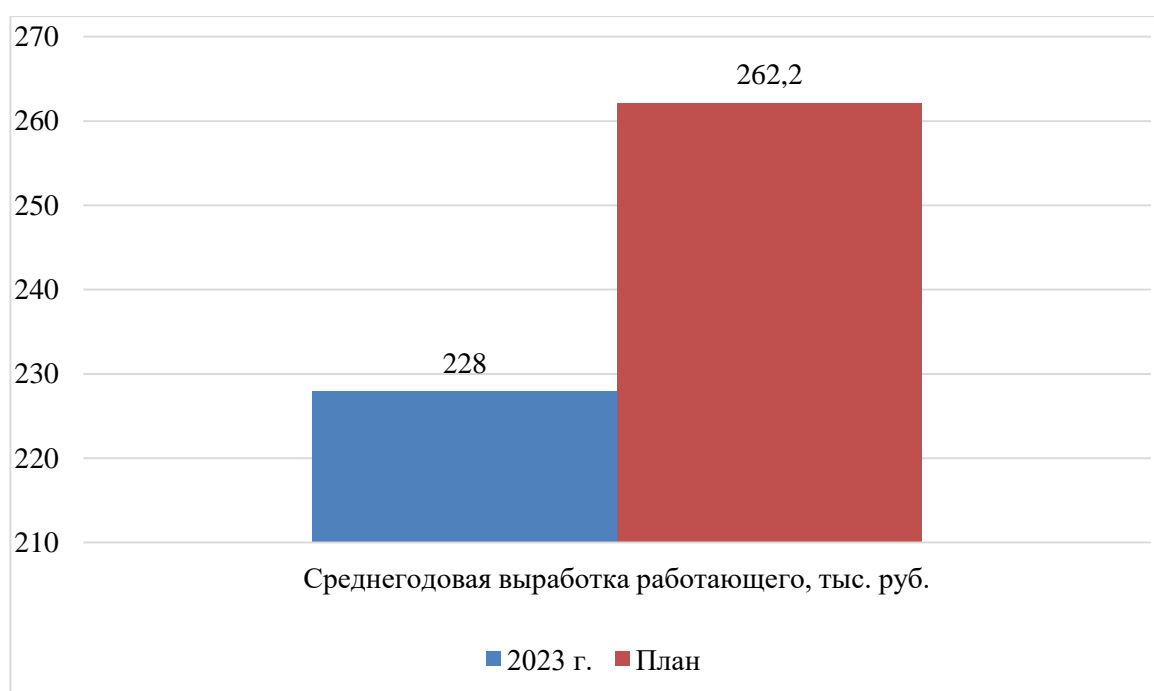


Рисунок 18 – Изменение среднегодовой выработки персонала ООО «СМПК», тыс. руб.

На рисунке 18 виден возможный рост среднегодовой выработки персонала ООО «СМПК» до 262,2 т. р. при реализации предложенных мероприятий.

Рост среднегодовой выработки персонала позволит увеличить выручку организации следующим образом:

$$\text{Выручка} = \text{Выработка персонала} \cdot \text{Численность персонала}, \quad (4)$$

$$\text{Выручка} = 262,2 \cdot 16 = 4195,2 \text{ т. р.}$$

Следовательно, выручка может вырасти до 4195,2 т. р. при росте среднегодовой выработки персонала организации.

При повышении среднегодовой выработки персонала ООО «СМПК» имеет резерв сокращения расходов на содержание персонала при его сокращении на 2 человека.

В связи с этим, в таблице 11 произведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Таблица 11 – Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз. п} = 3 \cdot \text{Эч}, \quad (5)$ <p>где Эз.п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.</p>	$\text{Эз/п} = 420 \cdot 2 = 840$
2. Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{Н}{100}, \quad (6)$ <p>где Н - % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 840 \cdot 0,3 = 252$
3. Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу. л.} = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \cdot B_2, \quad (7)$ <p>где Y- условно-постоянные затраты; B-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу} = (3974/3648 - 3974/4195,2) \cdot 4195,2 = (1,09 - 0,95) \cdot 4195,2 = 587,3$
4. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу. г.} = \text{Эз. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эу. л.}, \quad (8)$	$\text{Эу/г} = 840 + 252 + 587,3 = 1679,3$

Продолжение таблицы 11

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
5. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу.г.} - \text{Ен} \cdot \text{Зед}, \quad (8)$ <p>где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 1679,3 - 300 = 1379,3$

Согласно полученным данным в таблице 11, годовой экономический эффект от внедрения мероприятий составит 1379,3 т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «СМПК», а именно организация комплекса мероприятий по улучшению условий труда и отдыха персонала и внедрение системы КРІ, принесут ряд экономических выгод для предприятия. Предложенные в работе направления позволят обеспечить рост среднегодовой выработки персонала ООО «СМПК» до 262,2 т. р. или на 15%, повысить выручку от реализации до 4195,2 т. р., условно-годовая экономия от внедрения мероприятий составит 1679,3 т. р. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий на предприятии ООО «СМПК», с учетом расходов на внедрение, составит 1379,3 т. р.

Заключение

Совершенствование системы мотивации персонала играет первостепенную роль в эффективности деятельности любой организации, стимулируя сотрудников к более результативной работе, более высокой ответственности и качественному выполнению своих обязанностей.

В первом разделе бакалаврской работы сделан вывод, что мотивация персонала организации представляет собой совокупность факторов и стимулов, которые побуждают сотрудников к действию, направленному на достижение поставленных целей организации, к достижению высоких результатов и выполнению поставленных задач. Система мотивации персонала представляет собой комплексный набор методов, инструментов и стратегий, разработанных с целью стимулирования сотрудников. На практике выделяют две основные группы инструментов мотивации персонала: материальные и нематериальные. Совершенствование системы мотивации персонала подразумевает под собой улучшение способов и методов, которые организация использует для стимулирования и мотивации своих сотрудников. Новые формы мотивации позволят решить существующие проблемы в системе мотивации организации.

Во втором разделе бакалаврской работы сделан вывод, что в организации ООО «СМПК» слабо развита система мотивации. В исследовании выделены две основные проблемы в мотивации персонала организации. Первая проблема состоит в недостаточной удовлетворенности материальной мотивацией сотрудников организации. Согласно проведенному опросу приоритетными направлениями улучшения системы мотивации для большинства сотрудников (90%) является повышение материальной мотивации. Показатель текучести кадров вырос до 21%. Главной причиной роста текучести кадров является низкая заработная плата и премия.

Вторая проблема состоит в слабо развитой системе нематериальной мотивации. Компания использует как средства нематериальной мотивации

только корпоративные мероприятия, подарки на профессиональный праздник и обучение для отдельных категорий персонала. Предприятие ООО «СМПК» не заинтересовано в дополнительном мотивировании сотрудников и повышении их лояльности за счет улучшения условий труда и отдыха персонала. Неэффективная система как материальной, так и нематериальной мотивации отражается на результатах труда персонала. Среднегодовая выработка персонала значительно снизилась за три года, в 2023 г. снижение составило 39,9%.

Для решения данных проблем в третьем разделе бакалаврской работы предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение системы KPI для создания более четкой и прозрачной системы материальной мотивации, позволяющей получать квартальную и годовую премию всем сотрудникам организации при повышении производительности труда;
- организация комплекса мероприятий по улучшению условий труда и отдыха персонала организации.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «СМПК», а именно организация комплекса мероприятий по улучшению условий труда и отдыха персонала и внедрение системы KPI, принесут ряд экономических выгод для организации. Предложенные в работе направления позволят обеспечить рост среднегодовой выработки персонала ООО «СМПК» до 262,2 т. р. или на 15%, повысить выручку от реализации до 4195,2 т. р., условно-годовая экономия от внедрения мероприятий составит 1679,3 т. р. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий на предприятии ООО «СМПК», с учетом расходов на внедрение, составит 1379,3 т. р.

Следовательно, задачи бакалаврской работы были решены и цель достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Альмаганбетова А. М. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности предприятия / А.М. Альмаганбетова // Инновационная парадигма развития современной науки: сборник статей III Международной научно-практической конференции. 2022. С. 65-71.
2. Артеменков Г. Е., Саввиди С. М. Сравнительная характеристика методов мотивации персонала в России и за рубежом // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 2-1 (77). С. 183-187.
3. Басик И. В. Влияние нематериальной мотивации и стимулирования на текучесть персонала банка // Молодой ученый. 2022. № 16 (411). С. 88-91.
4. Беляева Е. А., Колесова Е. Ю., Смотрова Е. А., Цуканова К. А., Кулешова А. Е. Отечественный и зарубежный опыт управления мотивацией труда персонала строительных организаций // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 1 (157). С. 50-61.
5. Вагапова Ю. Р. Мотивация и стимулирование персонала // Вестник науки. 2020. №1 (22). С. 103-105
6. Валова О. С. Международный опыт мотивации персонала // Современное образование: содержание, технологии, качество, 2019. т. 1. С. 605-607.
7. Волосский А. А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. М.: Техносфера. 2020. 524. С. 48.
8. Гранкина А. С. Формирование системы мотивации труда в строительной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3. С. 2-8.
9. Епанешников А. В. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда / А.В. Епанешников // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т. 9. № 5. С. 47-49.

10. Ефимова М. В. Современные концепции системы мотивации // Молодой ученый. 2021. №15. С. 295-296.
11. Жданкин Н. А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н. А. Жданкин // Управление персоналом. 2021. № 3. С. 32–39.
12. Зимин А. В. Современные технологии и инструменты политики мотивации персонала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 2-1. С. 303-312.
13. Ильченко С. В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю, 2021. №. 1. С. 4-6.
14. Истратий А. Ю., Козлова Е. Г. Методика формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности // Вестник Университета (ГУУ). 2019. № 12. С. 10–12.
15. Каличенко И. А. Современные методы мотивации и стимулирования персонала // Инновационная наука. 2019. №. 4. С. 55-58.
16. Кибанов А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. М.: Проспект, 2020. 409 с.
17. Лымарева О. А., Юденко В. И. Мотивация и стимулирование персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-1 (95). С. 177-180.
18. Макарова Е. Л., Голубева М. М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // Вестник таганрогского управления и экономики. 2019. № 2. С. 91-94.
19. Никифорова Ф. В. Имплементация зарубежного опыта мотивации труда в деятельность российских предприятий / Ф.В. Никифорова // Трибуна ученого. 2022. № 6. С. 256-267.

20. Орлова Ю. С. Зарубежный опыт стимулирования мотивации труда персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 1. С. 100-103.
21. Парахина П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: сборник научных статей. Москва, Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021, С. 129-136.
22. Порошин А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2 (71). С. 78-81.
23. Правкина Ю. Р. Управление персоналом организации: учебник. Москва: КНОРУС, 2023. 164 с.
24. Руденко А. А., Лымарева О. А. Анализ современных подходов к оплате труда и их влияние на эффективность управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2 (98). С. 103-105.
25. Сайт организации ООО «СМПК» [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1236300000419> (дата обращения – 01.03.2024 г.)
26. Саранцева Е. Г. Оценка системы мотивации персонала малого предприятия и направления ее совершенствования // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. Т. 2. № 3. 2019. С. 194–199.
27. Скворцова И. В. Мотивация персонала организации в условиях введения санкций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-2 (95). С. 77-79.
28. Современная мотивация персонала: 12 идей, которые вы точно оцените [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.topfactor.pro/blog/sovremennaya-motivatsiya-personala-12-ideykotorye-vy-tochno-otsenite-istochnik-https-www-gd-ru-arti/> (дата обращения – 01.03.2024 г.)

29. Соколова А. А., Коробкина М. А. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала в коммерческой организации // Вестник науки. 2023. Т. 1. № 12 (69). С. 728-732.

30. Терелецкова Е. В., Халитова Э. Р. Мотивация как один из инструментов снижения текучести персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-2 (95). С. 112-115.

31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 01.03.2024 г.)

32. Тюрина К. А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда / К.А. Тюрина// Вектор Экономики. 2020. №4. С. 88-89.

33. Чиркова Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2020. № 6 (37). С. 62–74

34. Шакирова Д. М., Коньжов К. В., Вагапов В. В. Мотивация и стимулирование как инструменты управления трудовой деятельностью // Наука Красноярья. 2022. Том 11. № 2. С. 7-17.

35. Шендрикова О. О., Дмитриева Е. И., Севостьянов А. К. Особенности мотивации персонала на наукоемких предприятиях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 5 (71). С. 140-148.

36. Шихамирова А. С., Гусейнова М. М. Эффективное мотивирование персонала // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2021. №2. С. 46-49.

37. Якушкина К. Э. Система мотивации персонала: определение, сущность, структура // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № 6 (54). С. 98-101.