

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	<u>К.А. Солодянкина</u> (Инициалы Фамилия)	<u></u> (личная подпись)
Руководитель	<u>доктор экон. наук, доцент Е.Г. Пипко</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)	
Консультант	<u>канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)	

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Солодянкина Кристина Андреевна.

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

Научный руководитель: д-р. экон. наук, доцент Пипко Елена Григорьевна

Цель исследования – проанализировать действующую систему стимулирования и разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала организации ООО «МКТ».

Для достижения поставленной цели, были реализованы следующие задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- провести анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «МКТ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию инструментов стимулирования сотрудников организации ООО «МКТ».

Объект исследования – деятельность ООО «МКТ». Предмет исследования – факторы и условия для разработки программы по совершенствованию системы стимулирования труда персонала организации.

В качестве методов научного исследования применяются наблюдение, описание, экономико-статистический метод (сравнение, абсолютные и относительные величины, балансовый метод), а также анализ и синтез результатов.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Abstract

The bachelor's thesis was completed by: Solodyankina Kristina Andreevna

Topic of the work: Improving the efficiency of personnel management of an organization based on employee incentive tools.

Supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Pipko Elena Grigorievna.

The purpose of the study is to analyze the current incentive system and develop recommendations for improving the incentive system for the personnel of the MKT LLC organization.

To achieve this goal, the following research objectives were implemented:

- to consider the theoretical foundations of improving the effectiveness of the organization's personnel management based on employee incentive tools;
- to analyze the effectiveness of the organization's personnel management on the basis of incentive tools for employees of MKT LLC;
- to develop measures to improve incentive tools for employees of the organization "MKT" LLC.

The object of the study is the activity of MKT LLC.

The subject of the study is the factors and conditions for the development of a program to improve the incentive system for the organization's personnel.

The methods of scientific research include observation, description, economic and statistical method (comparison, absolute and relative values, balance method), as well as analysis and synthesis of results.

The structure of the final qualification work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников	8
1.1 Сущность управления персоналом организации.....	8
1.2 Обзор существующих инструментов стимулирования сотрудников	15
Глава 2 Анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «МКТ»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ»	28
2.2 Оценка эффективности инструментов стимулирования сотрудников организации ООО «МКТ»	39
Глава 3 Повышение эффективности управления персоналом организации ООО «МКТ» на основе инструментов стимулирования сотрудников	53
3.1 Мероприятия по совершенствованию инструментов стимулирования сотрудников организации ООО «МКТ».....	53
3.2 Оценка эффективности мероприятий	61
Заключение	68
Список используемой литературы и используемых источников.....	71
Приложение А Анкета для оценки отношения работников системой мотивации персонала в ООО «МКТ».....	76

Введение

Актуальность исследования обусловлена рядом обстоятельств.

Во-первых, от системы стимулирования труда зависит деятельность как самого персонала, так и эффективное функционирование организации. За счет вовлечения сотрудников к осуществлению качественных услуг, которые не только покрывают расходы, но и позволяют получить прибыль. Стимулирование сотрудников является главным условием эффективной работы организации и оказанием конкурентоспособных услуг. Система стимулирования труда не всегда основана на материальном стимулировании (высокой заработной платы или наличия социального пакета), сотрудникам все чаще становится необходимо признание, вовлеченность в процесс. Для организации эффективного управления деловым поведением персонала, от осуществления деятельности которого зависит эффективность функционирования организации, необходимо продуманная, обоснованная система стимулирования труда.

Во-вторых, в условиях стремительно развивающихся макро и микроэкономических явлений, явного развития правовых и политических отношений, возрастает роль правильного и грамотного выстроенного процесса оказания правовых услуг, способного принести исключительно высокую степень эффективности работы организации. Следовательно, в организации на социально-управленческом уровне важна систематическая стимуляция, стимулирование и повышение мотивации персонала.

В-третьих, на сегодняшний день возникла необходимость проводить анализ удовлетворенности персонала действующей системой оплаты труда, на основании полученных результатов, делать выводы и выяснять причины неудовлетворенности. При анализе степени удовлетворенности сотрудников системой стимулирования труда, все чаще, анкеты показывают высокий уровень неудовлетворенности, если сравнивать финансовые показатели, то и производительность труда резко сокращается, поэтому возникает

необходимость разрабатывать новые, либо вносить корректировку в действующую систему стимулирования.

Проблема исследования – отсутствие грамотно разработанной системы стимулирования оплаты труда персонала организации может привести к снижению социальной, управленческой и творческой активности специалистов, а также к сокращению финансовой устойчивости и платежеспособности, и как следствие не сможет быть конкурентоспособной, тем более с каждым годом на рынке появляются все больше и больше организаций, оказывающих аналогичные виды услуг.

Цель исследования – проанализировать действующую систему стимулирования и разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала организации ООО «МКТ».

Для достижения поставленной цели, были реализованы следующие задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- провести анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «МКТ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию инструментов стимулирования сотрудников организации ООО «МКТ».

Объект исследования – деятельность ООО «МКТ».

Предмет исследования – факторы и условия для разработки программы по совершенствованию системы стимулирования труда персонала организации.

В качестве методов научного исследования применяются наблюдение, описание, экономико-статистический метод (сравнение, абсолютные и относительные величины, балансовый метод), а также анализ и синтез результатов.

Теоретическая основа исследования: нормативно-правовые акты, статистические материалы, учебные пособия, труды ведущих отечественных (Адашев А.У, Горелов Н.А., Кошкина Ю.А. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. и др.) и зарубежных (К. Альдерфер, М. Вебер, А. Маслоу, Л. Портер) авторов, посвященные проблемам и эффективности стимулирования системы стимулирования оплаты труда организации, статьи, опубликованные в периодических изданиях, а также Интернет-ресурсы.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении, обоснована актуальность исследования, определена проблема, сформулирована цель и задачи, определен объект и предмет, научная новизна, тезисно представлены положения, выносимые на защиту.

В первой главе, рассмотрены теоретико-методологические основы исследования системы стимулирования труда персонала организации. Представлена сущность, принципы и особенности, факторы, оказывающие влияние, а также методы стимулирования труда персонала организации.

Во второй главе, проанализирована деятельность организации и конкурентоспособность. Дана оценка действующей системы стимулирования труда персонала организации. Проанализирована степень удовлетворенности сотрудников действующей системой стимулирования оплаты труда организации ООО «МКТ».

В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала организации ООО «МКТ», а также проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении сделаны выводы по теме исследования.

Список использованных источников содержит перечень использованных при написании выпускной квалификационной работы источников информации.

Глава 1 Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

1.1 Сущность управления персоналом организации

«Система управления персоналом различна в зависимости от страны на чьей территории функционирует предприятие. В РФ также существует определенная модель функционирования систему управления персоналом на предприятии, с учетом менталитета жителей (потенциальных работников), а также особенности делового общения.

До недавнего времени, в России использовали западную модель управления персоналом, но она не дала необходимых результатов и отрицательно сказывалась на экономическом развитии, нередко вызывая кризисные явления. В результате этого российские специалисты сделали вывод, что наиболее приемлемым для нас будет синтез классических зарубежных моделей управления» [4, с. 12].

«В современной литературе можно встретить как минимум четыре подхода к определению термина «управление персоналом»:

- управление персоналом как использование трудовых ресурсов;
- управление персоналом как управление персоналом;
- управление персоналом как управление человеческими ресурсами;
- управление персоналом как управление человеком» [28, с. 132].

Авторы, рассматривающие персонал в качестве трудовых ресурсов под управлением персоналом, подразумевают «наличие единого руководства, строгая дисциплина и соблюдение вертикали власти, подчинение личных интересов общим» [24, с. 52].

«Авторы, рассматривающие управление персонала в качестве персонала, придерживаются такого подхода, который направлен на изучение

специфики формирования и поведения в малых группах внутри организации» [30, с. 261].

«Сторонники модели «управления человеческими ресурсами» считают, что персонал является таким же ресурсом, как сырье, оборудование, информация» [4, с. 12].

«Управление персоналом как управление человеком. Все внимание у тех, кто придерживается этого подхода, сосредоточено на конкретной личности в пределах организационного поля, которое состоит из взаимозависимостей отдельно взятого работника, коллектива, организации и ее менеджмента» [22, с. 103].

Рассмотрим определение термина «управление человеческими ресурсами» предлагаемое различными авторами (таблица 1).

Таблица 1 – Определение, предлагаемое различными авторами понятие «управление персоналом» [45]

Автор	Предлагаемое данным автором определение
Е.И. Данилина	«Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанным экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия» [12, с. 96].
Г.Г. Вукович	«Управление персоналом – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения, поставленных УП-структурами специфических, верифицируемых задач» [10, с. 21].
А. Я. Кибанов	«Управление персоналом – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией» [16, с. 32].
Н.А. Горелов	«Управление персоналом – это область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками» [11, с. 52].
Д.А. Аширов	«Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации» [5, с. 71].

На основе изученных определений термина «управление персоналом» можно выделить следующее определение: «управление персоналом – деятельность практического характера, основная цель которой – обеспечить предприятие трудовыми ресурсами в соответствии с штатным расписанием, способных качественно выполнять возложенные на них функции, при этом затраты, связанные с управлением трудовыми ресурсами, необходимо постоянно оптимизировать» [4, с. 12].

«Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Укрупненно выделяют три фактора оказывающих влияние на людей в организации:

- иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;
- культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;
- рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя» [6, с. 119].

«Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации» [4, с. 12].

Целью деятельности любой организации является достижение генеральной цели. В организации для достижения генеральной цели формируется «дерево целей» состоящее из целей более нижнего уровня [37].

«Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько подсистем, состав и название которых соответствуют составу и названию целей I уровня. Такой подход дает возможность достигнуть реализации целей, так как носителями функций отдельных подсистем являются конкретные подразделения службы управления персоналом» [13, с. 117].

«В состав службы управления персоналом на отечественных предприятиях входят следующие подразделения:

- отдел кадров;
- отдел обучения;
- отдел труда и заработной платы;
- отдел социального развития;
- отдел охраны труда и техники безопасности;
- юридический отдел;
- отдел организации труда» [4, с. 12].

«В некоторых организациях формируются функциональные структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. Типовой состав подсистем системы управления персоналом организации, объединяющей однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами.

В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в крупных организациях функции каждой подсистемы обычно выполняет отдельное подразделение, а в небольших и средних организациях функции всех подсистем, как правило, сосредоточены в одном подразделении – отделе управления персоналом» [17, с. 214].

Задачи, решаемые системой управления персоналом представлены на рисунке 1.

«Обобщая все элементы, можно увидеть, что цели системы управления персоналом обширны и разнообразны, так же, как и функции. Однако все

зависит от масштаба предприятия или организации, в котором реализуется эта самая система» [4, с. 12].

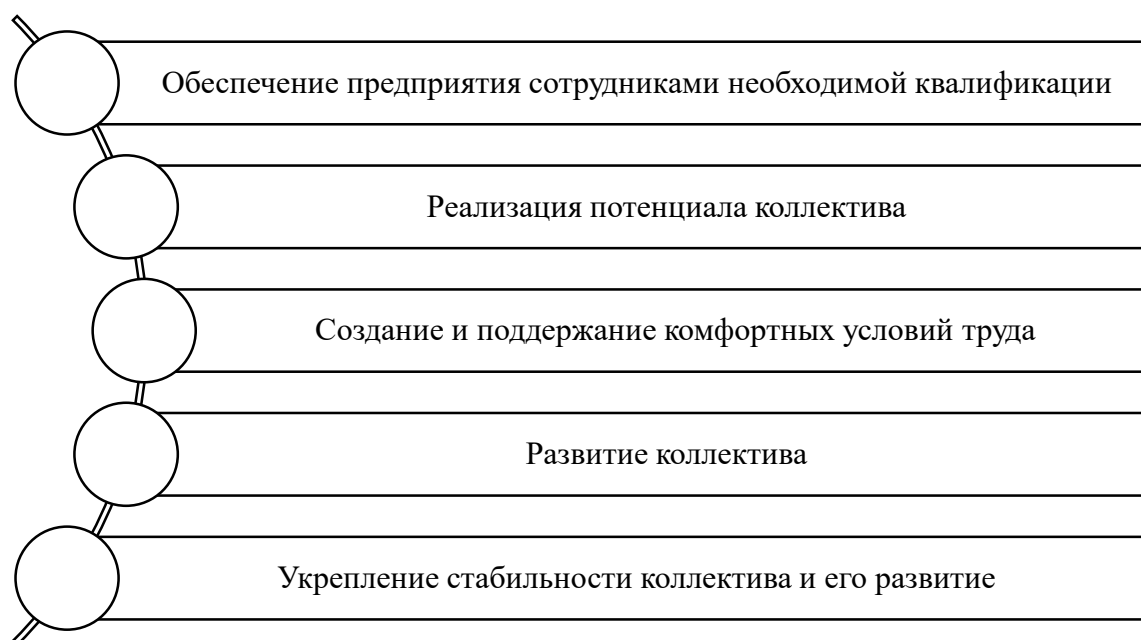


Рисунок 1 – Задачи системы управления персоналом [17, с. 80]

«Система управления персоналом решает вопросы относительно качественного и количественного состава сотрудников, с целью достижения генеральной цели предприятия» [20, с. 252].

Система управления персоналом включает следующие подсистемы (таблица 2).

Таблица 2 – Подсистемы управления персоналом [25, с. 286]

Подсистема	Характеристика подсистемы
Кадровое планирование	«Целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Кадровое планирование компании требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а среда ее деятельности неопределенна» [25, с. 286].

Продолжение таблицы 2

Подсистема	Характеристика подсистемы
Определение потребности в персонале	«Необходимость иметь нужное количество работников определенной квалификации в заданные сроки для ведения экономической деятельности» [44, с. 286].
Набор сотрудников	«Множество действий, которые использует организация для привлечения кандидатов на работу в данной организации, обладающих квалификацией и возможностями, требуемыми для того, чтобы способствовать достижению организационных целей» [43, с. 286].
Отбор сотрудников	«Процесс, посредством которого организация выбирает из числа набранных претендентов того человека или людей, которые наилучшим образом соответствуют вакантному месту и условиям труда» [42, с. 286].
Прием сотрудников	«Совокупность мероприятий по предоставлению кандидату (кандидатам), успешно прошедшему (прошедшим) этап отбора, статуса работника (работников) предприятия и документальному закреплению этого статуса в порядке на условиях, предусмотренных законодательством» [41, с. 286].
Адаптация сотрудников	«Процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации» [40, с. 286].
Обучение сотрудников	«Перечень мероприятий, направленных на повышение квалификации, развитие профессиональных и управленческих навыков, компетенций, знаний, коммуникативных умений» [39, с. 286].
Управление карьерой	«Комплекс мероприятий, проводимые кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации» [25, с. 286].
Мотивация сотрудников	«Процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей» [25, с. 286].

На практике выделяют различные типы управления персоналом, данные типы представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Типы управления персоналом [26, с. 81]

Тип	Характеристика
Управление по результатам	«Это процесс, в котором работник желает достичь поставленных перед ним задач и целей. Основной упор здесь делается на мотивирование человека и создание для него благоприятных условий для эффективной работы. Базируется этот процесс на основных элементах: планирование, управление делами и людьми, после получения результата – оценка и планирование следующих действий» [26, с. 81].
Управление через мотивацию	«Здесь система выстраивается через удовлетворение потребностей персонала, а также синхронизацию интересов работника и организации. При таком подходе сильной стороной являются реализуемые социальные программы и благоприятный климат в коллективе» [26, с. 81].
Рамочное управление.	«Руководителем устанавливаются определенные рамки, в пределах которых сотрудники вольны в принятии решений. При таком управлении сотрудники более инициативны творчески, ответственны и работают более эффективно» [26, с. 81].
Управление через делегирование.	«Этот тип управления характеризуется: ясностью задач, четко очерченными рамками, в которых может действовать сотрудник, и разграничением ответственности за результат» [26, с. 81].
Партисипативное управление.	«В этой модели выстраивается система, при которой работник максимально вовлекается в дела организации. При таком подходе работник получает удовлетворение от работы и, как результат, выполняет ее более качественно, ответственно и эффективно» [26, с. 81].
Предпринимательское управление.	«То есть создание внутри организации такой атмосферы, при которой возрастает предпринимательская активность среди персонала. То есть персонал представляется не просто отдельными рабочими единицами, а сообществом предпринимателей и творцов» [26, с. 81].

Таким образом, согласно современным методам управления человеческим капиталом, основной фокус менеджмента направлен на личность. Подходы к управлению персоналом должны быть направлены на разработку трудовых возможностей работников таким образом, чтобы они соответствовали целям и задачам бизнеса.

1.2 Обзор существующих инструментов стимулирования сотрудников

Многогранность трактовок сущности и структуры понятия стимулирования труда, приводит к сложности понимания проблем возникающих при исследовании процессов, влияющих на изменение производительности труда.

В организациях необходимо иметь такой компонент, который активно бы влиял на осуществление деятельности специалистов, управлял ими, а также побуждал к выполнению своих должностных обязанностей и не только. Таким компонентом является стимул.

По мнению ученых Адашева А.У. и Афанасьевой В.С. именно от стимулов зависит заинтересованность в выполнении обязательств, которые удовлетворяют требования как руководителя, но и требования, и ожидания потребителей, а также определяют уровень потребности человека.

«Анализ монографий, публикаций в управленческих и экономических журналах по теме «Совершенствование системы оплаты труда», позволил сделать вывод, что многие авторы такие понятия как «стимулирование» и «мотивирование» считают тождественными. Но более глубокий анализ литературных источников, позволил сделать вывод, что данные понятия действительно тесно взаимосвязаны между собой, но они рассматривают разные процессы и явления. Понятие «мотивирование» определяет внутреннее побуждение человека к выполнению своих обязанностей, а «стимулирование» – это некоторое внешнее воздействие, которое направлено вызвать мотивацию у человека, выполнять необходимые действия» [33, с. 238].

Таким образом, стимулирование труда направлено на создание у сотрудников нужную мотивацию к осуществлению целесообразной и эффективной работы, а также используется как инструмент, с помощью которого осуществляется мотивация сотрудника.

«Стимулы становятся объективно значимыми и отвечают потребностям

субъекта, стимулы не тождественны мотивам, хотя в некоторых случаях стимулы могут превращаться в мотивы.

Применение разнообразных стимулов для мотивации сотрудников называется процессом стимулирования персонала. Известно, что именно стимулы помогают потребностям, перерасти в мотивы, то есть являются основной личностной смысловой причиной поступков, личной заинтересованности» [27, с. 159].

Соотношение мотива и стимула представлено на рисунке 2.

Таким образом, «под стимулом трудовой деятельности персонала следует понимать наличие объективных факторов внешней среды, способствующих побуждать активность при совершении трудовой деятельности» [8, с. 102].

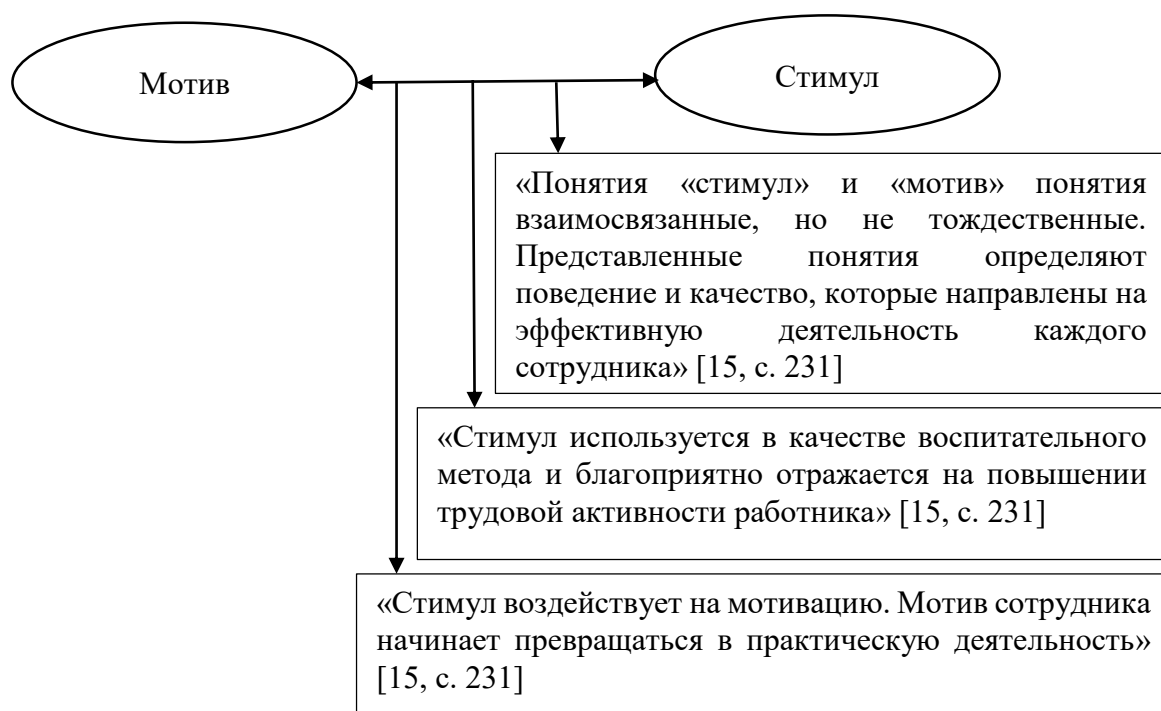


Рисунок 2 – Соотношение мотива и стимула [15, с. 231]

«Анализ различных литературных источников, можно сделать вывод, что термин «стимулирования труда», тесно взаимосвязано с такими понятиями как: «труд», «трудовое поведение», «организация труда», «система оплаты труда», «поощрение труда», «вознаграждение за труд» и т.п.» [18, с. 351]. В таблице 4 представим подходы к определению понятия стимулирования труда.

Таблица 4 – Определение категории «стимулирование труда»

ФИО	Понятие
А.В. Ребров	Стимулирование создает такую трудовую, экономическую ситуацию, которая направлена на повышение заинтересованности сотрудника осуществлять трудовую деятельность [35].
Т.О. Соломанидина	Стимулирования труда – это способ вознаграждения сотрудников организации при выполнении трудовых обязанностей, которые основаны на сопоставлении требований современных технологий со способами эффективной деятельности [38].
А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева	«Стимулирования труда – это метод управления персоналом организации, который направлен на сотрудника посредством влияния на его ожидания и потребности, используя определенные мотивы, которые движут для осуществления эффективной трудовой деятельности» [21, с. 28].
Е.В. Спарнюк	«Стимулирование трудовой деятельности – это совокупность мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности работы персонала» [39, с. 185].
А.В. Тебякин	Стимулирование труда – это средство удовлетворения конкретных потребностей сотрудников [40].

На основании представленных трактовок понятия «стимулирования труда персонала» можно сделать вывод, что «стимулирование труда персонала определяется как некий механизм для мотивации персонала, используя внешнее воздействие на сотрудников для регулирования уровня их активности» [36, с. 23]. Стимулирование труда персонала представляет собой организацию элементов внешнего побуждения, которые будут создавать такие условия, при которых сотрудник будет стремиться выполнять свою работу качественно, эффективно с учетом ожидания требований потребителей услуг.

Цель стимулирования труда – вызвать интерес персонала выполнять свои обязанности качественно и не только в том объеме, который

запланирован руководителем организации, а быть готовым выполнять больший объем работ, чем это установлено трудовыми отношениями [29].

Интересы работодателя и сотрудника, всегда тесно взаимосвязаны между собой, так как нанимая сотрудника руководитель ожидает полной отдачи, в целях развития организации, в свою очередь сотрудник ожидает признания и полного удовлетворения от осуществления им трудовых обязательств. Поэтому стимулирования труда должна быть в организации разработана эффективно и обеспечивать адекватное соотношение интересов.

Интересы работодателя – оптимизация экономических результатов деятельности организации. Результаты: увеличение объемов выручки, снижение себестоимости оказываемых услуг, повышение производительности труда, увеличение клиентской базы.

Интересы сотрудника – удовлетворение материальных, социальных, психологических потребностей. Результаты: заработной платы достаточно для удовлетворения всех потребностей сотрудника, признание и уважение сотрудника в трудовом коллективе, возможность предлагать и обосновывать предложения по совершенствованию трудового процесса.

Таким образом эффективная система стимулирования труда обеспечивает адекватное соотношение интересов как работодателя, так и сотрудника организации.

Рассмотрим основные требования к организации стимулирования труда (рисунок 3).



Рисунок 3 – Требования к организации стимулирования труда персонала организации [30, с. 264]

«Гласность представляет собой формирование общественной оценки трудовой деятельности персонала, которая будет способствовать созданию и поддержанию хорошего социально-психологического климата в коллективе.

Комплексность представляет собой единые материальные и нематериальные, коллективные и индивидуальные стимулы. Эти стимулы напрямую зависят от организационной структуры, от опыта управления, традиций организации, а также от различных подходов к управлению персоналом.

Гибкость представляет собой постоянное изменение существующих методов стимулирования труда, в зависимости от изменений, происходящих в организационно-технических и социально-экономических условиях труда» [8, с. 102]. «Оперативность представляет собой поощрения или наказания, которые должны следовать сразу после выполненных заданий или поступка.

Дифференцированность – представляет собой индивидуальный подход к стимулированию различных групп сотрудников» [7, с. 268].

«Участие персонала в создании системы стимулирования – это форма реализации персонала в роли собственников. Это способствует расширению гласности, информированности, создает предпосылки для повышения социальной справедливости в коллективе. Процесс стимулирования труда персонала рассматривают как воздействие на персонал, который включает в себя потребности, желания, интересы, стремление, цели, мотивацию поведения. Основой стимулирования принято считать взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности сотрудника» [1, с. 35]. «К базовым принципам стимулирования труда относят: доступность, осязаемость, постепенность, сочетание моральных и материальных стимулов, минимизация разрыва между результатами труда и оплатой, сочетание позитивных и негативных стимулов» [9, с. 25] (рисунок 4).

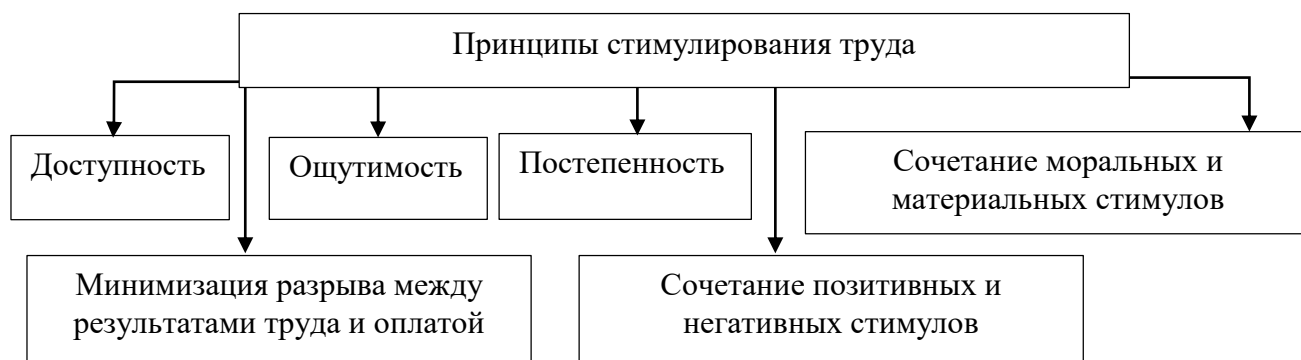


Рисунок 4 – «Базовые принципы стимулирования труда персонала организации» [14, с. 22]

Следует описать каждый принцип:

- «доступность предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех сотрудников, а условия стимулирования - понятными и демократичными;
- ощутимость означает, что существует определенный порог эффективности стимула, который значительно отличается в разных коллективах;
- постепенность подразумевает, что материальные стимулы подвергаются регулярной корректировке в сторону повышения, однако сильно увеличенное вознаграждение может отрицательно отразиться на мотивации сотрудника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения;
- сочетание моральных и материальных стимулов обусловлено тем, что они имеют одинаковую силу воздействия. Следовательно, необходимо правильно комбинировать данные виды стимулов с учетом их целенаправленного воздействия на каждого сотрудника;
- минимальный разрыв между результатом труда и его оплатой – четкая связь вознаграждения с результатом труда является сильным мотивационным фактором;
- сочетание позитивных и негативных стимулов подразумевает использование не только негативных стимулов (страх потерять работу,

получить штраф), но и позитивных (премирование, выплата вознаграждений)» [18, с. 351].

Стимулирование как система имеет определенные функции. Среди них можно выделить основные, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Функции системы стимулирования труда персонала организации

Функция	Характеристика
Экономическая	«При ней стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которая впоследствии выражается в улучшенном повышении производительности труда и качества продукции» [23, с. 104].
Социальная	«Устанавливается комплексом социальных и экономических благ, которыми располагает человек, занимая ту или иную позицию в системе общественного разделения труда» [23, с. 104].
Социально-психологическая	«Состоит в том воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, установок, ориентаций, мотиваций труда, восприятия его как важнейшей социальной ценности» [23, с. 104].
Нравственная воспитательная	«Стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, трудовую мораль, высоконравственный общественный климат в обществе» [23, с. 104].

Таким образом, «через стимулирование труда персонала осуществляются меры, которые предоставляют работникам достойные условия труда и удовлетворение их личных интересов. Такие меры направлены на достижение определенного результата» [23, с. 104]..

Для эффективной организации исследования системы стимулирования труда персонала организации необходимо уметь анализировать формы стимулирования.

Формы стимулирования принято делить на материальные и нематериальные (рисунок 5).

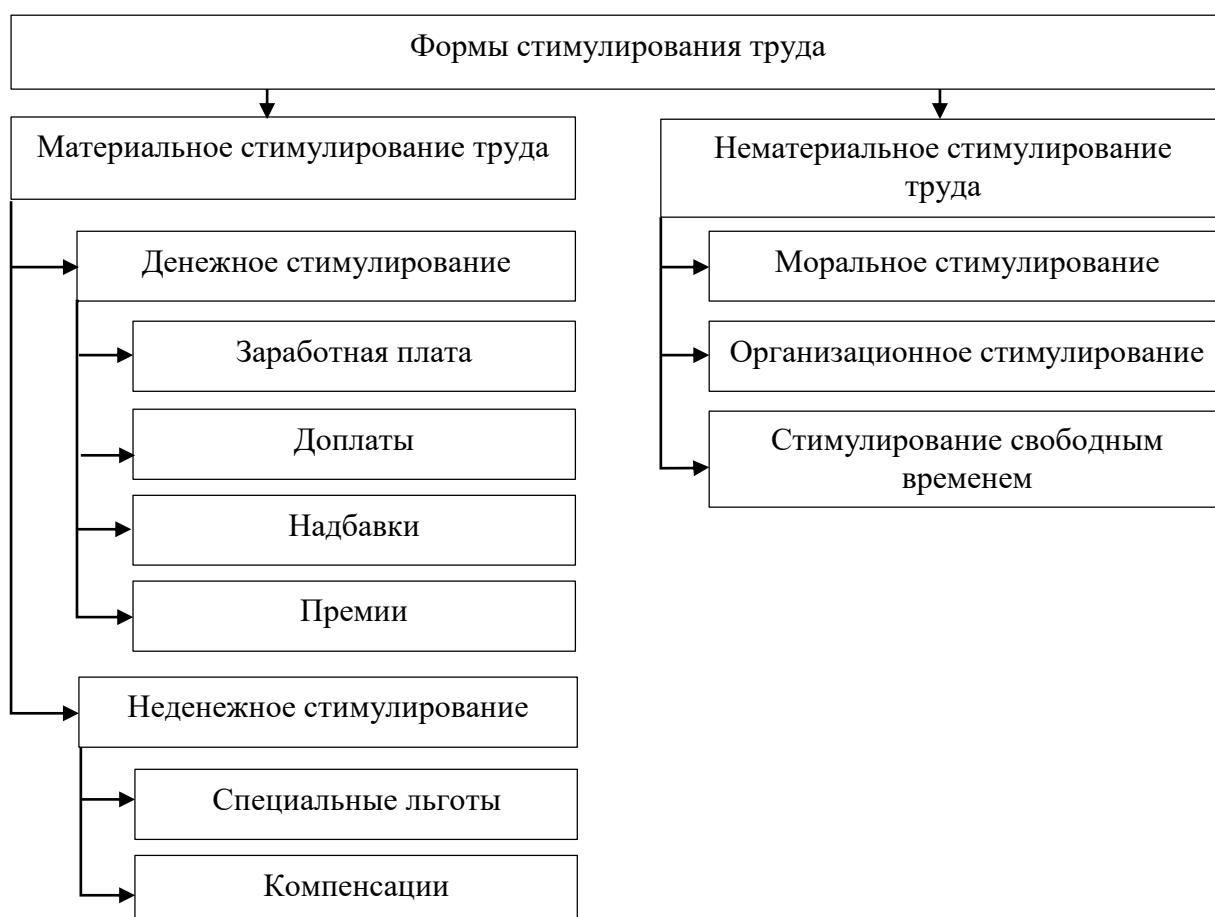


Рисунок 5 – Формы стимулирования труда персонала организации [3, с. 457]

Под материальным стимулированием следует понимать совокупность мероприятий по увеличению денежных вознаграждений при достижении высоких результатов как индивидуальных, так и коллективных.

Под нематериальным стимулированием следует понимать совокупность мероприятий, которые «направлены на укрепление мотивации, за счет признания сотрудника своими коллегами, а также создание такого климата в коллективе, где каждый сотрудник, будет чувствовать себя уверенно и спокойно, эмоциональный настрой на осуществления трудовой деятельности с каждым разом будет улучшаться» [19, с. 42].

Под материальным денежным стимулированием труда следует понимать вознаграждение за осуществление трудовой деятельности в денежном эквиваленте. К денежному стимулированию относят: заработную

плату, доплаты, надбавки и премии [15, с. 58].

«В статье 129 Трудового кодекса РФ дается следующее определение: заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы» [2]. Доплаты – представляет собой компенсационную выплату, как правило носит временный характер и стимулирует работника работать в состоянии повышенной интенсивности труда. Например, сотрудник работает в праздничны и выходные дни, задерживается вечером, чтоб выполнить работу в установленные сроки либо совмещает свою деятельность с другой работой.

Надбавки – представляют собой стимулирующую выплату, носят постоянных характер и стимулируют занятость, сложность и ответственность в выполнении своих функций. Надбавки как правило выплачивают: за выслугу лет, за уровень квалификации, за выполнение обязанности вакантной должности, за выполнение особых по важности и срочности заданий, а также за особые знания, например, за знание иностранного языка).

Ряд доплат и стимулирующих надбавок к заработной плате являются обязательными. Их выплата и размер гарантированы государством и предусмотрены Трудовым кодексом. Даже если не прописать их в трудовом и в коллективном договоре, положении об оплате труда, платить их все равно придется. Если обязательные доплаты и надбавки к зарплате не начислить, организации грозит штраф на сумму до 100 000 руб. (ч. 6 и 7 ст. 5.27 КоАП РФ).

«Порядок выплаты и размер надбавки к заработной плате работодатель устанавливает: локальным нормативным актом, например, положением об оплате труда, если вводит по своему усмотрению; коллективным договором – по соглашению с сотрудниками; трудовым договором – по соглашению с работником» [23, с. 104].

Стимулирующим характером обладает такая часть заработной платы сотрудника – как премия.

Премии определяют в зависимости от следующих показателей:

- превышение фактических показателей от плановых, при осуществлении производственной деятельности;
- премии к государственным праздникам, либо к юбилеям сотрудников;
- премии за оказание своевременной помощи при возникновении непредвиденных ситуаций, в период осуществления трудовой деятельности;
- премии за успешное заключение договоров.

Под материальным неденежным стимулированием следует понимать вознаграждением за осуществление трудовой деятельности, посредством предоставления жизненно важных материальных благ [2].

Компенсации – это такие выплаты, которые предусматривают возмещение затрат сотрудникам, которые непосредственно связаны с осуществлением их трудовой деятельности, при этом перечень таких компенсаций определен федеральным законом и должен быть установлен в положении об организации оплаты труда в организации.

В статье 165 Трудового кодекса предусмотрены такие компенсации как: оплата проезда до клиента или при осуществлении своих трудовых обязанностей при использовании личного автомобиля, при осуществлении трудовых обязанностей возникает необходимость работы в иной местности.

К специальным льготам следует отнести льготы, которые предоставляются сотрудникам в виде полной или частичной оплаты за питание, оплаты проезда, приобретение товаров организации по цене ниже рыночной, возможны медицинские страховки. Льготы выступают в виде эффективного вида стимулирования и определяется как некая добавка к заработной плате. Предоставляя такого рода стимулирующие материальные неденежные блага, администрация организации показывает заботу о сотрудниках, при этом осуществляют данные действия в своих интересах. показывают сотрудникам [35, с.653]. Нематериальное стимулирование, является неотъемлемой частью стимулирования труда, но необходимо

отметить, что уровень материального стимулирования должен находиться на таком уровне, чтоб мог удовлетворять потребности, запросы и ожидания персонал организации.

К моральному стимулированию труда следует относить такой метод стимулирования, который может повлиять на общественное признание сотрудника, а также улучшения вовлеченности в трудовую деятельность, в том числе повышение престижа сотрудника [31].

«К организационному стимулированию труда следует отнести механизмы воздействия на сотрудника, за счет постоянного определения уровня удовлетворенности организацией труда и уровнем заработной платы и при выявлении низкой удовлетворенности, выявлять причины и разрабатывать мероприятия для устранения выявленных причин» [32, с. 79].

Воздействие на деятельность сотрудника, посредством установления удобного графика работы (в том числе возможности осуществления трудовых обязанностей, за счет применения дистанционных форм), а также установления времени занятости, при полном выполнении трудовых обязанностей называется стимулированием свободным временем.

Методы нематериального стимулирования представим в таблице 6.

Таблица 6 – Методы нематериального стимулирования труда персонала организации [34, с. 53]

Нематериальное стимулирование	Методы нематериального стимулирования
Моральное	Постоянное информирование персонала о достижениях сотрудников
	Организация и проведение корпоративных мероприятия (соревнования, мастер классы, корпоративные праздники)
-	Официальное признание заслуг (награждение почетными грамотами, дипломами, занесение в книгу почета, доску почета)
	Регулирование взаимоотношений в коллективе (обоснованный подбор кадров, обучение и повышение квалификации сотрудников организации)

Продолжение таблицы 6

Нематериальное стимулирование	Методы нематериального стимулирования
Организационное	Повышение качества организации труда (профессиональное развитие, техническое оснащение рабочего места, улучшение условий труда)
	Управление карьерой (поощрение творческой и профессиональной инициативы, создание кадрового резерва на управляющие должности)
	Вовлечение персонала в процесс управления (делегирование полномочий, совмещение специальностей, организация обратной связи)
Стимулирование свободным временем	Предоставление дополнительного времени отдыха (внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск, за своевременное и качественное выполнение заданий)
	Установление гибких режимов рабочего времени (разрешение на саморегулирование рабочего времени при соблюдении обязательной нормы)

Необходимо отметить, что в основном в российских организациях используют материальное денежное стимулирования. Отсутствие нематериального стимулирования приводит к эмоциональному выгоранию, так как человеку необходимы не только денежные средства, но и признания как профессионала и хорошего сотрудника.

Таким образом, стимулирование труда персонала – это комплекс мероприятий, направленных на воздействие сотрудника выполнять трудовые обязанности с желанием и усердием, добиваясь универсальности при оказании услуг, не только за счет денежного вознаграждения за труд, но и за счет не денежных стимулов, чтобы добиться больших результатов.

«Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией» [5].

Руководитель организации, должен понимать, что для конкурентоспособного предприятия необходим квалифицированный персонал, для которого необходимо разрабатывать систему стимулирующих

мероприятий, которая будет направлена на развитие и вовлеченность персонала. Необходимо сделать так, чтоб система стимулирования работала, а для этого нужна четко поставленная цель, определен конкретный результат, который ожидают не только руководитель и менеджеры высшего звена, но и сотрудники организации, с помощью которых осуществляются все процессы. Стимулирование труда персонала организации – это способ воздействия руководителя организации на сотрудников, целью которого выступает достижение эффективных показателей организации.

Необходимо отметить, что в основном в российских организациях используют материальное денежное стимулирования. Отсутствие нематериального стимулирования приводит к эмоциональному выгоранию, так как человеку необходимы не только денежные средства, но и признания как профессионала и хорошего сотрудника.

Глава 2 Анализ эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «МКТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ»

ООО «МКТ» зарегистрирована по адресу: 445007, Самарская область, город Тольятти, проезд Тупиковый, дом 34.

ООО «МКТ» специализируется на производстве мебели корпусного типа. Завод был учрежден в 2004 году, первоначально занимаясь обработкой стекла и зеркал – их резкой и шлифовкой кромок по размерам, указанным заказчиками, а также созданием жалюзи и мебели корпусного типа. Под последнее попадает большинство видов мебели за исключением мягкой: шкафы различной конфигурации, стенки для гостиных, модульные системы, подставки для теле- и аудиотехники, комоды, столы разнообразного назначения – все это воплощается в жизнь совместно с покупателем, претворяя в реальность его замыслы и желания.

За время работы коллектив накопил огромный опыт в удовлетворении потребностей клиентов. Дизайнерский отдел обладает экспертизой на всех этапах создания мебельной продукции до её доставки клиентам. Весь персонал хорошо осведомлен о материалах и комплектующих для мебели. Кадровый состав компании стабильный; расширение численности работников часто связано с появлением новых должностей или необходимостью дополнительных дизайнерских ресурсов при увеличении объема заказов.

Маркетинговые акции для привлечения новых клиентов осуществляются на регулярной основе, включая эффективное распространение информации через телевизионные и радиоэфир, что обеспечивает значительный охват заинтересованных лиц, ознакомленных с деятельностью фирмы. ООО «МКТ» предлагает лояльным покупателям выгодную бонусную программу с предоставлением скидок. Клиентская база

компания включает крупные промышленные предприятия из окрестных городов, различные клубы, торговые точки, медицинские учреждения и учебные заведения. В частности, благодаря статусу Тольятти как промышленного центра, заводы города выступают в роли постоянных заказчиков. Такой широкий спектр клиентуры достигается за счет многообразия направлений работы компании.

Команда дизайнеров и рабочих придерживается высоких стандартов безопасности для обеспечения надёжности производимой продукции. Их подход исключает возможность создания неустойчивой или опасной для здоровья мебели.

Руководитель ООО «МКТ» тщательно контролирует все процессы в офисах и на производственных площадках. Установка систем видеонаблюдения способствует мониторингу качества обслуживания клиентов и соблюдению норм безопасности.

Структура управления ООО «МКТ» является функциональной: персонал классифицируется по выполняемым им функциональным обязанностям. Это обеспечивает ряд преимуществ: глубокую специализацию персонала, чёткую систему подотчетности, а также повышенную эффективность и оперативность действий компании.

Достижение установленной цели происходит более эффективно благодаря исключению повторения задач, при этом каждый член команды точно знает свои обязанности. Однако иногда возможен недостаток в понимании функций, выполняемых коллегами, что в случае небольшой компании редко представляет проблему.

ООО «МКТ» самостоятельно формирует свою структуру (рисунок 6), штатное расписание, определяет формы, систему и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников с учетом действующего законодательства.

Режим труда и отпуска работников общества, их социальное страхование и обеспечение отпуска, и иные вопросы труда регулируются

действующим законодательством и правилом внутреннего трудового распорядка.

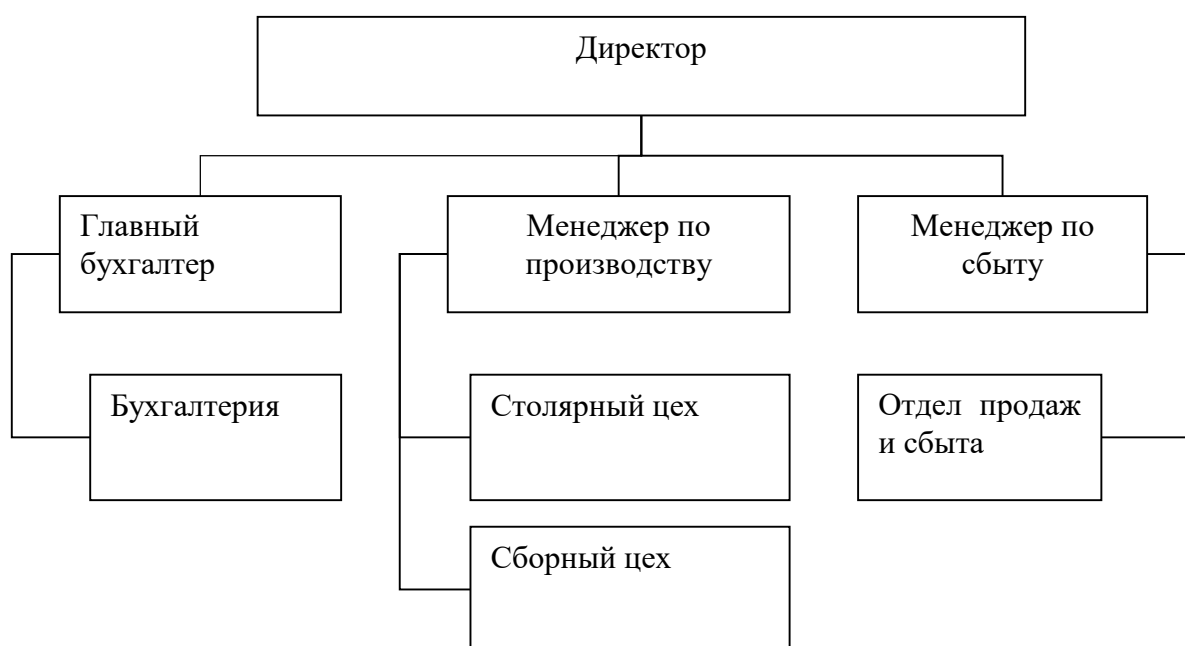


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «МКТ»

Далее проведем анализ социально-экономических показателей деятельности ООО «МКТ», данные представим в таблицу 7.

Таблица 7 – Социально-экономические показатели деятельности ООО «МКТ» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Выручка от продажи, тыс.руб.	45683	127699	144348	82016	16649	279,53	113,04
Себестоимость продаж, тыс.руб.	54056	100533	116275	46477	15742	185,98	115,66
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-8373	27166	28073	35539	907	324,45	103,34

Продолжение таблицы 7

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	-8373	27166	28073	35539	907	324,45	103,34
Чистая прибыль, тыс. руб.	-11137	25102	28958	36239	3856	225,39	115,36
Основные средства, тыс. руб.	15740	17036	17262	1296	226	108,23	101,33
Оборотные активы, тыс. руб.	37611	43787	78547	6176	34760	116,42	179,38
Среднесписочная численность ППП, чел.	21	24	31	3	7	114,29	129,17
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	11 192	13 538	17 499	2346,192	3961,24	120,96	129,26
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2175,38	5320,79	4656,39	3145,41	-664,4	244,59	87,51
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	532,94	564,08	564,49	31,14	0,41	105,84	100,07
Фондоотдача (стр1/стр8)	-24,38	19,66	20,06	44,04	0,40	80,63	102,06
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,21	2,92	1,84	1,70	-1,08	240,11	63,01
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-18,33	21,27	19,45	39,60	-1,83	-	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-15,49	27,02	24,14	42,51	-2,88	-	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	118,33	78,73	80,55	-39,60	1,83	66,53	102,32

Исходя из данных можно сделать вывод, что за анализируемый период ООО «МКТ» увеличила свою выручку по сравнению с 2022 г. на 113,04% и в 2023 г. она составила 144 348 тыс. руб. Необходимо отметить, что

себестоимость продаж также имеет тенденцию роста, так в 2023 году она выросла на 115,66% и составила 11 6275 тыс. руб. Положительным фактом является то, что темп роста себестоимости не преобладает над темпом роста выручки.

За 2021-2022 гг. ООО «МКТ» существенно увеличило свою выручку и чистую прибыль. Данный факт можно связать с тем, что в 2023 г. активно действовали различные акции и выгодные предложения в течение года.

За анализируемый период наблюдается увеличение количества клиентов, так в 2023 г. количество увеличилось на 216% в сравнении с 2021 г. и составило 8 491 чел., данный факт можно оценить положительно, так как при росте числа клиентов растет и выручка предприятия. Такой рост обусловлен тем, что за анализируемый период ООО «МКТ» с помощью различных способов продвижения своих услуг (акций, распродаж, скидок, реклам) привлекал своих потенциальных клиентов, также необходимо отметить, что данный показатель демонстрирует повышение качества услуг.

В 2023 г. увеличение имеет и фонд заработной платы, так он увеличился на 69% в сравнении с 2021 г., данное увеличение напрямую связано с увеличением численности персонала и увеличением средней заработной платы одного работника, так численность персонала увеличилась на 47% в сравнении с 2021 г. увеличение произошло в связи с увеличением клиентов и увеличением предоставляемых услуг.

Средняя заработная плата одного работника увеличилась в 2023 г. в сравнении с 2021 г. на 14,5%, данный факт связан с тем что у персонала, который привязан, например, к плану продаж или плану тренировок увеличились данные показатели и как следствие заработная плата.

Рентабельность продаж в 2023 г. увеличилась на 6% в сравнении с 2021 г., повышение рентабельности продаж связано с повышением цен на реализуемые услуги ООО «МКТ».

Производительность труда также в 2023 г. имеет тенденцию роста, так она увеличилась на 114% в сравнении с 2021 г., увеличение

производительности труда напрямую связано с увеличением выручки ООО «МКТ».

Подводя итог данных показателей можно сделать вывод, что ООО «МКТ» демонстрирует положительную динамику в основных показателях, особое внимание необходимо уделить себестоимости продаж, так как темп роста превышает темп роста выручки. Продолжая такую положительную динамику у ООО «МКТ» есть шанс повысить свою чистую прибыль и как следствие свои возможности.

Далее проведём анализ кадрового состава. Исходя из данных таблицы 7 можно сделать вывод, что в ООО «МКТ» произошло увеличение численности персонала, так в 2023 г. численность персонала составляла 31 человек, а в 2021 г. 24 человека. Такое увеличение произошло в основном за счет увеличения численности администраторов детского клуба, менеджеров по продажам.

Население с каждым годом всё больше понимает, насколько необходимо вести здоровый образ жизни, поэтому организации пришлось принять на работу больше сотрудников, так как спрос превысил предложение, т.е. произошел прирост новых клиентов в клубе. Необходимо отметить, что роста в других должностях ООО «МКТ» не произошло.

Далее проведём анализ численности персонала по уровню образования, данные представим в таблицу 8.

Таблица 8 – Анализ численности персонала по уровню образования в ООО «МКТ» за 2021-2023 гг.

Вид образования	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонение, %		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2022/2021	2023/2021	2023/2022
Среднее	4	19	4	16,7	5	16,1	100,0	125,0	125,0
Среднее-специальное	7	33,3	8	33,3	10	32,2	114,3	142,9	125,0
Высшее	5	23,8	7	29,2	9	29	140,0	180,0	128,6
Незаконченное высшее	5	23,8	5	20,8	7	22,6	100,0	140,0	140,0
Всего	21	100	24	100	31	100	114,3	147,6	129,2

Исходя из данных можно сделать вывод, что по уровню образования в 2023 году преобладают сотрудники со средне специальным образованием их доля 32,26%, с высшим образованием их доля 29%.

Доля сотрудников со средне специальным образованием — это молодые и целеустремленные люди, которые из года в год принимают участие в различных курсах, семинарах, тренингах.

В 2023 г. увеличение персонала произошло по следующим уровням образования:

- персонал со средним уровнем образования увеличился в сравнении с 2021 г. на 25% или на одного человека;
- персонал со среднее-специальным уровнем образования увеличился в сравнении с 2021 г. на 42,9%;
- персонал с высшим уровнем образования увеличился в сравнении с 2021 г. на 80%, такое увеличение произошло в связи с тем, что два сотрудника уже работающие в ООО «МКТ» получили в 2023 г. высшее образование;
- персонал с незаконченным высшим уровнем образования увеличился в сравнении с 2021 г. на 47%.

Далее проведем анализ численности персонала по стажу, данные представим в таблицу 9.

Таблица 9 – Анализ численности персонала по стажу в ООО «МКТ» за 2021-2023 гг.

Стаж	2021 г.		2022 г.		2023 г.		2022/2021	2023/2021	2022/2021
	чел.	%	чел.	%	чел.	%			
Менее года	11	52,8	7	29,2	12	38,7	63,6	171,4	63,6
От 1 до 3х лет	4	19,0	11	45,8	12	38,7	275,0	109,1	275,0
От 3х до 5 лет	5	23,8	5	20,8	5	16,1	100,0	100,0	100,0
Более 5 лет	1	4,7	1	4,2	2	6,4	100,0	200,0	100,0
Всего	21	100,0	24	100,0	31	100,0	114,3	129,2	114,3

Исходя из данных можно сделать вывод, что персонал со стажем менее одного года имеет тенденцию роста, так же необходимо отметить, что персонала со стажем более 5 лет в компании всего 2 человека в 2023 г.

В основном приходят работать молодые сотрудники, которые ищут себя и свое призвание и если не находят его тут, то увольняются. В структуре персонала по трудовому стажу в 2023 г. примерно одинаковые доли занимает персонал со стажем менее года и от 1 до 3-х лет, так их доля составляет 38,7%.

Доля персонала со стажем от 3-х до 5 лет в 2023 г. составляет 16,1%, необходимо заметить, что в 2022 г. их доля была больше и составляла 20,8%.

В 2023 г. увеличение персонала по трудовому стажу произошло в основном в категории персонала со стажем менее года и стажем более 5 лет, увеличение не произошло в персонале со стажем от 3-х до 5 лет, за весь рассматриваемый период в данной категории не произошли изменения.

Увеличение персонала со стажем менее года напрямую связано с вновь принятыми сотрудниками при увеличении выручки и предоставляемых услуг.

Далее проведем анализ численности персонала по возрасту, данные представим в таблицу 10.

Таблица 10 – Анализ численности персонала по возрасту в ООО «МКТ» за 2021-2023 гг.

Возраст	2021 г.		2022 г.		2023 г.		2022/2021	2023/2021	2022/2021
	чел.	%	чел.	%	чел.	%			
От 18 до 25	8	38,1	1	4,2	1	3,2	12,5	100,0	12,5
От 25 до 35	9	42,8	18	75,0	27	87,1	200,0	150,0	300,0
От 35	4	19,0	5	20,8	3	9,7	125,0	60,0	75,0
Всего	21	100,0	24	100,0	31	100,0	114,3	129,2	147,6

Исходя из данных можно сделать вывод, что в 2023 г. около 87% персонала в возрасте от 25 до 35 лет. В 2021 г. их доля составляла 42,8%, тем самым прирост произошел на 35%. Наибольший прирост данной категории персонала произошел в 2022 г. в сравнении с 2021 г. доля увеличилась на 33%.

Такой показатель молодого коллектива в организации связан с тем, что в данной сфере молодежи интереснее работать, чем людям в возрасте.

Необходимо отметить, что в 2023 г. доля персонала в возрасте от 18 лет до 25 лет составляла 3,2%, а в возрасте от 35 лет 9,7%.

В 2023 г. также наблюдается уменьшение доли персонала в возрасте от 35 лет, так доля в 2023 г. в сравнении с 2021 г. уменьшалась на 40%.

Изменений в 2023 г. по сравнению с 2021 г. не произошло в категории персонала в возрасте от 18 до 25 лет.

В 2023 г. персонал в возрасте от 25 до 35 лет составляло 27 человек, в возрасте от 35 лет всего 3 человека, и в возрасте от 18 до 25 лет 1 человек.

Данный факт напрямую связан с тем что молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет в основном еще учатся и не имеют возможности работать в графике, который предлагает ООО «МКТ».

Далее проведем анализ численности персонала по полу, данные представим в таблицу 11.

Таблица 11 – Анализ численности персонала по полу в ООО «МКТ» за 2021-2023 гг.

Пол	2021 г.		2022 г.		2023 г.		2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	чел.	%	чел.	%	чел.	%			
Женщины	20	95,2	23	95,8	29	93,5	115,0	126,0	145,0
Мужчины	1	4,8	1	4,2	2	6,4	100,0	200,0	200,0
Всего	21	100,0	24	100,0	31	100,0	114,3	129,2	147,6

Исходя из данных в ООО «МКТ» за анализируемый период в персонале преобладают сотрудники женского пола, так в 2023 году их доля в численности составляет 93,55%.

Так в 2023 г. численность персонала женского пола составляла 29 человек, а в 2021 г. составляла 20 человек.

Необходимо отметить, что в 2021 г. численность персонала мужского пола составляла 1 человек, а в 2023 г. 2 человека. Стоит заметить, что за анализируемый период явных изменений в структуре по полу не произошло.

Далее проведем анализ движения и текучести персонала в ООО «МКТ» за 2021-2023 гг., данные представим в таблицу 12.

Таблица 12 – Анализ движения и текучести персонала в ООО «МКТ» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Численность работников на начало года	18	21	24	116,7	114,3	116,7
Численность работников на конец года	21	24	31	114,3	129,2	114,3
Численность принятых всего	5	7	10	140,0	142,9	140,0
Численность уволенных, в том числе:	2	3	3	150,0	100,0	150,0
по собственному желанию	4	9	9	225,0	100,0	225,0
из-за нарушений дисциплины	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 12

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Численность работников, проработавших в течении года	18	19	20	105,6	105,3	105,6
Оборот по приему	23,81	29,17	32,26	122,5	110,6	122,5
Оборот по увольнению	9,52	12,50	9,68	131,3	77,4	131,3
Текучесть	9,52	12,50	9,68	131,3	77,4	131,3
Постоянства	85,71	79,17	64,52	92,4	81,5	92,4

Исходя из данных таблицы 12 можно сделать вывод, что в ООО «МКТ» за анализируемый период наблюдается высокая текучесть кадров, так в 2023 году текучесть составила 9,68% за анализируемый период она выросла на 1,61%.

В ООО «МКТ» за анализируемый период наблюдается высокая текучесть кадров, так в 2023 году текучесть составила 9,68% за анализируемый период она выросла на 1,61%.

Необходимо отметить, что постоянство кадров имеет тенденцию спада, так в 2023 году только 64,52% персонала отработали в течение года. Сотрудники, проработавшие в организации, уходили по собственному желанию по некоторым причинам: невозможно совмещать с учебой, не удобный график, недостаточно высокая заработная плата, отсутствие карьерного роста, неудобное месторасположение и т.д.

Численность работников на начало года в 2023 г. имеет тенденцию роста, так в сравнении с 2021 г. она увеличилась на 16,7% и составила 24 человека. Численность работников на конец года в 2023 г. также имеет тенденцию роста, так в сравнении с 2021 г. она увеличилась на 14,3% и составила 31 человек.

Численность уволенных увеличилась в 2023 г. в сравнении с 2021 г. на 50%. Увольнение произошло по собственному желанию. Работники, уволенные за нарушения дисциплины отсутствуют за все три года, так как в организации существует документ, в котором утверждены правила внутреннего трудового распорядка с которыми сотрудники подробно знакомятся при приеме на работу. Численность работников, проработавших в течение года увеличилась в 2023 г. в сравнении с 2021 г. на 5% и составила 20 человек.

Подводя итоги необходимо отметить, что за анализируемый период ООО «МКТ» увеличил численность персонала, так же наблюдается увеличение текучести кадров и уменьшение постоянства кадров, что можно оценить отрицательно.

2.2 Оценка эффективности инструментов стимулирования сотрудников организации ООО «МКТ»

В ООО «МКТ» выстроены процессы мотивации, но в системе есть существенные недочеты, которые мешают эффективности организации в целом. Люди – ключевой капитал любой организации и ее главное преимущество. Задача на практике – обеспечить сотрудников всеми возможностями для развития и реализации их потенциала» [7] (рисунок 7).

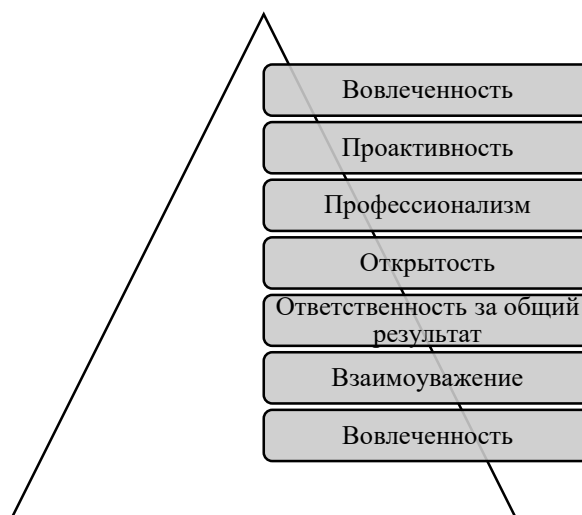


Рисунок 7 - Убеждения и принципы ООО «МКТ»

Рассмотрим ряд целей сотрудников на рисунке 8.

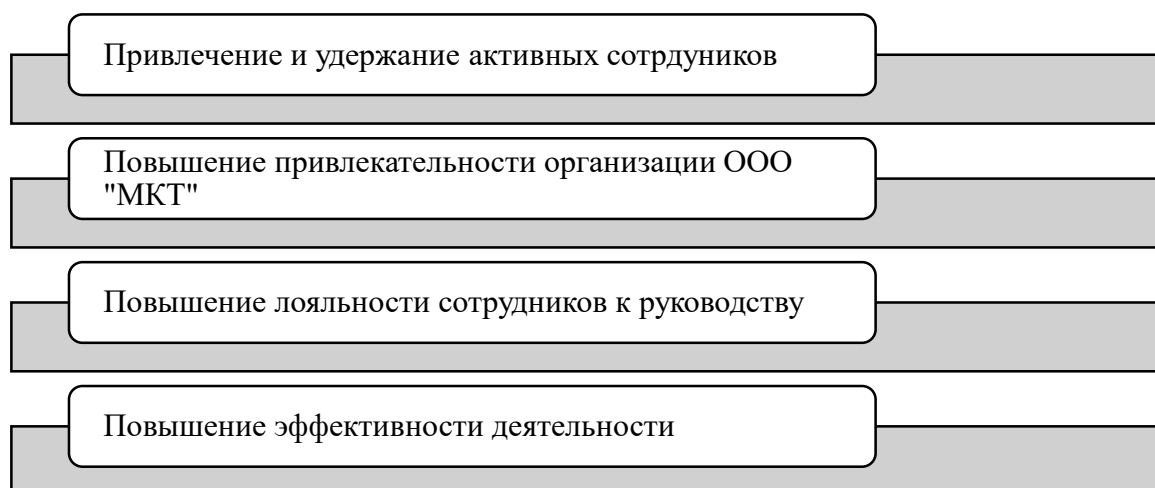


Рисунок 8 - Главные цели системы мотивации ООО «МКТ»

Далее описана схема мотивационного процесса организации ООО (рисунок 9).

Основное внимание в системе мотивации труда в ООО «МКТ» уделяется материальным методам стимулирования.

Локальной нормативно-правовой базой стимулирования работников ООО «МКТ» является Коллективный договор, а также Положение об оплате труда.

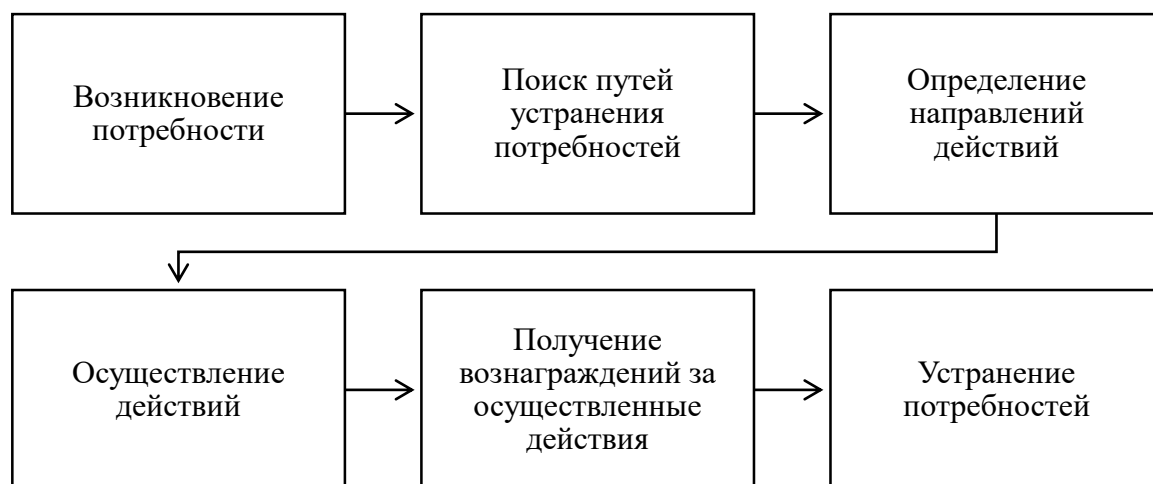


Рисунок 9 – Схема мотивационного процесса в ООО «МКТ»

Коллективный договор ООО «МКТ» на 2022-2023 годы – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между сторонами социального партнерства – Работниками и Работодателем в лице их представителей. Договор разработан на основании Конституции Российской Федерации, Трудового Кодекса Российской Федерации.

В ООО «МКТ» на сегодня разработана и действует система материальной и нематериальной мотивации персонала. К материальной системе мотивации в компании можно отнести:

- выплату «белой» зарплаты, которая гарантирует работникам все социальные льготы, полагающиеся по действующему законодательству (оплата временной нетрудоспособности, отпуск по беременности и родам, отпуск по уходу за ребенком и т.п.);
- работники обеспечиваются бесплатной спецодеждой, СИЗ и питанием;

- премиальные выплаты (ежемесячные, разовые);
- доплаты - за питание, за услуги ЖКХ, ритуальные услуги в случае тяжелого материального положения;
- компенсация расходов за использование личного автомобиля в случаях, если личный транспорт работника используется в служебных целях;
- персональные надбавки (за должность, сложность и напряженность труда);
- предоставление дополнительных отпусков за ненормированный рабочий день;
- подарки к праздникам (23 февраля, 8 Марта, юбилей сотрудника);
- оплата детских оздоровительных лагерей, домов отдыха.

Положение об оплате труда персонала ООО «МКТ» регулирует основные аспекты начисления и выплаты заработной платы работникам предприятия.

В ООО «МКТ» применяются материальные и нематериальные формы стимулирования работников.

Материальные методы стимулирования работников ООО «МКТ» включают:

- основную заработную плату;
- дополнительные льготы: содержание, порядок предоставления разным категориям работников.

ООО «МКТ» «обеспечивает гарантированный законом минимальный размер заработной платы, об изменениях установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Заработная плата работников складывается из:

- повременной оплаты;
- должностного оклада;
- доплат;

- премий.

Оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам устанавливаются приказом генерального директора ООО «МКТ» на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При расчете заработной платы рабочих применяется:

- повременная оплата, согласно окладам, утвержденным в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
- сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение профессий (должностей), увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
- доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за работу во вредных условиях труда;
- персональные надбавки» [10].

Размеры доплат устанавливаются администрацией предприятия в зависимости от конкретных условий труда.

Премирование работников осуществляется с целью поощрения за высокое качество выполняемой работы. Главными условиями для начисления премий является выполнения ежемесячного плана, поставленного перед сотрудниками, за качество выполняемой работы.

Полное или частичное снижение премии может быть обусловлено неисполнением или ненадлежащим исполнением трудовой функции, дисциплинарных проступков, нарушений правил внутреннего распорядка, неисполнение предписаний по технике безопасности или требований пожарной безопасности.

Далее рассмотрена динамика величины среднемесячной заработной платы по категориям (таблица 13).

Из таблицы 13 можно сделать вывод, что уровень средней заработной платы в ООО «МКТ» на протяжении трех исследуемых лет увеличивался. В целом за три года среднемесячная заработная плата работников предприятия увеличилась на 8853 руб. или 10,3%. Наиболее высокими темпами возросла заработная плата специалистов – на 10,1%.

Таблица 13 – Среднемесячная заработная плата одного работника ООО «МКТ» по категориям за 2021-2023 гг.

Категория работников	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, руб.			Отклонение, %		
				2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2023г. к 2021г.	2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2023г. к 2021г.
Руководители	65650	66950	68250	1300	1300	2600	2,0	1,9	4,0
Специалисты	52520	53820	55120	3673	5410	9083	7,0	10,1	17,3
Служащие	42250	43290	46280	4675	-433	4242	11,1	-1,0	10,0
Рабочие	38473	41446	41722	3818	4663	8481	9,9	11,3	22,0
В целом по предприятию	44412	47007	47041	4020	4833	8853	9,1	10,3	19,9

Сравнительный анализ среднемесячной заработной платы работников исследуемого предприятия со средним показателем по отрасли и со средней заработной платой по промышленным предприятиям города Тольятти проведен в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнительный анализ среднемесячной заработной платы работников ООО «МКТ»

Наименование	2021	2022	2023	Темп прироста, %		
				2022 к 2021	2023 к 2022	2023 к 2021
Среднемесячная заработная плата работников ООО «МКТ»	44412	47007	47041	9,1	10,3	19,9

Продолжение таблицы 14

Наименование	2021	2022	2023	Темп прироста, %		
				2022 к 2021	2023 к 2022	2023 к 2021
Средняя заработная плата по отрасли	49225	51885	53998	5,4	4,1	9,7
Средняя заработная плата по промышленным предприятиям Свердловской области	29885	30225	31226	1,1	3,3	4,5
Абсолютное отклонение средней зарплаты от средней зарплаты по отрасли	-4813	-4878	-6957	-	-	-
Абсолютное отклонение средней зарплаты от средней зарплаты по предприятиям области	14527	16782	15815	-	-	-

Согласно данным, приведенным в таблице 13, уровень средней заработной платы работников ООО «МКТ» чуть ниже по сравнению со средней заработной платой по отрасли, при этом она превышает уровень средней заработной платы по промышленности в Свердловской области.

Размер средней заработной платы работников ООО «МКТ» составляет около 85% от уровня средней заработной платы по отрасли, при этом на 50% превышает среднеобластной показатель.

По результатам анализа оплаты труда можно сделать вывод о недостаточной эффективности применяемой системы оплаты труда. Это заключается в слабой зависимости оплаты труда работников от результатов деятельности предприятия. Доля дополнительной части заработной платы не превышает 25%.

«Материальное стимулирование является приоритетным, но не единственным видом стимулирования персонала рассматриваемого предприятия» [12].

Представим в таблице 15 виды нематериального стимулирования персонала, используемые руководством ООО «МКТ».

Таблица 15 – Виды нематериального стимулирования персонала ООО «МКТ»

Группа	Назначение	Содержание
Информирование	Для создания атмосферы вовлеченности	«Личный контакт сотрудника с его руководителем. Таблица с результатами собственных достижений каждого сотрудника» [15].
Похвала и награждение	Продемонстрировать сотрудникам, какие ценности разделяет организация, какое поведение является желаемым, а также культивировать эти ценности.	«Доска почета с перечислением имен лучших работников Личная и публичная похвала в устной форме. Поздравление с праздниками, значимыми для сотрудника и компании» [15].
Критика	Стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений.	«Личная критика в устной форме» [15]

Из приведенной таблицы 15 видно, что на предприятии используются следующие группы нематериального стимулирования команды: информирование, похвала и награждение, а также критика, которая используется в меру, чтобы не демотивировать сотрудников.

«С целью определения мотивационных факторов работников ООО «МКТ» проведено их анкетирование. Анкетирование проходило на рабочем месте респондентов. Полученные ответы фиксировались в специальном бланке ответов и в последующем обобщались и заносились в аналитическую таблицу. В Приложении А, таблице А.1 представлена форма анкеты.

В качестве респондентов при проведении анкетирования выступали работники ООО «МКТ». Всего в опросе участвовало 50 человек (40 рабочих, 3 руководителя, 1 служащий и 6 специалистов).

Первый вопрос анкеты предлагал пронумеровать по важности 7 смешанных факторов мотивации работы в ООО «МКТ». Верхнюю строчку рейтинга занимает возможность самореализации, а вторую – социальная защищенность и стабильность» [14] (рисунок 10).



Рисунок 10 – «Распределение важности мотивационных факторов у респондентов, чел.» [14]

На самом последнем месте оказался коллектив и взаимоотношения в нем. Признание со стороны руководства и коллег оказалось на предпоследнем месте. Таким образом, при формировании мотивационной системы, особое внимание следует уделять личностному самовыражению. Коллективная мотивация в исследуемом предприятии находится на очень низком уровне. Хотя, если опираться на пирамиду Маслоу, то видим, что работники ООО «МКТ» находятся на самом высоком уровне выражения своих потребностей – потребности в самовыражении, самореализации, поскольку этот фактор является самым значимым для них.

Мнение работников ООО «МКТ» о зависимости оплаты труда от фактических результатов труда отражено на рисунке 11. Более половины опрошенных работников ООО «МКТ» считает, что их оплата труда не зависит от фактических результатов труда. Это говорит о недостаточной степени мотивирующего эффекта оплаты труда.

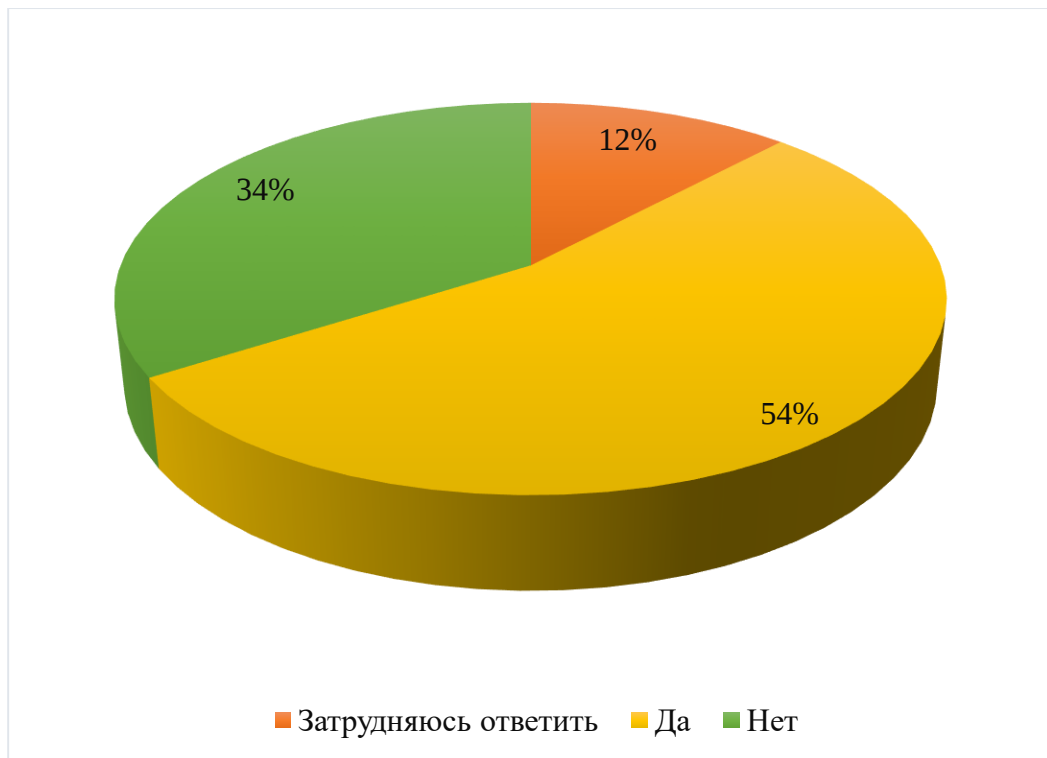


Рисунок 11– Мнение респондентов о зависимости оплаты труда от фактических результатов труда, %

Сотрудники предприятия не считают оплату своего труда справедливой. В то же время, в ответе на вопрос работники в большинстве считают, что оплата их труда не зависит от фактических результатов труда. Таким образом, значимость денежного вознаграждения для работников высока. В рейтинге факторов мотивации он находится на 3-ем месте.

На рисунке 12 отражено мнение работников ООО «МКТ» о важности работы в дружеском сплоченном коллективе.



Рисунок 12 – Мнение респондентов о важности работы в дружном и сплоченном коллективе, %

«Для большинства опрошенных сплоченность коллектива имеет высокую значимость, что говорит о важности формирования корпоративной культуры в данной организации. При этом респонденты дали в целом положительный ответ с низким разбросом на утверждение «Мне приятно говорить новым знакомым, где я работаю», но с несколько меньшим энтузиазмом готовы порекомендовать свою организацию в качестве места работы» [11].

На рисунке 13 представлена структура ответов сотрудников ООО «МКТ» на вопрос об уровне конфликтности между работниками.

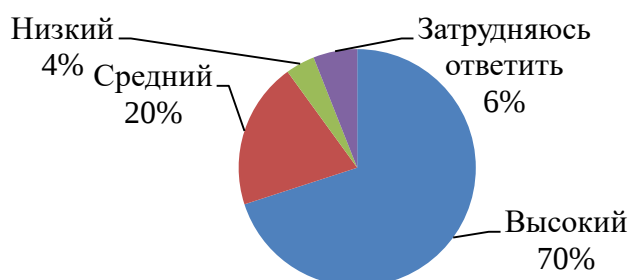


Рисунок 13 – Мнение респондентов об уровне конфликтности между работниками ООО «МКТ», %

70% опрошенных работников считает, что уровень конфликтности между работниками ООО «МКТ» высокий. Это говорит о неблагоприятном социально-психологическом климате в данной организации.

Работники не всегда могут высказать свое мнение прямо по рабочим вопросам. Таким образом, в ООО «МКТ» не сформированы доверительные отношения между руководством и подчиненными. В этой связи руководство не всегда поддерживает инициативу работников (рисунок 14).



Рисунок 14 – Мнение респондентов об уровне поддержки инициатив со стороны руководства, %

В качестве ключевых барьеров, препятствующих эффективной работе, участниками опроса были отмечены следующие:

- отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов работы работника (54% от числа опрошенных);
- высокий уровень конфликтности (70% от числа опрошенных);
- неблагоприятный социально-психологический климат (47% от числа опрошенных).

Кроме того, было выявлено, что действующая в организации система мотивации не является эффективной и не мотивирует на достижение желаемых результатов деятельности. Основными недостатками существующей системы мотивации труда в ООО «МКТ» являются:

- неблагоприятный социально-психологический климат. Указанный недостаток выражен в высоком уровне конфликтности среди работников предприятия, о чем указало 70% опрошенных сотрудников;
- также к недостаткам следует отнести неоптимальные условия труда на предприятии. Об этом говорит то, что наибольшее количество рабочих уволилось в течение 2021–2023 гг. именно по той причине.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что систему мотивации работников ООО «МКТ» необходимо совершенствовать. «В связи с этим, для совершенствования мотивации работников ООО «МКТ» предлагается осуществить два мероприятия:

- улучшить социально-психологический климат в организации за счет усовершенствования корпоративной культуры;
- осуществить комплекс мер по совершенствованию охраны труда» [3].

В ходе анализа эффективности управления мотивацией труда в ООО «МКТ» были сделаны следующие выводы:

- организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Данный вид организационной структуры отличается четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня;
- фактическая численность работников предприятия за анализируемый период увеличилась на 2,2%. При этом наибольшую долю в составе персонала занимают рабочие. Их доля составляет примерно 78%;
- среди работников предприятия преобладают мужчины, что обусловлено спецификой исследуемого предприятия.

Существующая система управления мотивацией работников предприятия реализована в форме материального и нематериального стимулирования. Материальное стимулирование осуществляется в форме основной и дополнительной заработной платы. Нематериальное стимулирование выражено в различных формах похвалы и критики,

награждения. Проведенный анализ выявил недостаточную эффективность применяемых инструментов стимулирования, следствием этого является высокий уровень текучести кадров работников предприятия. Наибольший уровень текучести кадров наблюдается среди специалистов. В 2023 г. существенно вырос уровень текучести в категории рабочих. Увольнение специалистов связано, главным образом, с неблагоприятным социально-психологическим климатом на предприятии. Рабочие же в большинстве случаев увольняются в связи с тяжелыми условиями труда.

Основными недостатками существующей системы стимулирования являются: неблагоприятный социально-психологический климат. Указанный недостаток выражен в высоком уровне конфликтности среди работников предприятия, о чем указало 70% опрошенных сотрудников; также к недостаткам следует отнести неоптимальные условия труда на предприятии. Об этом говорит то, что наибольшее количество рабочих уволилось в течение 2021–2023 гг. именно по той причине.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что систему мотивации работников ООО «МКТ» необходимо совершенствовать. В связи с этим, для совершенствования мотивации работников ООО «МКТ» предлагается осуществить два мероприятия:

- улучшить социально-психологический климат в организации за счет усовершенствования корпоративной культуры;
- осуществить комплекс мер по совершенствованию охраны труда.

Глава 3 Повышение эффективности управления персоналом организации ООО «МКТ» на основе инструментов стимулирования сотрудников

3.1 Мероприятия по совершенствованию инструментов стимулирования сотрудников организации ООО «МКТ»

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что систему нематериальной мотивации работников ООО «МКТ» необходимо совершенствовать.

Проведенный выше анализ показал, что основными причинами увольнения работников данного предприятия являются:

- тяжелые условия труда, обусловленные недостаточной эффективностью организации охраны труда на предприятии (для рабочих);
- неблагоприятный социально-психологический климат (для специалистов).

В связи с этим, для совершенствования мотивации работников ООО «МКТ» предлагается осуществить два мероприятия:

- осуществить комплекс мер по улучшению организации охраны труда;
- улучшить социально-психологический климат в организации за счет усовершенствования корпоративной культуры.

Для улучшения условий труда работников ООО «МКТ» были выделены следующие рекомендации:

- формирование индивидуальных электронных карточек нарушений техники безопасности и охраны труда персоналом. В настоящее время ведутся журналы регистрации нарушений в бумажной форме, что усложняет контроль за нарушениями техники безопасности труда тем или иным сотрудником. Регистрация нарушений правил техники

безопасности в электронном виде позволит ускорить процесс наблюдения и контроля сотрудников, систематически нарушающих правила ОТиТБ;

- продлить стажировку и обучение правилам производственной безопасности молодых и вновь принятых на работу сотрудников на рабочем месте с 2 смен до 5 смен, в зависимости от занимаемой вакантной должности и опыта работы. Внести данное мероприятие в программу адаптации молодых и вновь принятых на работу сотрудников;

- приобрести и оформить стенды с наглядной информацией по охране труда и технике безопасности. Расходы на приобретение стендов внести в программу развития персонала. На стендах также можно размещать приказы о поощрениях и наказаниях персонала в сфере охраны труда;

- разработать программу по профилактике и снижению заболеваемости работников. В рамках данной программы проводить регулярный углубленный диагностический осмотр сотрудников ООО «МКТ».

Средства на проведение углубленного диагностического осмотра предусмотреть в программе профилактики профессиональных заболеваний.

Также необходимо на практике реализовать мероприятия, утвержденные приказом генерального директора ООО «МКТ», и включающие рекомендации и меры по первичной и вторичной профилактике профессиональных заболеваний.

Средства на реализацию профилактических мер по защите персонала от риска получения профессиональных заболеваний и увечий запланировать в программе профилактики профессиональных заболеваний, утвержденной головным офисом.

Предприятию необходимо обратить внимание на реализацию всех мероприятий и методов, направленных на обеспечение безопасной трудовой деятельности персонала. Многие мероприятия остаются только

задекларированными локальными нормативно-правовыми актами, фактически не реализуются. Этот факт необходимо исключить.

Затраты на разработанные направления повышения эффективности системы управления охраной труда ООО «МКТ», представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на разработанные направления повышения эффективности системы управления охраной труда ООО «МКТ»

Название мероприятия	Срок реализации	Ответственные лица	Затраты
Создание индивидуальных электронных карточек нарушений персонала	Август-сентябрь 2024	Главный инженер	В рамках ФОТ
Продлить стажировки и обучение новых сотрудников на рабочем месте с 2 до 5 смен, в зависимости от опыта работа и занимаемой вакантной должности	В течение года	Директор, руководители структурных подразделений	Обучение новых сотрудников: 330 чел. × 3 000 = 990 000 руб.
Приобретение и оборудование информационного стенда по охране и безопасности труда	Август-сентябрь 2024	Главный инженер, главный бухгалтер	10 000 руб.
Разработка программы по снижению заболеваемости персонала Проведение углубленных медицинских осмотров Приобретение медикаментов для профилактических мероприятий	Август-сентябрь 2024	Руководители структурных подразделений, главный бухгалтер, главный инженер	100 000 руб. 1 507 500 руб.
Всего			2 607 500

Из данных таблицы 16 видно, что затраты на разработанные направления повышения эффективности системы управления охраной труда ООО «МКТ» составят 2607,5 тыс. руб.

Данные затраты включают следующее:

- создание индивидуальных электронных карточек нарушений персонала. Планируются только трудовые затраты главного инженера, в чьи обязанности входит контроль за выполнением персоналом требований охраны труда. Выплат сверх нормативного фонда оплаты труда не планируется;

- обучение новых сотрудников: $330 \text{ чел.} \times 3\,000 = 990\,000 \text{ руб.}$. Стоимость обучения дополнительных трех дней составит 3000 руб. на одного обучающегося. Согласно данным таблицы 12 количество принятых работников в 2023 г. составило 330 чел.;
- приобретение и оборудование информационного стенда по охране и безопасности труда. Затраты составят 10 000 рублей. В них входит стоимость стенда – 6 500 руб., доставка и установка – 500 руб., полиграфическая и информационная продукция – 3 000 рублей;
- разработка программы по снижению заболеваемости персонала, в которую входит следующее. Проведение углубленных медицинских осмотров работников, работающих во вредных условиях труда (200 чел.) планируется 100 000 рублей. Углубленные медицинские осмотры включают в себя проведение диагностических процедур и лабораторных исследований, и состоят из 2 этапов обследования. Первый этап включает анкетирование, измерение артериального давления, анализ крови на глюкозу и уровень холестерина, определение относительного сердечно-сосудистого риска, индивидуальное консультирование в отделении медицинской профилактики, электрокардиографию, флюорографию и ряд других исследований. Второй этап проводится с целью дополнительного обследования и уточнения диагноза.

Приобретение медикаментов и лекарственных препаратов для профилактических мероприятий включает в себя расходы на закуп витаминов (группы С (аскорбиновая кислота), групп А, Е, С (антиоксиданты), группы В (В1, В2, В6, В12), группы D), концентратов витаминных напитков и коктейлей. Всего затрат – 1 507 500 рублей, что составляет 250 руб. на 1 работника.

Кроме того, предлагается проанализировать мероприятия по совершенствованию управления социально-психологическим климатом. В таблице 17 представлены проблемы и пути их решения.

Предлагается, чтобы улучшить социально-психологический климат во всем коллективе предприятия, нужно применять ряд организационных и социально-психологических приемов.

Таблица 17 – Перечень мероприятий по нейтрализации проблем по управлению социально-психологическим климатом в ООО «МКТ»

Проблемы	Мероприятия	Эффект
Система мотивации не эффективная	Проведение корпоративных мероприятий, совместная поездка на базу отдыха	Поднимает мотивацию сотрудников, способствуют сплочению коллектива
Отсутствие профилактики конфликтов	Проводить тренинг «Решение конфликтов на рабочем месте» для снижения уровня конфликтности	Улучшение внутренних коммуникаций сотрудников. Сокращение конфликтов на рабочем месте Сплочение коллектива

На рабочем месте очень часто происходят конфликты между специалистами ООО «МКТ». Очень часто бывают ситуации, когда конфликты отрицательно влияют на производительность и вовлеченность, что в целом плохо отражается на работе работников и эффективность работы предприятия. Конфликты отнимают много времени. Работники становятся раздражительными, несобранными.

Так очень часто бывает на рабочем месте, что многие специалисты ООО «МКТ» просто не могут трудиться в команде, они бывают, раздражительны, не внимательны. А когда на рабочем месте идут разногласия, то это затрагивает весь коллектив.

В связи с этим автор предлагает проводить тренинг «Решение конфликтов на рабочем месте», чтобы выявить проблемы и уменьшить уровень конфликтности.

Цель данного тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» - получить опыт конструктивного разрешения конфликтных ситуаций и выхода из него.

Главные задачи для проведения тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте»:

- во-первых, выявление проблем конфликта;
- во-вторых, проведение разбора личных составляющих конфликта, межгрупповых конфликтов;
- в-третьих, профилактика, а также помощь в конфликтных ситуациях.

В ООО «МКТ» тренинг по преодолению конфликтов на рабочем месте будет начинаться с рассмотрения, что такое конфликт между работниками, какие причины его побудили.

Предлагается создать программу тренинга. Тренинг «Решение конфликтов на рабочем месте» (таблица 18). Проведение тренингов предназначено для специалистов разных отделов предприятия.

Таблица 18 – Программа занятий с сотрудниками

Тема и содержание	Количество часов
Специфика трудового коллектива, конфликт в коллективе и его симптомы, этапы созревания конфликта, условия для совместной работы коллектива. Оценка сплоченности коллектива, совместимость.	5
Персональная работа с сотрудниками, оценка деловых и личностных качеств работников.	6
Деловое общение: оценка коммуникативных качеств работников, проведение переговоров, эмоциональные средства воздействия на работников	4
Конфликтные ситуации: пути и средства их разрешения, технология «от конфликта – к сотрудничеству»	3
Итого	18

В результате проведения тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» должен быть достигнут следующий результат:

- улучшение внутренних коммуникаций сотрудников;
- сокращение конфликтов;
- сплочение коллектива;
- совершенствование социально-психологического климата.

Проведение тренинга планируются вести с модификацией поставленных задач, а самое главное, при этом, не забывать о главной цели – улучшение социально-психологического климата коллектива всего предприятия.

Для того чтобы улучшить социально-психологический климат в коллективе ООО «МКТ», нужно своевременно принимать ряд организационных и социально-психологических мер.

Главным мероприятием по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе для работников ООО «МКТ» является проведение корпоративных мероприятий.

Корпоративные мероприятия позволяют устранять многие проблемы, созданные внутри коллектива и непосредственно между сотрудниками и всем коллективом. За счет корпоративных мероприятий можно улучшить или наладить командообразование, повысить лояльность сотрудников, наладить отношения коллектива и руководства. Также корпоративные мероприятия – это возможность неформального общения, где трудовой коллектив будет чувствовать себя непринужденно, свободно.

Корпоративные праздники выступают важным методом выстраивания и налаживания внутриорганизационных коммуникаций и эффективным мотиватором. Именно во внутренней нематериальной мотивации сотрудников кроется огромный потенциал. Если руководство будет уделять достаточно внимания всем своим сотрудникам и по возможности не демотивирует их, то ООО «МКТ» станет для сотрудников «вторым домом». Тогда работники будут очень лояльны и готовы переживать все трудности вместе с предприятием и лучше трудиться и получать удовольствие от своей работы.

Для этого мы предлагаем провести выездное корпоративное мероприятие на базе отдыха. Отдых на свежем воздухе объединяет людей, позволяет им больше узнать друг о друге, поднимает настроение сотрудникам и просто позволяет пообщаться в неформальной обстановке.

Выездное мероприятие на любой базе отдыха можно проводить в любое время года. Летом можно разместиться в беседке, на веранде или просто на

территории базы, а в холодное время года будет предлагаться коттедж. Проведение мероприятия на природе потребует немного усилий и фантазии, но результатом станет отлично проведенное время. Такие корпоративные поездки смогут более сплотить коллектив, к тому же характер этих поездок наиболее располагает к дружескому общению.

Поездка на базу отдыха должна доставить удовольствие коллективу. Необходимо, чтобы в результате его проведения доверие сотрудников к руководству возросло, они получили бы возможность узнать своих коллег с новой стороны.

В программу выходного дня входит отдых на базе. Также можно предложить некоторые варианты:

- проведение соревнований по рыбной ловле;
- спортивные игры командами;
- тимбилдинг.

Осуществлять и проводить мероприятие будет руководство.

Таким образом, в данной главе предложены следующие мероприятия, направленные на совершенствование мотивации труда работников ООО «МКТ»:

- осуществить комплекс мер по улучшению организации охраны труда;
- улучшить социально-психологический климат в организации за счет усовершенствования корпоративной культуры.

Для улучшения условий труда работников ООО «МКТ» были выделены следующие рекомендации:

- формирование индивидуальных электронных карточек нарушений техники безопасности и охраны труда персоналом;
- продлить стажировку и обучение правилам производственной безопасности молодых и вновь принятых на работу сотрудников на рабочем месте с 2 смен до 5 смен, в зависимости от занимаемой вакантной должности и опыта работы;

- приобрести и оформить стенды с наглядной информацией по охране труда и технике безопасности;
- разработать программу по профилактике и снижению заболеваемости работников.

3.2 Оценка эффективности мероприятий

Экономическая эффективность от организации охраны труда достигается за счет сокращения потерь, связанных с заболеваемостью и травматизмом, благодаря уменьшению затрат как по временной нетрудоспособности, так и в связи со стойкой нетрудоспособностью. Экономическая эффективность определяется по формуле 1:

$$\text{ЭФ} = \text{АД} - \text{АП}, \quad (1)$$

где АД и АП – размеры потерь от временной нетрудоспособности до и после внедрения мероприятий.

По данным планово-экономического отдела ООО «МКТ» в 2023 году потери, связанные с заболеваемостью и травматизмом, составили 6811,1 тыс.руб.

По мнению начальника ОТиТБ ООО «МКТ» реализация предложенных выше мероприятий позволит снизить данные потери на 50%. Следовательно, размер потерь временной нетрудоспособности после внедрения мероприятий составит:

$$\text{АП} = 6811,1 \times (1 - 0,55) = 3405,6 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий составит:

$$\text{ЭФ} = 6811,1 - 3405,6 = 3405,5 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект составит:

$$3405,5 - 2607,5 = 798 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, за счет предложенных мероприятий годовой экономический эффект составит 798 тыс. руб.

Рассмотрим смету затрат на реализацию проекта «Решение конфликтов на рабочем месте».

Тренинги будут посещать 50 специалистов.

Для проведения тренингов с практическими занятиями необходим психолог. Оплата за каждый час работы психолога составит 5000 рублей. Тренинг будет проводиться 18 часов в разные дни.

Тогда затраты на оплату труда психолога составят $5000 \times 18 = 90$ тыс. руб.

Раздаточный материал (профессиональные стандарты, вопросники, тесты, программы, методические указания, анкеты) будет приобретен один раз – сумма 5 тыс. руб.

Интернет, трафик интернета в месяц - 1000 руб.

Сведем все расчеты в таблице 19.

Таблица 19 – Смета затрат на реализацию тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» (группа 50 человек)

Затраты	Сумма, тыс. руб.
Раздаточный материал для сотрудников	5
Доплата психологу за проведение тренингов	90
Интернет	1
Всего	96

Итак, затраты на реализацию тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» – 96 тыс. руб.

Это мероприятие направлено на снижение затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2023 году составила 9,4 %.

Цель: снизить текучесть персонала до 7%. Следовательно, уменьшение должно быть на 62,4%.

Рассчитаем потери, которые были вызваны текучестью кадров и которые складываются из нескольких составляющих. Итак, рассчитаем все затраты на увольнение, поиск и обучение нового сотрудника ООО «МКТ» (таблица 20).

Затраты на закрытие вакансии составили 25000 руб.

Вычислим затраты по всем составляющим.

$$\sum_{i=1}^n P = 96000 + 25\,000 = 121000 \text{ руб.}$$

Таблица 20 – Затраты на закрытие вакансии

Затраты	Наименование	Сумма затрат, руб.
Рабочее время, затраченное на беседу увольняемого работника со специалистом кадровой службы о причинах увольнения (Экзит-интервью)	1 час рабочего времени специалиста (300 руб./час) + 1 час рабочего времени уволившегося сотрудника (150 руб./час)	450
Объявления в СМИ	Размещение вакансии	3000
Проведение собеседования с кандидатами на должность (3 кандидата)	1,5 часа рабочего времени специалиста отдела по работе с персоналом (300 руб./час)	450
Оформление документов при приеме на работу	1 час рабочего времени специалиста отдела по работе с персоналом (300руб./час)	300
Обучение на рабочем месте	5 дней x 8 часов x 300 руб.	12000
Работа наставника	Доплата за наставничество (22 дня по 400 руб. в день)	8800
Итого	-	25000

Определяем экономический эффект от снижения текучести кадров.

Зная сумму затрат, можно рассчитать экономический эффект:

$$\text{Эг} = 121000 \times (1 - 0,07 / 0,094) = 30,893 \text{ тыс. руб.},$$

где 0,07 и 0,094 – уровень текучести кадров соответственно после и до осуществления мероприятия;

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести персонала с 9,4% до 7% составляет 30,893 тыс. руб.

Экономическая эффективность рекомендованного мероприятия состоит в том, чтобы уменьшить текучесть кадров, в повышении эффективности профессиональной деятельности работников ООО «МКТ».

Социальная эффективность предложенного мероприятия выражается в возможности снижения уровня конфликтности, социально-психологической интенсивности за счет проведения тренинга. Этот тренинг, направленный на взаимодействие и личное знакомство сотрудников между собой, снятие психологического напряжения при общении, а также за счет формирования правил делового поведения между сотрудниками.

Рассчитаем затраты и экономическую эффективность последнего мероприятия по проведению корпоративных мероприятий.

Продолжительность отдыха на базе – 2 дня.

Количество человек 25 человек.

Выезд на базу отдыха будет осуществляться – выходные дни, круглый год.

3-разовое питание (завтрак, обед, ужин).

Проведем расчет стоимости:

- автобус до базы отдыха и обратно – 4 тыс. руб.;
- трехразовое питание на базе отдыха – 2 тыс. руб. с человека;

– оплата за номер на двоих за сутки 2 тыс. руб. За 2 суток – 4 тыс. руб.

$$2 \text{ тыс. руб.} \times 25 \text{ чел.} = 50 \text{ тыс. руб.};$$

Тогда $12 \text{ пар} \times 4 \text{ тыс. руб.} = 48 \text{ тыс.}$

Одиночные номера стоимость – 3 тыс. руб. На одного человека – 6 тыс. руб.

Общая стоимость за номера $48 + 6 = 54 \text{ тыс. руб.}$

Рассчитаем расходы на отдых коллектива на базе за 2 дня (таблица 21).

Затраты на реализацию мероприятий составляют 108 тыс. руб. за два дня Выходных.

Таблица 21 – Расходы за 2 дня отдыха на базе

Наименование	Сумма, тыс.руб.
За автобус	4
Питание	50
За номера	54
Всего	108

Предполагается за год проведение трех мероприятий, тогда совокупные затраты на их проведение составит:

$$108 \times 3 = 324 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Если до внедрения данного мероприятия работники предприятия не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе и к организации в целом, то после реализации предложенного мероприятия возрастет заинтересованность работников, а также укрепится корпоративная культура ООО «МКТ».

На 2023 год процент текучести кадров составил 9,4%. Предполагается сокращение доли текучести кадров на 15%. Тогда ожидаемая текучесть кадров составит: 7%.

Ожидаемые результаты от внедрения предложений по совершенствованию управления социально-психологическим климатом коллектива представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Ожидаемые результаты от внедрения предложений по совершенствованию управления социально-психологическим климатом коллектива

Проблемы	Мероприятия	Экономический эффект
Отсутствие профилактики конфликтов	Проводить тренинги «Решение конфликтов на рабочем месте» для снижения уровня конфликтности	Экономический эффект от снижения текучести персонала с 9,4% до 7% составляет 487,1 тыс. руб.
Неэффективная система мотивации	Проведение корпоративных мероприятий, совместная поездка на базу отдыха	Социальный эффект – сокращение текучести кадров на 1,4%

Следовательно, все вышеперечисленные проблемы существенно влияют на эффективность деятельности предприятия. Показатели, приведенные выше, позволяют увидеть реальный обобщенный результат влияния изменения состояния социально-психологического климата в коллективе на эффективность управления предприятием. Предложенные выше мероприятия по улучшению социально-психологического климата являются обоснованными и эффективными, как с социальной, так и с экономической точки зрения.

Таким образом, в данной главе предложены следующие мероприятия, направленные на совершенствование мотивации труда работников ООО «МКТ»:

- осуществить комплекс мер по улучшению организации охраны труда;

- улучшить социально-психологический климат в организации за счет усовершенствования корпоративной культуры.

Для улучшения условий труда работников ООО «МКТ» были выделены следующие рекомендации:

- формирование индивидуальных электронных карточек нарушений техники безопасности и охраны труда персоналом;
- продлить стажировку и обучение правилам производственной безопасности молодых и вновь принятых на работу сотрудников на рабочем месте с 2 смен до 5 смен, в зависимости от занимаемой вакантной должности и опыта работы;
- приобрести и оформить стенды с наглядной информацией по охране труда и технике безопасности;
- разработать программу по профилактике и снижению заболеваемости работников.

За счет предложенных мероприятий годовой экономический эффект составит 801,7 тыс. руб.

Кроме того, предлагается провести мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата. Они включают:

- проведение корпоративных мероприятий, совместная поездка на базу отдыха;
- проведение тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» для снижения уровня конфликтности.

Данные мероприятия позволят снизить текучесть кадров среди специалистов ООО «МКТ» и получить экономический эффект в размере 487,1 тыс.руб.

Заключение

Стимулирование труда персонала – это комплекс мероприятий, направленных на воздействие сотрудника выполнять трудовые обязанности с желанием и усердием, добиваясь универсальности при оказании услуг, не только за счет денежного вознаграждения за труд, но и за счет не денежных стимулов, чтобы добиться больших результатов. Руководитель организации, должен понимать, что для конкурентоспособного предприятия необходим квалифицированный персонал, для которого необходимо разрабатывать систему стимулирующих мероприятий, которая будет направлена на развитие и вовлеченность персонала. Необходимо сделать так, чтоб система стимулирования работала, а для этого нужна четко поставленная цель, определен конкретный результат, который ожидают не только руководитель и менеджеры высшего звено, но и сотрудники организации, с помощью которых осуществляются все процессы. Стимулирование труда персонала организации – это способ воздействия руководителя организации на сотрудников, целью которого выступает достижение эффективных показателей организации. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что систему мотивации работников ООО «МКТ» необходимо совершенствовать. В связи с этим, для совершенствования мотивации работников ООО «МКТ» предлагается осуществить два мероприятия:

- улучшить социально-психологический климат в организации за счет усовершенствования корпоративной культуры;
- осуществить комплекс мер по совершенствованию охраны труда.

В ходе анализа эффективности управления мотивацией труда в ООО «МКТ» были сделаны следующие выводы:

- организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Данный вид организационной структуры отличается четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня;

- фактическая численность работников предприятия за анализируемый период увеличилась на 2,2%. При этом наибольшую долю в составе персонала занимают рабочие. Их доля составляет примерно 78%;
- среди работников предприятия преобладают мужчины, что обусловлено спецификой исследуемого предприятия.

Существующая система управления мотивацией работников предприятия реализована в форме материального и нематериального стимулирования. Материальное стимулирование осуществляется в форме основной и дополнительной заработной платы. Нематериальное стимулирование выражено в различных формах похвалы и критики, награждения. Проведенный анализ выявил недостаточную эффективность применяемых инструментов стимулирования, следствием этого является высокий уровень текучести кадров работников предприятия. Наибольший уровень текучести кадров наблюдается среди специалистов. В 2023 г. существенно вырос уровень текучести в категории рабочих. Увольнение специалистов связано, главным образом, с неблагоприятным социально-психологическим климатом на предприятии. Рабочие же в большинстве случаев увольняются в связи с тяжелыми условиями труда. Основными недостатками существующей системы стимулирования являются:

- неблагоприятный социально-психологический климат. Указанный недостаток выражен в высоком уровне конфликтности среди работников предприятия, о чем указало 70% опрошенных сотрудников;
- также к недостаткам следует отнести неоптимальные условия труда на предприятии. Об этом говорит то, что наибольшее количество рабочих уволилось в течение 2021–2023 гг. именно по той причине.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что систему мотивации работников ООО «МКТ» необходимо совершенствовать. В связи с этим, для совершенствования мотивации работников ООО «МКТ» предлагается осуществить два мероприятия:

- улучшить социально-психологический климат в организации за счет усовершенствования корпоративной культуры;
- осуществить комплекс мер по совершенствованию охраны труда.

В третьем разделе предложены следующие мероприятия, направленные на совершенствование мотивации труда работников ООО «МКТ»:

- осуществить комплекс мер по улучшению организации охраны труда;
- улучшить социально-психологический климат в организации за счет усовершенствования корпоративной культуры.

Для улучшения условий труда работников ООО «МКТ» были выделены следующие рекомендации:

- формирование индивидуальных электронных карточек нарушений техники безопасности и охраны труда персоналом;
- продлить стажировку и обучение правилам производственной безопасности молодых и вновь принятых на работу сотрудников на рабочем месте с 2 смен до 5 смен, в зависимости от занимаемой вакантной должности и опыта работы;
- приобрести и оформить стенды с наглядной информацией по охране труда и технике безопасности;
- разработать программу по профилактике и снижению заболеваемости работников.

За счет предложенных мероприятий годовой экономических эффект составит 801,7 тыс. руб. Кроме того, предлагается провести мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата. Они включают: проведение корпоративных мероприятий, совместная поездка на базу отдыха; проведение тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» для снижения уровня конфликтности. Данные мероприятия позволят снизить текучесть кадров среди специалистов ООО «МКТ» и получить экономический эффект в размере 487,1 тыс.руб.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Адашев А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента // Мировая наука. 2019. № 1(22). С. 34-37.
2. Аргашокова О. И. Проблемы управления мотивацией персонала // Социально-гуманитарные технологии. 2020. № 4(16). С. 23-31.
3. Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала // Аллея науки. 2020. Т. 2. № 12(51). С. 456-458.
4. Аакер Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного управления. М.: СПб: Питер; Издание 6-е, 2019. 16 с.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом. М.: ТК Велби, 2019. 220с.
6. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
7. Балаев В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. М.: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. С. 267–271.
8. Басюк А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом // 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.
9. Ветлужских Е.Н. Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда // Управление персоналом. 2019. №3. С. 23–27.
10. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика // Экономика Профессия Бизнес. 2019. № 4. С. 20-25.

11. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
12. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник. М. : ИТК «Дашков и К», 2019. 208 с.
13. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2019. 191 с.
14. Ермолаева В.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2019. 110 с.
15. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2020. 394 с.
16. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2020. 156 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие. М.: КноРус, 2021. 360 с.
18. Кошкина Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки // Синергия Наук. 2020. № 54. С. 349–355.
19. Кузнецова А. Ю. Основные теории мотивации // Студенческий. 2019. № 2–2(46). С. 39-41.
20. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 431 с.
21. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. М.: ИНФРА-М, 2019. 524 с.
22. Мокий М. С. Экономика фирмы: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 297 с.
23. Мордовский А.В. Мотивация в современной практике управления персоналом // Наука, творчество, инновации: Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических

работников. Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. С. 104–108.

24. Никитина К. А. Роль мотивации в практике управления персоналом // Инновационные технологии управления: Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. С. 51–53.

25. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 575 с.

26. Одинцова М. И. Экономика права: учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 345 с.

27. Окнянская А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. 2021. № 2(22). С. 156-163.

28. Остапенко Ю. М. Экономика труда: учебное пособие. М.: ИНФРА–М, 2020. 268 с.

29. Парахина П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. М.: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. С. 129–136.

30. Позднышева И. В. Мотивация персонала // Аллея науки. 2020. Т. 1. № 9(48). С. 261-267.

31. Покшиванова О. П. Мотивация персонала: основные виды и // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 8(66). С. 129-131.

32. Порошин А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2(71). С. 78-81.

33. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой

деятельности: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 365 с.

34. Радова А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций // Мир педагогики и психологии. 2021. № 2(55). С. 50-55.

35. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 346 с.

36. Сальникова Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации // Экономические исследования и разработки: сборник научных статей. Пенза: Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. С. 21-25.

37. Скоробогатова В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. 2021. № 1. С. 234-244.

38. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 323 с.

39. Спарнюк Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сборник научных трудов. Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2020. С. 184-187.

40. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2020. 720 с.

41. Ahuja Bex. Management In A Changing World: How to Manage for Equity, Sustainability, and Results. John Wiley & Sons, Inc., 2023. 256 p.

42. Alder Matt, Dinnen Mervyn. Digital Talent: Find, Recruit and Retain the People Your Business Need in a World of Digital Transformation. Kogan Page, 2022. 257 p.

43. Bridger E., Gannaway B. Employee Experience by Design: How to Create an Effective EX for Competitive Advantage. 2nd edition. Kogan Page, 2024. 337 p.

44. Buckley M. Ronald (ed.). Research in Personnel and Human Resources

Management. Emerald Publishing, 2019. — 288 p.

45. Dowling Peter J., Festing Marion, Engle Allen D. International Human Resource Management. 8th Edition. Cengage, 2023. 458 p.

Приложение А

**Анкета для оценки отношения работников системой мотивации
персонала в ООО «МКТ»**

Таблица А.1 – Анкета для оценки отношения работников системой мотивации
персонала в ООО «МКТ»

1. Назовите наиболее важный мотивационный факторов
Коллектив и отношения в нем
Признание со стороны руководства и коллег
Должность, статус
Важность работы на общее благо
Финансовая компенсация
Социальная защищенность и стабильность
Возможность самореализации
2. Зависит ли оплата труда от фактических результатов труда?
Да
Нет
Затрудняюсь ответить
3. Важно ли для Вас работать в дружном и сплоченном коллективе?
Да
Нет
Затрудняюсь ответить
4. На Ваш взгляд, уровень конфликтности в коллективе в настоящее время
Высокий
Средний
Низкий
Затрудняюсь ответить
5. Осуществляется ли со стороны коллег поддержка Ваших инициатив?
Да
Нет
Затрудняюсь ответить
6. Назовите ключевой барьер, препятствующих эффективной работе
- отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов работы
работника
- высокий уровень конфликтности
- неблагоприятный социально-психологический климат

Спасибо за участие в опросе!