

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии

Обучающийся

Д.Д. Горбунова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, профессор Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврская работа выполнена Горбуновой Дарьей Денисовной.

Тема бакалаврской работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии».

Научный руководитель: д-р экон. наук, профессор Е.Г. Пипко.

Цель бакалаврской работы – рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала исследуемой организации.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Мабскейл» (ООО «Мабскейл»).

Предмет исследования – система управления мотивацией персонала исследуемой организации.

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами учреждения, являющегося объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы – 42 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 14.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты мотивации персонала организации .....	6
1.1 Основные теории мотивации персонала на предприятии .....	6
1.2 Способы и методы мотивации персонала на предприятии .....	13
2 Анализ управления мотивацией персонала ООО «Мабскейл» .....	18
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Мабскейл».....	18
2.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Мабскейл».....	23
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Мабскейл».....	30
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы повышения мотивации персонала ООО «Мабскейл» .....	30
3.2 Экономические расчеты на внедрение предложенных мероприятий .....	33
Заключение .....	36
Список используемой литературы и используемых источников.....	38

## Введение

Актуальность темы работы «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии» обусловлена необходимостью создания эффективной системы мотивации труда персонала в современных организациях. Разработка успешных мероприятий в этой области является одним из ключевых условий повышения производительности труда и прибыли предприятия. Мотивация труда персонала играет важную роль в обеспечении непрерывного производственного процесса и качественной реализации должностных обязанностей сотрудниками.

Эффективная система мотивации персонала способствует развитию профессиональных навыков работников, стимулирует их к результативной работе и снижает текучесть кадров. Кроме того, такая система помогает предприятиям адаптироваться к изменениям внешней среды и минимизировать финансовые потери.

Цель бакалаврской работы – рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала исследуемой организации.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Мабскейл» (ООО «Мабскейл»).

Предмет исследования – система управления мотивацией персонала исследуемой организации.

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

Задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала организации;
- провести технико-экономическую характеристику ООО «Мабскейл»;
- провести анализ системы мотивации персонала ООО «Мабскейл»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы повышения мотивации персонала ООО «Мабскейл»;
- провести экономические расчеты на внедрение предложенных мероприятий.

В работе были использованы различные источники информации, такие как законодательные документы, учебники, интернет-ресурсы и статьи, которые были указаны в списке использованных источников.

В данной бакалаврской работе было рассмотрено множество теоретических вопросов и разработаны мероприятия, направленные на улучшение деятельности ООО «Мабскейл».

Практическая значимость этой работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы для оптимизации работы компании и повышения ее эффективности.

# **1 Теоретические аспекты мотивации персонала организации**

## **1.1 Основные теории мотивации персонала на предприятии**

Мотивация персонала – это материальные и нематериальные стимулы со стороны компании, которые побуждают сотрудников работать эффективнее. Главная цель системы мотивации – развитие предприятия [43].

Рассмотрим основные теории мотивации персонала на предприятии:

- теория потребностей Маслоу;
- теория МакКлелланда;
- теория ожиданий Виктора Врума;
- двухфакторная теория Герцберга.

Теория мотивации потребностей Маслоу – это иерархия потребностей человека, состоящая из семи уровней [42]:

- физиологические потребности (еда, сон и пр.);
- безопасность и комфорт;
- социальные потребности (любовь, дружба, семья);
- уважение и признание;
- познавательные потребности (знания, творчество);
- эстетические потребности (гармония, искусство);
- самоактуализация (развитие способностей, реализация потенциала).

Согласно этой теории, человек должен удовлетворять потребности нижних уровней, прежде чем перейти к потребностям верхних уровней [41].

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу представлена на рисунке 1.

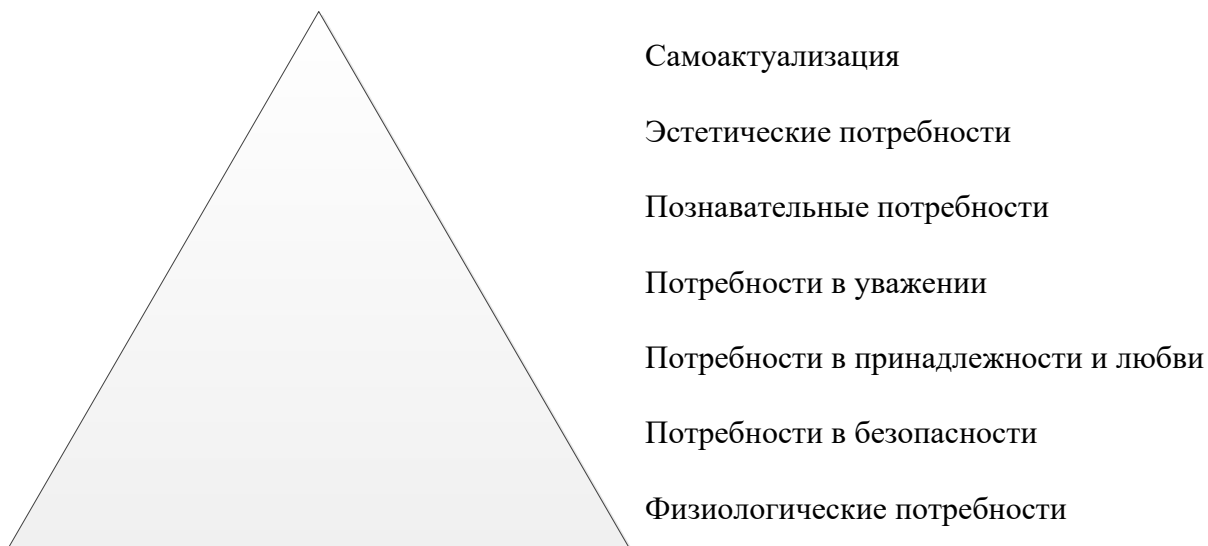


Рисунок 1 – Пирамида потребностей Абрахама Маслоу [40]

«Физиологические потребности: сотрудникам этой категории требуется достаточный уровень заработной платы для поддержания важных аспектов жизни. Способы мотивации включают повышение зарплаты, премии и перспективы карьерного роста.

Потребность в безопасности: такие работники опасаются увольнения и банкротства компании, поэтому им необходимо предоставить дополнительные гарантии и уверенность в стабильности. Методы мотивации включают увеличение зарплаты и предоставление дополнительного отдыха» [15].

«Потребность в принадлежности: этим сотрудникам важно ощущать поддержку коллег и руководства, а также находиться в коллективе. Для мотивации можно создать благоприятную атмосферу в команде, проводить корпоративные мероприятия и формировать коллективы с учётом индивидуальных особенностей сотрудников.

Потребность в признании: если для работника важна эта категория, необходимо оценивать его работу и признавать его достижения. Методы мотивации включают награждение отличиями и грамотами, публичную благодарность и занесение на доску почёта» [38].

Потребность в самовыражении: таким сотрудникам важно заниматься творческой работой и решать сложные задачи. Методы мотивации включают возможность высказывать своё мнение, гибкий график работы и повышение квалификации через мастер-классы и тренинги [39].

Теория Макклелланда – это теория мотивации, разработанная американским психологом Дэвидом Макклелландом в 1940-х годах. Она рассматривает три группы потребностей: в причастности, во власти и в успехе. Теория акцентирует внимание на мотивации к достижению успеха и мотивации избегания неудач.

На рисунке 2 представлена теория мотивации МакКлелланда.

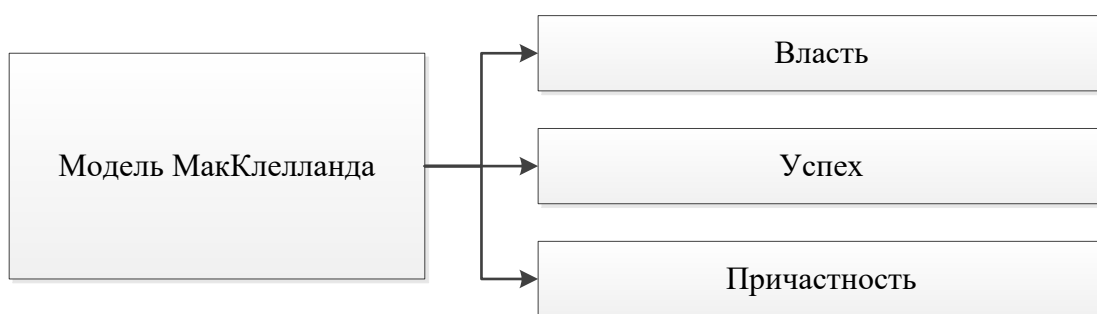


Рисунок 2 – Теория мотивации МакКлелланда [37]

«Приоритетной является потребность во власти, которая определяется образованием и жизненным опытом человека. Эта потребность заключается в стремлении контролировать действия других людей и оказывать на них влияние.

Люди с преобладающей потребностью во власти делятся на два типа. К первому типу относятся те, кто стремится к власти ради самой власти. Их привлекает возможность командовать и влиять на других, при этом интересы общества или организации для них вторичны» [21].

«Второй тип включает тех, кто стремится к власти для решения общественных или организационных задач. Получив соответствующие полномочия, они ставят цели перед группой людей и участвуют в их



достижении. При этом они ищут оптимальные способы мотивации людей для выполнения этих задач. Потребность во власти для этого типа людей связана не с самоутверждением и удовлетворением тщеславия, а с желанием выполнять ответственную работу по управлению другими людьми для решения общественных и организационных задач» [16].

«Успех достигается только тогда, когда работа успешно завершена. Те, кто стремится к успеху, ставят перед собой сложные задачи и хотят получать обратную связь о своей работе. Например, руководитель организации может проявлять инициативу и готовность к оправданному риску, чтобы достичь успеха. Если же человек боится неудачи, он будет избегать инициативности и ответственности. Этот человек стремится минимизировать вероятность ущерба своему имиджу.

Потребность в успехе как мотивация к достижениям свойственна большинству людей, но уровень её развития индивидуален. Именно от этого уровня зависит результативность деятельности и профессиональный успех в любой сфере» [2].

«Американский психолог Джон Аткинсон добавил свои идеи в теорию МакКлелланда, рассматривая потребность в успехе в сочетании с потребностью в избегании неудач. Он обнаружил, что люди с преобладающей мотивацией к достижениям стремятся к успеху, а те, у кого мотивация к достижениям низкая, стараются избегать неудач.

Это дополнение стало основой теории субъективно предпочитаемого риска, разработанной Аткинсоном и МакКлелландом. В этой теории мотивация к достижениям и мотивация к избеганию неудач определяют рискованное поведение человека. Люди с высокой мотивацией к достижениям (обычно руководители) предпочитают средний уровень риска, избегая особо рискованных ситуаций с большой вероятностью неудачи, но также избегают и минимальных рисков, так как вероятность достижения заметных результатов близка к нулю. В ситуациях со средним риском успех зависит от собственных усилий человека» [26].

«Вывод заключается в том, что люди с преобладающей мотивацией к достижениям склонны ставить цели и задачи со средним уровнем риска, где успех хотя и не гарантирован, но в основном зависит от их собственных усилий и способностей. Те же, у кого мотивация к достижениям низкая (обычно люди, пускающие дела на самотёк), чаще выбирают ситуации с минимальными рисками, хотя иногда могут предпочесть и высокие риски, полагаясь на случай.

Потребности в причастности также известны как партисипативные потребности или потребности в соучастии. Они проявляются в желании иметь культурные, интеллектуальные и дружеские отношения с окружающими. Люди с преобладающими потребностями в причастности стремятся не только к хорошим отношениям с другими, но и хотят получить поддержку и одобрение от значимых и уважаемых для них людей» [7].

«Теория потребностей МакКлелланда привела к тому, что западное общество снова обратило внимание на предпринимателей и их основные качества — инициативность и склонность к риску. Один из ключевых аспектов теории МакКлелланда касается мотивации предпринимательских способностей в обществе. Учёный считал, что общество с преобладающей мотивацией к достижениям способно порождать множество активных, предприимчивых и инициативных предпринимателей, которые, в свою очередь, ускоряют экономический рост. Готовность предпринимателей идти на риск напрямую влияет на стремление к достижениям» [17].

Теория ожиданий Виктора Врума — это психологическая теория, основанная на предположении, что наличие интенсивной потребности не является единственным важным условием мотивации человека на достижение определённой цели. Она состоит из трёх основных элементов: ожидание, содействие и валентность.

Теория мотивации Виктора Врума представлена на рисунке 3.

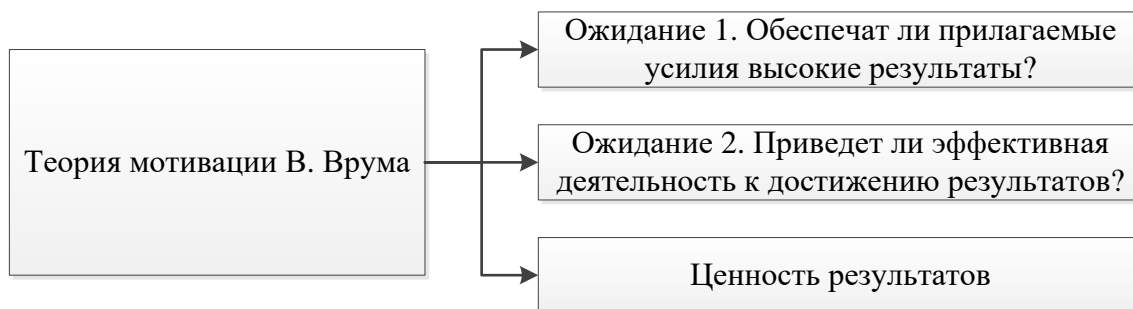


Рисунок 3 – Теория мотивации Виктора Врума [36]

Ключевые элементы теории мотивации В. Врума: усилия – результат – вознаграждение.

Работник предполагает, что сможет достичь желаемого результата при определённых усилиях. Значение этого показателя может варьироваться от 0 до 1. 0 означает невозможность получения желаемого результата, а 1 – гарантию результата при любых обстоятельствах [35].

Результат – вознаграждение. После достижения результата работник получает вознаграждение. Значение этого показателя также варьируется от 0 до 1. 0 означает отсутствие вознаграждения при любом результате, а 1 – получение вознаграждения.

Валентность. Вознаграждение соответствует затраченным усилиям. Если работник безразличен к вознаграждению или считает его незначимым, валентность будет равна 0 или отрицательной величине. Чем выше положительная валентность, тем сильнее мотивация [34].

«Если один из факторов равен нулю, мотивация человека будет низкой. Таким образом, теория мотивации ожидания Врума предполагает, что ожидания являются оценкой вероятности достижения результата. Если сотрудник не видит прямой связи между приложенными усилиями и полученными результатами, мотивация снижается. Это может быть связано с завышенными ожиданиями и неправильной самооценкой, недостаточной квалификацией или отсутствием условий для выполнения задачи.

Согласно теории мотивации Виктора Врума, работник ожидает, что улучшение качества работы (затраченные усилия) позволит ему повысить квалификацию (полученный результат). Также он ожидает, что за это его ждёт вознаграждение – увеличение зарплаты или продвижение по службе (полученный результат – вознаграждение).

Однако не факт, что оба варианта будут одинаково привлекательны для сотрудника. Задача руководителя – определить, что для сотрудника важнее: повышение зарплаты или карьерный рост. Правильный выбор вознаграждения имеет большое значение» [3].

Двухфакторная теория мотивации Герцберга – это психологическая теория мотивации, созданная в конце 1950-х годов Фредериком Герцбергом. Она базируется на потребностях человека и разделяет факторы мотивации на две основные категории, представленные на рисунке 4.

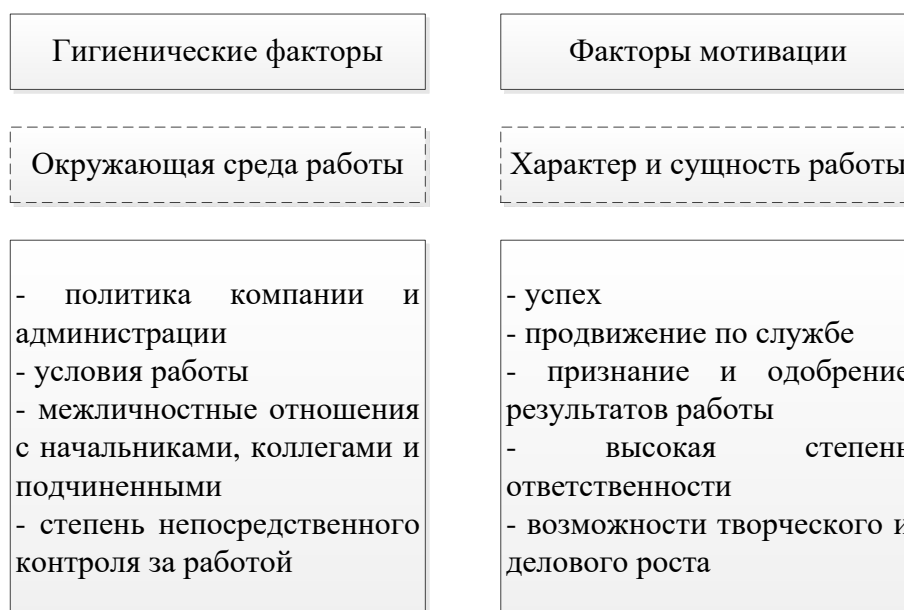


Рисунок 4 – Двухфакторная теория Герцберга [33]

«Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) – административная политика компании, условия труда, величина заработной

платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчинёнными.

Факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) – достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа, и их отсутствие или недостаток может привести к неудовлетворённости работой. Однако сами по себе они не вызывают удовлетворения и не мотивируют к нужным действиям» [11].

Мотиваторы, связанные с характером и сутью работы, вызывают удовлетворение и мотивируют работников к нужным действиям и повышению эффективности [32].

## 1.2 Способы и методы мотивации персонала на предприятии

Мотивация персонала играет ключевую роль в обеспечении эффективной работы предприятия, повышении производительности и достижении бизнес-целей. Существует множество способов и методов мотивации сотрудников, которые можно разделить на материальные и нематериальные. Рассмотрим их подробнее на рисунке 5 [31].

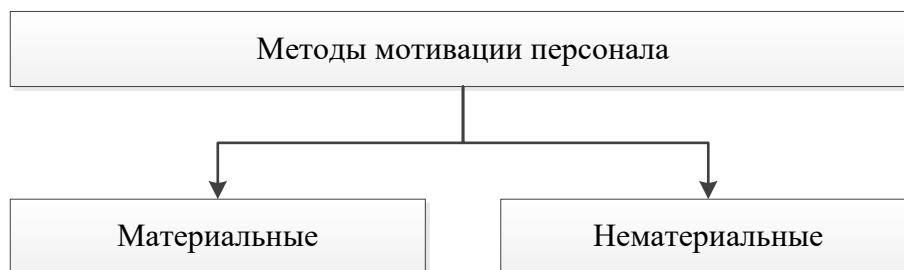


Рисунок 5 – Методы мотивации персонала на предприятии [30]

Материальная мотивация – это система вознаграждений и льгот, непосредственно влияющая на финансовое положение сотрудника. Она

является одной из наиболее сильных форм мотивации, так как напрямую влияет на жизненный уровень работника. Рассмотрим основные методы материальной мотивации [29].

Основной способ материальной мотивации. Конкурентоспособная заработная плата является базовым условием, обеспечивающим удовлетворенность сотрудников и привлечение квалифицированных специалистов. Высокий уровень оплаты труда мотивирует работников к поддержанию эффективности и удерживает от поиска альтернатив. Оплата может быть фиксированной (оклад) или переменной, в зависимости от результатов работы, что побуждает сотрудников добиваться лучших показателей [28].

Рассмотрим премиальные выплаты для сотрудников. Премиальными выплатами называют денежное вознаграждение, которое выплачивается работнику за достижение определенных целей или выполнения задач. Они могут выплачиваться как на регулярной основе, так и выплачиваться разово. Система премирования сотрудников служит для того, чтобы мотивировать работников достигать показателей КРІ. Считается, что чем выше размер премиального вознаграждения, тем больше усилий работник прилагает [27].

Рассмотрим систему мотивации на основе КРІ. В этом случае часть заработной платы привязывается к определенным показателям. В зависимости от того, как выполнены те или иные показатели, работникам выплачивается денежное вознаграждение. Это позволяет сделать систему оплаты труда более гибкой, а также помогает простимулировать сотрудников на достижение конкретных результатов [26].

Рассмотрим процент от продаж. При данном методе мотивации, денежное вознаграждение зависит непосредственно от личной продуктивности сотрудника и объема товаров/услуг, которые он продал. Это позволяет стимулировать работников на активную работу с клиентами, что повышает обороты организации [25].

Еще одним методом является наличие в организации социальных пакетов, которые включают в себя различные дополнительные льготы, такие как:

- медицинская страховка;
- проезд;
- обеды;
- абонементы в спортивный зал и т.д.

Также некоторые организации предоставляют социальные пакеты не только для самих сотрудников, но и для членов его семьи, что повышает лояльность к компании [24].

Также многие организации применяют различные формы компенсации, такие как покрытие расходов на мобильную связь, транспорт и предоставление корпоративного автомобиля или возмещение трат на его содержание. Также в некоторых организациях предусмотрены скидки для сотрудников на товары и услуги компании, что тоже считается дополнительным материальным стимулом [23].

Перейдем к рассмотрению методов нематериальной мотивации.

Нематериальная мотивация – это комплекс мер для повышения производительности труда сотрудников без непосредственного увеличения их заработной платы. Это любые способы вознаграждения, при которых работникам не выплачиваются дополнительные суммы или не предоставляются премии [22].

«Признание достижений сотрудника — мощный инструмент нематериальной мотивации. Когда результаты и усилия работника получают публичное признание или личную похвалу от руководителя, это повышает самооценку и мотивирует к дальнейшим успехам. Это может быть простая устная благодарность или более формальные меры, такие как награждение грамотами или вручение наград за выдающиеся результаты. Регулярное признание способствует созданию атмосферы доверия и уважения в команде» [8].

Также важным аспектом для сотрудников компании является возможность повышения и карьерного роста. Сотрудники, которые видят и понимают, что у них есть реальные шансы для повышения, усерднее работают и достигают лучших результатов [21].

Обеспечение сотрудникам возможностей для профессионального и личностного развития через обучение, участие в мастер-классах, семинарах и конференциях служит мощным мотиватором. Это не только улучшает навыки сотрудников, но и укрепляет их привязанность к компании, так как они осознают, что работодатель вкладывается в их будущее. Поддержка стремления к самообразованию или компенсация затрат на обучение способны значительно увеличить продуктивность и преданность персонала [20].

«Комфортная и современная рабочая обстановка играет значительную роль в нематериальной мотивации сотрудников. Удобные условия труда, новейшая техника, зоны отдыха и гибкий график способствуют снижению стресса и повышению удовлетворённости работой. Например, компании, предлагающие удалённый формат работы или гибкий график, помогают сотрудникам эффективнее совмещать профессиональные и личные обязанности, что усиливает их мотивацию и лояльность.

Сильная корпоративная культура объединяет работников, создавая ощущение единства и принадлежности к организации. Командные мероприятия, традиции и сплочённость способствуют формированию дружественной атмосферы, где каждый чувствует себя частью коллектива. Чётко определённые корпоративные ценности, открытая внутренняя коммуникация и поддержка со стороны руководства делают сотрудников более активными участниками достижения общих целей» [14].

Важным аспектом является привлечение работников компании в принятие решений и обсуждение вопросов. Это позволяет сотрудникам почувствовать то, что они важны и их мнение учитывается. Поэтому, необходимо на регулярной основе проводить различные круглые столы, стратегические сессии, форумы и пр. [19].



Подводя итог первого раздела можно сделать вывод, что основными теориями мотивации персонала на предприятии являются:

- теория потребностей Маслоу;
- теория МакКлелланда;
- теория ожиданий Виктора Врума;
- двухфакторная теория Герцберга.

Главная цель системы мотивации – развитие предприятия.

Методы материальной мотивации влияют на финансовое положение сотрудника [18].

Методы нематериальной мотивации направлены на создание положительной эмоциональной и профессиональной среды, где сотрудники чувствуют себя ценными и важными. Этот подход помогает формировать сильную корпоративную культуру, развивать внутренние таланты и удерживать персонал в долгосрочной перспективе [17].

## **2 Анализ управления мотивацией персонала ООО «Мабскейл»**

### **2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Мабскейл»**

Объектом исследования бакалаврской работы является Общество с ограниченной ответственностью «Мабскейл» (ООО «Мабскейл»).

Юридический адрес: 445043, Самарская область, тер. Оэз Ппт, ш 4-Е, зд. 5а.

Основной вид деятельности: производство лекарственных препаратов для медицинского применения (21.20.1).

«ООО «Мабскейл» – современная компания, специализирующаяся на разработке и производстве лекарственных препаратов (биоаналогов) на основе моноклональных антител и других рекомбинантных белков. ООО «Мабскейл» является биотехнологическим проектом компании «Озон Фармацевтика» – одного из ключевых игроков российского фармацевтического рынка» [44].

«Возможности ООО «Мабскейл» позволяют не только проводить трансфер уже готовых технологий, но и осуществлять полный цикл производства биотехнологических лекарственных препаратов: от создания высокопродуктивных клеточных линий до промышленного производства АФС и ГЛФ собственными силами. В настоящий момент в перспективном портфеле ООО «Мабскейл» уже находится 5 биоаналоговых продуктов на разных стадиях клинических и доклинических исследований, а также целый ряд препаратов на различных этапах разработки и трансфера.

Сотрудничество с ведущими в отрасли научно-исследовательскими институтами и биотехнологическими компаниями по всему миру.

Соответствие мировым стандартам качества. Производственный комплекс площадью более 5 тыс. кв. м. реализован с учетом всех требований GMP и предназначен для разработки, производства и хранения лекарственных средств, получаемых биотехнологическим способом» [44].

На рисунке 6 представлена организационная структура ООО «Мабскейл»



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Мабскейл» [16]

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели организации ООО «Мабскейл».

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели организации ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	420516	598707	551671	178191	-47036	42,37	-7,86
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-420516	-598707	-551671	-178191	47036	42,37	-7,86
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-536364	-811358	-894161	-274994	-82803	51,27	10,21
Основные средства, тыс. руб.	869124	855534	986131	-13590	130597	-1,56	15,26
Оборотные активы, тыс. руб.	315145	340173	343812	25028	3639	7,94	1,07
Численность, чел.	147	152	160	5	8	3,40	5,26
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	56457	63789	87520	7332	23731	12,99	37,20
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	384	420	547	36	127	9,38	30,24

На основании данных таблицы можно сделать следующие выводы.

Управленческие и коммерческие расходы в 2022 году значительно увеличились на 178 191 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом (на 42,37%). Однако в 2023 году произошло сокращение на 47 036 тыс. руб., что составило снижение на 7,86%. Это может указывать на меры по сокращению затрат или улучшение эффективности управления расходами.

Убыток от продаж повторяет динамику управленческих расходов. В 2022 году убыток увеличился на 178 191 тыс. руб. (на 42,37%), что свидетельствует о негативной тенденции в деятельности компании. В 2023 году убыток сократился на 47 036 тыс. руб., что снизило относительный показатель на 7,86%, что может быть следствием оптимизации расходов или улучшения продаж.

Динамика убытка от продаж ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 7 [13].

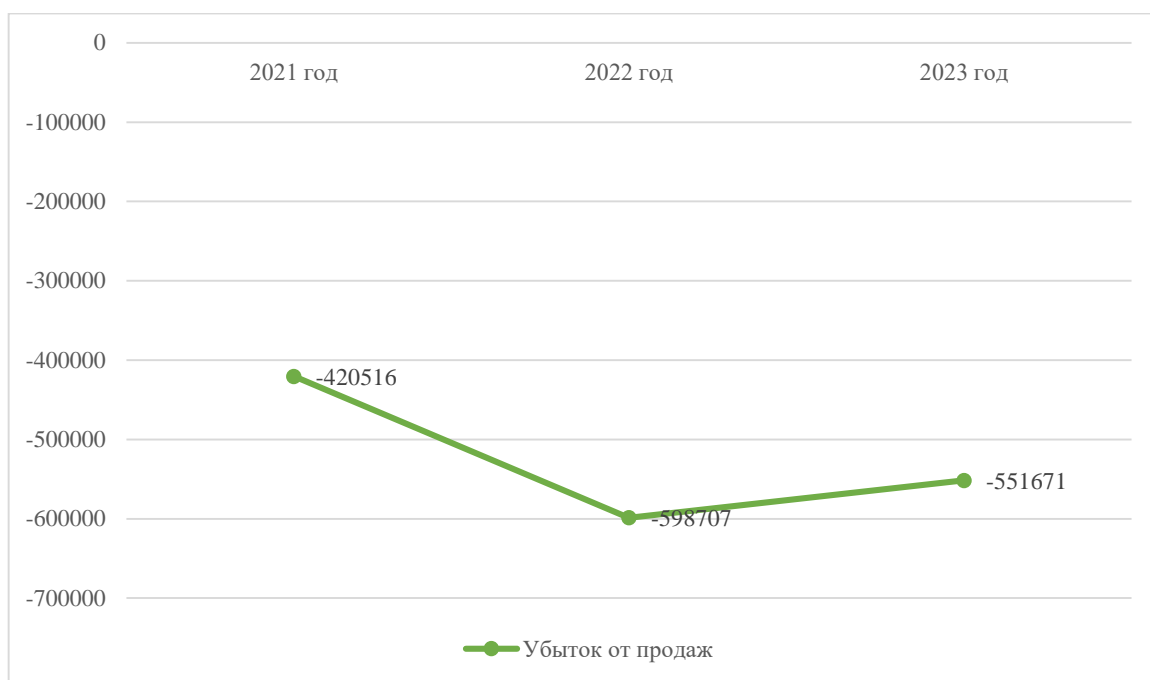


Рисунок 7 – Динамика убытка от продаж ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг.

В 2022 году убыток увеличился на 274 994 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом (на 51,27%), что указывает на ухудшение финансовых результатов компании. В 2023 году чистый убыток продолжил расти, но уже на 82 803 тыс. руб. (на 10,21%), что указывает на замедление темпа ухудшения результатов, но все еще требует коррекций в бизнес-процессах.

Динамика убытка ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 8.

В 2022 году основные средства сократились на 13 590 тыс. руб. (на 1,56%), что может свидетельствовать о частичной амортизации активов или их выбытии. Однако в 2023 году наблюдается рост на 130 597 тыс. руб. (на 15,26%), что может указывать на инвестиции в обновление или расширение материально-технической базы компании.



Рисунок 8 – Динамика убытка от продаж ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг.

Оборотные активы увеличились на 25 028 тыс. руб. в 2022 году (на 7,94%) и незначительно выросли в 2023 году – на 3 639 тыс. руб. (на 1,07%). Это показывает умеренное увеличение ликвидных активов компании, что может свидетельствовать о стабилизации бизнеса.

Численность сотрудников компании увеличилась на 5 человек в 2022 году (на 3,4%) и на 8 человек в 2023 году (на 5,26%). Это говорит о постепенном росте компании, возможно, связанном с расширением производства или увеличением операционной деятельности [12].

Фонд оплаты труда увеличился на 7 332 тыс. руб. в 2022 году (на 12,99%) и на 23 731 тыс. руб. в 2023 году (на 37,20%). Это указывает на рост расходов компании на оплату труда, что может быть связано как с увеличением численности сотрудников, так и с ростом заработной платы.

Среднегодовая зарплата выросла на 36 тыс. руб. в 2022 году (на 9,38%) и значительно увеличилась на 127 тыс. руб. в 2023 году (на 30,24%). Это свидетельствует о том, что компания активно повышала оплату труда, что

может быть связано с необходимостью удержания персонала или повышением его квалификации [11].

Таким образом, анализ показывает, что ООО «Мабскейл» в 2022 году столкнулась с ростом расходов и убытков, но в 2023 году наблюдаются признаки улучшения финансового состояния через оптимизацию затрат и увеличение активов.

## 2.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Мабскейл»

Проведем анализ структуры персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг.

Динамика численности персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 9 [9].

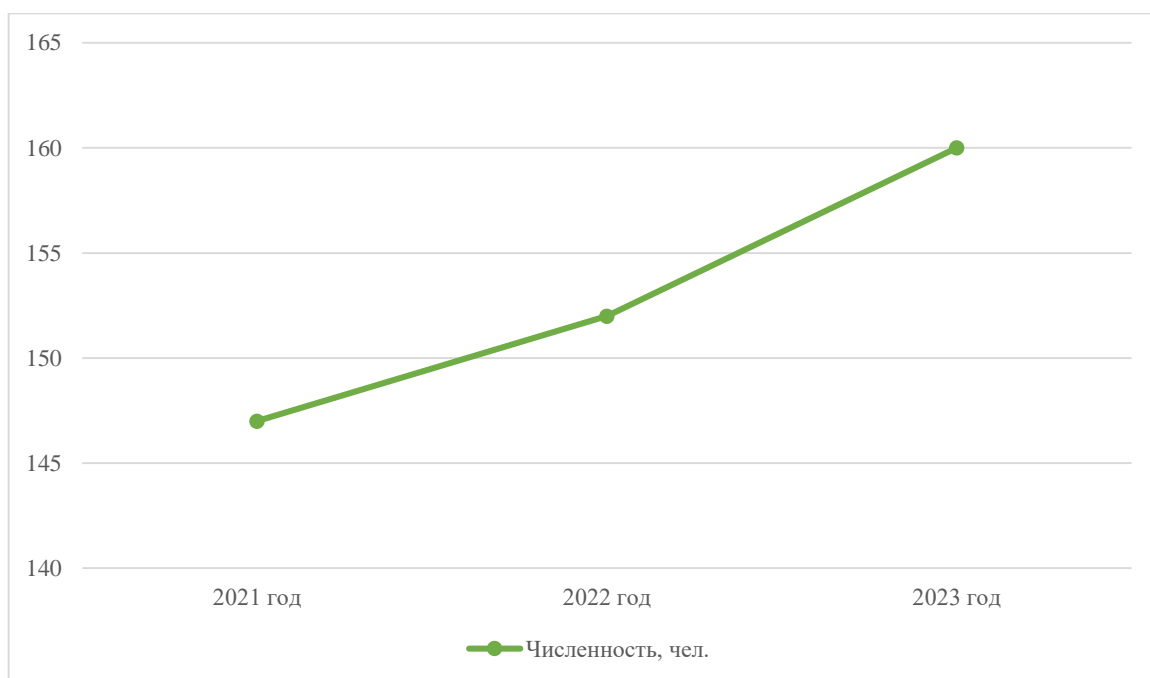


Рисунок 9 – Динамика убытка от продаж ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг.

В таблице 2 представлен анализ персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. по гендерному признаку [10].

Таблица 2 – Анализ персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. по гендерному признаку [8]

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Численность, чел.	147	152	160	5	8	3,40	5,26
Мужчины	78	81	85	3	4	3,85	4,94
Женщины	69	71	75	2	4	2,90	5,63

В 2022 году численность сотрудников увеличилась на 5 человек (с 147 до 152, прирост на 3,4%), а в 2023 году добавилось еще 8 человек.

Среди мужчин численность возросла в 2022 году на 3 человека (с 78 до 81, прирост на 3,85%), а в 2023 году добавилось еще 4 сотрудника.

Количество женщин также увеличилось: в 2022 году на 2 человека (с 69 до 71, прирост на 2,9%), а в 2023 году на 4 человека.

На рисунке 10 представим структуру персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. по гендерному признаку.

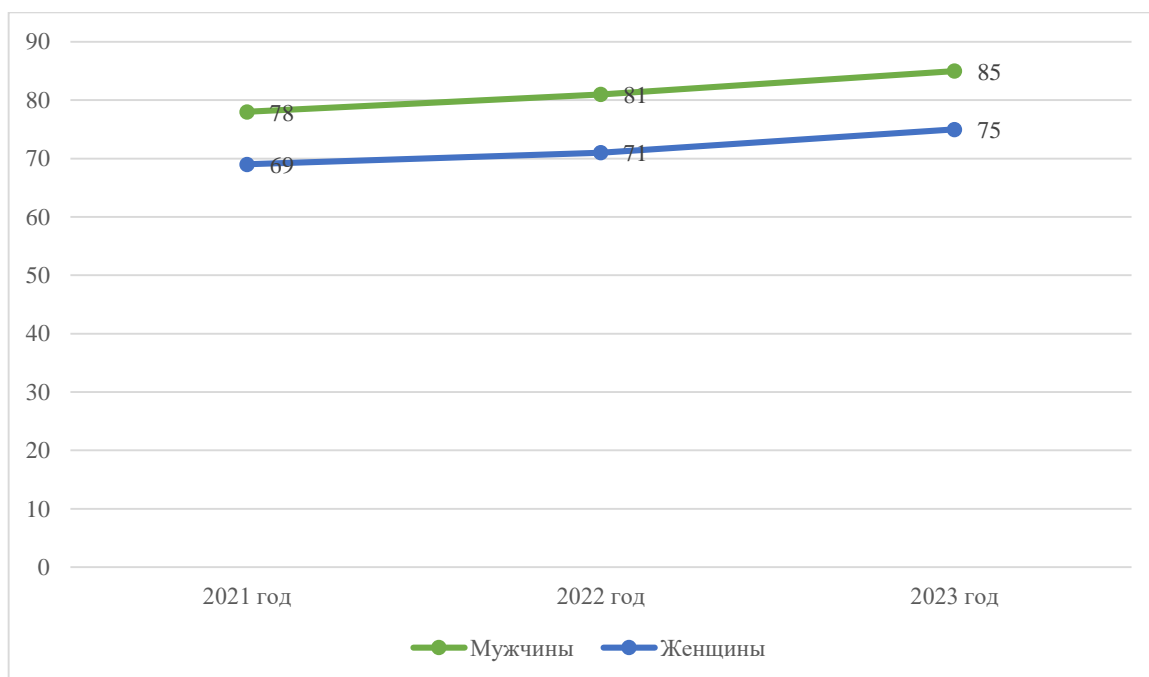


Рисунок 13 – Структура персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. по гендерному признаку [6]



В таблице 3 представлен анализ персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. по возрасту.

Таблица 3 – Анализ персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. по возрасту

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
18-25	30	29	29	-1	0	-3,33	0,00
26-40	94	98	102	4	4	4,26	4,08
Свыше 41	23	25	29	2	4	8,70	16,00

В возрастной категории 18-25 лет в 2022 году произошло снижение численности сотрудников на 1 человека (с 30 до 29, снижение на 3,33%), а в 2023 году численность осталась неизменной на уровне 29 человек, что свидетельствует о стабилизации этого показателя.

В категории 26-40 лет наблюдается устойчивый рост численности сотрудников. В 2022 году показатель увеличился на 4 человека (с 94 до 98, прирост на 4,26%), а в 2023 году – на еще 4 человека (до 102, прирост на 4,08%), что может говорить о востребованности и стабильности работников этого возрастного диапазона.

Для сотрудников старше 41 года также отмечается позитивная динамика. В 2022 году численность увеличилась на 2 человека (с 23 до 25, прирост на 8,7%), а в 2023 году – на 4 человека (до 29, прирост на 16%), что демонстрирует возрастающую роль более опытных работников в компании.

В целом анализ показывает устойчивый рост численности персонала в компании на протяжении 2022 и 2023 годов. Увеличение численности сотрудников наблюдается во всех возрастных категориях.

Также отмечается стабильность в группе молодых сотрудников (18-25 лет), тогда как наиболее активный рост численности происходит среди сотрудников среднего возраста (26-40 лет). Общий тренд на увеличение числа

сотрудников говорит о расширении деятельности компании и укреплении ее кадрового состава.

На рисунке 14 представим структуру персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. по возрасту.

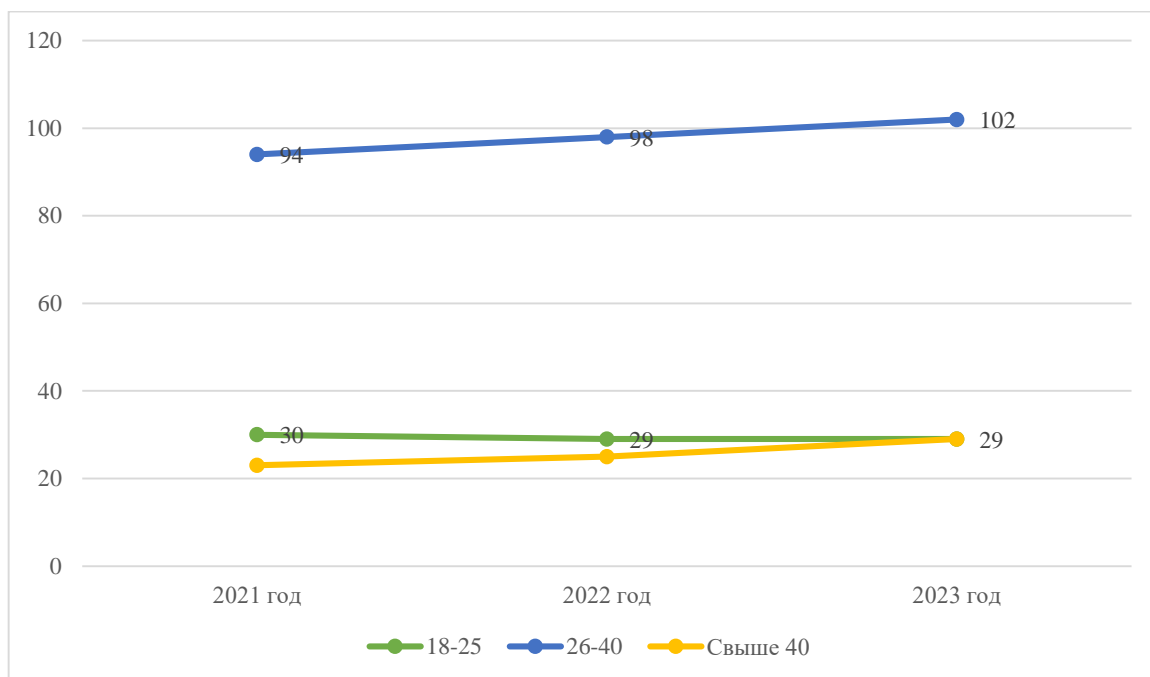


Рисунок 14 – Структура персонала ООО «Мабскейл» за 2021-2023 гг. по возрасту [5]

Рассмотрим систему мотивации персонала ООО «Мабскейл»

Для изучения удовлетворённости сотрудников ООО «Мабскейл» системой мотивации было проведено анонимное анкетирование работников, представленное в таблице 4.

Таблица 4 – Анонимное анкетирование работников ООО «Мабскейл» о степени удовлетворенности системой мотивации

Наименование вопроса	Ответ
Укажите Ваш пол	- мужской - женский
Укажите Ваш возраст	- 18-25 - 26-40 - свыше 41

Продолжение таблицы 4

Наименование вопроса	Ответ
Укажите Ваше семейное положение	- Холост/не замужем - Женат/замужем
Укажите подразделение, в котором Вы работаете	
Насколько Вы удовлетворены размером Вашей заработной платы	1-5
Оцените наличие возможности продвижения по службе	1-5
Оцените служебный статус и престиж вашей должности	1-5
Оцените, на сколько Вы удовлетворены похвалой и признанием результатов вашего труда руководством	1-5
Оцените, насколько Ваша работа позволяет ощутить чувство достижения результата	1-5
Оцените содержательность и значимость выполняемой вами работы	1-5
Оцените, насколько Ваша работа позволяет ощутить самоуважение	1-5
Оцените дружбу и общение, возникающие в процессе работы	1-5
Оцените условия Вашей работы	1-5

По итогу представленной таблицы были выявлены как положительные, так и отрицательные моменты.

Основные вопросы анкеты были направлены на удовлетворенность заработной платой сотрудников, условиями труда и атмосферой в коллективе.

В проведенном опросе приняли участие 148 сотрудников, что составляет 92,5% от общего количества сотрудников [4].

Было выявлено среднее арифметическое по каждому критерию.

В таблице 5 представлены средние показатели степени удовлетворенности работников системой мотивации.

Таблица 5 – Показатели степени удовлетворенности работников ООО «Мабскейл» системой мотивации

Наименование показателя	Ответ
Удовлетворенность заработной платой	4,78
Удовлетворенность своей работой	3,76
Удовлетворенность обстановкой в коллективе	3,98
Удовлетворенность во взаимоотношении с руководством	4,54

Удовлетворенность своей работой имеет относительно средний уровень. Несмотря на хорошие условия труда, не все аспекты работы вызывают у сотрудников чувство удовлетворения. Возможными причинами могут быть недостаток интересных задач, ограниченные возможности для профессионального роста или отсутствие вызовов. Организации стоит обратить внимание на способы улучшения этих аспектов, чтобы повысить общую удовлетворенность [3].

Удовлетворенность обстановкой в коллективе указывает на хорошее, но не идеальное состояние рабочей атмосферы. Тем не менее, есть пространство для улучшения, возможно, в плане устранения оставшихся конфликтов или улучшения командной работы, что могло бы способствовать еще более гармоничной рабочей среде [2].

В таблице 6 проведем SWOT-анализ мотивации персонала ООО «Мабскейл».

Таблица 6 – SWOT-анализ мотивации персонала ООО «Мабскейл»

Сильные стороны	Слабые стороны
Профессионализм работников находится на высоком уровне Важное значение для сотрудников составляют отношения в коллективе	Текущий характер взаимодействия с менеджментом Неполное использование потенциала методов мотивации персонала Наличие отрицательного восприятия сотрудниками мотивирующих факторов Условия работы сотрудников (график работы, оборудование рабочих мест)
Возможности	Угрозы
Набор высококвалифицированных специалистов Разработка эффективной системы мотивации персонала	Угроза кадровой нестабильности из-за возникновения реальных соперников Отрицательное воздействие конкурентов на финансовое благополучие предприятия Вероятность снижения эффективности труда ввиду возможного стремления сотрудников уйти с работы, что зачастую сопровождается недобросовестным отношением к своим обязанностям

В результате проведённого SWOT-анализа было выявлено, что ООО «Мабскейл» следует разработать программу мотивации, рассматривая её как инструмент повышения эффективности работы предприятия.

Эта программа должна быть интегрирована в кадровую политику компании и быть понятной для сотрудников. При создании программы нужно принимать во внимание как материальные, так и нематериальные формы стимулирования [1].

Подводя итог второго раздела можно сделать вывод, что ООО «Мабскейл» в 2022 году столкнулась с ростом расходов и убытков, но в 2023 году наблюдаются признаки улучшения финансового состояния через оптимизацию затрат и увеличение активов.

Анализ персонала показывает устойчивый рост численности персонала в компании на протяжении 2022 и 2023 годов. Увеличение численности сотрудников наблюдается во всех возрастных категориях.

Также отмечается стабильность в группе молодых сотрудников (18-25 лет), тогда как наиболее активный рост численности происходит среди сотрудников среднего возраста (26-40 лет). Общий тренд на увеличение числа сотрудников говорит о расширении деятельности компании и укреплении ее кадрового состава.

Показатели удовлетворенности своей работой и обстановкой в коллективе имеют среднее значение.

В результате проведённого SWOT-анализа было выявлено, что ООО «Мабскейл» следует разработать программу мотивации, рассматривая её не как статью затрат, а как инструмент повышения эффективности работы предприятия.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Мабскейл»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы повышения мотивации персонала ООО «Мабскейл»**

Основываясь на анализе, проведенном во втором разделе, предлагается ряд мероприятий для улучшения управления мотивацией сотрудников в ООО «Мабскейл».

В качестве первого мероприятия предлагается проводить один раз в полгода конкурс на лучшего сотрудника.

Конкурс на лучшего сотрудника – это корпоративное мероприятие, направленное на признание и поощрение сотрудников, достигших высоких результатов в своей деятельности. В рамках конкурса оцениваются достижения работников в различных областях их профессиональной деятельности, таких как инновации, качество работы, профессиональные достижения и вклад в развитие компании.

Целями проведения конкурса на лучшего сотрудника являются:

- применение дополнительных денежных вознаграждений с целью стимулирования работников к выполнению качественной работы;
- формирование положительной обстановки в коллективе, формирование у работников чувства важности и ценности;
- определение и вознаграждение сотрудников, которые вносят значительный вклад в успех компании, особенно в сферах качества продукции и инноваций.

Приз за первое место в конкурсе на лучшего сотрудника – денежное вознаграждение в размере двух окладов.

Итоги конкурса на лучшего сотрудника оглашаются во время проведения корпоративных мероприятий.

Предложим критерии оценки конкурсанта на должность лучшего сотрудника.

Оценка точности и эффективности выполнения рабочих задач, предложение новых идей и улучшений в процессах, активное участие в разработке и внедрении инновационных решений.

Эффективное управление временем и соблюдение сроков выполнения задач, включая графики и планы производственных и исследовательских проектов.

Наличие необходимых профессиональных знаний и навыков, включая использование специализированного оборудования и технологий.

Способность работать в команде, взаимодействовать с коллегами и руководством, создание позитивной рабочей атмосферы.

Стремление к повышению квалификации, посещение тренингов и курсов, применение полученных знаний на практике для оптимизации рабочих процессов.

Выявление и устранение недостатков в продуктах и процессах, участие в контроле качества.

Далее рассмотрим второе мероприятие – проведение корпоративных мероприятий.

На исследуемом предприятии предлагается проводить корпоративные мероприятия 2 раза в год в июне и в декабре (Новый год).

«Выделяют основные цели корпоративных мероприятий:

- развитие корпоративных ценностей и сплочение коллектива – это главная большая цель всех корпоративных мероприятий;
- информация для руководителя. во время проведения корпоративного мероприятия, руководитель может более детально присмотреться к своим подчиненным, выявить скрытых лидеров и оценить общий настрой сотрудников;

- создание благоприятного настроения в коллективе, мотивация. после хорошего отдыха и разгрузки на корпоративном мероприятии сотрудники более слаженно и добросовестно работают;
- разрешение межличностных конфликтов внутри коллектива;
- фиксация достижений компании» [12].

Для того, чтобы корпоративное мероприятие прошло успешно, необходимо выполнить следующие действия.

В первую очередь необходимо определить, какую цель преследует руководство во время проведения мероприятия.

Далее необходимо создать рабочую группу, которая будет состоять из инициативных и ответственных сотрудников.

После чего распределяются обязанности между членами группы. Стоит учитывать их интересы и возможности.

Далее разрабатывается календарный план, в котором прописаны и определены задачи, ответственные и сроки выполнения.

Составить перечень потенциальных сложностей и проблем, а также предложить стратегии их преодоления. Проанализировать организацию события на предмет возможных недочётов.

Если представители руководства будут присутствовать на мероприятии, принять во внимание их предпочтения касательно роли на мероприятии, времени для официального выступления, содержания речи, а также требований к месту проведения, меню и другим аспектам комфорта.

Оповестить сотрудников о предстоящем корпоративном мероприятии, обеспечив трансфер к месту проведения.

В результате было предложено использовать материальные и нематериальные методы поощрения сотрудников, такие как ежегодный конкурс на лучшего работника и проведение корпоративных мероприятий.

Эти мероприятия направлены на увеличение объёма продаж, повышение производительности труда, поддержание корпоративного духа и традиций компании, продвижение корпоративной культуры, создание благоприятного



психологического климата в коллективе и улучшение внутренних коммуникаций.

### **3.2 Экономические расчеты на внедрение предложенных мероприятий**

Проведем расчет затрат на проведение предложенных мероприятий в ООО «Мабскейл».

Затраты на проведение конкурса на лучшего сотрудника представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Затраты на проведение конкурса на лучшего сотрудника

Статья затрат	Сумма, т. р.
Канцелярские расходы	5
Премирование	70
Итого	75

Затраты на проведение одного конкурса на лучшего сотрудника составят 75 т. р.

Так как конкурс планируется проводить 2 раза в год, сумма затрат составит:

$$75 * 2 = 150 \text{ т. р.}$$

В таблице 8 рассчитаем затраты на проведение корпоративных мероприятий.

Таблица 8 – Затраты на проведение корпоративных мероприятий

Статья затрат	Сумма, т. р.
Аренда банкетного зала	20
Оплата услуг ведущего	50
Оплата меню	320
Итого	390

Затраты на проведение одного корпоративного мероприятия составят 390 т. р. Проведение корпоративного мероприятия планируется 2 раза в год, сумма затрат составит:

$$390 \cdot 2 = 780 \text{ т. р.}$$

Итого сумма затрат в год составит:

$$75 + 780 = 855 \text{ т. р.}$$

Планируется, что внедрение предложенных мероприятий позволит сократить убыток на 3%

Эффективность предложенных мероприятий представим в таблице 9.

Таблица 9 – Эффективность предложенных мероприятий в ООО «Мабскейл»

Наименование показателя	Факт	План
Чистая прибыль (убыток), т. р.	-894161	-867336
Экономический эффект, т. р.	-	26825
Затраты, т. р.	-	855
Рентабельность мероприятий, %	-	31,4

Таким образом, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Мабскейл» составит 26825 т. р., рентабельность мероприятий составит 31,4%.

Подводя итог третьего раздела можно сделать вывод, что в качестве методов мотивации сотрудников на предприятии ООО «Мабскейл» предложено использовать материальные и нематериальные методы поощрения сотрудников, такие как конкурс на лучшего работника, и проведение корпоративных мероприятий, проводимые два раза в год.

Эти мероприятия направлены на увеличение объёма продаж, повышение производительности труда, поддержание корпоративного духа и традиций компании, продвижение корпоративной культуры, создание благоприятного психологического климата в коллективе и улучшение внутренних коммуникаций.

Затраты на проведение одного конкурса на лучшего сотрудника составят 75 т. р. Так как конкурс планируется проводить 2 раза в год, сумма затрат составит 150 т. р.

Затраты на проведение одного корпоративного мероприятия составят 390 т. р. Проведение корпоративного мероприятия планируется 2 раза в год, сумма затрат составят 780 т. р.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Мабскейл» составит 26825 т. р., рентабельность мероприятий составит 31,4%.

## Заключение

В данной бакалаврской работе проведено исследование процесса управления мотивацией персонала ООО «Мабскейл».

Цель бакалаврской работы – рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала исследуемой организации.

В первом разделе бакалаврской работы рассматриваются теоретические аспекты мотивации персонала организации.

По итогу первого раздела был сделан вывод, что основными теориями мотивации персонала на предприятии являются:

- теория потребностей Маслоу;
- теория МакКлелланда;
- теория ожиданий Виктора Врума;
- двухфакторная теория Герцберга.

Главная цель системы мотивации – развитие предприятия.

Методы материальной мотивации влияют на финансовое положение сотрудника.

Методы нематериальной мотивации направлены на создание положительной эмоциональной и профессиональной среды, где сотрудники чувствуют себя ценными и важными. Этот подход помогает формировать сильную корпоративную культуру, развивать внутренние таланты и удерживать персонал в долгосрочной перспективе.

Во втором разделе бакалаврской работы был проведен анализ системы управления мотивацией персонала ООО «Мабскейл».

По итогу второго раздела был сделан вывод, что ООО «Мабскейл» в 2022 году столкнулась с ростом расходов и убытков, но в 2023 году наблюдаются признаки улучшения финансового состояния через оптимизацию затрат и увеличение активов.

Анализ персонала показывает устойчивый рост численности персонала в компании на протяжении 2022 и 2023 годов. Увеличение численности сотрудников наблюдается во всех возрастных категориях.

Также отмечается стабильность в группе молодых сотрудников (18-25 лет), тогда как наиболее активный рост численности происходит среди сотрудников среднего возраста (26-40 лет). Общий тренд на увеличение числа сотрудников говорит о расширении деятельности компании и укреплении ее кадрового состава.

Показатели удовлетворенности своей работой и обстановкой в коллективе имеют среднее значение.

В результате проведенного SWOT-анализа было выявлено, что ООО «Мабскейл» следует разработать программу мотивации, рассматривая её не как статью затрат, а как инструмент повышения эффективности работы предприятия.

Третий раздел бакалаврской работы посвящен разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Мабскейл».

В качестве нематериального стимулирования сотрудников предлагается ежегодно проводить конкурс на лучшего сотрудника и организовывать корпоративные мероприятия.

Эти мероприятия помогут увеличить объем продаж, повысить производительность труда, поддержать корпоративный дух и традиции компании, продвигать корпоративную культуру, создать позитивный психологический климат в коллективе и улучшить внутрикорпоративные коммуникации.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Мабскейл» составит 26825 т. р., рентабельность мероприятий составит 31,4%.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
2. Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
3. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // *Аллея науки*. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
4. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
5. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // *Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года*. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.
6. Басюк, А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А. С. Басюк, А. Д. Якименко, Л. В. Клаус // *Социально-экономические и гуманитарные науки : сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года*. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 100-103.
7. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.

8. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.
9. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.
10. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
11. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.
12. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
13. Джураева, Г. М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала / Г. М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2020 года. – Москва: РЭУ, 2020. – С. 58-60.
14. Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177-179.
15. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 378 с.
16. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

17. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
18. Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.
19. Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666.
20. Кошкина, Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.
21. Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.
22. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.
23. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
24. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
25. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.
26. Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.
27. Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.



28. Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662.
29. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.
30. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.
31. Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.
32. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 346 с.
33. Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки : сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25.
34. Скоробогатова, В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.
35. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.
36. Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей

редакцией И.Л. Акулича. – Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.

37. Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации — современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45-50.

38. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

39. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

40. Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

41. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 240 с.

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

43. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

44. <http://mabscale.ru/>