

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

Обучающийся

Д.В. Турков

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Турков Дмитрий Владимирович

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент, О. М. Сярова.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по совершенствованию инструментов стимулирования сотрудников с целью повышения эффективности управления персоналом организации.

Объектом исследования является ООО НТК «Сервис».

В качестве предмета бакалаврской работы выступает анализ инструментов стимулирования сотрудников организации с целью определения мероприятий по повышению эффективности управления персоналом.

Методы исследования – горизонтальный и вертикальный методы экономического анализа, метод сравнения, графический, анкетирования, коэффициентный и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе – обобщены научные изыскания в области управления персоналом, в частности использования инструментов стимулирования сотрудников организации.

Практическая значимость исследования обуславливается возможностью использования представленных мероприятий в ООО НТК «Сервис».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 32 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 19.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические подходы к эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.....	7
1.1 Понятие инструментов стимулирования сотрудников .....	7
1.2 Методика оценки эффективности управления персоналом на основе стимулирования сотрудников.....	14
2 Анализ эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников в ООО НТК-«Сервис».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО НТК «Сервис»	24
2.2 Оценка эффективности инструментов стимулирования сотрудников ООО НТК «Сервис».....	36
3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников в ООО НТК- «Сервис»	46
3.1 Мероприятия по совершенствованию инструментов стимулирования сотрудников ООО НТК «Сервис» .....	46
3.2 Расчёт эффективности от представленных мероприятий.....	53
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	62
Приложение А Бухгалтерская отчетность.....	67

## Введение

В настоящее время в современной экономической реальности, отягощенной политическим и экономическим кризисом, введением современных форм и методов управления предприятием с использованием инновационных форм и искусственного интеллекта, существенное внимание уделяется управлению персоналом.

Персонал, как один из элементов производительных сил организации, его профессиональные качества и имеющиеся компетенции позволяют организации не только добиваться решения поставленных задач, в том числе по обеспечению положительных финансовых результатов, но и формировать стратегию развития организации.

Поэтому каждая организация в зависимости от цикличности своего развития, наличия конкуренции, макроэкономической составляющей периодически сталкивается с проблемой совершенствования инструментов стимулирования сотрудников.

Стимулирование сотрудника - это комплекс мер, направленных на повышение его мотивации и заинтересованности в результатах своего труда. Оно может осуществляться в различных формах: материальной (премии, бонусы, повышение заработной платы), нематериальной (признание заслуг, продвижение по службе, улучшение условий труда), а также в виде сочетания этих форм. Главная цель стимулирования - побудить сотрудника к более эффективному выполнению своих обязанностей и достижению общих целей организации [11, с. 88].

Эффективный набор инструментов стимулирования сотрудников позволяет организации удерживать лучших специалистов, которые могут помочь ей развиваться и достигать успеха на рынке. Кроме того, процесс стимулирования помогает формировать корпоративную культуру организации и создавать условия для профессионального развития сотрудников.

Стимулирование сотрудников является важным фактором внутренней среды, который влияет на мотивацию и заинтересованность работников в достижении общих целей организации, что подтверждает актуальность темы исследования.

Объектом исследования является ООО НТК «Сервис».

В качестве предмета бакалаврской работы выступает анализ инструментов стимулирования сотрудников организации.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по совершенствованию инструментов стимулирования сотрудников с целью повышения эффективности управления персоналом организации.

На основе данной цели осуществлена постановка задач, решение которых позволит сформировать мероприятия повышения эффективности инструментов стимулирования сотрудников в организации. В работе поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические подходы к эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- провести анализ эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников в ООО НТК «Сервис»;
- представить мероприятия, способствующие повышению эффективности использования инструментов стимулирования сотрудников в ООО НТК «Сервис» и провести расчет их эффективности.

При проведении исследования в бакалаврской работе применен методический инструментарий: горизонтальный и вертикальный методы экономического анализа, метод сравнения, графический метод и др.

Труды западных и отечественных исследователей в области управления персоналом (Р.Р. Галяутдинова, И.Б. Дураковой, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова и др.) выступили в качестве методологической основы исследования.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщение

научных изысканий в области управления персоналом, в частности инструментов стимулирования сотрудников организации.

Практическая значимость исследования обуславливается возможностью использования представленных мероприятий в ООО НТК «Сервис» с целью повышения эффективности управления персоналом.

Структура бакалаврской работы включает аннотацию, содержание, введение, три раздела, заключение, список используемых источников, приложение.

Во введении аргументируется актуальность темы бакалаврской работы, поставлена цель и задачи, указаны объект и предмет исследования, методы и методологическая основа.

В первом разделе представлен теоретический материал, позволяющий раскрыть основы инструментов стимулирования сотрудников организации: проведён анализ понятийного аппарата, его цель, принципы, методы и этапы его осуществления.

Во втором разделе проведен анализ инструментов стимулирования сотрудников, осуществляемый ООО НТК «Сервис»: дана организационно-экономическая характеристика организации, проведён анализ ключевых показателей её деятельности, а также процесс стимулирования сотрудников с выделением основных проблем при его проведении.

В третьем разделе представлены мероприятия стимулирования сотрудников в ООО НТК «Сервис» с целью повышения эффективности управления персоналом, рассчитывается их эффективность.

В заключении проводится обобщение результатов проведенного исследования.

# **1 Теоретические подходы к эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников**

## **1.1 Понятие инструментов стимулирования сотрудников**

В процессе управления персоналом особое значение имеет проблема выбора набора инструментов, побуждающих сотрудников к выполнению своих трудовых обязанностей с большей отдачей. При этом происходит удовлетворение одновременно собственных интересов в виде получения дополнительных побуждающих факторов, а также интересы организации в виде получения дополнительного роста результатов производственной деятельности.

Однако сотрудники все работники по-разному выражают реакцию на «одни и те же стимулы, в зависимости от своих интересов, возможностей, ожиданий, целей, мотивов. Эффект от воздействия стимула будет тем выше, чем больше он соответствует внутренним мотивам работника» [3].

Поэтому следует подробно остановиться на рассмотрении понятия стимулирования.

Так в современном экономическом словаре стимулирование рассматривается как «процесс и методы внешнего побуждения человека к тому или иному поведению, деятельности. Стимулирующим воздействие становится только тогда, когда вызывает интерес, совпадает с внутренними потребностями, соответствует культуре и индивидуальным особенностям. Стимулирование придает динамику деятельности, способствует формированию мотивов по отношению к ней» [25, с. 402].

С позиции менеджмента стимулирование рассматривается с различных подходов (рисунок 1):

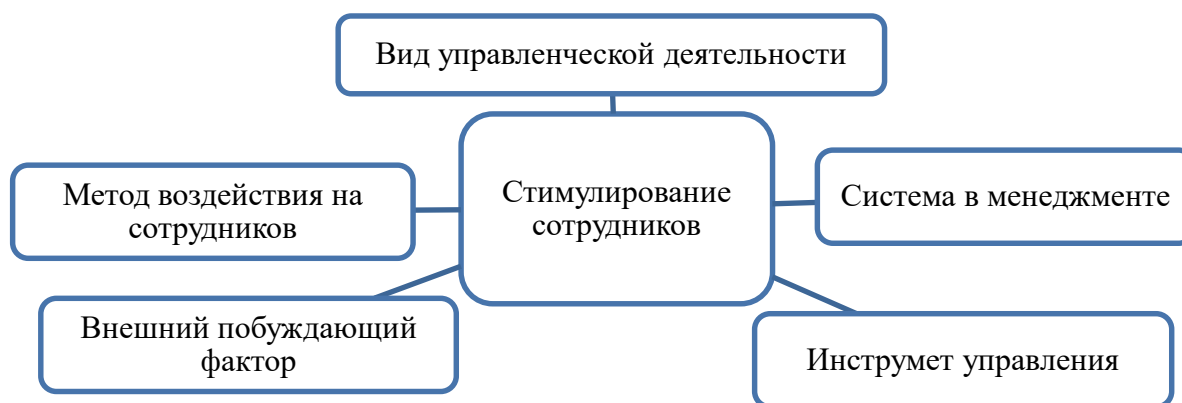


Рисунок 1 – Подходы к определению стимулирования сотрудников

Рассматривая стимулирование сотрудников в менеджменте С.Ю. Тропицын представляет его как «систему, с помощью которой организация создает условия, побуждающие работника выполнять свою работу лучше и качественнее, достигать поставленного результата в определенные сроки» [18, с. 36].

Он описывает, что стимулирование сотрудников это система мер, направленных на повышение мотивации и заинтересованности работников в результатах своей деятельности. Эта система включает в себя различные материальные и нематериальные стимулы, которые могут быть использованы для поощрения сотрудников к более продуктивной работе.

Так, например, Н. А. Гореловым, Д. В. Кругловым, О. Н. Мельниковым представлено стимулирование сотрудников как «вид управленческой деятельности, который направлен на управление трудовым поведением персонала. Целью стимулирования человеческих ресурсов является эффективное достижение целей организации. В широком понимании, стимулирование представляет собой совокупность требований к персоналу организации, а также соответствующая им система наказаний и поощрений» [5, с. 108].



Представленное определение в широком смысле раскрывает понятие стимулирование сотрудников. Действительно, к выбору инструментов стимулирования необходимо подходить обоснованно, определяя методы побуждения сотрудников, обеспечивая их трудовую активность для достижения целей и задач управления персоналом.

Стимулирование как метод управления персоналом целесообразно использовать в том случае, если необходимо добиться от сотрудника сверхнормативных результатов, что подтверждает определение, представленное С. М. Степановой, Е.С. Мальцевой, Т.А. Родермель. Они считают, что «стимулирование сотрудников - это метод управления персоналом, представляющий стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации» [28, с. 87].

В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе считают, что при определении стимулирования следует указывать вид воздействия фактора окружающей реальности на трудовую активность сотрудника, что чётко даёт разграничение между мотивацией и стимулированием. По их мнению «стимулирование - это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей через набор благ, который будет положен в основу стимулирования работников» [26, с. 234].

Н. С. Пряжников представляет стимулирование сотрудников как «дополнительный инструмент для управления трудовой мотивацией, который чаще применяют на индивидуальном уровне» [24, с. 176].

Данное определение справедливо в практике управления персоналом. Например, в организации чётко установлены бонусы и штрафные санкции за нарушение правил. Для стимулирования сотрудника, руководитель

организации или структурного подразделения напоминают работнику о намеченных результатах и уровне вознаграждения за труд.

Конечно, в научных трудах по управлению персоналом, где рассматривается процесс стимулирования работников, даются и иные определения. Но представленные выше трактовки определения стимулирования сотрудников позволяют в широком и узком смысле понять его экономическую сущность.

Следовательно, стимулирование сотрудников - это комплекс мер, направленных на повышение мотивации и заинтересованности работника в результатах своего труда [30, с. 78].

Использование в трудовой деятельности инструментов стимулирования сотрудников определяется его целями, к числу которых относятся [31, с. 208]:

- мотивация сотрудников к выполнению своих обязанностей;
- создание условий для эффективного использования трудовых ресурсов;
- повышение качества работы и производительности труда;
- удержание ценных сотрудников в организации;
- улучшение взаимоотношений в коллективе.

Поэтому, возможно, сделать вывод, что главная цель стимулирования сотрудников организации сводится к побуждению их к более эффективному выполнению обязанностей и достижению общих целей организации.

Экономическая сущность стимулирования сотрудников проявляется через классификацию видов стимулирования (рисунок 2) [21, с. 69]:



Рисунок 2 – Виды стимулирования сотрудников организации

Одним из наиболее распространенных видов стимулирования является материальное вознаграждение, которое может быть представлено в виде премий, бонусов, компенсаций и других форм поощрения. Однако, помимо материальных стимулов, существуют и нематериальные, такие как признание заслуг сотрудника, возможность карьерного роста, улучшение условий труда и т.д. [27, с. 315].

Стимулирование сотрудников также может быть связано с созданием благоприятной рабочей атмосферы, которая способствует развитию профессиональных и личных качеств работников. Это может включать в себя организацию корпоративных мероприятий, участие в культурных и спортивных мероприятиях, а также поддержку инициатив сотрудников по улучшению условий труда.

Важно отметить, что стимулирование сотрудников не должно ограничиваться только материальными стимулами, так как это может

привести к снижению мотивации и удовлетворенности работой. Необходимо использовать различные виды стимулирования, учитывая индивидуальные потребности и интересы каждого сотрудника [20, с. 183].

В целом, стимулирование сотрудников является важным фактором внешней среды, который влияет на мотивацию и заинтересованность работников в достижении общих целей компании.

Для повышения результативности и эффективности стимулирования сотрудников необходимо, чтобы руководитель организации придерживался определенных принципов стимулирования, представленных на рисунке 3.

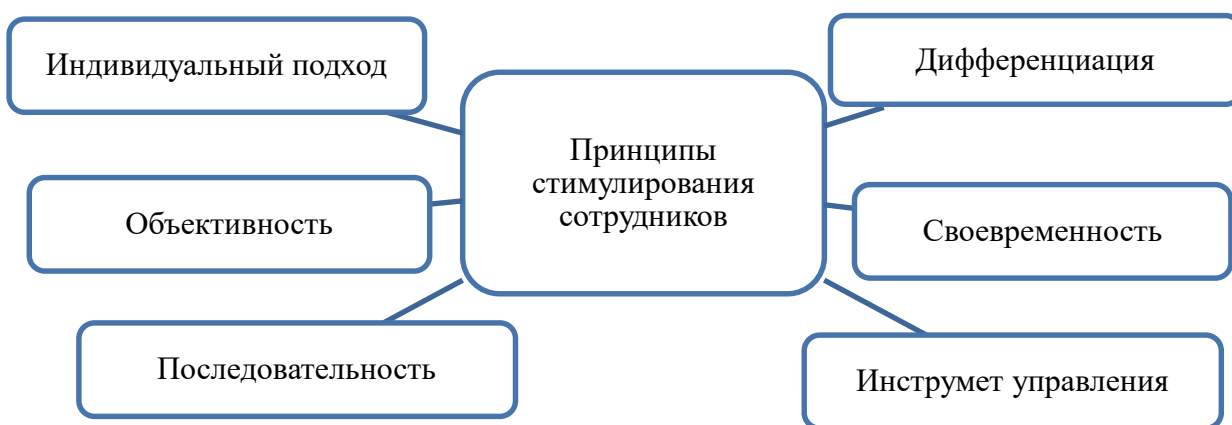


Рисунок 3 – Принципы стимулирования сотрудников

Сущность данных принципов сводится к следующему [32, с. 297]:

- индивидуальный подход в системе управления персоналом подразумевает, что каждый сотрудник имеет свои потребности и мотивы, поэтому важно учитывать их при разработке системы стимулирования;
- объективность выражается в том, что стимулирование должно быть справедливым и соответствовать результатам работы сотрудника;
- последовательность подразумевает, что система стимулирования должна быть последовательной и предсказуемой для сотрудников;

- дифференциация определяется тем, что стимулы, которые применяются в системе управления персоналом, должны различаться в зависимости от результатов работы и вклада каждого сотрудника;
- своевременность показывает, что стимулы, которые используются в системе управления персоналом, следует предоставлять сразу после достижения определенных результатов;
- прозрачность подразумевает, что сотрудники должны знать, за что они получают стимулы и как они влияют на их заработную плату.

Следует отметить, что не всегда стимулирование оказывает положительный эффект на результативность трудовой деятельности. Складываются ситуации, когда для работников представлен самый разнообразный перечень материальных и нематериальных стимулов, но планируемый эффект не достигается. Данная ситуация объясняется рядом причин, к числу которых следует отнести [23, с. 129]:

- отсутствие мотивации в достижении результата, что не позволяет заставить сотрудника работать эффективнее;
- отсутствие соответствия стимула потребностям сотрудника, что проявляется, например, в желании работника получать материальное вознаграждение, а не моральное;
- отсутствие изменяющихся условий, что приводит к привыканию сотрудника в постоянном получении бонусов и бонусная программа воспринимается как системная доплата к заработной плате;
- отсутствие понимания сущности системы стимулирования не позволяет работнику чётко отслеживать выполнение показателей, за которые он получает стимулы, что может привести к недовольству в коллективе - трудозатраты одинаковые или выше чем у коллеги, а получают меньше.

Следовательно, стимулирование является важным инструментом управления, позволяющим повысить эффективность работы сотрудников и обеспечить достижение общих целей организации. Успешное стимулирование требует учета индивидуальных потребностей сотрудников, разработки эффективной системы поощрений и регулярного мониторинга результатов.

## **1.2 Методика оценки эффективности управления персоналом на основе стимулирования сотрудников**

Для проведения оценки эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников необходимо представить алгоритм оценки данной системы.

Для начала остановимся на разъяснение трактовки эффективности управления персоналом.

Как отмечают Е.В. Гордеева и Ю.С. Севостьянова под «эффективностью управления персонала организации следует понимать отражение суммарного эффекта, как производительности, так и качества труда, а кроме этого еще и уровень качества жизни всех вовлеченных в процесс труда и пользующихся его результатами заинтересованных сторон» [4, с. 226].

Е. П. Егоршин отмечает, эффективность управления персоналом рассматривается как «показатель способности экономической системы достичь оптимального состояния при определенной совокупности эффектов трудовой деятельности трудового потенциала организации» [10, с. 196].

А. Я. Кибанов эффективность управления персоналом определяет «широким понятием, характеризующим производительность труда с учетом достигнутых экономических, организационных и социальных эффектов» [12, с. 393].

Следовательно, эффективность управления персоналом это интегральный показатель, позволяющий определить оптимальное

соотношение достигнутых экономических результатов и использованными ресурсами (финансовыми затратами на персонал).

Для оценки эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников необходимо использовать алгоритм, позволяющий всесторонне оценить результат его использования (рисунок 4) [15, с. 883]:

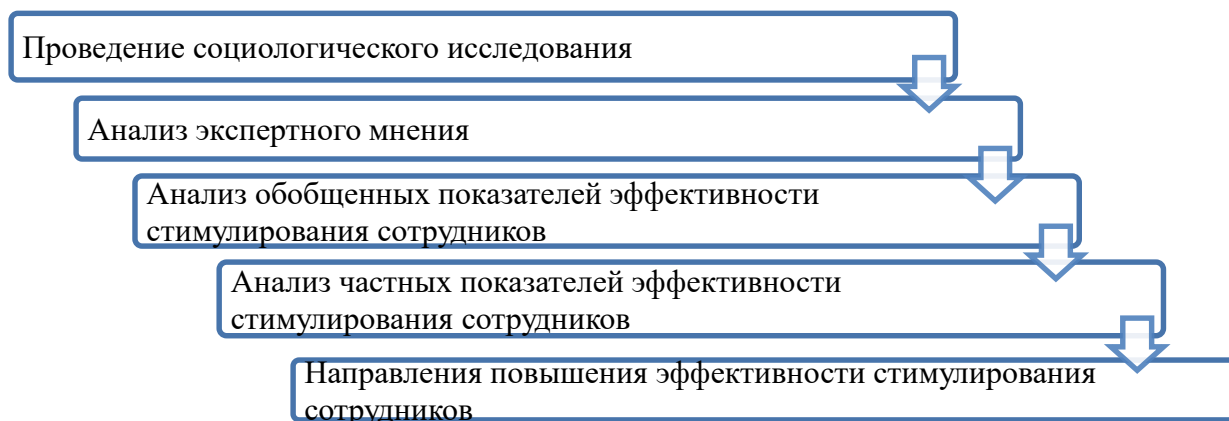


Рисунок 4 – Пятиступенчатая методика оценки эффективности стимулирования сотрудников организации

Следует более подробно остановиться на рассмотрении алгоритма оценки эффективности стимулирования сотрудников организации.

На первой ступени следует провести социологический опрос сотрудников организации для определения состояния и уровня удовлетворенности действующей в организации инструментов стимулирования. Для проведения социологического исследования можно воспользоваться одним из часто используемых методов, к числу которых относится: опрос, тестирование, интервью и др.

В перечень вопросов необходимо включить, например:

- как вы считаете, является ли система стимулирования успешной?
- какие факторы, по вашему мнению, влияют на успешность системы стимулирования?

- что бы вы изменили в системе стимулирования, чтобы она была более эффективной?
- какие меры необходимо принять для улучшения системы стимулирования?

Самое главное, при создании опросника необходимо ориентироваться на вопросы, ответы на которые в дальнейшем позволят провести SWOT-анализ используемых организацией инструментов стимулирования сотрудников. Следовательно, в результате проведенного исследования необходимо получить ответы, раскрывающие сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы используемых инструментов стимулирования в организации [16, с. 202].

При проведении оценки эффективности использования инструментов стимулирования в процессе управления персоналом в организации следует провести анализ экспертного мнения. Для этого следует создать группу экспертов, в которую войдет руководитель организации, а также руководители структурных подразделений. Важно, чтобы в экспертную группу входили все линейные руководители, отвечающие за различные направления деятельности организации с целью получения более объективной оценки. Перед проведением второго этапа обязательным условием является доведение до членов экспертной группы результатов социологического опроса для формирования выводов по его результатам [13, с. 25].

На следующей ступени проводится расчёт обобщенных показателей эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

К числу основных показателей относится показатель производительности труда, который демонстрирует эффективность использования персонала и показывает, сколько продукции производится за единицу времени одним работником (формула 1).

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{Выпуск продукции}}{\text{Затраты труда}} \quad (1)$$



«Главное требование, которое предъявляется к развитию данного показателя, это более быстрый рост производительности труда в сравнении с ростом средней заработной платы» [14, с. 296].

В качестве обратного показателя производительности труда выступает показатель трудоёмкости, демонстрирующий объем затрат труда, приходящегося на рубль произведённой продукции (формула 2).

$$\text{Трудоёмкость} = \frac{\text{Затраты труда}}{\text{Выпуск продукции}} \quad (2)$$

К обобщенным показателям эффективности управления персоналом на основе использования инструментов стимулирования сотрудников относят показатели рентабельности [13, с. 25]. К числу данной группы показателей относится рентабельность заработной платы (формула 3).

$$\text{Рентабельность фот} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{ФОТ}} \quad (3)$$

Данный показатель, как правило, рассчитывают как коэффициент, который показывает размер чистой прибыли на рубль затрат по оплате труда сотрудников.

В дополнении к данному показателю проводят расчёт рентабельности затрат на развитие персонала, который демонстрирует размер чистой прибыли на рубль затрат на развитие сотрудников (формула 4).

$$\text{Рентабельность ЗРП} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Затраты на развитие работников}} \quad (4)$$

Эффективность управления персоналом, возможно, определить на основе показателя рентабельности персонала, который демонстрирует размер

чистой прибыли на единицу задействованных в производственном процессе организации сотрудников (формула 5).

$$\text{Рентабельность } \Pi = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Численность персонала}} \quad (5)$$

Расчёт данного показателя позволяет оценить эффективность управления персоналом, так как использованные организацией инструменты стимулирования сотрудников позволяют обеспечить постоянство работников, сокращают текучесть.

Для расчёта эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников, возможно, использовать показатели зарплатоотдачи и зарплатоёмкости, которые отражают рентабельность трудового процесса.

Данные показатели рекомендуют рассчитывать либо по выручке, либо по чистой прибыли (формула 6).

$$\text{Зарплатоотдача (ЗО)} = \frac{\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}}{\text{ФОТ}} \quad (6)$$

Показатель демонстрирует «отдачу затрат на оплату труда. Чем выше значение расчетного показателя, тем эффективнее формируются расходы на оплату труда» [6, с. 107].

Далее проводят факторный анализ, позволяющий определить количественное и качественное влияние факторов.

В качестве обратного показателя зарплатоотдачи выступает показатель зарплатоёмкости, демонстрирующий объем затрат на оплату труда, приходящегося на рубль произведённой продукции или чистой прибыли (формула 7).

$$\text{Зарплатоёмкость (ЗЁ)} = \frac{\text{ФОТ}}{\text{Чистая прибыль/ Выручка}} \quad (7)$$

Кроме обобщенных показателей эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников в организации используются частные показатели.

К числу данной группы показателей относятся показатели движения персонала, демонстрирующие, прежде всего, длительность работы в организации или желание трудиться в данной организации - коэффициент постоянства, коэффициент текучести и коэффициент приёма на работу [1, с. 68].

Коэффициент оборота по приёму - это отношение числа принятых работников к среднесписочной численности персонала за определенный период (формула 8).

$$\text{Коэффициент по приёму} = \frac{\text{Число принятых работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (8)$$

Коэффициент оборота по приёму показывает долю новых работников, принятых на работу в течение определенного периода, и может использоваться для анализа эффективности рекрутинговой деятельности.

Коэффициент текучести кадров - это отношение числа уволенных работников к среднесписочной численности персонала за определенный период (формула 9).

$$\text{Коэффициент текучести} = \frac{\text{Число уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (9)$$

Коэффициент текучести показывает долю работников, покинувших организацию в течение определенного периода, и может использоваться для

анализа выявления причин увольнения сотрудников и разработки мер по снижению текучести кадров.

Коэффициент постоянства кадров - это отношение числа работников, проработавших в организации в течение всего отчетного периода, к среднесписочной численности персонала за этот период (формула 10).

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Число постоянных работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (10)$$

Коэффициент постоянства кадров показывает долю сотрудников, непрерывно проработавших в организации в течение отчетного периода, и может использоваться для оценки стабильности персонала и его приверженности организации.

Кроме показателей движения, для оценки эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников используется группа показателей, демонстрирующих степень удовлетворённости.

Удовлетворенность персонала - это показатель, который отражает степень удовлетворенности сотрудников своей работой, условиями труда, взаимоотношениями в коллективе и другими аспектами, связанными с их трудовой деятельностью [17, с. 67]:

К числу данной группы показателей относятся коэффициент лояльности и индекс удовлетворённости.

Коэффициент лояльности - это показатель, характеризующий степень приверженности сотрудников организации и их готовности продолжать работать в ней. Он рассчитывается как отношение числа лояльных сотрудников к среднесписочной численности сотрудников организации (формула 11).

$$\text{Коэффициент лояльности} = \frac{\text{Число лояльных работников}}{\text{Среднесписочная численность}} \quad (11)$$

Повышение коэффициента лояльности может способствовать снижению текучести кадров, повышению производительности труда и улучшению имиджа организации на рынке труда [8, с. 108].

Индекс удовлетворенности сотрудников (ESI) - это показатель, который измеряет уровень удовлетворенности работников условиями труда, отношениями в коллективе, руководством, зарплатой и другими аспектами работы.

«Показатель рассчитывают на основе оценок, полученных при ответах на три вопроса. Формулировки могут быть разными, но смысл один:

- каков уровень удовлетворенности рабочим местом?
- какова степень его соответствия ожиданиям?
- какова степень приближенности к идеалу?

Оценочная шкала - от 1 до 10» [8, с. 108].

Далее индекс для отдельного респондента считают по формуле 12.

$$ESI = \frac{\frac{\text{Сумма оценок по трем вопросам}}{3} - 1}{9} \times 100 \% \quad (12)$$

Нормативное значение показателя отсутствует. Положительная его динамика свидетельствует о росте уровня удовлетворённости сотрудников.

На индекс удовлетворенности сотрудников влияют различные факторы, такие как [9, с. 378]:

- условия труда: наличие комфортного рабочего места, соблюдение санитарных норм, доступность необходимых инструментов и оборудования;
- отношения в коллективе: уровень конфликтности, дружелюбие коллег, поддержка со стороны руководства;

- возможности для профессионального роста и развития: наличие обучающих программ, курсов, тренингов;
- уровень заработной платы и социальных пакетов: справедливость оплаты труда, наличие премий и бонусов, объем и качество предоставляемых льгот и компенсаций;
- прозрачность и понятность системы оценки работы и принятия решений: информированность сотрудников о критериях оценки и принципах принятия решений;
- вовлеченность сотрудников в принятие решений и определение стратегии развития компании;
- возможность удаленной работы или гибкого графика;
- корпоративная культура и ценности компании: соответствие ценностей сотрудника и компании, участие в корпоративных мероприятиях, лояльность компании к сотрудникам.

После проведения анализа обобщенных и частных показателей определяются проблемные места и разрабатываются мероприятия, позволяющие повысить эффективность управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Для повышения стимулирования работников можно провести следующие мероприятия [2, с. 218]:

- улучшение условий труда: создание комфортных рабочих мест, улучшение эргономики рабочих помещений, обеспечение современными инструментами и оборудованием;
- развитие системы мотивации: разработка системы бонусов, премий и поощрений за достижение определенных результатов, внедрение системы карьерного роста;
- повышение корпоративной культуры: проведение совместных мероприятий, праздников, спортивных соревнований, укрепление командного духа;

- внедрение системы оценки и обратной связи: регулярное проведение оценки работы сотрудников, обсуждение результатов с ними, предоставление возможности для улучшения и развития;
- обучение и развитие сотрудников: организация обучающих программ, семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации;
- создание гибкой системы рабочего времени и удаленной работы: предоставление возможности работать по гибкому графику, удаленно или в смешанном режиме;
- обеспечение социальной ответственности компании: участие в благотворительных проектах, помощь местным сообществам и организациям.

Стимулирование является важным инструментом управления, позволяющим повысить эффективность работы сотрудников и обеспечить достижение общих целей организации. Успешное стимулирование требует учета индивидуальных потребностей сотрудников, разработки эффективной системы поощрений и регулярного мониторинга результатов.

Для оценки эффективности инструментов стимулирования сотрудников необходимо использовать алгоритм, позволяющий всесторонне оценить систему стимулирования: проведение социологического опроса, анализ экспертного мнения, анализ обобщенных и частных показателей эффективности стимулирования сотрудников.

Представленная последовательность осуществления оценки позволяет определить эффективность управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников, а также «узкие» места в управлении и мероприятия по повышению эффективности инструментов стимулирования.

## **2 Анализ эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников в ООО НТК-«Сервис»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО НТК «Сервис»**

Согласно данным ЕГРЮЛ организация ООО НТК «Сервис» зарегистрирована 24 ноября 2008 г. по адресу г. Бузулук, Оренбургской области, по ул. Комсомольской, 100 на основе действующего законодательства РФ, в том числе Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» [22], Гражданского Кодекса РФ [8] и др.

Уставный капитал организации сформирован путем внесения равных долей четырех учредителей и составляет 50 тыс. руб.

Деятельность организации осуществляется в пределах Оренбургского региона на основании лицензии, позволяющей вести «Деятельность по сбору, транспортированию, обработке, утилизации, обезвреживанию, размещению отходов I - IV классов опасности» [25].

По имеющейся информации от Федеральной налоговой службы, ООО НТК «Сервис» входит в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, которым была оказана государственная поддержка в виде консультационных услуг, предоставления гарантий и поручительства, субсидий и грантов.

За многолетний опыт работы ООО НТК «Сервис» сформировало лидирующие позиции на отраслевом рынке и имеет конкурентные преимущества: высокую техническую оснащенность производственного процесса, широкий спектр оказываемых услуг при оптимальном подходе формирования ценовой политики и должном уровне качества.

В связи с этим миссией организации на отраслевом рынке сервисных услуг является эффективное и сбалансированное удовлетворение потребностей заказчиков.



Целью деятельности организации является получение прибыли и сохранение конкурентных позиций на отраслевом рынке.

Основной вид деятельности ООО НТК «Сервис» - предоставление транспортных услуг автомобильным грузовым транспортом, включая аренду и перевозку специализированным и неспециализированным видами автотранспорта.

Дополнительными видами деятельности ООО НТК- «Сервис» являются:

- производство земляных работ;
- производство продукции методом порошковой металлургии;
- разборка, снос зданий, подготовка строительной площадки;
- торговля оптовая и розничная автомобильными принадлежностями;
- торговля розничная жидким котельным топливом;
- хранение нефти и нефтепродуктов;
- деятельность стоянок для транспортных средств;
- операции с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе;
- аренда и лизинг транспорта и оборудования
- деятельность в области медицины.

Численность персонала ООО НТК «Сервис» на 1 января 2024 г. составляет 78 человек.

Система управления персоналом в ООО НТК «Сервис» - линейно-функциональная. Это один из базовых типов организационной структуры, который используется во многих компаниях. Она основана на разделении труда и распределении обязанностей между различными уровнями управления и функциональными отделами (рисунок 5).

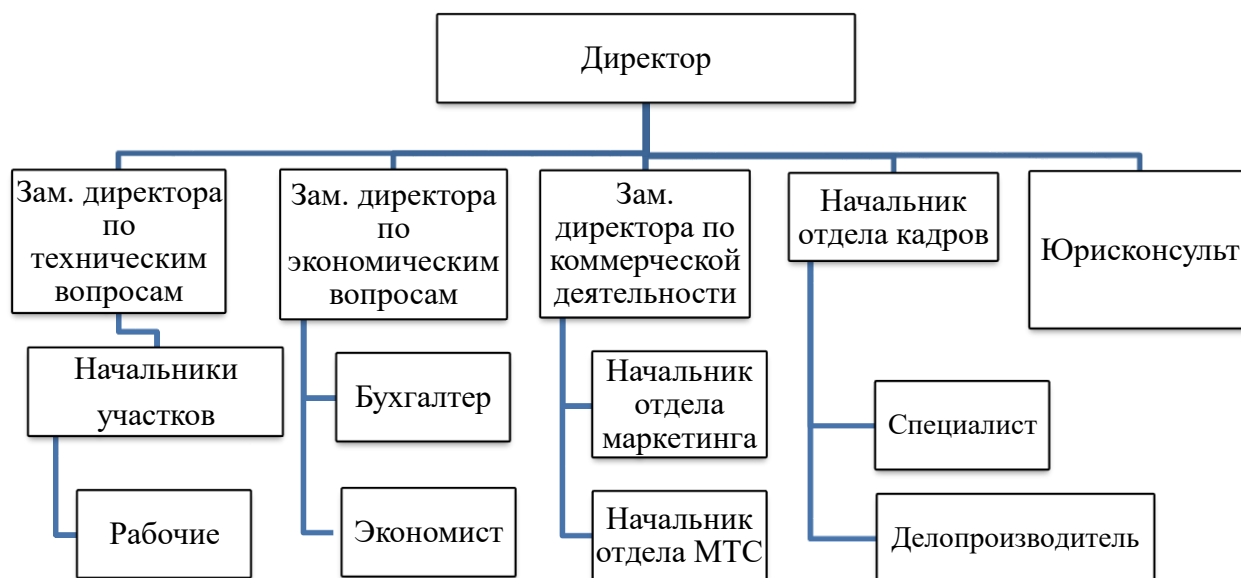


Рисунок 5 - Структура управления ООО НТК «Сервис»

Руководит деятельностью ООО НТК «Сервис» директор, в подчинении у которого находятся руководители структурных подразделений организации, отвечающие за уровень качества работ:

- заместитель директора по техническим вопросам отвечает за разработку и реализацию технической стратегии, управление и координацию работы начальников участков, обеспечение качества и безопасности, управление рисками;
- заместитель директора по экономическим вопросам планирует и контролирует финансовые потоки, разрабатывает бюджет, анализирует рентабельность и эффективность деятельности, осуществляет организацию и контроль бухгалтерского учета в организации, обеспечивает подготовку и сдачу отчетности;
- заместитель директора по коммерческой деятельности отвечает за управление продажами, рекламную и маркетинговую деятельность, за координацию работы с другими структурными подразделениями для обеспечения продаж, за поддержание связи с клиентами и партнерами;

- начальник отдела кадров организует работу отдела. В его обязанности входит: разработка и реализация кадровой политики и стратегии, рекрутинговая деятельность, обучение, развитие и мотивация персонала, участие в разработке программ по развитию персонала;
- юрисконсульт осуществляет работу по консультированию работников и руководства по юридическим вопросам, представляет интересы организации в судах и государственных органах, проводит договорную работу и др.

Построение управления по принципу линейно-функциональной структуры позволяет:

- поддерживать специализацию подразделений на выполнении определенных функций;
- 
- повышать уровень профессионализма и улучшению качества работы.

Однако у данной структуры имеются недостатки – это, прежде всего, сложность координации работы различных подразделений, особенно при решении сложных задач, снижение гибкости и адаптивности организации к изменяющимся условиям, возможность возникновения конфликтов между функциональными подразделениями из-за разных интересов и целей.

Организационно-экономические показатели деятельности ООО НТК «Сервис» составлены на основе бухгалтерской отчетности (Приложение А, таблицы А.1, А.2, А.3) и представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО НТК- «Сервис» за 2020-2022 гг. [22]

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Выручка, тыс. руб.	134472	146202	126878	11730	8,72	-19324	-13,22

Продолжение таблицы 1

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Себестоимость, тыс. руб.	133341	146658	126963	13317	9,99	-19695	-13,43
Валовая прибыль, тыс. руб.	1131	-456	-85	-1587	-	371	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1131	-456	-85	-1587	-	371	-
Прибыль до ННО, тыс. руб.	1408	485	417	-923	-65,55	-68	-14,02
Чистая прибыль, тыс. руб.	1359	388	343	-971	-71,45	-45	-11,60
Основной капитал, тыс. руб.	729	4524	4750	3795	520,58	226	5,00
Оборотный капитал, тыс. руб.	40816	54117	34858	13301	32,59	-19259	-35,59
Численность работников, чел.	79	76	78	-3	-3,80	2	2,63
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	17151	19365	22511	2214	12,91	3146	16,25
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1702,18	1923,71	1626,64	221,533	13,01	-297,07	-15,44
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	217,1	254,8	288,6	37,7	17,37	33,8	13,27
Фондоотдача	184,46	32,32	26,71	-152,14	-82,48	-5,61	-17,35
Оборачиваемость активов, раз	3,29	2,70	3,64	-0,59	-18,00	0,94	34,73
Рентабельность продаж, %	1,01	0,27	0,27	-0,75	-	0,00	-
Рентабельность производства, %	3,27	0,66	0,87	-2,61	-	0,20	-
Затраты на рубль выручки	0,99	1,00	1,00	0,01	1,16	0,00	-0,24

Проведенный расчет основных экономических показателей ООО НТК «Сервис» позволил сделать соответствующие выводы.

Так, за 2021-2022 гг. основной финансовый показатель деятельности организации – выручка, повысился на 11 730 т. р. (8,72 %). Себестоимость продаж за данный период выросла на 13 317 т. р. (9,99 %). За 2022-2023 гг. показатель выручки снизился на 19 324 т. р. (13,22 %), себестоимость продаж

– на 19 695 т. р. (13,43 %). То есть отмечается превышение прироста себестоимости продаж по отношению к выручке о чем свидетельствует значение показателя затрат на рубль выручки. Его значение за 2021-2022 гг. выросло на 0,01 (1,16 %), за отчетный год его значение сократилась на 0,24 %.

В результате опережающего значительного прироста себестоимости продаж относительно выручки показатель валовой прибыли за 2021-2022 гг. снизился на 1 587 т. р., но в 2022-2023 гг. он вырос на 371 т. р.

Значение валовой прибыли и прибыли от продаж совпадают в виду отсутствия учета управленческих и коммерческих расходов.

Отмечается отрицательная динамика прибыли до налогообложения. Так, за 2021-2022 гг. показатель снизился на 923 т. р. (65,55 %), за отчетный период - на 68 т. р. (14,02 %).

Аналогичная динамика свойственна чистой прибыли, которая за 2021-2022 гг. снизилась на 971 т. р. (71,45 %), за 2022-2023 гг. - на 45 т. р. (11,60 %) (рисунок 6).

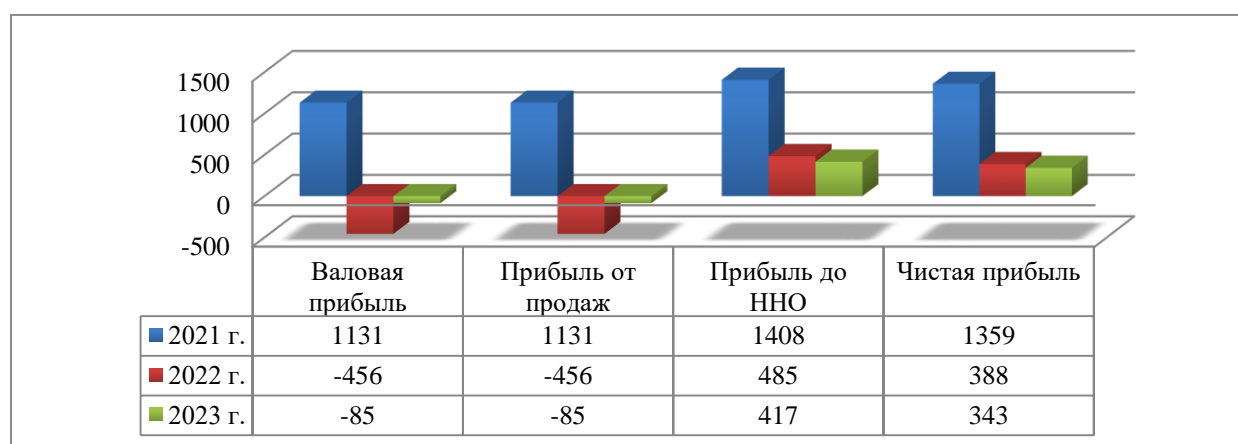


Рисунок 6 – Абсолютные финансовые результаты ООО НТК «Сервис», тыс. руб.

Для организации производственной деятельности ООО НТК «Сервис» использует производственные ресурсы, по которым в анализируемом периоде сохраняются неоднозначная динамика.

Величина основного капитала за 2021-2022 гг. повысилась на 3 795 т. р. (520,58 %), за 2022-2023 гг. – на 226 т. р. (5,00 %). Размер оборотного капитала организации за 2021-2022 гг. повысился на 13 301 т. р. (32,59 %), за 2022-2023 гг. его значение сократилось на 19 259 т. р. (35,59 %). Наблюдается превышение оборотных средств над основным капиталом, что позволяет сделать вывод о легкой структуре активов организации.

Однако опережающий рост основных средств относительно выручки способствовал сокращению показателей эффективности. Так, например, фондоотдача за 2021-2022 гг. сократилась на 152,14 (82,48 %), за 2022-2023 гг. фондоотдача сократилась на 5,61 (17,35 %).

Оборачиваемость оборотных средств за 2021-2022 гг. уменьшилась на 0,59 (18,00 %), за 2022-2023 гг. она выросла на 0,94 (34,73 %).

Однако незначительный рост численности работников организации относительно выручки 2021-2022 гг. способствовал росту эффективности использования персонала. Так, производительность труда персонала в данный период повысилась на 13,01 %, но за 2022-2023 гг. показатель сократился на 15,44 %.

Деятельность организации является эффективной, что подтверждается расчетом показателей рентабельности. Однако в 2021-2022 гг. динамика показателей отрицательная. Рентабельность продаж сократилась на 0,75 %, рентабельности производства – на 2,61 %. Значение рентабельности продаж в прошедшем году осталось неизменным, рентабельности производства увеличилось – на 0,20 %.

Следовательно, деятельность организации является эффективной, однако в 2022-2023 гг. отмечается отрицательная динамика по многим показателям эффективности.

Перед тем как рассмотреть процесс управления персоналом в ООО НТК «Сервис» на основе инструментов стимулирования сотрудников, необходимо провести анализ количественных и качественных показателей обеспеченности

персоналом в организации. Для начала следует рассмотреть численный состав работников организации (таблица 2).

Таблица 2 – Численный состав работников ООО НТК «Сервис» за 2021-2023 гг., чел.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Руководители	10	11	11	1	10	0	0
Специалисты	13	13	13	0	0	0	0
Рабочие	56	52	54	-4	-7,14	2	3,85
Общая численность	79	76	78	-3	-3,80	2	2,63

Численный состав работников организации в исследуемом периоде изменился. За 2021-2022 гг. он уменьшился на 3 чел. (3,80 %), за 2022-2023 гг. его количество выросло на 2 чел. (2,63 %).

Численность руководящего состава и специалистов осталась неизменной. Изменения коснулись категории рабочих. За 2021-2022 г. их количество снизилось на 4 чел, (7,14 %), за 2022-2023 гг. их количество выросло на 2 чел. (3,85 %) (рисунок 7).

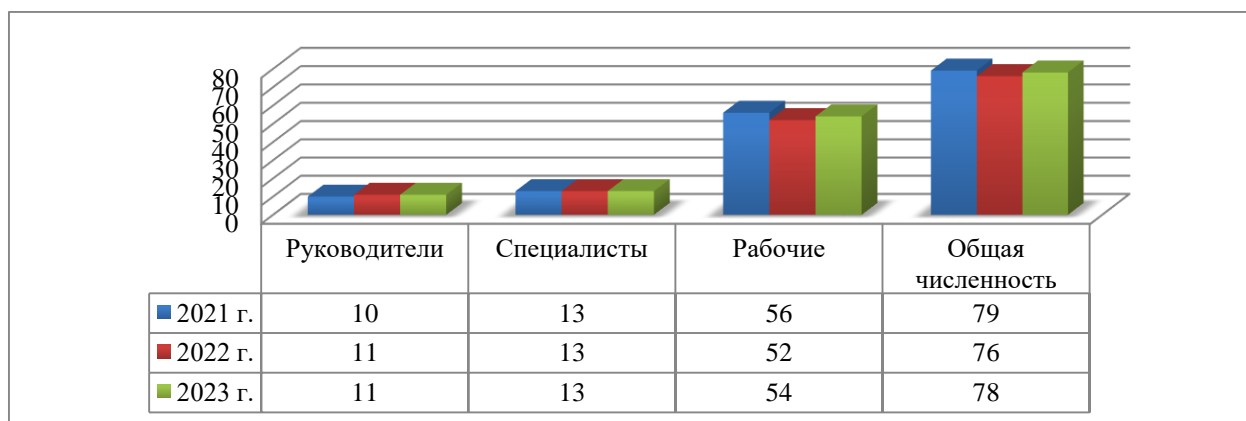


Рисунок 7 – Численный состав работников ООО НТК «Сервис» за 2021-2023 гг., чел.

Изменения в численном составе работников отразилось на структуре персонала организации (таблица 3).

Таблица 3 – Структурный анализ численного состава работников ООО НТК «Сервис» за 2021-2023 гг., %

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, + /	
				2021-2022 гг.	2022-2023 гг.
Руководители	12,66	14,47	14,10	1,82	-0,37
Специалисты	16,46	17,11	16,67	0,65	-0,44
Рабочие	70,89	68,42	69,23	-2,47	0,81
Общая численность	100,00	100,00	100,00	-	-

По результатам проведенных расчетов, возможно, сделать выводы, что существенно структура численного состава работников организации в исследуемом периоде не изменилась.

Наибольший удельный вес принадлежит рабочим. Их доля за 2021-2022 гг. сократилась на 2,47 %. Данное снижение способствовало росту удельного веса руководителей на 1,82 %, специалистов на 0,65 %.

За 2022-2023 гг. доля рабочих увеличилась на 0,81 %, удельный вес руководителей сократился на 0,37 %, специалистов - на 0,44 % (рисунок 8).

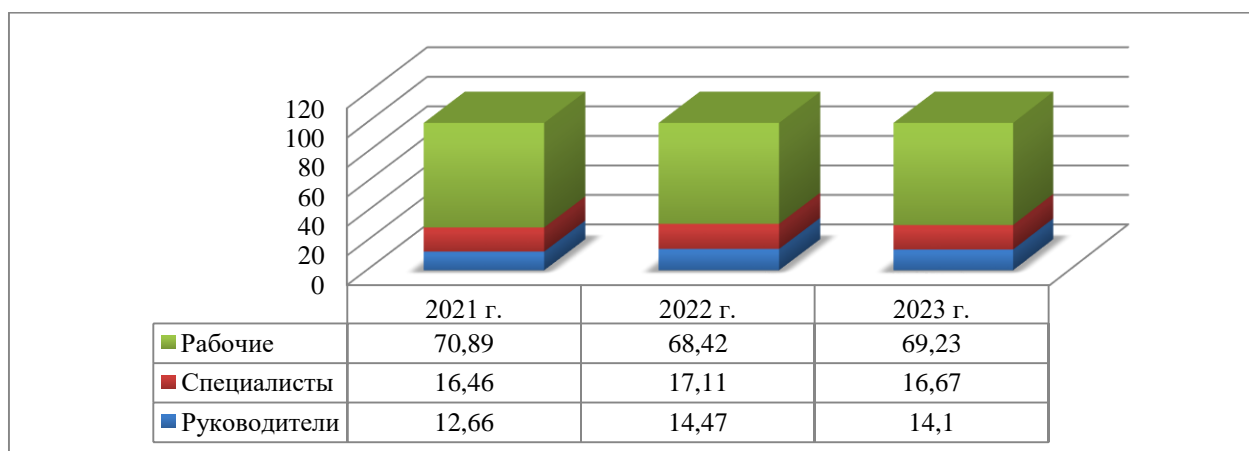


Рисунок 8 – Структурный анализ обеспеченности ООО НТК «Сервис»



персоналом за 2021-2023 гг., %

Далее следует остановиться на рассмотрении гендерной структуры персонала ООО НТК «Сервис» (рисунок 9).

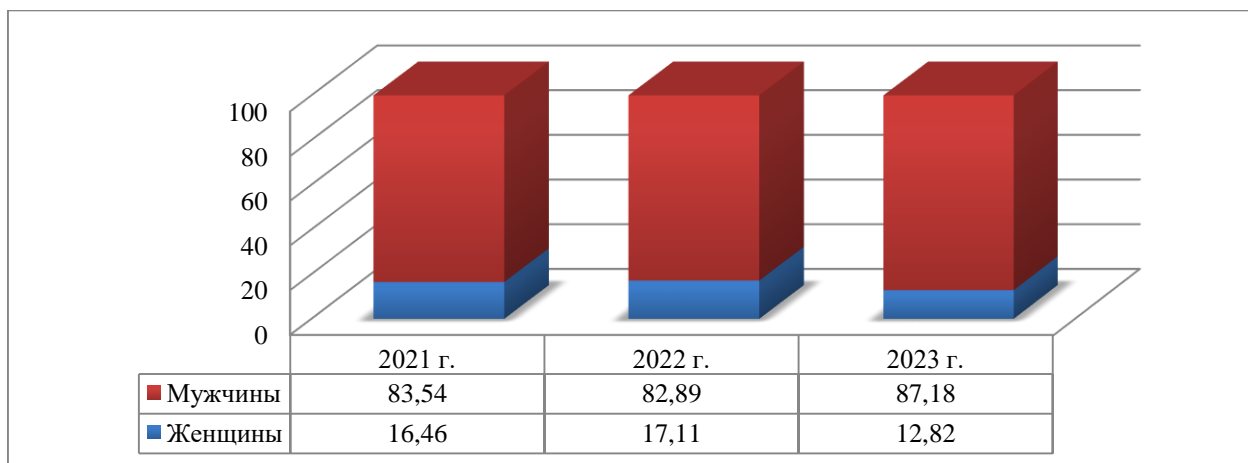


Рисунок 9 – Структурный анализ обеспеченности ООО НТК «Сервис» персоналом по гендерному признаку за 2021-2023 гг., %

Анализируя гендерную структуру персонала организации, следует сделать вывод, что она существенно не изменилась. Наибольший удельный вес в данной структуре приходится на работников мужского пола. Если в 2021-2022 гг. отмечается снижение работников мужского пола, то в отчетном периоде данный показатель увеличился на 4,29 %.

Анализируя возрастную структуру работников ООО НТК «Сервис» следует сделать вывод, что в исследуемом периоде она не претерпела изменений. Большая часть работников организации – это лица в возрасте от 20 до 40 лет. Их удельный вес в 2021-2023 гг. в совокупности составляет более 80 %. Более половины работников – это лица в возрасте 30 - 40 лет. Шестая часть работников – это лица в возрасте 40 - 50 лет. Незначительную долю занимают молодые работники до 20 - 30 лет (рисунок 10).

Анализируя образовательную структуру работников ООО НТК «Сервис» следует сделать вывод, что в исследуемом периоде она не претерпела изменений.

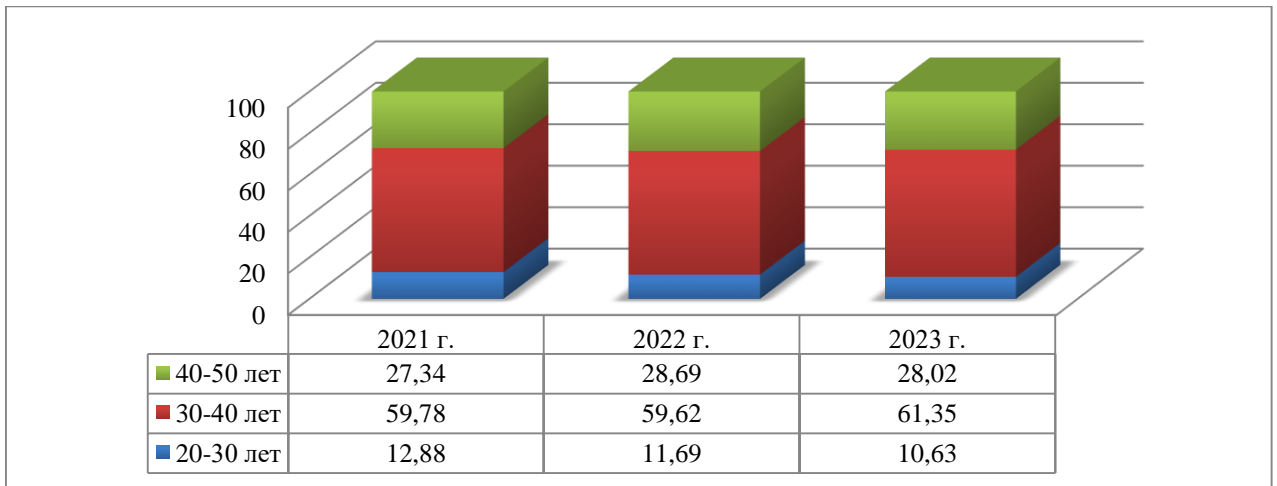


Рисунок 10 – Структура работников ООО НТК «Сервис» по возрасту за 2021-2023 гг., %

Большая часть работников организации – это лица со средним профессиональным образованием. Их доля в численном составе работников организации составляет более 75 %. На втором месте по удельному весу в данной структуре приходится на работников с высшим образованием (рисунок 11).

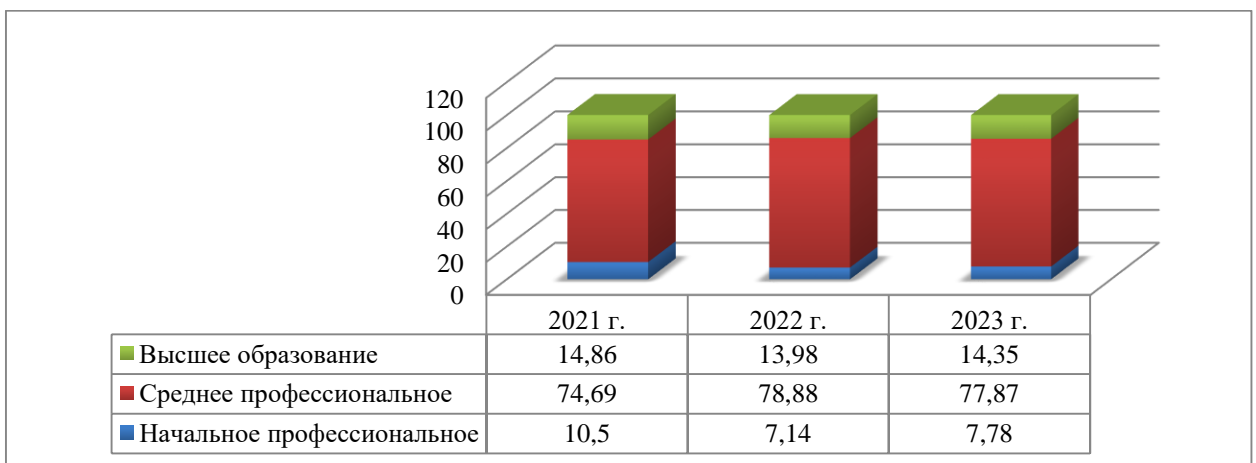


Рисунок 11 – Структура работников ООО НТК «Сервис» по уровню образования за 2021-2023 гг., %

Если их удельный вес в 2021-2022 гг. сократился на 0,88 %, то в 2022-2023 гг. – вырос на 0,37 %. Примерно десятая часть работников – это лица с начальным профессиональным образованием – 0,14 – 10,5 %.

Анализируя структуру работников ООО НТК «Сервис» по трудовому стажу в организации следует сделать вывод, что она существенно не изменилась. Большую часть работников организации занимают лица, которые трудятся в организации до пяти лет. Их удельный вес составляет почти к началу 2024 г. 59,02 %, который сократился за год на 1,69 %.

Почти третью часть работников составляют лица, которые трудятся в данной организации почти 10 лет, причем их удельный практически не меняется. Незначительный вес работников проработавших в ООО НТК «Сервис» до 15 лет. Их доля за отчетный период выросла на 0,5 % (рисунок 12).

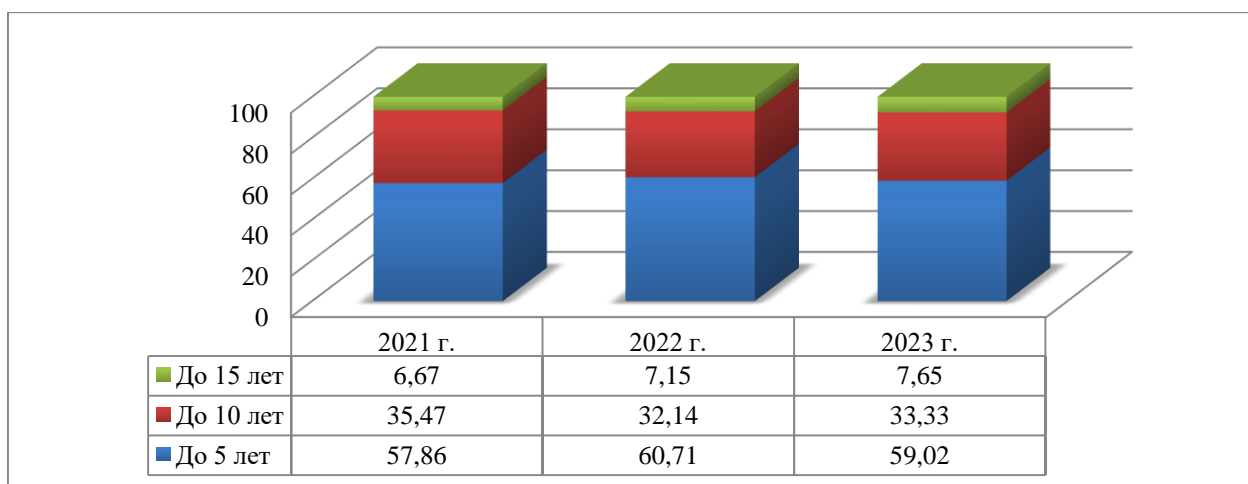


Рисунок 12 – Структура работников ООО НТК «Сервис» по стажу работы в организации за 2021-2023 гг., %

После рассмотрения обеспеченности персоналом ООО НТК «Сервис» необходимо перейти к анализу эффективности управления персоналом на основе стимулирования сотрудников.

## **2.2 Оценка эффективности инструментов стимулирования сотрудников ООО НТК «Сервис»**

Система управления персоналом ООО НТК «Сервис» - это комплекс мер, направленных на оптимизацию и автоматизацию процессов управления сотрудниками. Включает в себя планирование, наём, обучение, развитие, мотивацию, оценку, удержание персонала, а также учет рабочего времени, анализ эффективности работы и формирование управленческой отчетности. Основная цель системы управления персоналом ООО НТК «Сервис» - повышать эффективность работы сотрудников, достигать стратегических целей и снижать издержки на управление персоналом.

Одним из приоритетных направлений системы управления персоналом в организации является стимулирование и мотивация сотрудников.

Система стимулирования и мотивации сотрудников, как неотъемлемая часть системы управления персоналом ООО НТК «Сервис» направлена на повышение производительности труда, улучшение качества работы, снижение текучести кадров и повышение уровня удовлетворенности сотрудников.

Основные методы стимулирования и мотивации сотрудников, которые применяются в ООО НТК «Сервис» включает:

- материальное стимулирование: оплата труда, премии, бонусы, социальные пакеты;
- нематериальное стимулирование: признание заслуг, карьерный рост, профессиональное развитие, гибкий график работы, возможность участия в принятии решений;
- мотивация на основе ценностей и потребностей сотрудников: удовлетворение потребностей в признании, уважении, самореализации, достижении целей.

Для определения уровня удовлетворенности работников управлением персонала на основе инструментов стимулирования сотрудников, работникам ООО НТК «Сервис» было предложено ответить на вопросы анкеты, в ответе

на которую приняли участие 27 чел. Представленные вопросы для ответов позволило определить основные факторы мотивации и стимулирования.

Отвечая на вопрос об уровне удовлетворенности своей работой в организации, от респондентов получены следующие ответы (рисунок 13):



Рисунок 13 – Степень удовлетворенности работой в ООО НТК «Сервис», %

Среди респондентов 26 %, отвечая на вопрос относительно степени удовлетворенности работой, указали, что они удовлетворены в полном объеме. Основная часть указала, что они довольны, чем недовольны – 61 %. Частичная удовлетворенность работой связана с различными факторами, такими как:

- несоответствие между ожиданиями и реальностью на рабочем месте;
- недостаточная оплата труда;
- отсутствие возможностей для профессионального роста и развития;
- неблагоприятный климат в коллективе;
- отсутствие четких целей и задач на работе;
- проблемы во взаимоотношениях с руководством или коллегами.

Незначительная часть респондентов ответили, что они недовольны работой – 13 %. На данную категорию работников следует, конечно же, руководству обратить внимание, так как существует риск их увольнения.

Следующий вопрос, который был представлен респондентам, позволил сделать выводы о значимости факторов в системе стимулирования (рисунок 14):

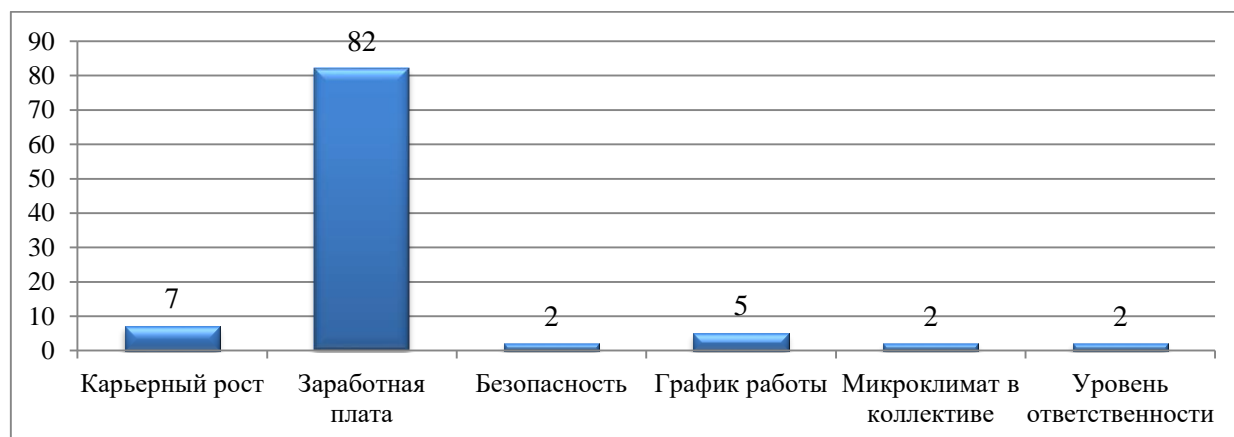


Рисунок 14 – Значимые факторы в работе, %

Среди респондентов 82 %, отвечая на вопрос относительно значимых факторов в работе, указали заработную плату, 7 % - карьерный рост, 5 % - график в работе. Значимость остальных факторов колеблется в диапазоне 2 - 3 %.

Система оплаты труда работников в ООО НТК «Сервис» определяется Трудовым кодексом Российской Федерации и включает в себя оклады, компенсационные и стимулирующие выплаты. Согласно статье 135 ТК РФ, система оплаты труда устанавливается коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Третий вопрос, который был представлен респондентам, позволил сделать выводы о мнении работников относительно способов материального стимулирования к эффективному труду (рисунок 15):

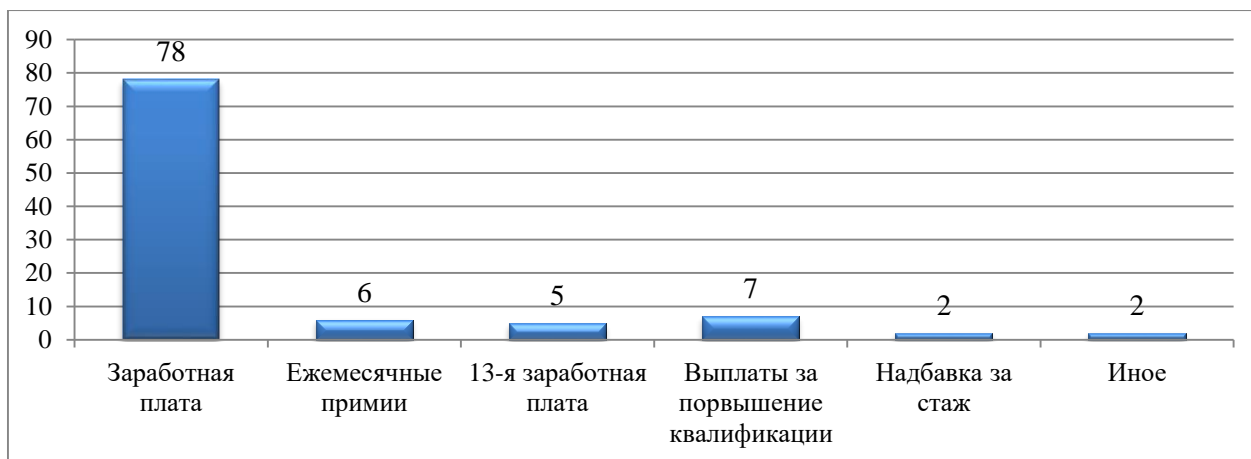


Рисунок 15 – Предпочтения работников относительно материального стимулирования, %

Среди респондентов 78 %, отвечая на вопрос предпочтений относительно материального стимулирования, указали зарботную плату, 7 % - за повышение квалификации, 6 % - ежемесячные премии, 5 % - за выплату тринадцатой зарботной платы. Значимость остальных факторов колеблется в диапазоне 2 %.

Естественно, самый действенный способ стимулирования сотрудников – высокая зарботная плата, которую, все же следует определять только за интенсивность работы, коэффициент трудового участия. Особый интерес представляет мнение относительно дополнительных выплат за повышение квалификации, которую работники проходят на постоянной основе в связи с проведением опасных видов работ.

Четвертый вопрос, который был представлен респондентам, позволил сделать выводы о мнении работников относительно способов нематериального стимулирования (рисунок 16):

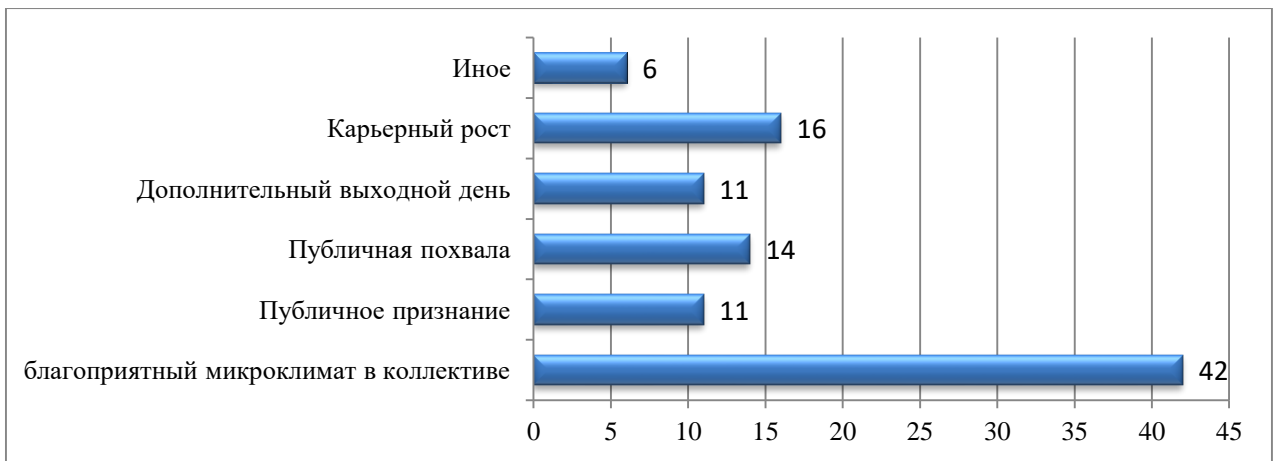


Рисунок 16 – Предпочтения работников относительно нематериального стимулирования, %

Среди респондентов 42 %, отвечая на вопрос предпочтений относительно нематериального стимулирования, указали благоприятный микроклимат в коллективе, 16 % высказали мнение в пользу карьерного роста, 14 % и 11 % соответственно в пользу публичной похвалы и признания, 11 % - за дополнительный выходной день, например в день рождения.

Пятый вопрос, который был представлен респондентам, позволил сделать выводы о мнение работников относительно степени удовлетворенности существующей системы стимулирования и мотивации (рисунок 17):



Рисунок 17 – Степень удовлетворенности системой стимулирования, %



Среди респондентов 62 %, отвечая на вопрос степени удовлетворенности системой стимулирования в ООО НТК «Сервис», полностью удовлетворен, 24 % высказали мнение о частичной удовлетворенности, 14 % - в пользу частичной неудовлетворенности.

Следовательно, имеющаяся система стимулирования в ООО НТК «Сервис» нуждается в пересмотре в части Положения об оплате труда и методах нематериального стимулирования.

Анализ эффективности системы стимулирования и мотивации в ООО НТК «Сервис» необходимо провести на основе показателей производительности, уровня текучести кадров, уровня удовлетворенности сотрудников и других индикаторов. Расчет обобщающих показателей эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет обобщающих показателей эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО НТК «Сервис» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023г.	Отклонение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1702,18	1923,71	1626,64	221,533	13,01	-297,07	-15,44
Зарплатоотдача по чистой прибыли	0,079	0,020	0,015	-0,059	-74,71	-0,005	-23,95
Зарплатоотдача по выручке	7,840	7,550	5,636	-0,291	-3,71	-1,914	-25,35
Рентабельность затрат на развитие персонала	9,638	2,456	2,104	-7,183	-74,52	-0,351	-14,31
Рентабельность персонала	17,203	5,105	4,397	-12,097	-70,32	-0,708	-13,86

По результатам проведенных расчетов, следует, что незначительный рост численности работников организации относительно выручки 2021-2022 гг. способствовал росту эффективности использования персонала. Так,

производительность труда персонала в данный период повысилась на 13,01 %, но за 2022-2023 гг. показатель сократился на 15,44 %.

Зарплатоотдача по чистой прибыли демонстрирует отрицательную динамику. Показатель за 2021-2022 гг. понизился на 0,059 (74,71 %), за 2022-2023 гг. - на 0,005 (23,95 %), что указывает на снижение эффективности использования средств на оплату труда относительно чистой прибыли.

Зарплатоотдача по выручке демонстрирует также отрицательную динамику. За 2021-2022 гг. показатель понизился на 0,291 (3,71 %), за 2022-2023 гг. - на 1,914 (25,35 %), что указывает на снижение эффективности использования средств на оплату труда относительно выручки.

Рентабельность затрат на развитие персонала демонстрирует отрицательную динамику. За 2021-2022 гг. показатель понизился на 7,183 (74,52 %). За 2022-2023 гг. - на 0,351 (14,31 %), что указывает на снижение эффективности использования затрат на развитие персонала.

Рентабельность персонала показывает аналогичную динамику. Показатель за 2021-2022 гг. понизился на 12,097 (70,32 %). За 2022-2023 гг. - на 0,708 (13,86 %), что указывает на снижение эффективности использования труда персонала.

Дополняет данный блок показателей группа, к которой относятся показатели движения персонала, демонстрирующие, прежде всего, длительность работы в ООО НТК «Сервис» или желание трудиться в данной организации - коэффициент постоянства, коэффициент текучести и коэффициент приёма на работу (таблица 5).

Анализируя показатели эффективности использования персонала на основе коэффициентов движения, следует сделать выводы, что для персонала организации свойственна стабильность, так как коэффициент постоянства имеет высокие значения и за последний год вырос на 0,028 (3,13 %).

Таблица 5 – Расчет частных показателей эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО НТК «Сервис» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение			
				2021- 2022 гг.		2022- 2023 гг.	
				+ / -	%	+ / -	%
Коэффициент оборота по приему	0,127	0,066	0,103	-0,061	-48,03	0,037	56,06
Коэффициент текучести	0,038	0,105	0,077	0,067	176,32	-0,028	-26,67
Коэффициент постоянства	0,962	0,895	0,923	-0,067	-6,96	0,028	3,13

Коэффициент текучести в ООО НТК «Сервис» за 2021-2022 гг. вырос – 0,067 (176,32 %), но за 2022-2023 гг. – понизился на 0,028 (26,67 %), что указывает на повышение эффективности в части процесса удержания работников в организации.

Коэффициент оборота по приему в ООО НТК «Сервис» за 2021-2022 гг. сократился на 0,061 (48,03 %), за 2022-2023 гг. повысился на 0,037 (56,06 %), что указывает на рост рекрутинговой деятельности в организации (рисунок 18).

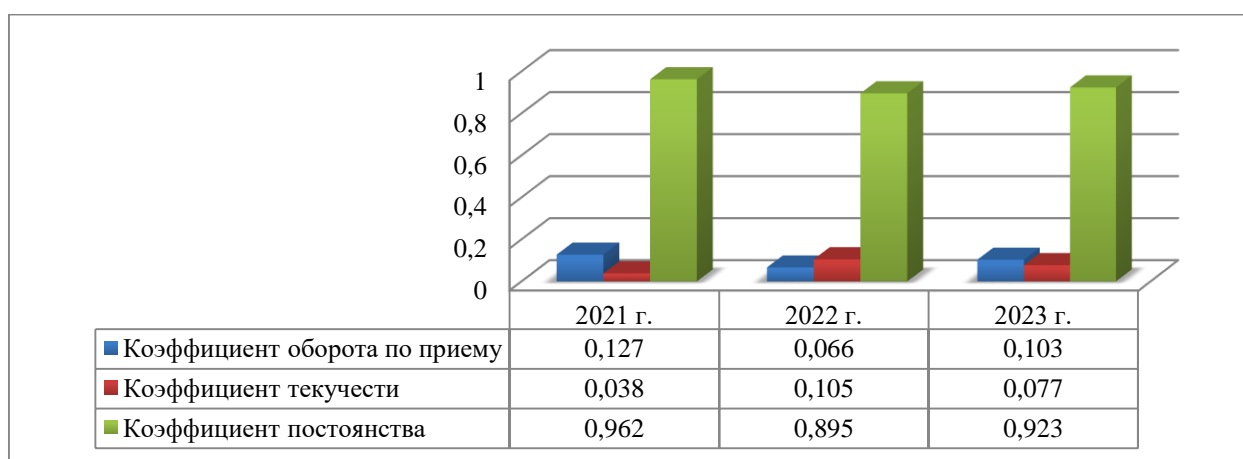


Рисунок 18 – Показатели эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО НТК «Сервис» за 2021-2023 гг.

В результате проведенного анализа процесса управления персоналом в ООО НТК «Сервис» на основе инструментов стимулирования сотрудников, возможно, сделать вывод, что эффективность снижается, имеются проблемы, решение которых позволит совершенствованию данного процесса в организации (таблица 6).

Таблица 6 – Выявленные проблемы процесса управления персоналом в ООО НТК «Сервис» на основе инструментов стимулирования сотрудников

Обнаруженная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по решению проблемы
Снижение темпов роста производительности труда, зарплатоотдачи, рентабельности персонала	На основании анализа	Корректировка положения по оплате труда Программа по мотивации сотрудников
Низкая степень удовлетворенности персонала	На основании метода анкетирования - только 62 % персонала имеют высокую оценку удовлетворенности	Программа по профессиональному развитию

По результатам проведенного исследования следует сделать вывод, что методы стимулирования сотрудников, применяемые в ООО НТК «Сервис» нуждаются в совершенствовании в части дополнительной разработки программ по повышению мотивации, обучению и профессиональному развитию, а корректировке положения по оплате труда.

Выводы по второму разделу.

Подводя итог аналитической части, следует сделать выводы, что на основе анализа организационно-экономических показателей деятельности ООО НТК «Сервис», возможно, сделать вывод об эффективности использования финансовых ресурсов, о чем свидетельствуют значения показателей прибыли. Отмечается снижение эффективности использования производственных ресурсов, но деятельность организации является эффективной, наблюдается рост показателей рентабельности продаж и производства за 2022-2023 гг.

Деятельность персонала организации является эффективной, хотя отмечается ее снижение, о чем свидетельствует расчет производительности труда, зарплатоотдача и рентабельности персонала. В организации, в основном, используется мужской труд в возрасте 30 - 40 лет. Работники организации имеют, в основном среднее профессиональное и стаж работы до пяти лет.

Система стимулирования и мотивации сотрудников, как неотъемлемая часть системы управления персоналом ООО НТК «Сервис» направлена на повышение производительности труда, улучшение качества работы, снижение текучести кадров и повышение уровня удовлетворенности сотрудников.

Основные методы стимулирования и мотивации сотрудников, которые применяются в ООО НТК «Сервис» включает материальное и нематериальное стимулирование, мотивацию на основе ценностей и потребностей сотрудников.

Анализ показателей производительности труда, зарплатоотдачи, рентабельности затрат на развитие персонала, труда демонстрируют отрицательную динамику. Это указывает на необходимость пересмотра положения по оплате труда и стимулированию работников, повышению их мотивации.

Коэффициентный анализ движения персонала указывает на эффективность проводимой политики в организации в части рекрутинговой деятельности и сокращения текучести работников. Однако необходимо акцентировать внимание на удержание работников в организации.

Поэтому методы стимулирования сотрудников, применяемые в ООО НТК «Сервис» нуждаются в совершенствовании в части дополнительной разработки программ по повышению мотивации, обучению и профессиональному развитию, а также корректировке положения по оплате труда.

### **3 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников в ООО НТК- «Сервис»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию инструментов стимулирования сотрудников ООО НТК «Сервис»**

Результаты проведенного исследования показали, что инструменты стимулирования сотрудников, применяемые в ООО НТК «Сервис» нуждаются в совершенствовании в части дополнительной разработки программ по повышению мотивации, обучению и профессиональному развитию, а также корректировке положения по оплате труда (рисунок 19).

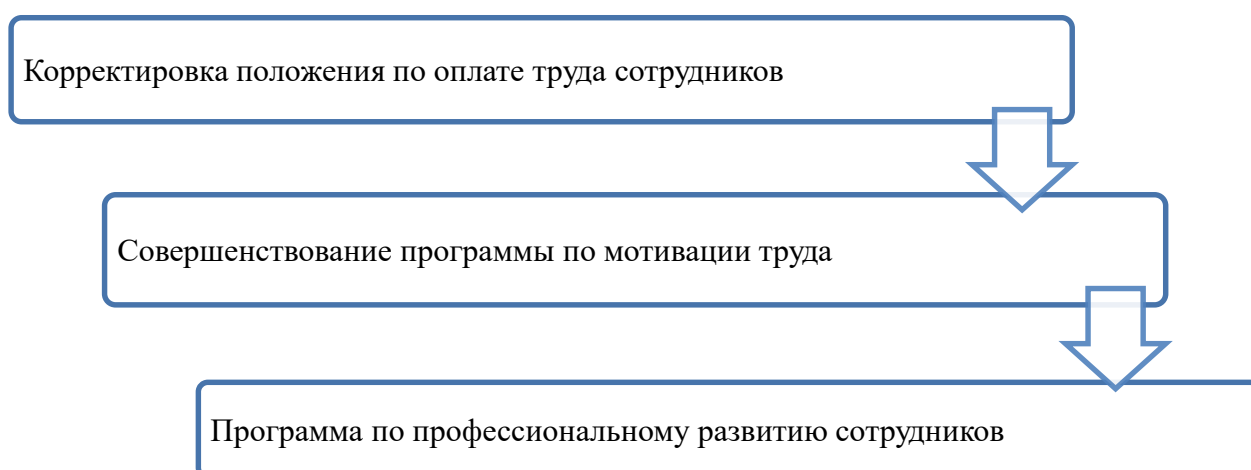


Рисунок 19 – Мероприятия по совершенствованию инструментов стимулирования сотрудников

Первым предложением, реализация которого позволит усовершенствовать применяемые в ООО НТК «Сервис» инструменты стимулирования сотрудников, будет мероприятие, направленное на корректировку положения по оплате труда сотрудников.

Цель реализации предложения – повышение мотивации, производительности труда, удержание квалифицированных сотрудников, а также обеспечение конкурентоспособности организации.

Как было выявлено в аналитической части на основе проведенного анкетирования, мотивация для сотрудников ООО НТК «Сервис» является важным фактором, который также влияет на результативность труда. Она должна включать в себя материальные стимулы, такие как высокая зарплата или премии, а также нематериальные стимулы, такие как признание, карьерный рост и возможность работать над интересными проектами.

Действующая система оплаты труда в ООО НТК «Сервис» определяется элементами положения об оплате труда в организации. Основой для выплаты заработной платы является трудовой договор между сотрудником и организацией. В договоре указывается размер заработной платы, в том числе выплаты стимулирующего и компенсационного характера, условия работы, обязанности сотрудника и другие важные аспекты трудовых отношений.

Естественно, заработная плата является основной формой вознаграждения за труд сотрудников организации и представляет собой денежное вознаграждение, которое сотрудник получает за выполнение своих трудовых обязанностей.

Заработная плата сотрудников ООО НТК «Сервис» условно делится на основную и переменную часть. Основная часть заработной платы - это оплата за выполненную работу, которая может быть фиксированной (в виде оклада за количество отработанных часов) или переменной (от количества выполненного объема работы) в зависимости от квалификации работника и сложности работы. Переменная часть включает в себя компенсационные выплаты, такие как оплата за сверхурочную работу, и стимулирующие надбавки за достижение определенных результатов.

Основным видом деятельности ООО НТК «Сервис» является транспортировка отходов I – IV классов опасности.

Заработная плата водителей, осуществляющих транспортировку опасных отходов, устанавливается в зависимости от грузоподъемности транспортных средств. Поэтому водители организации стараются повысить грузоподъемность транспортных средств за одну поездку, превышая предельно допустимый уровень грузов. В результате сверхвысокой грузоподъемности транспортных средств повышаются затраты на обслуживание и ремонт следовательно, увеличению простоя транспортных средств.

В результате этого рекомендуется сменить установленную форму оплаты труда, существующую в организации для данной группы персонала – сдельно- премиальную на сдельно-прогрессивную.

Дополнительный бонус работники будут получать за перевыполненную норму, которая будет складываться в зависимости от числа сделанных рейсов. Например, за сделанные четыре первых рейсов будет выплачиваться фиксированная сумма, а за дополнительный – с коэффициентом – в два раза выше. Не превышение грузоподъемности транспортных средств будет повышать скорость перевозок, что, в конечном итоге, приведет к росту рейсов, а, следовательно, росту выручки.

Вторым предложением, реализация которого позволит усовершенствовать применяемые в ООО НТК «Сервис» инструменты стимулирования сотрудников, будет мероприятие, направленное на совершенствование программы мотивации.

Цель реализации предложения – повышение мотивации, производительности труда, удержание квалифицированных сотрудников.

Программа мотивация, действующая в ООО НТК «Сервис» включает:

- материальное поощрение: премии, бонусы, повышение заработной платы, оплата дополнительного образования;



- нематериальное поощрение: признание заслуг сотрудника, продвижение по службе, возможность участия в принятии решений, гибкий график работы или удаленная работа;
- развитие карьеры: предоставление возможностей для обучения и развития профессиональных навыков;
- создание комфортной рабочей среды: улучшение условий труда, предоставление удобного рабочего места, обеспечение доступа к современным технологиям и оборудованию.

Предлагается совершенствовать данную программу в части совмещения материального и нематериального поощрения - использовать систему рейтинговой надбавки взамен существующей гарантированной надбавки. Данное предложение актуально для группы работников, которые занимаются управленческой деятельностью.

Рейтинговая надбавка основана на оценке работников по различным критериям, таким как производительность, качество работы, уровень квалификации, стаж работы и т.д. На основе этой оценки работникам присваиваются определенные рейтинги, которые определяют их заработную плату и возможности продвижения по карьерной лестнице.

Рейтинговая надбавка имеет ряд особенностей, которые делают ее привлекательной для работодателей и работников:

- она позволяет объективно оценивать результаты работы каждого сотрудника и определять его место в общей иерархии организации;
- стимулирует работников к повышению своей квалификации и профессионального роста, так как это напрямую влияет на их заработную плату;
- она быть адаптирована под конкретные нужды организации и ее стратегию развития, что делает ее более гибкой и эффективной.

Следовательно, рейтинговая надбавка позволяет мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов, так как они видят прямую связь между своими усилиями и зарплатой. Это также стимулирует их к

улучшению своих навыков и компетенций, чтобы достигать лучших результатов.

Предлагается в качестве выплат стимулирующего характера использовать следующие показатели (таблица 7):

Таблица 7 – Показатели рейтинговой надбавки в ООО НТК «Сервис»

Показатели	0,1	0,2	0,3
Наличие образования	Среднее профессиональное	Высшее	Высшее
Стаж трудовой деятельности в организации	До пяти лет	До десяти лет	До пятнадцати лет
Повышение квалификации	Раз в три года	Один раз в год и более	Переподготовка
Участие в принятии решений	Индивидуальный подход	Командный подход	Стратегические решения
Инициативность	Редко	Часто	Постоянно
Работа в команде	Редко	Часто	Постоянно
Необходимость освоения новых методов работы	Редко	Часто	Постоянно
Необходимость сверхурочной работы	Редко	Часто	Постоянно

Рейтинговая надбавка позволяет более эффективно подойти к распределению переменной части оплаты труда с учетом рейтинга участия в производственном процессе. Дополнительных затрат на реализацию данного мероприятия не требуется, однако данное предложение положительно отразится на результативности деятельности организации. По мнению экспертов, размер выручки повысится до 5 % в год.

Третьим предложением, реализация которого позволит усовершенствовать применяемые в ООО НТК «Сервис» инструменты стимулирования сотрудников, будет мероприятие, направленное на совершенствование программы профессионального развития.

Цель реализации предложения – улучшение качества работы сотрудников, повышение их мотивации и вовлеченности в рабочий процесс, развитие профессиональных навыков и компетенций сотрудников.

ООО НТК «Сервис» является организацией, которая относится к предприятиям малого бизнеса. Это определяется объемом оборота продукции / услуг, численностью занятых в производственном процессе. Однако данная программа в организации существует, следовательно, дополнительных затрат на ее формирование не потребуется. Программа профессионального развития персонала данной организации включает:

- обучение и развитие. Программы профессионального обучения, тренинги, семинары и курсы повышения квалификации помогают сотрудникам развивать свои навыки и знания;
- карьерный рост. Создание возможностей для карьерного роста и продвижения внутри организации стимулирует сотрудников к более продуктивной работе и достижению новых целей;
- развитие лидерских качеств. Программы, направленные на развитие лидерских качеств, помогают сотрудникам стать более эффективными руководителями и лидерами команд;
- менторство и коучинг. Менторы и коучи помогают сотрудникам развиваться профессионально и лично, а также достигать поставленных целей;
- обратная связь. Регулярное предоставление обратной связи от руководителей помогает сотрудникам понимать свои сильные и слабые стороны и определять направления для развития;
- оценка персонала. Периодическая оценка персонала позволяет определить уровень профессионализма сотрудников и выявить области, в которых требуется дополнительное обучение и развитие;

- развитие корпоративной культуры. Поддержка корпоративной культуры, которая поощряет обучение, развитие и карьерный рост, способствует мотивации сотрудников к развитию;
- гибкий график работы. Предоставление возможности работать по гибкому графику или удаленно может помочь сотрудникам совмещать работу и личную жизнь, а также повысить их продуктивность.

Предлагается курсы повышения квалификации, которые сотрудники организации проходят ежегодно в Учебном центре СЭМС г. Оренбурга заменить на обучение в АНО ДПО «Центр профессиональной подготовки кадров» г. Уфа, дистанционно.

Стоимость программ по профилю деятельности ООО НТК «Сервис» со скидкой представлена на официальном сайте АНО ДПО «ЦППК» и составляет 6 160 р. Продолжительность обучения – 72 академических часа.

Преимущества дистанционного обучения:

- доступность. Дистанционное обучение позволяет обучаться из любой точки мира, где есть доступ к интернету, что делает его доступным для всех;
- гибкость. Слушатели могут сами выбирать время и темп обучения, что позволяет им совмещать работу, семью и учебу;
- экономия. Дистанционное образование не требует расходов на проживание и транспорт;
- технологичность. Использование современных технологий делает процесс обучения более интерактивным и интересным. Слушатели могут использовать видеоконференции, онлайн-лекции, виртуальные лаборатории и другие инструменты для получения знаний;
- персонализация. Дистанционное обучение позволяет преподавателям и слушателям работать в индивидуальном темпе и

режиме. Это особенно важно для тех, кому нужно адаптировать программу обучения под свои потребности и возможности.

Представленные предложения в области совершенствования инструментов стимулирования сотрудников ООО НТК «Сервис» окажут положительное влияние на показатели эффективности управления персоналом.

### 3.2 Расчёт эффективности от представленных мероприятий

Для обоснования представленных мероприятий, направленных на совершенствование инструментов стимулирования сотрудников с целью повышения эффективности управления персоналом, следует оценить их эффективность.

Реализация первого мероприятия направлена на корректировку Положения по оплате труда в ООО НТК «Сервис», способствующая повышению мотивации, производительности труда, удержанию квалифицированных сотрудников, позволяет получить положительный эффект (таблица 8).

Таблица 8 – Изменения в показателях при совершенствовании Положения по оплате труда в ООО НТК «Сервис», тыс. руб. / год

Показатели	До реализации предложения	После реализации предложения	Отклонение, + / -	
			+ / -	%
Затраты на содержание транспорта	4860	4524	-336	-6,91
Затраты на заработную плату	670	695	25	3,73
Выручка в расчете на работника	1627	1796	169	10,39

В результате изменения формы оплаты труда на сдельно-прогрессивную произойдет сокращение затрат на содержание транспортных средств на 336 т. р. (6,91 %).

При увеличении затрат на оплату труда данной группы рабочих в количестве 28 чел., фонд оплаты труда возрастет на 25,00 т. р. (3,73 %), но при этом выручка в расчете на одного работника ООО НТК «Сервис» повысится на 169 т. р. (10,39 %).

Реализация второго мероприятия направлена на совершенствование программы мотивации в ООО НТК «Сервис», способствующая повышению производительности труда, удержанию квалифицированных сотрудников. Дополнительные затраты реализация данного предложения не влечет.

Однако показатель выручки за счет повышения рационализаторства, эффективности труда за счет работы в команде и других факторов, по мнению экспертов, увеличится до 5 % в год.

Реализация третьего мероприятия направлена на совершенствование программы профессионального развития в ООО НТК «Сервис», способствующая улучшению качества работы сотрудников, повышению их мотивации и вовлеченности в рабочий процесс, развитию профессиональных навыков и компетенций сотрудников.

Введение дистанционного обучения сотрудников позволит обеспечить режим экономии в данном направлении (таблица 9).

Таблица 9 – Оптимизация затрат в связи с введением дистанционного обучения в ООО НТК «Сервис», тыс. руб.

Показатель	До реализации предложения	После реализации предложения	Экономия средств
Затраты в связи с введением дистанционного обучения	553	160	393

Данное мероприятие позволит организации обеспечить экономию денежных средств на обучение в размере 393 т. р. Однако, в качестве обязательного условия остается прохождение всех форм инструктажа, который проводит специалист отдела кадров.

Необходимо определить влияние представленных мероприятий на показатели эффективности управления персоналом ООО НТК «Сервис». Обобщающим показателем, демонстрирующим эффективность управления персоналом организации, является производительность труда (таблица 10).

По результатам проведенных расчетов, следует, производительность труда повысилась на 233,91 т. р. /чел. (14,38 %), что указывает на рост эффективности использования управления персоналом в производственном процессе ООО НТК «Сервис».

Таблица 10 – Показатели эффективности управления персоналом ООО НТК «Сервис» на основе совершенствования инструментов стимулирования

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Изменение	
			+ / -	%
Выручка, т. р.	126878	145123	18245	14,38
Численность работников, чел	78	78	0	0,00
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	1626,64	1860,55	233,91	14,38
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	288,6	298,8	10,2	3,53
Коэффициент опережения заработной платы	0,85	4,07	3,22	378,82
Коэффициент эластичности оплаты труда	1,18	0,25	-0,93	-79,12

Анализ коэффициента опережения позволил сделать вывод, что его значение больше единицы, увеличилось на 3,22, следовательно, организация повысила эффективность расходования денежных средств на оплату труда.

Коэффициент эластичности оплаты труда, который является обратным коэффициенту опережения, подтверждает выше представленный вывод.

Эффективность управления персоналом оценивается с помощью показателей зарплатоотдачи и рентабельности (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели эффективности управления персоналом ООО НТК «Сервис» на основе совершенствования инструментов стимулирования

Показатели			Изменение
------------	--	--	-----------

	До мероприятий	После мероприятий	+ / -	%
Выручка, т. р.	126878	145123	18245	14,38
Фонд оплаты труда, т. р.	22511	22536	25	0,11
Затраты на развитие персонала, т. р.	163,02	163	-0,02	-0,01
Численность работников, чел	78	78	0	0,00
Чистая прибыль, т. р.	343	382	39	11,37
Зарплатоотдача по чистой прибыли	0,015	0,017	0,002	13,00
Зарплатоотдача по выручке	5,636	6,44	0,80	14,26
Рентабельность затрат на развитие персонала	2,104	2,34	0,24	11,39
Рентабельность персонала	4,40	4,90	0,50	11,38

Зарплатоотдача по чистой прибыли демонстрирует положительную динамику. Ее значение повысилось на 0,002 (13,00 %), что характеризует рост эффективности расходования средств на заработную плату относительно чистой прибыли.

Зарплатоотдача по выручке демонстрирует тоже положительную динамику. Ее значение выросло на 0,80 (14,26 %), что характеризует увеличение эффективности расходования средств на заработную плату по отношению к выручке.

Рентабельность затрат на развитие персонала увеличилась на 0,24 (11,39 %), что характеризует рост эффективности затрат на развитие персонала.

Рентабельность персонала показывает аналогичную динамику. Показатель вырос на 0,50 (11,38 %), что характеризует увеличение эффективности труда персонала.

В результате проведенных мероприятий эффективность управления персоналом ООО НТК «Сервис» на основе совершенствования инструментов сотрудников улучшится, что объясняется дополнительным эффектом (таблица 12).

Таблица 12 – Результативность мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО НТК «Сервис»



Мероприятия	Эффективность	Социальный эффект
Совершенствование положения по оплате труда	Увеличение производительности труда, зарплатоотдачи, рентабельности персонала	Повышение уровня жизни работников, улучшение взаимоотношений в коллективе, повышение удовлетворенности трудом
Совершенствование программы мотивации	Повышение производительности труда и мотивации сотрудников к достижению общих целей	Формирование благоприятного психологического климата в коллективе и повышению уровня профессиональной самореализации сотрудников
Совершенствование программы по профессиональному развитию сотрудников	Повышение производительности труда, сокращение издержек на обучение новых сотрудников, а также с увеличение прибыли	Улучшение профессиональных навыков персонала и карьерных перспектив, а также формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе

По результатам проведенных расчетов по обоснованию экономической эффективности мероприятий, способствующих повышению эффективности управления персоналом в ООО НТК «Сервис» следует сделать вывод, что представленные предложения позволяют улучшить данный процесс, что подтверждается ростом показателей эффективности.

Выводы по третьему разделу.

Подводя итог рекомендательной части с позиции повышения эффективности управления персоналом, следует сделать выводы, что инструменты стимулирования сотрудников, применяемые в ООО НТК «Сервис» нуждаются в совершенствовании в части дополнительной разработки программ по повышению мотивации, обучению и профессиональному развитию, а также корректировке положения по оплате труда.

При реализации первого мероприятия, направленного на совершенствование Положения по оплате труда предлагается изменить форму оплаты работников транспортного цеха на сдельно-прогрессивную. Новая форма оплаты труда позволит повысить заинтересованность сотрудников в дополнительных рейсах, что позволит повысить их оплату труда на 3,73 %, а также снизить издержки на содержание транспортного средства на 6,91 %.

Реализация второго мероприятия направлена на материальное стимулирование работников предполагает использование системы рейтинговой надбавки сотрудникам управленческого звена. Данное

предложение благоприятно отразится на повышении производительности труда и мотивации сотрудников к достижению общих целей, а также финансовых показателей. Показатель выручки увеличится до 5 % в год.

Реализация третьего мероприятия направлена на совершенствование программы профессионального развития сотрудников, что позволит повысить их мотивацию, профессиональные навыки и компетенции. Данное мероприятие позволит организации обеспечить экономию денежных средств на обучение в размере 393 т. р.

Представленные предложения будут способствовать повышению эффективности управления персоналом. Производительность труда повысится на 233,91 т. р. /чел. (14,38 %). Коэффициент опережения позволил увеличиться на 3,22, следовательно, организация повысила эффективность расходования денежных средств на оплату труда.

Зарплатоотдача по чистой прибыли повысится на 0,002 (13,00 %), по выручке на 0,80 (14,26 %), что характеризует увеличение эффективности расходования средств на заработную плату.

Рентабельность затрат на развитие персонала увеличится на 0,24 (11,39 %), рентабельность персонала на 0,50 (11,38 %), что характеризует увеличение эффективности труда персонала.

## Заключение

Стимулирование является важным инструментом управления, позволяющим повысить эффективность работы сотрудников и обеспечить достижение общих целей организации. Успешное стимулирование требует учета индивидуальных потребностей сотрудников, разработки эффективной системы поощрений и регулярного мониторинга результатов.

Для оценки эффективности инструментов стимулирования сотрудников необходимо использовать алгоритм, позволяющий всесторонне оценить систему стимулирования: проведение социологического опроса, анализ экспертного мнения, анализ обобщенных и частных показателей эффективности стимулирования сотрудников.

В качестве объекта исследования является ООО НТК «Сервис». На основе анализа организационно-экономических показателей деятельности ООО НТК «Сервис», возможно, сделать вывод об эффективности использования финансовых ресурсов, о чем свидетельствуют значения показателей прибыли. Отмечается снижение эффективности использования производственных ресурсов, но деятельность организации является эффективной, наблюдается рост показателей рентабельности продаж и производства за 2022-2023 гг.

Деятельность персонала организации является эффективной, хотя отмечается ее снижение, о чем свидетельствует расчет производительности труда, зарплатоотдача и рентабельности персонала. В организации, в основном, используется мужской труд в возрасте 30 - 40 лет. Работники организации имеют, в основном среднее профессиональное и стаж работы до пяти лет.

Система стимулирования и мотивации сотрудников, как неотъемлемая часть системы управления персоналом ООО НТК «Сервис» направлена на повышение производительности труда, улучшение качества работы, снижение текучести кадров и повышение уровня удовлетворенности сотрудников.

Основные методы стимулирования и мотивации сотрудников, которые применяются в ООО НТК «Сервис» включает материальное и нематериальное стимулирование, мотивацию на основе ценностей и потребностей сотрудников.

Анализ показателей производительности труда, зарплатоотдачи, рентабельности затрат на развитие персонала, труда демонстрируют отрицательную динамику. Это указывает на необходимость пересмотра положения по оплате труда и стимулированию работников, повышению их мотивации.

Коэффициентный анализ движения персонала указывает на эффективность проводимой политики в организации в части рекрутинговой деятельности и сокращения текучести работников. Однако необходимо акцентировать внимание на удержание работников в организации.

Поэтому методы стимулирования сотрудников, применяемые в ООО НТК «Сервис» нуждаются в совершенствовании в части дополнительной разработки программ по повышению мотивации, обучению и профессиональному развитию, а также корректировке положения по оплате труда.

При реализации первого мероприятия, направленного на совершенствование Положения по оплате труда предлагается изменить форму оплаты работников транспортного цеха на сдельно-прогрессивную. Новая форма оплаты труда позволит повысить заинтересованность сотрудников в дополнительных рейсах, что позволит повысить их оплату труда на 3,73 %, а также снизить издержки на содержание транспортного средства на 6,91 %.

Реализация второго мероприятия направлена на материальное стимулирование работников предполагает использование системы рейтинговой надбавки сотрудникам управленческого звена. Данное предложение благоприятно отразится на повышении производительности труда и мотивации сотрудников к достижению общих целей, а также финансовых показателей. Показатель выручки увеличится до 5 % в год.

Реализация третьего мероприятия направлена на совершенствование программы профессионального развития сотрудников, что позволит повысить их мотивацию, профессиональные навыки и компетенции. Данное мероприятие позволит организации обеспечить экономию денежных средств на обучение в размере 393 т. р.

Представленные предложения будут способствовать повышению эффективности управления персоналом. Производительность труда повысится на 233,91 т. р. /чел. (14,38 %). Коэффициент опережения позволил увеличиться на 3,22, следовательно, организация повысила эффективность расходования денежных средств на оплату труда.

Зарплатоотдача по чистой прибыли повысится на 0,002 (13,00 %), по выручке на 0,80 (14,26 %), что характеризует увеличение эффективности расходования средств на заработную плату.

Рентабельность затрат на развитие персонала увеличится на 0,24 (11,39 %), рентабельность персонала на 0,50 (11,38 %), что характеризует увеличение эффективности труда персонала.

## Список используемой литературы

1. Асеева М. А. Совершенствование элементов системы управления трудовыми ресурсами организаций и предприятий в условиях существующих рынков труда : монография / М. А. Асеева, О. В. Глеба, Н. Г. Данилочкина. - Москва : Русайнс, 2022. - 172с. - ISBN 978-5-4365-8995-4. – Текст : непосредственный
2. Базарова Т.Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2023. - 381 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02345-9. - Текст : электронный // Юрайт : образовательная платформа. - URL: <https://urait.ru/bcode/510873> (дата обращения: 12.01.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей
3. Галяутдинов Р. Р. Мотивация и стимулирование работников / Р. Р. Галяутдинов. – Текст : электронный // Сайт преподавателя экономики. - 2020. URL: <https://galyautdinov.ru/post/motivaciya-i-stimulirovanie> (дата обращения: 03.02.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей
4. Гордеева Е. В. Стимулирование как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. - № 11-1(69). - С. 226-229.
5. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами : современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред.: Н. А. Горелова. - Москва : Юрайт, 2023. - 270 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00650-6. – Текст : непосредственный
6. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 217 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-16215-8. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/530633> (дата обращения: 02.02.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей

7. Гражданский кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 30.11.1994 : ред. от 24.07.2023 : принят Государственной Думой 21 октября 1994 года. – Текст : электронный // Консультант плюс – надежная правовая поддержка : официальный сайт компании «КонсультантПлюс» URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения 23.01.2024).

8. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – 4-е изд., стер. - Москва : «Дашков и К°», 2023. - 288 с. - ISBN 978-5-394-05433. – Текст : непосредственный

9. Дуракова И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева ; под ред.: И. Б. Дураковой. – Москва : Инфра-М, 2023. - 570 с. - ISBN 978-5-16-003563. - Текст : непосредственный

10. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 378 с. - ISBN 978-5-16-006548. – Текст : непосредственный

11. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2023. - 236 с. - ISBN 978-5-4488- 09514. – Текст : непосредственный

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред.: А. Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. - 695 с. - ISBN 978-5-4488- 09514. – Текст : непосредственный

13. Кирпишникова В. С. Основные показатели анализа эффективности использования трудовых ресурсов / В. С. Кирпишникова. – Текст : непосредственный // Интернаука. - 2022. - № 1-3 (224). - С. 25-27.

14. Корнеев И. К. Документирование управленческой деятельности : учебник для вузов / И. К. Корнеев, А. В. Пшенко, В. А. Машурцев. – 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2024. - 438 с. - (Высшее образование) -

ISBN 978-5-534-16001-7. - Текст : электронный // Юрайт : образовательная платформа. - URL: <https://urait.ru/bcode/536393> (дата обращения: 27.01.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей

15. Магомедов М. А. Управление персоналом в системе менеджмента организации / М. А. Магомедов. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 5 (118). - С. 883-885.

16. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 451 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15958-5.

17. Маслова В. М. Управление персоналом : толковый словарь / В. М. Маслова.– Москва : Дашков и К, 2021. - 132 с. – ISBN 978-5-394-00729-3. - Текст : непосредственный

18. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. — 362 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17962-0.

19. Об обществах с ограниченной ответственностью : Федеральный закон от 08.02. 1998 № 14-ФЗ : ред. от 13.06.2023 : принят Государственной Думой 14 января 1998 года : одобрен Советом Федерации 28 января 1998 года. – Текст : электронный // // Консультант плюс – надежная правовая поддержка : официальный сайт компании «КонсультантПлюс» URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения: 16.01.2024).

20. Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для вузов/ Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 387 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-07329-4. - Текст : непосредственный

21. Омельченко Н. В. Проблемы и тенденции оценки персонала в современных организациях / Н. В. Омельченко, С. С. Скрипниченко, И. Г.



Юркова. – Текст : непосредственный // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2020. - Т. 9. - № 1. - С. 69-76.

22. Официальный сайт Общества с ограниченной ответственностью Нефтяная торговая компания «Сервис» URL: <https://checko.ru/company/ntk-servis-1055617019479> (дата обращения: 03.02.2024). – Текст : электронный

23. Парахина П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : ООО СВИБТ. - 2021. - С. 129-136.

24. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. - Москва : Юрайт, 2023. - 365 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00497-7. - Текст : непосредственный

25. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2024. - 512 с. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/751618> (дата обращения 02.02.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей

26. Скоробогатова В. В., Бакуридзе Н.С. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе. Текст : непосредственный // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. - 2021. - № 1. - С. 234-244.

27. Сотникова С. И., Маслов Е. В., Абакумова Н. Н., Масалова Ю. А. Управление персоналом организации : современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова; под ред. С. И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Инфра-М, 2021. - 513с. – ISBN 978-5-16-014117-6. - Текст : непосредственный

28. Степанова С.М., Мальцева Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности / С. М.

Степанова, Е. С. Мальцева, Т. А. Родермель. – Текст : непосредственный // Экономические науки. Сургут. - 2021. - № 2. - С. 87

29. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ от 13.06.2023 : принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года //– Текст : электронный // Консультант плюс – надежная правовая поддержка : официальный сайт компании «КонсультантПлюс» URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 23.01.2024).

30. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. - 240 с. – (Научная мысль) – ISBN 978-5-16-010226-9. - Текст : непосредственный

31. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов/ И.А. Максимцев [и др.]; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 467 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-99951-8. - Текст : электронный // Юрайт : образовательная платформа. - URL: <https://urait.ru/bcode/510775> (дата обращения: 12.02.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей

32. Шкрабалюк А. А. Стимулирование персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2021. - № 5(347). - С. 297-301.

Приложение А  
Бухгалтерская отчетность

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс за 2023 г.

Организация: ООО Нефтяная торговая компания «Сервис»  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид деятельности Деятельность автомобильного грузового транспорта  
Организационно-правовая форма / форма собственности:  
ООО / частная  
Единица измерения: тыс. руб.  
Местонахождение (адрес): 461046, Оренбургская область, Бузулук г.,  
Промышленная ул., 1А, офис 2

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата	31.12.2023
по ОКПО	79971103
ИНН	5649006075
по ОКВЭД	52.29
по ОКОПФ / ОКФС	12300
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4.3.	Основные средства	1150	4 750	4 524	729
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
4.7.	Финансовые вложения	1170	-	-	-
4.19.	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
4.3.1.	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	4 750	4 524	729
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4.5.	Запасы	1210	13 291	6 573	5 886
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220		-	-
4.6.	Дебиторская задолженность	1230		-	-
4.4.	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240		-	-
4.8.	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 433	1 615	727
4.9.	Прочие оборотные активы	1260	20 134	45 929	34 202
	Итого по разделу II	1200	34 858	54 117	40 815
	<b>БАЛАНС</b>	1600	39 608	58 641	41 545

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснение	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
4.10.	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	12	12	12
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320		-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340		-	-
4.11.	Добавочный капитал (без переоценки)	1350		-	-
4.12.	Резервный капитал	1360		-	-
4.13.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	12 176	11 964	11 716
	Итого по разделу III	1300	12 188	11 976	11 728
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
4.16.	Заемные средства	1410	18 168	2 330	15 114
4.19.	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
4.27.	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	18 168	2 330	15 114
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
4.16.	Заемные средства	1510	2 831	11	11
4.17.	Кредиторская задолженность	1520	6 421	44 324	14 692
4.18.	Доходы будущих периодов	1530		-	-
4.27.	Оценочные обязательства	1540		-	-
	Прочие обязательства	1550		-	-
	Итого по разделу V	1500	9 252	44 335	14 703
	<b>БАЛАНС</b>	1700	39 608	58 641	41 545

## Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
4.22.	Выручка	2110	146 202	134 472
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(146 658)	(133 341)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(456)	1131
4.23.	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(456)	
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(241)	(155)
4.24.	Прочие доходы	2340	1 703	1 128
4.24.	Прочие расходы	2350	(521)	(696)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	485	1 408
4.19.	Текущий налог на прибыль	2410	(97)	(49)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)			
4.19.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	388	1 359

Форма по ОКУД	Коды
Дата	0710001
по ОКПО	31.12.2022
ИНН	79971103
по ОКВЭД	5649006075
по ОКОПФ / ОКФС	52.29
по ОКЕИ	12300
	384

Организация: ООО Нефтяная торговая компания «Сервис»  
 Идентификационный номер налогоплательщика  
 Вид деятельности Деятельность автомобильного грузового транспорта  
 Организационно-правовая форма / форма собственности:  
 ООО / частная  
 Единица измерения: тыс. руб.

## Продолжение Приложения А

Таблица А.3 – Отчет о финансовых результатах за 2023 г.

	Коды
	0710001
	Дата
	31.12.2023
Организация: ООО Нефтяная торговая компания «Сервис»	по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН
Вид деятельности Деятельность автомобильного грузового транспорта	по ОКВЭД
Организационно-правовая форма / форма собственности:	по ОКОПФ /
ООО / частная	ОКФС
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ
	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
4.22.	Выручка	2110	126 878	146 202
4.23.	Себестоимость продаж	2120	(126 963)	(146 658)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(85)	(456)
4.23.	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(85)	
4.24.	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(89)	(241)
4.24.	Прочие доходы	2340	1 592	1 703
4.24.	Прочие расходы	2350	(1 001)	(521)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	417	485
4.19.	Текущий налог на прибыль	2410	(74)	(97)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
4.19.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
4.19.	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	343	388