

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «Центр Производственно-бытовых услуг»)

Обучающийся

Е.Э Рожкова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа

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

Консультант

М. В. Дайнеко

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена: Рожковой Е.Э.

Тема бакалаврской работы – «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «Центр производственно-бытовых услуг»)»

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. пед. наук, доцент Кифа Л.Л.

Целью бакалаврской работы разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала на примере ООО «ЦПБУ».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «ЦПБУ», основным видом деятельности которого является перевозка пассажиров в городском и пригородном сообщении на регулярной основе.

Предметом исследования выступают система нематериальной мотивации персонала.

Методология исследования базируется на общенаучных методах: графический метод, анализ, метод сравнения, экспертный метод и другие.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические основы нематериальной мотивации персонала организации. Во втором разделе оценена система стимулирования персонала организации – объекте исследования. Третий раздел исследования содержит рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Центр Производственно-бытовых услуг».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные в работе рекомендации по нематериальному мотивированию персонала позволят повысить эффективность персонала и в любой другой организации.

## **Abstract**

The final qualifying work was completed by: E.E. Rozhkova.

The topic of the bachelor's thesis is "Improving the system of non-material motivation of personnel (LLC under the laws of the Russian Federation)"

Head of the final qualification work – Candidate of Pedagogical Sciences, associate professor of Kifa L.L.

The purpose of the bachelor's work is to develop measures to improve the system of non-material motivation of personnel on the example of OOO "CPBU" (LLC under the laws of the Russian Federation).

The object of research in the bachelor's work is OOO "CPBU" (LLC under the laws of the Russian Federation), whose main activity is the transportation of passengers in urban and suburban traffic on a regular basis.

The subject of the study is the system of non-material motivation of personnel.

The research methodology is based on general scientific methods: graphical method, analysis, comparison method, expert method and others.

The first section of the study presents the basic theoretical foundations of non-material motivation of the organization's personnel. In the second section, the system of stimulation of the personnel of the organization – the object of the study is evaluated. The third section of the study contains recommendations for improving the system of non-material motivation of the staff of the OOO «Center for Industrial and Household Services» (LLC under the laws of the Russian Federation).

The practical significance of the work lies in the fact that the recommendations proposed in the work on non-material motivation of personnel will increase the efficiency of personnel in any other organization.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты мотивации персонала.....	8
1.1 Мотивация и стимулирование персонала: сущность понятий, виды и формы .....	8
1.2 Особенности и способы нематериальной мотивации в современных условиях .....	15
2 Оценка системы стимулирования и мотивации сотрудников ООО «ЦПБУ» .....	23
2.1 Характеристика и анализ основных организационно-экономических показателей центра.....	23
2.2 Оценка состояния системы мотивации сотрудников организации .....	30
3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы нематериальной мотивации.....	40
3.1 Мероприятия, их описание и алгоритм внедрения в систему управления персоналом.....	40
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	47
Заключение .....	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Финансовая отчетность Центра финансово-бытовых услуг ..	60

## Введение

Труд должен побуждаться не внешними силами, а внутренними. На протяжении веков было создано множество теорий мотивации и стимулирования труда, обосновывающих именно эту точку зрения. Однако на практике система мотивации обычно сводится к дифференцированной системе оплаты труда, то есть размер заработной платы, премий и других материальных поощрений зависит от качества и количества выполненной работы. Работодателям все труднее найти подходящих сотрудников. Кандидаты сталкиваются с большим количеством компаний, которые предлагают варианты работы, отвечающие их индивидуальным потребностям. Работодатели уже не могут просто выбирать из всех потенциальных кандидатов вне зависимости от ситуации на рынке труда. Один из способов привлечь привилегированных сотрудников в компанию — это предоставить им рабочую среду, в которой они смогут удовлетворить свои психологические потребности. Лучшие черты таких компаний — высокие зарплаты, хорошие льготы и повышенный престиж.

Актуальность исследования. В современных условиях кризиса, экономической нестабильности и санкций мотивация персонала является одной из самых острых проблем, стоящих перед современными организациями. Некоторые руководители считают, что система мотивации — это инструмент поощрения работника на основе личного вознаграждения. Организационные изменения, происходящие в экономической сфере вокруг нас, ведут к изменениям в том, как мы ведем свой бизнес. Эти изменения могут потребовать значительных изменений в управлении персоналом, включая новые сложные роли и должности.

Необходимость управления и стимулирования труда как системы приводит к необходимости изменения ее целевых показателей, которые связаны с рядом факторов.

К регулярным комиссионным и бонусам сотрудники привыкают, относятся к ним как к заработной плате, а любое сокращение таких выплат воспринимается как форма унижения со стороны компании.

Стимулирующая динамичная заработная плата требует от большинства азарта поиска работы. Но на практике работа никогда не бывает сложной и не требует от работодателя большого творческого потенциала. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей штатной работе.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала на примере ООО «ЦПБУ».

Исходя из цели работы, можно определить следующие задачи:

- ознакомиться с теоретическими аспектами мотивации персонала,
- изучить сущность понятия «мотивация» и особенности стимулирование персонала, а также способы нематериальной мотивации в современных условиях,
- провести оценку системы стимулирования и мотивации сотрудников ООО «ЦПБУ»,
- осуществить разработку мероприятий, направленных на совершенствование системы стимулирования и мотивации сотрудников ООО «ЦПБУ».

Объектом исследования является ООО «ЦПБУ».

Предмет исследования - система нематериальной мотивации персонала ООО «ЦПБУ».

Методы исследования. К изучению проблемы был применен ряд методов исследования, в том числе применение теоретических подходов. Данные были проанализированы, и выводы были сделаны на двух разных уровнях абстракции.

Информационная база исследования включает в себя статистические источники, информационно-аналитические материалы СМИ, Интернет-ресурсы, официальные нормативно-правовые документы по теме работы, финансовые и бухгалтерские отчеты ООО «ЦПБУ».

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные и предложенные мероприятия по совершенствованию действующей в ООО «ЦПБУ» системы нематериального стимулирования персонала могут быть внедрены в деятельность данной организации.

Апробация результатов работы проходила на предприятии ООО «ЦПБУ», где был внедрен проект оптимизации внутрифирменного обучения, основанный на развитии системы нематериального стимулирования труда персонала.

Структура работы. Данная работа состоит из введения, основной части, заключения и списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность темы данной работы, описываются цель и задачи, указывается объект, предмет исследования, а также практическая значимость.

Первая глава содержит теоретический анализ основных аспектов мотивации персонала. Во второй главе проводится оценка системы стимулирования и мотивации сотрудников ООО «ЦПБУ».

Третья глава посвящена разработке мероприятий, направленных на совершенствование стимулирования и мотивации сотрудников ООО «ЦПБУ».

В заключении делаются общие выводы по всей работе.

# **1 Теоретические аспекты мотивации персонала**

## **1.1 Мотивация и стимулирование персонала: сущность понятий, виды и формы**

Мотивация персонала на работе является основным средством обеспечения оптимальной производительности и использования ресурсов.

Традиционно степень влияния мотивов руководства компаний на эффективную работу персонала исследовалась с психологической точки зрения. Психологи В.Г. Асеев, А.К. Маркова, А.Н. Леонтьев, Ю.Б. Орлов, П.М. Якобсон этому вопросу уделили особое внимание. Сейчас вопросами мотивации в большей степени занимаются руководители и экономисты, так как от этого зависит успех в деятельности организации. По мнению экономиста Д. Рикардо поведение персонала зависит в основном от их привычек и инстинктов.

В современных учебниках по бизнесу и менеджменту вы найдете много статей о мотивации на рабочем месте и о том, как обеспечить ее эффективность. Однако разные интерпретации такого понятия как система мотивации, обычно не содержат точного определения, где было бы четкое основание сущности системы. Так, например, термины «система мотивации работников», «система трудовой мотивации» или «система мотивации» разные авторы могут использовать как синонимы, называя их тождественными процессами. [3, с. 28]

Для раскрытия сущности концепции П. Друкера как системы задач ряд авторов опирается на отрывок из его книги: «система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их. Система мотивации персонала (система вознаграждений) включает в себя

все, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение предприятием его миссии». [21, с. 92]

В.Р. Примова различает следующие виды мотивации персонала: материальная, психологическая и социальная. Иными словами, можно считать, что в современной экономической литературе мотивы часто сравнивают со стимулами. Они дают пример того, как организация может влиять и контролировать действия своих сотрудников. В литературе по управлению персоналом стимулы сравниваются с соответствующими должностными обязанностями, обучением и другими внешними факторами. Доказано, что такие льготы на основе деятельности являются очень эффективным способом снижения текучести кадров, что является огромными затратами для любой организации. Этот подход также легче понять, поскольку он напрямую влияет на сотрудников, а не подразумевается в стратегическом плане организации». [5, с. 66]

Кирхлер и Родлер дают следующие определения мотивации, которые исследователи нашли в ходе своих исследований:

- «мотивация – это процесс, который объясняет интенсивность, направленность и настойчивость попыток людей достичь цели» (Роббинс);
- «мотивация – это процесс, который вызывает, направляет и формирует человеческое поведение относительно достижения некоторых целей» (Гринберг и Бэрон);
- «мотивация – это трудоемкий психологический процесс инициации, вложения энергии, направления и формирования целенаправленного поведения» (Буханан и Хучински).

Таким образом, мотивация — это то, что заставляет человека хотеть выполнить определенную задачу, или ее можно воспринимать как «притяжение», которое заставляет кого-то хотеть выполнять определенные задачи.

Мотивация является внутренней и варьируется от человека к человеку. Ярким примером мотивации является отношение людей, которые активно и с энтузиазмом преследуют свои цели на рабочем месте.

Использование стратегий мотивации растет с развитием технологий. Организации лучше заботятся о своих деньгах и работают над повышением уровня производительности. Это общая победа любой современной организации, использующей мотивированных сотрудников. Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к действию для достижения целей предприятия и индивидуальных целей. Мотивация – важнейшая составляющая эффективной деятельности. Мотивация имеет решающее значение для эффективной работы; известно, что она определяет, насколько эффективно люди выполняют свою работу и достигают своих целей, в том числе цели повышения заработной платы. [6, с. 115]

Схематично механизм мотивации труда представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема мотивации

Обобщенно, можно сделать вывод, что трудовая мотивация представляет собой непростой процесс, определяющий как человек будет себя вести во время работы. Ученые относят трудовую мотивацию к мотивам, направляющим поведение человека, либо же определяющим то насколько человек стремится достичь поставленные цели.

То, как люди находят мотивацию для работы, меняется по мере развития и развития новых технологий. Для большинства людей решение о том, стоит ли работать, связано с тем, сколько это будет стоить. Если преимущества достигаются без особых усилий или их трудно получить, тогда больше работников не будут работать в конкретной области, потому что они не видят большого потенциала в результате. Стимулы — это мощный инструмент, который может мотивировать вашу аудиторию делать то, что вы хотите, и его следует использовать с осторожностью. Они также могут считаться наградами, которые могут быть или не быть точными. Стимулы — это способ повлиять на сотрудников организации, но они также могут иметь социальное влияние или индивидуальную меру.

Функция стимулирования состоит в том, чтобы мотивировать сотрудников. Существует внешнее давление, которое может повлиять на поведение людей, и эти подсказки обеспечивают мотивацию к действию. Учеными выделены определенные стимулы, которые будут рассмотрены в Таблице 1.

Для сотрудников доступны различные поощрения, такие как премии, личное признание, продвижение по службе. Конечная цель – качественная и продуктивная работа. К отрицательным стимулам относят:

- лишение премий,
- порицание,
- изменение должностной ступени в более низкую степень,
- увольнение.

Таблица 1 - Виды стимулов [4, с. 15]

Вид стимула	Характеристика
Принуждение	В настоящей современной интерпретации означает получение от руководства замечания, выговора или даже увольнения.
Материальное поощрение	К данному виду стимула следует относить в первую очередь заработную плату, премии, ссуды и разного рода компенсации.
Моральное поощрение	Служит целью для удовлетворения таких потребностей человека как благодарность, награждение разного рода наградами, похвала и т.п. То есть является духовной и нравственной потребностью человека.
Самоутверждение	Представляет собой самый сильный стимул. Однако, выражен не у каждого человека. Необходимо отметить, что встречается у самых образованных и развитых людей.

Такого рода действия могут применяться, чтобы сотрудник более ответственно подходил к работе и меньше ошибался. То есть это наиболее жесткие стимулы. [7, с. 35]

Мотивация – это психологическая потребность в работе. Это могут быть мысли или эмоции. Это может варьироваться от желания выяснить, эффективна ли задача, до высокой заинтересованности в результатах своей работы. Мотивация также может быть создана, когда человек чувствует, что его потребности не удовлетворяются. Он обеспечивает мотивацию к определенным действиям. Одним из способов использования денег часто является удовлетворение самых основных потребностей, таких как еда, одежда и кров.

При наличии денег он обеспечивает удовлетворение этих потребностей. Для подстраховки можем купить жилье в виде дома. После утоления голода мы можем есть пищу для получения белка, чтобы поддерживать себя в тонусе. А для физиологических потребностей, таких как кислород и свежий воздух, мы также можем купить одежду или еду. Несмотря на их сходство, между мотивацией и стимулированием существуют определенные различия. Мотивация, являясь внутренней

мотивацией, касается внутреннего мира потребностей и интересов человека. Внутренний мир человека гораздо более личный, с точки зрения потребностей, интересов и разочарований. Внешние факторы, такие как коллеги или менеджеры, могут иметь большое влияние на людей. Если этого человека постоянно поощряют к успеху, он с меньшей вероятностью почувствует потребность полагаться на само мотивацию. [11, с. 119]

Стимулирование оказывает меньшее влияние, чем мотивация, с точки зрения того, как лидеры управляют другими. Для этого руководителям не требуется углубленно изучать подчиненных. У каждого сотрудника есть определенные потребности, такие как физиологические, социальные и эмоциональные, которые изменяются в зависимости от их статуса, положения и возраста. В зависимости от дохода у них могут быть разные потребности по отношению к статусу. Стимулирование — это один из способов поощрения сотрудников — типичным примером этого является выплата им большего количества денег или предоставление бонусов.

По определению, трудовая мотивация — это процесс, позволяющий людям получать или выполнять работу. Она также состоит из нескольких компонентов и может быть охарактеризована как направление и подсистема.

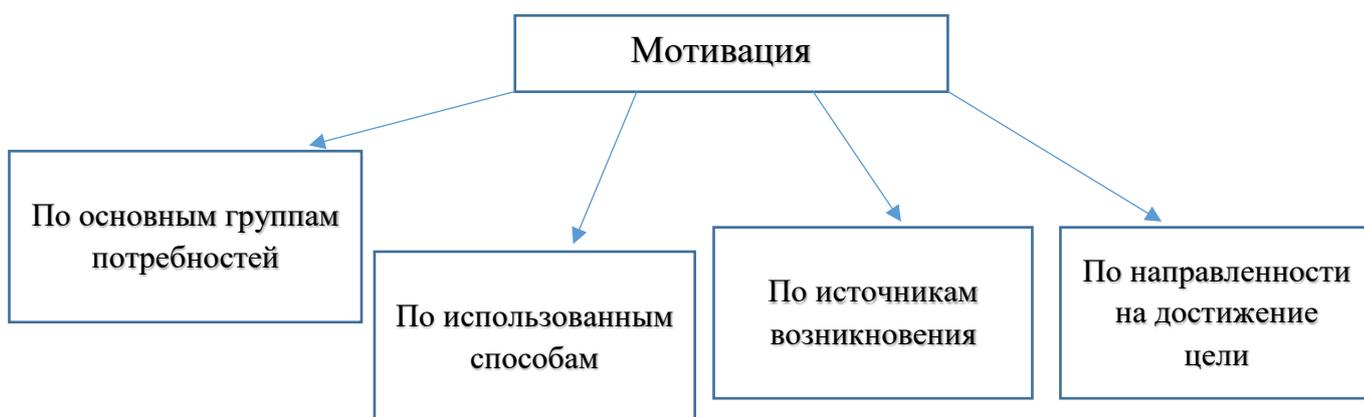


Рисунок 2 – Виды мотивации [8, с. 32]

Как отдельная самостоятельная система трудовая мотивация делится на два основных вида: материальную и нематериальную. Сейчас же виды классифицируются по четырём главным группам (рисунок 2).

В плане заработной платы, вознаграждения или компенсации материальная мотивация является основной частью, которая предоставляется работникам. В зависимости от бюджета и результатов деятельности компании, им будут либо платить деньгами, либо устанавливать бонусы.

Ценность человеческого взаимодействия можно увидеть в заслуге лояльности сотрудников, которую организации оценивают в денежном выражении. Это особенно верно, когда организации вознаграждают сотрудников другими неденежными бонусами (пример: путевки, подарочные сертификаты, продукция компании и пр.). Важной особенностью является то, что нематериальные методы мотивации дополняют материальные. В общем плане к моральным мотиваторам, отличным от материальных, относятся нравственные или организационные способы мотивации.

Моральная мотивация — это когда признаются заслуги человека и его статус. Это вознаграждения, у которых нет денежного выражения. Также к моральной мотивации относится внимание к индивидуальным условиям работы, расширение возможностей по мере должностного роста. Работникам интеллектуальной сферы особенно важно чтобы работа была интересной, приносила удовольствие, было взаимоуважение в коллективе, возможности проявить себя и развиваться. Это также может помочь обеспечить чувство удовлетворения конкретной деятельностью, на которой они сосредоточены. Прямая мотивация может оказать положительное влияние на личность работника, сделав его более решительным и уверенным в себе, а также улучшив его систему ценностей. [19, с. 46]

Большинству людей известен термин «принудительная мотивация», основанный на мощной концепции борьбы за власть, которая часто используется в компаниях с иерархической структурой. Фраза обычно

относится к угрозе работе сотрудника, если он не соответствует требованиям своего руководителя.

Таким образом, положительная мотивация — это воздействие положительных стимулов, таких как поощрение, премия, уважение и так далее. Отрицательная мотивация — это воздействие отрицательных стимулов, таких как выговор, замечание, понижение, снятие премии и так далее.

## **1.2 Особенности и способы нематериальной мотивации в современных условиях**

Уровень обеспеченности крупных предприятий страны человеческими ресурсами является важнейшим фактором, способным определить инновационный характер в условиях, когда сложно найти квалифицированную рабочую силу. Одно из основных преимуществ крупных корпораций заключается в том, что они обладают большей гибкостью, что позволяет создавать и внедрять уникальный продукт. Это помогает им создать конкурентное преимущество перед более мелкими компаниями. Обеспеченность человеческими ресурсами по всей стране зависит от развития инфраструктуры в каждом регионе. [12, с. 88]

В нынешнем экономическом климате России мы наблюдаем рост процессов и условий, которые стали гораздо более глобальными, чем прежде. Это включает повышение обменных курсов, сокращение внутреннего производства и переход от потребления к коммерческой деятельности. Формирование капитала является важным вопросом для любой страны и требует надлежащего решения. Эта работа объясняет, как это достигается, и предлагает читателям несколько интересных идей. Человеческий ресурс является важным фактором в экономической сфере, поэтому неудивительно,

что в условиях экономического кризиса возникают вопросы, связанные с мотивацией труда. [10, с. 47]

На любом предприятии через его персонал можно добиться успеха компании. Для достижения больших выгод и прибыли вам нужны высококвалифицированные сотрудники, мотивированные и заинтересованные. Это люди, чьи навыки делают их ценной частью вашей компании, а также средством для достижения цели.

Когда менеджерам нужна помощь в мотивации и стимулировании своих сотрудников, их знания о том, как работают эти процессы, могут быть особенно ценными. Они получают этот совет о том, что делать, чтобы обеспечить оптимальную или преднамеренную управляемость этих процессов. Например, должны ли они сосредоточиться на достижении цели?

Важно, чтобы у ваших сотрудников были как личные потребности для работы. К ним относятся потребность в удовлетворении эмоционального удовлетворения («потребность в знаниях»), а также их потребность в чувстве выполненного долга за счет вклада в успех организации (их потребность в признании и признании). В общем, все мы меняемся по мере того, как со временем развиваются наши потребности и желания. Изменения также связаны с улучшениями в производстве, науке и культуре, которые помогают людям получать более высокий уровень удовлетворения от того, как они живут своей жизнью. [9, с. 21]

Нематериальные стимулы для работающего персонала в России в последние годы усиливаются. Некоторые говорят, что именно по этой причине некоторым казалось, что они начинают работать скорее на волонтерской, чем на оплачиваемой должности. На практике английские ученые (как и российские) неоднократно доказывали, что важность нематериальной мотивации признается в разных источниках, а иногда она даже превалирует над материальной компенсацией. Стимулы не работают, потому что мотивация людей помогает только тогда, когда она делается

таким образом, чтобы вызвать интерес и влечение. Одних только денежных поощрений недостаточно для мотивации сотрудников. Людей должна мотивировать их работа, а не только деньги. Важно построить систему, которая допускает нематериальные вознаграждения.

Важно, чтобы ваши сотрудники получали удовольствие от работы на вас, и вы должны поддерживать их мотивацию. Статистика показывает, что около 61% сотрудников покидают свою должность только из-за материальной, денежной выгоды. Но есть еще около 39% тех, кто не будет работать в вашей компании по разным причинам. Материальные вещи на рабочем месте связаны с оплатой труда, возможностями и так далее. Хотя эти вещи могут быть важными, они отходят на второй план, когда речь заходит о мотивации персонала. Обычно это происходит из-за таких факторов, как разброс ценностей среди сотрудников или наличие материальных проблем, с которыми сотрудники этих уровней не связаны. Когда это произойдет, в игру вступит нематериальная мотивация, которая сделает так, чтобы этого не произошло в будущем. [13, с. 205]

На сегодняшний день нематериальная система стимулирования персонала должна включать в себя:

- Возможность карьерного роста и продвижения по службе.
- Предоставление дополнительного отпуска.
- Гибкий график работы.
- Дополнительное оснащение рабочего места.
- Проведение состязаний.
- Проведение корпоративных праздничных дней.
- Грамоты и благодарственные письма за эффективную работу.
- Дополнительные подарки. [22, с. 115]

Под нематериальной мотивацией понимается система управленческих действий (т. е. выдаваемых поощрений) для поощрения работников без применения премий и каких-либо надбавок к заработной плате.

Использование помощников по письму с искусственным интеллектом для повышения мотивации становится все более распространенным явлением и помогает сделать команды более эффективными.

Таблица 2 - Инструменты нематериальной мотивации [15, с. 29]

Инструменты	Составляющие
Условия труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безопасность предприятия.</li> <li>2. Утвержденный рабочий график.</li> <li>3. Наличие необходимого оборудования для работы.</li> <li>4. Медицинская страховка и обслуживание.</li> <li>5. Служебный транспорт.</li> <li>6. Достойное место работы.</li> <li>7. Организация комнаты отдыха и приема пищи.</li> </ol>
Социальная поддержка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полностью белая заработная плата и своевременные отчисления в соответствующие фонды.</li> <li>2. Материальная помощь при неблагоприятных событиях.</li> <li>3. Получение путевок.</li> <li>4. Система скидок на продукцию фирмы.</li> </ol>
Корпоративная культура	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимо оценивать эффективность работы персонала.</li> <li>2. Наличие должностных регламентов, и инструкций.</li> <li>3. Ответственный подход к работе.</li> <li>4. Создание органов по решению конфликтных ситуаций, в том числе наличие коллективного договора.</li> <li>5. Проведение конкурсов.</li> <li>6. Проведение корпоративных праздников, соревнований.</li> </ol>
Возможность самореализации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение профессиональной переподготовки кадров.</li> <li>2. Возможность карьерного роста.</li> <li>3. Стажировки и обучение.</li> </ol>

При использовании таких умных приемов нематериальные вознаграждения могут мотивировать всю группу или даже всю команду.

Временной механизм поддерживает коэффициент полезности в течение длительного периода времени. [20, с. 66]

В таблице 2 можно увидеть инструменты, которые часто используют как в отечественных, так и в зарубежных компаниях.

В 2020 году в условиях пандемии исследователи персонала все чаще стали изучать вопросы, касающиеся удаленной работы и возможностей мотивации сотрудников на расстоянии. При таком формате работы работник самостоятельно определяет свой график. Для некоторых компаний формат удаленной работы — это оптимальное решение, так как сокращаются затраты на аренду помещения и обслуживание сотрудников. [16, с. 33]

И здесь необходимо отметить следующие нематериальные средства стимулирования, которые выступают в качестве условий для удаленной работы.

- у работника, который находится вне офиса с возможностью для выполнения работы;
- присутствие специальных средств, которые позволят работнику выйти в дистант-формате на совещание, а также совершить звонки;
- непременно построить условия, при которых работник, на удаленной работе, был бы частью рабочего сообщества.

Еще одним важным инструментом стимулирования является социальная поддержка. В таблице 2 было показано, что к нему относятся следующие виды работ: страхование (как медицинское, так и пенсионное), оплата отдыха, предусмотренная действующим законодательством.

Социальная мотивация подразумевает собой поощрения, связанные с социальным пакетом:

- оплата больничных листов;
- медицинская страховка;
- оплата туристической путевки;
- возможность обучения;

– «Work-life balance» — работа или жизнь.

«Work-life balance» («Баланс между работой и личной жизнью») — это термин, используемый для описания баланса рабочего времени с личным временем. Это общая мотивация для многих сотрудников, и ее можно достичь различными способами. Работа должна приносить удовольствие и приносить удовлетворение, а это значит, что каждая организация должна чувствовать поддержку сотрудников. Когда это не так или когда они чувствуют, что им не предоставлена их справедливая доля ресурсов, драйв сотрудника может быстро иссякнуть. [17, с. 98]

Наряду с дополнительным медицинским страхованием все большее распространение получает пенсионное страхование. Это показывает верность предприятия своим работникам и подразумевает, что они будут достойно жить на пенсии. [27, с. 52]

В России используются следующие системы страхования:

– с установленными взносами. То есть будущая пенсия напрямую зависит от суммы, которую сотрудник накопил за время трудовой деятельности. Можно отметить, что женщины немного ущемлены, так как раньше выходят на пенсию, и размер их накоплений меньше;

– с установленными выплатами. То есть сотруднику выплачиваются четко установленные суммы пенсии.

Хотим отметить, что многие организации не заинтересованы в реализации пенсионного плана для своих сотрудников. В эту группу входят те, кто, возможно, еще не скоро выйдет на пенсию и все еще накапливает количество времени, которое они проводят в компании. Пенсия является важным инструментом для работников, чтобы помочь им накопить на пенсию. Ответственность за информирование сотрудников об этом лежит на руководстве. [18, с. 88]

Корпоративная культура способствует мотивации сотрудников компании. Дружелюбная обстановка способствует повышению

продуктивности. Руководители компаний должны учитывать это, чтобы добиться успеха в своем бизнесе. Когда дело доходит до общения с внешними клиентами, вы можете использовать культуру своей компании, чтобы сообщить, как вам следует обращаться к ним. Эти принципы могут быть закреплены в документах, которые всегда доступны и должны оказаться полезными, если они когда-либо понадобятся во время взаимодействия с клиентами. Эти документы размещаются на сайте компании и печатаются в местных СМИ.

Корпоративная культура — это стимул, который мотивирует людей делать свою работу наилучшим образом в долгосрочной перспективе. Он построен на наборе уникальных общих ценностей, которые выражаются в виде взаимно согласованных черт и принципов.

Важно, чтобы руководство компании подавало пример и вдохновляло своих сотрудников. Однако большинство исследованных компаний не установили четкой культуры или видения для достижения этой цели.

Важна мотивация сотрудников. Сотрудники будут более счастливы, если будут уделять больше времени и усилий своей работе, если их работодатель поставит им значимые цели и поставит перед ними реалистичные цели. Чтобы получить наилучшие результаты для вашего бизнеса, необходимо учитывать ряд важных моментов. Четкое определение целей — важный момент, который необходимо учитывать, начиная строить алгоритмы найма персонала и постановки перед ним конкретных задач. Поэтому, как руководителю, вам важно иметь в виду, что сотрудники должны выполнять свои задачи в результате и давать реальную обратную связь о своей работе. [26, с. 106]

Таким образом, в первой главе были исследованы теоретические аспекты мотивации персонала.

Базой содержательных теорий мотивации являются потребности и факторы, которым подчиняется поведение людей. Процессуальные теории мотивации сосредотачиваются на значимых событиях в человеке или организации и их влиянии, на том, почему они чувствовали себя так, а не иначе, и почему эффект сохраняется.

Роль мотивации персонала неоспоримо высока как для самого коллектива, так и для организации в целом. Она заключается во влиянии на сотрудника через его потребности для того, чтобы успешно выполнять цели и решать задачи предприятия.

Также была рассмотрена нематериальная мотивация. Главной ее чертой является внимание к работникам, необходимое в каждом коллективе без исключения. Пытаясь стимулировать свою рабочую силу, важно помнить, как о денежных, так и о неденежных методах стимулирования. Одной из хороших идей может быть старая добрая похвала.

## **2 Оценка системы стимулирования и мотивации сотрудников ООО «ЦПБУ»**

### **2.1 Характеристика и анализ основных организационно-экономических показателей центра**

Общество с ограниченной ответственностью «Центр производственно-бытовых услуг» имеет сокращенное название ООО «ЦПБУ» и территориально находится в городе Самара. Основная деятельность организации заключается в том, чтобы осуществлять перевозку пассажиров в городском и пригородном сообщении на регулярной основе.

ООО «ЦПБУ» осуществляет заключение и контроль исполнения договорной деятельности с разными видами компаний, фирм, учреждений и предприятий. Сюда же относятся и физические лица.

Уставный капитал ООО «ЦПБУ» составляет 10 000 руб. Управление компанией ведется с помощью высшего органа управления. Во главе предприятия находится учредитель. Регулярно производится утверждение финансовой отчетности компании. Также решается ряд важных вопросов исходя из специфики деятельности. Есть и стратегически важные вопросы. Компания осуществляет распределение чистой прибыли, которая была получена за конкретный период времени.

Управляет организацией ООО «ЦПБУ» директор. В его задачи входит контроль выполнения обязанностей сотрудников, проверка отчетности, решения о мотивировании персонала и так далее. На такую должность назначается только сотрудник, имеющий высшее техническое или инженерное образование с экономическим уклоном. Также стаж работы в данной сфере деятельности должен быть не менее пяти лет. Директор подчиняется учредителю организации.

Директор ООО «ЦПБУ» должен владеть нормативной и законодательной документацией, знать ряд правовых актов и норм, методические материалы и стандарты в сфере транспортных перевозок, налоговое законодательство и так далее.

В обязанности директора входит управление операционной деятельностью ООО «ЦПБУ». Организационная структура ООО «ЦПБУ» является линейной. Она представляет собой иерархическую пирамиду, во главе которой стоит руководитель компании. Данная структура является простейшей формой управления. Директору подчиняется отдел бухгалтерии, коммерческий отдел и технико-логический отдел. На рисунке 3 представлена организационная структура предприятия. Также в ООО «ЦПБУ» на данный момент трудится 69 человек.

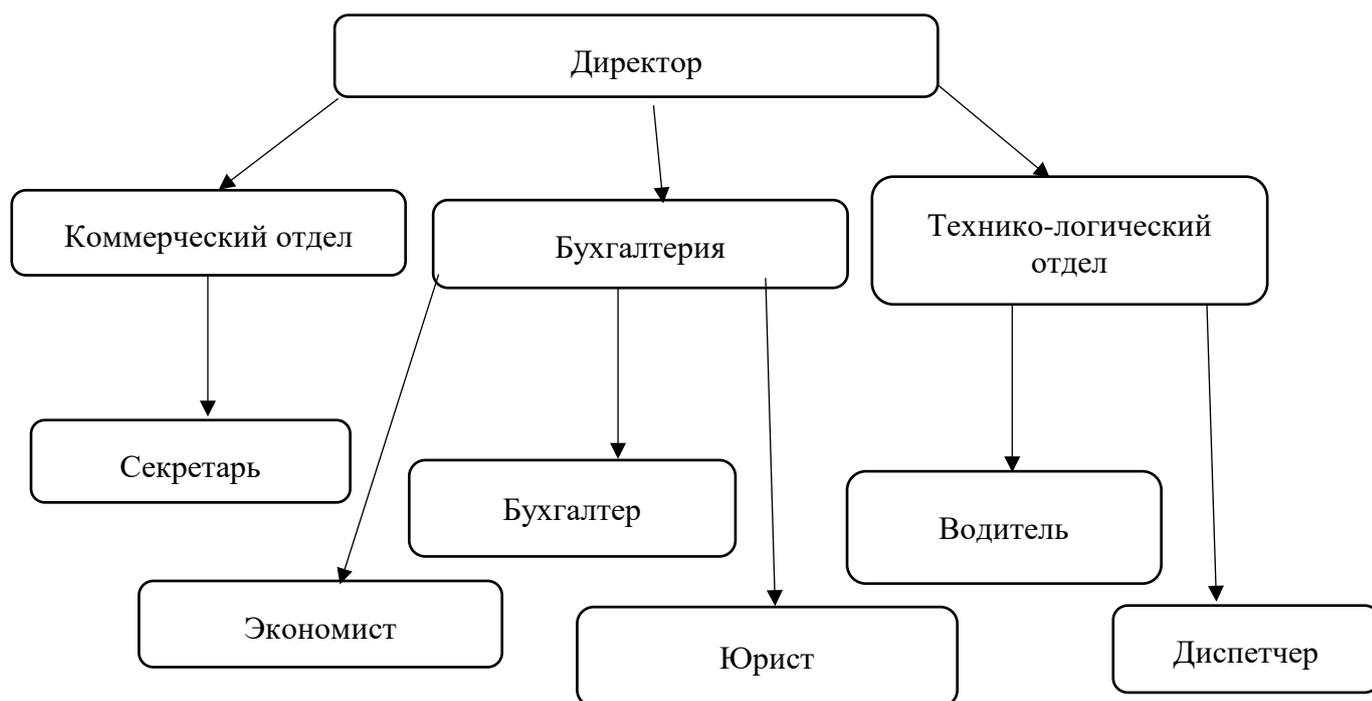


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ЦПБУ»

В ООО «ЦПБУ» действует принцип разделения труда. Это необходимо для оптимизации своей деятельности, а также дополнительных видов услуг в сфере торговли.

Исходя из схемы на рисунке 3 также видно, что в задачи директора компании входит решение ряда коммерческих и технических вопросов совместно с начальниками отделов.

Должность коммерческого директора является приоритетной, так как на него возложены основные функции по организации транспортных и торговых услуг, а также контроль за выполнением обязанностей. Он руководит отделом продаж. В подчинении у коммерческого директора находится секретарь. [23, с. 206]

В задачи отдела продаж входит осуществление и ведение рекламных кампаний, разработка рекламных стратегий. Также сотрудники данного отдела осуществляют поиск потенциальных клиентов в виде холодного и горячего обзвона по имеющимся базам. Ответственный менеджер отдела продаж организует встречи и осуществляет поиск и участие в тендерах. Также отдел продаж составляет планы развития предприятия. За каждым сотрудником закреплён план по выполнению продаж услуг транспортной компании.

В свою очередь коммерческий директор разрабатывает маркетинговую стратегию и совместно с подчинёнными реализует ее. На должность коммерческого директора в ООО «ЦПБУ» проходит строгий отбор, так как ответственность здесь является высокой. Приоритет отдается сотруднику с опытом работы в аналогичной должности и обязательно наличие высшего образования.

Директору подчинится технико-логический отдел. Им управляет технический директор. Главной его задачей является контроль деятельности диспетчеров. Он распределяет обязанности между ними. На договорных

отношениях работают и другие сотрудники. Их также контролирует технический директор.

В целом технико-логический отдел занимается логистикой. Для этого ведется поиск исполнителей, у которых имеется собственный транспорт. Исполнители ведут отчетность по выполненным заявкам, заполняют маршрутные листы, табели и так далее.

Отдел бухгалтерии занимается расчетом и начислением заработной платы сотрудникам. Во главе отдела находится главный бухгалтер. Он осуществляет ведение финансовой бухгалтерской отчетности компании. В его подчинении есть два бухгалтера, юрист и экономист.

В целом отдел бухгалтерии контролирует ведение финансовой отчетности балансов, составляет акты выполненных работ, ведет сверки, табели.

Экономикою планирование осуществляет экономист, а юрист ведет проверку договоров с точки зрения юридической основы. Также юрист может быть представителем в суде в случае возникновения спорных ситуаций.

Согласно правилам и нормам учетной политики компания ведет свою отчетность по бухгалтерии, а также декларирует методы учета и способы расчета всех, законодательно предусмотренных, налогов. [24, с. 318]

По сути отдел бухгалтерии имеет особое значение для ООО «ЦПБЦ». Так как оно ведет не только финансовую отчетность, но и занимается мотивационной частью организации. Она предоставляет информацию директору на основании отчетов, экономических данных, о ресурсах компании, а также об обязательствах, кредитах. По итогу квартала бухгалтерия сводит в единый отчет данные по итогам производства и оказания услуг.

Сотрудники на основании инструкции получают задачи и отчетываются непосредственно перед директором компании.

Ведение бухгалтерского учета в ООО «ЦПБУ» осуществляется по принятой политике учета в организации. Деятельность данного предприятия ведется по коду ОКВЭД 2 – 49 «Деятельность сухопутного и трубопроводного транспорта». Ее специфика также учитывается для реализации оценки показателей финансового состояния компании.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ЦПБУ» за 2020-2022гг.

Показатели	2020г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021гг.		2021-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выр., тыс.руб.	307,1	400,8	384,8	+	1,3	-	0,96
Себест-ть продаж, тыс.руб.	316,2	399	418,1	+	1,26	+	1,04
Матер-ые внеоборот. активы	782	549	11 757	-	0,7	+	21,4
Запасы	4164	16 684	812	+	4	-	0,04
Денежные средства и денежные эквиваленты	340	559	41	+	1,64	-	0,07
Фин-ые и другие оборотные активы	80532	96876	118327	+	1,2	+	1,22
Капитал и резервы	25923	22799	20954	-	0,87	-	0,91
Долгосрочные заемные средства	-	-	515	-	-	+	5,1
Краткосрочные заемные средства	9331	4497	14514	-	0,48	+	3,2

В целом динамика бюджетных средств имеет тенденцию к снижению на 40,3%, что составляет 57 973 тыс. руб. Несмотря на то, что активы уменьшились, капитал организации вырос на 13,7%. Это значит, что

наблюдается достаточно положительная динамика экономического состояния ООО «ЦПБУ».

Сокращение объёма активов организации обосновано тем, что уменьшены размеры типов активов в балансе:

- материальные активы вне оборотных – 73 235 тыс. руб. (75,5%),
- запасы – 23 770 тыс. руб. (24,5%).

Далее в таблице 3 обобщены основные организационно-экономические показатели главные итоги финансовой деятельности ООО «ЦПБУ» за весь исследуемый период времени.

Данные, представленные в таблице 3, дают возможность проанализировать динамику показателей относительно производительности труда и другие важные показатели, касающиеся кадровой деятельности.

Во-первых, что касается прибыли, то здесь в течении анализируемого периода наблюдается рост выручки в 2022 году по сравнению с 2020 годом, а вот в связи с пандемией в 2021 году выручка упала.

Далее на рисунке 4 показана схематически динамика производительности труда.



Рисунок 4 - Динамика производительности труда (2018-2020)

На рисунке 5 можно увидеть динамику изменения выручки ООО «ЦПБУ».

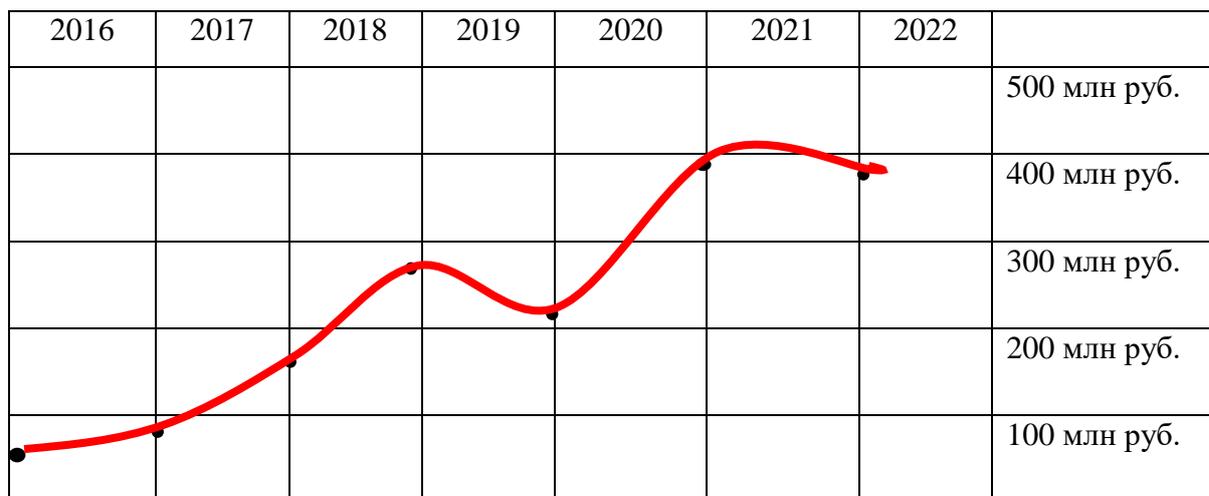


Рисунок 5 – Динамика выручки ООО «ЦПБУ» 2016-2022гг. [34]

По производительности труда видно, что в 2019 году наблюдался рост по сравнению с 2018 годом. Темп роста составил 1,4% по отношению к 2018 году, а вот в 2020 году темп роста снизился на 0,85%. Что касается динамики среднегодового заработка работающего сотрудника, то здесь динамика положительная. Это связано с тем, что был по стране поднят прожиточный минимум.

Фонд оплаты труда в 2019 году вырос на 19 415 руб. по сравнению с 2018м годом, а в 2020 году – на 86 592 руб. Но несмотря на это, в 2019 году один человек уволился по собственному желанию.

Если в целом обобщить основные характеристики деятельности ООО «ЦПБУ» по качественному признаку, то можно сделать следующий вывод.

Данные графиков и таблиц показывают, что экономическая позиция предприятия демонстрирует весьма положительные результаты и финансовые итоги:

- чистые активы выше, чем первоначальный уставный капитал, а повышение объема чистых активов наблюдается на протяжении всего исследуемого периода;
- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишних собственных средств оборота;
- чистая прибыль за прошедший год составляет 2 661 тыс. руб., что выше предшествующего года на 2 347 тыс. руб.

Кроме этого, в целом финансовое положение ООО «ЦПБУ» показывает динамику увеличения со временем собственного капитала.

## **2.2 Оценка состояния системы мотивации сотрудников организации**

Предприятие ООО «ЦПБУ» разрабатывает свою определенную стратегию, которая подразумевает эффективный подбор кадров на технические должности и должности административного характера. Команда сотрудников формируется исходя из образования, опыта и квалификации. Поэтому приоритетным является желание каждого сотрудника реализовать свой ресурсный потенциал, показать знания и навыки. Перед сотрудниками ставится задача в выполнении всех требований и целей компании. Важным условием также является поддержание корпоративной культуры предприятий.

Административный персонал ООО «ЦПБУ» включает в себя директора, а также бухгалтерию, секретаря, юриста и экономиста. А производственную часть и предоставление транспортных услуг возлагается на логистический отдел совместно с диспетчерами и водителями. Отношения с водителями строятся на основе коллективной договоренности. Так как это удобно для обозначения возможностей обсуждать обязанности и права сотрудников.

В части нематериальной мотивации управляющий персонал ООО «ЦПБУ» особое значение придает предоставлению комфортных условий труда, которые необходимы всем сотрудникам. Этот факт является важным в политике организации по отношению к своим работникам.

Специалист отдела ведет работу по приему и отбору кандидатов на разные вакансии. Он в своей работе придерживается главной цели, касающейся обеспечения организации квалифицированными кадрами. [25, с. 390]

Стоит выделить основные принципы и вопросы в кадровой работе:

- эффективное обеспечение кадровым составом всего предприятия;
- проведение мероприятия по возможности задействовать весь кадровый потенциал работников;
- улучшить кадровый потенциал путем проведения мониторинга, повышения квалификационных знаний и компетентности;
- обсуждение с каждым сотрудником о перспективах роста и карьеры;
- ведение кадрового делопроизводства, предоставление отчетности;
- разработка планов и показателей для отдельных сотрудников, чей заработок зависит от выполненной почасовой работы;
- контроль повышения продуктивности;
- проверка размещения работников.

На постоянной основе ООО «ЦПБУ» для своих сотрудников проводит аттестацию кадров. Она является важной составной частью кадровой политики предприятия. В компании проводится оценка персонала при приеме на работу для подтверждения квалификации новых работников с помощью анкетирования и интервью. Кадровый резерв формируется только на основании менеджерских компетенций.

В ООО «ЦПБУ» предусмотрено также проведение аттестации сотрудников на знания требований охраны труда, правил пожарной безопасности и соответствии занимаемой должности. Для проведения аттестации персонала используется документ «Отзыв и характеристика». У данного документа есть важный минус. В нем прописаны только общие формулировки и выводы о работе сотрудника без указания подробных задач в рамках работы предприятий. Такие формулировки не дают возможности полно и эффективно обрисовать значительные профессиональные и личностные качества или их отсутствие у работника. Потому что в отзывах как правило отражается информация носящая сугубо биографические данные. Считаем невозможным по такому отзыву сравнить сотрудников между собой, а также выделить лучшего среди них для применения инструментов мотивации.

Кадровая политика ООО «ЦПБУ» предполагает совершенствование условий труда заработной платы и улучшение мотивации как материальной, так и нематериальной. Для этого выполняются следующие задачи:

- использование рациональных организационных структур;
- создание оптимального аппарата управления;
- сокращение затрат на его содержание. [28, с. 160]

В организации предусмотрена возможность карьерного роста и улучшение плановых показателей у каждого сотрудника. Это один из главных факторов мотивации труда.

Кадровый учет ведется в соответствии с Трудовым кодексом. Также в своей работе кадровик руководствуется рядом нормативных и правовых актов, регламентирующих кадровое делопроизводство. Существуют и внутренние инструкции сотрудников.

Организованная политика по системе оплаты трудовой деятельности в ООО «ЦПБУ» демонстрирует мотивирование качественно выполненных

обязанностей у каждого сотрудника. Также приемлемо поощрение за успехи. И это можно также считать мотивацией.

На рисунке 6 можно увидеть схему обучения сотрудников организации.

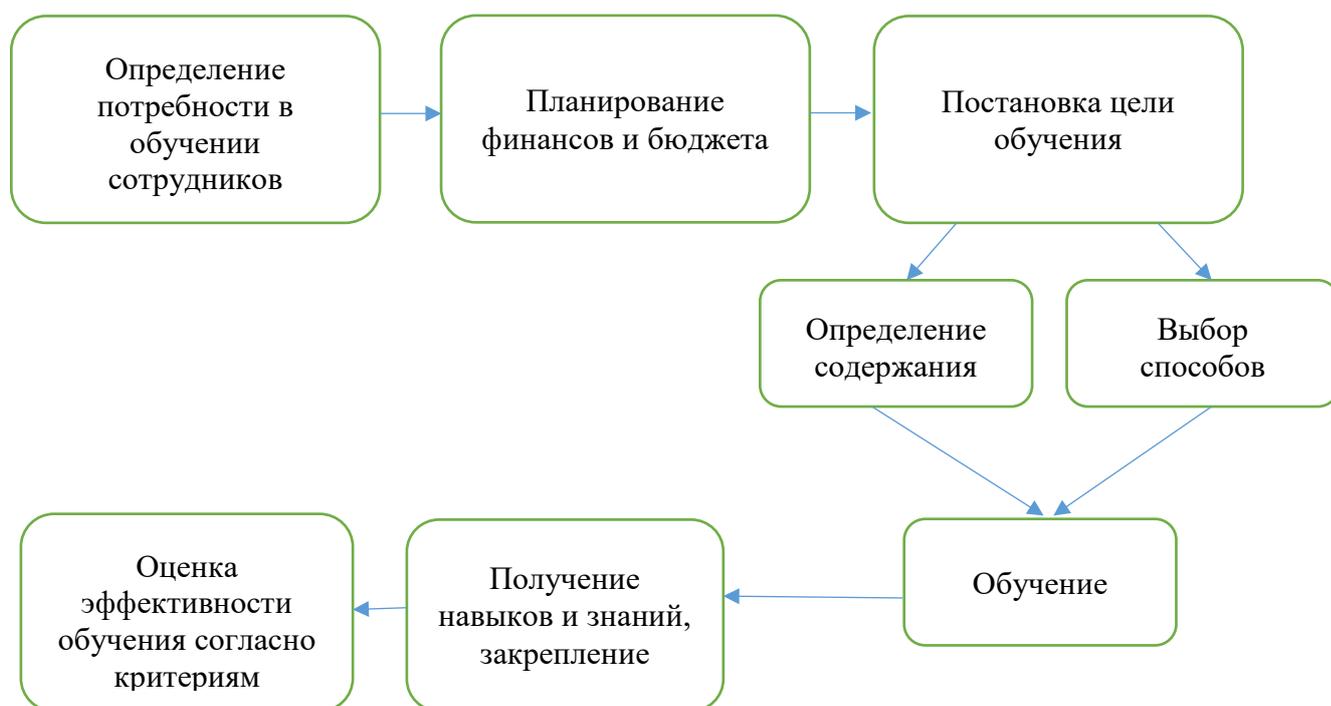


Рисунок 6 – Схема обучения ООО «ЦПБУ»

В ООО «ЦПБУ» для сотрудников, которые проработали более года, предусмотрены пакетные льготы социального характера. Сюда входят ежегодные отпуска с полной оплатой по нормативам, оплачиваемые больничные листы. Дополнительной мотивацией является возможность лечения по полису добровольного медицинского страхования. Также имеется частичная оплата питания сотрудников.

Что же касается перемещения персонала в ООО «ЦПБУ», то здесь присутствует заметная разница между поступлением и выбытием работников. Можно говорить даже о показателях текучести кадров за последние 3 года (рисунок 7).

Данный аспект анализа свидетельствует о недостаточном влиянии руководства на ситуацию и вместе с этим не уделяется внимание в полной мере побудительным мотивам к труду работников. Так как «текучка» персонала показывает, что управление мотивацией страдает. [29, с. 135] В случае если данный показатель увеличен на 5 %, то можно говорить. Что фирма нуждается в планировании рекрутинга, а также применению мер по сохранению имеющихся работников.



Рисунок 7 - Динамика среднесписочной численности работников за 2020–2022 гг., чел. [35]

По рисунку 7 видно, что в 2020 году работало 74 сотрудника, в 2021 г. – 72, в 2022 – 69 сотрудников. Получается, что уволились 5 человек. Это значит, что в организации присутствуют некоторые проблемы по системе мотивации персонала.

Итак, по данным таблицы 3 видно, что объем выручки в 2020 году упал по сравнению с предыдущим годом, также и снизилась производительность труда работников. Это связано с тем, что по причине наступившей пандемии по коронавирусу предприятие находилось на карантине и часть сотрудников

работали в удаленном режиме. Один человек уволился по собственному желанию, так как нашел место с более высокой оплатой труда.

Важным документом в кадровой деятельности ООО «ЦПБУ» являются Правила внутреннего трудового распорядка для работников. Все основные положения закреплены именно в этом документе, которые обязательны к изучению и исполнению для всех сотрудников. Сотрудники заключают трудовые договоры. В ООО «ЦПБУ» есть следующие стимулирующие воздействия:

- основная заработная плата;
- подходящая система питания работников;
- доставка чистой питьевой воды за счет предприятия (кулеры с горячей и холодной водой);
- не административным работникам дается специальная форма одежды, на которой присутствует логотип компании;
- ежегодное предоставление детям сотрудников новогодних подарков (таблица 4).

Таблица 4 - Материальные и нематериальные системы мотивации

Материальные	Нематериальные
<ul style="list-style-type: none"> <li>– заработная плата, соответствующая рыночной оплате труда в подобных организациях,</li> <li>– премиальная надбавка по результатам работы,</li> <li>– коэффициент за выслугу лет,</li> <li>– обеспечение спец. Одеждой,</li> <li>– новогодние подарки и подарки к юбилеям,</li> <li>– предоставление чистой питьевой воды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможности профессионального обучения и повышения квалификации,</li> <li>– перспективы карьерного роста,</li> <li>– система формирования резерва кадров,</li> <li>– социальная защищенность работников</li> <li>коллективный договор,</li> <li>– создание безопасных и комфортных условий труда,</li> </ul>

Динамика средней заработной платы труда в ООО «ЦПБУ» можно считать устойчивой. В целом даже наблюдается возможный рост среднего значения по оплате труда. Но также видно, что сумма по каждому из месяцев имеет неравномерное значение. Это связано с тем, что предприятие имеет сезонную доходность.

Если оценивать среднее значения заработной платы по региону, то можно сказать, что цифра не превышает его. То есть сумму заработной платы равна среднему региональному уровню. Это является отрицательным фактором мотивации персонала. Так как сотрудники готовы выполнять свои задачи качественно и ожидают дополнительных мотивационных ресурсов, но не получают их. Исходя из этого, можно сделать вывод, что ООО «ЦПБУ» работает по принципу сдержанного роста заработной платы.

В ООО «ЦПБУ» предусмотрена такая мотивация, как премия. Она установлена исходя из повременной системы оплаты. Особенно это касается водителей и диспетчеров. Так как они трудятся посменно. Премияльная составляющая в фонде оплаты труда по изучаемой организации была равна 14,5 %. Наибольший удельный вес занимают премии за производственные результаты (5,8 % от фонда заработной платы), далее – за интенсивность труда (4,9 %), менее 1,8 % – премии по итогам года.

Фактически сотрудниками ООО «ЦПБУ» получается премия не более 12%, то она варьируется от 6 до 12% от фонда оплаты труда. Если смотреть на сумму премии на одного сотрудника, то здесь заметен существенный отрыв в премировании управляющего персонала от других подразделений. То есть размер премии, приходящейся на одного работника управляющего персонала в 4,7 раза, превысил средний размер премии по организации в целом.

Чтобы оценить в полной мере эффективность действующей мотивации в ООО «ЦПБУ», целесообразно обратиться к анализу качественных и

количественных показателей. С этой целью лучше применить качественный показатель – коэффициент эффективности системы стимулирования персонала:

$$K = \frac{ПТ}{ФОТ}, \quad (1)$$

где, ПТ – темп роста производительности труда,

ФОТ – темп роста фонда оплаты труда. [30, с. 264]

Результат анализируется из конечного показателя, который может быть либо больше 1, либо меньше. Если коэффициент равен единице, то это свидетельствует об эффективности системы стимулирования персонала. [31, с. 106]

Так, в 2019 году в ООО «ЦПБУ» была ситуация опережающего роста производительности труда по сравнению с оплатой труда. Такой факт является положительным для работодателя. Ведь он дает возможность сэкономить на фонде оплаты труда. Но, что касается самих сотрудников, то этот момент свидетельствует о недостаточной полученной стимулирующей выплате. Такое значение коэффициента присуще для предприятия, в котором морального поощрения достаточно, но оно расценивается как показатель напряженности в ближайшем будущем. За 2020 и 2021 год видно, что коэффициент эффективности системы стимулирования персонала стал ниже единицы. Это означает, что рост оплаты труда опережал рост производительности труда. Сотрудники не в полной мере старались выполнить плановые показатели, не смогли проявить успех, но оплату получили.

Таблица 5 - Коэффициент эффективности системы стимулирования персонала ООО «ЦПБУ» за 2019–2021 гг. [36]

Показатели	2019	2020	2021
Темпы роста производительности труда, в % к предыдущему году	117,2	123,8	99,9
Темпы роста фонда оплаты труда, в % к предыдущему году	102,4	146,4	105,5
Коэффициент эффективности системы стимулирования персонала	1,14	0,85	0,95

Эта ситуация является неблагоприятной для работодателя, из-за того, что повышен риск снижения трудовой дисциплины сотрудников, и их добросовестного исполнения своих трудовых обязанностей, в будущем данная ситуация приведет к повышению расходов работодателя на оплату труда (таблица 5). Таким образом, изучив и оценив систему мотивации ООО «ЦПБУ», можно сделать выводы о том, что в мотивационном управлении есть ряд преимуществ. Во-первых, это неизменность выплаты причитающихся выплат, а также доплаты определенным сотрудникам в зависимости от условий труда. В ООО «ЦПБУ» прослеживаются пути повышения, и улучшения мотивации труда в части нематериального вида. Также разрабатываются меры по профессиональному росту работников. Для ООО «ЦПБУ» характерно присутствие системы наставничества, целью которой является обучение без отрыва от производства. Наставник имеет возможность получить дополнительную надбавку за работу с учеником. Такой подход мотивирует дополнительно самого наставника, тем самым улучшая качество передаваемого опыта к ученику.

Кроме это, в организации предусмотрены выплаты в виде премий, которые соответствуют положению о премировании и материальном стимулировании, а также оказывается материальная помощь в зависимости от сложившейся ситуации в семье. Но вместе с этим есть и недостатки. В ООО «ЦПБУ» нет как таковой формализованной системы мотивации, управление персоналом осуществляется с учетом ее отдельных элементов. Система мотивации характеризуется следующими недостатками:

- слабая материальная мотивация,
- низкая вовлеченность персонала в ценности предприятия;
- слабое командообразование.

В связи с чем далее предлагается разработка ряда мероприятий по совершенствованию мотивации труда и порядок внедрения в систему управления.

### **3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы нематериальной мотивации**

#### **3.1 Мероприятия, их описание и алгоритм внедрения в систему управления персоналом**

Мотивация сотрудников является важнейшим оружием руководителей в войне за результаты каждого сотрудника и успех предприятия в целом. Именно благодаря мотивации создается сплоченный коллектив и поддерживается его устойчивое развитие. Материальные и нематериальные стимулы должны применяться параллельно, дополняя друг друга. [32, с. 80]

Сотрудники, которые правильно замотивированы работодателем представляют собой базу для успеха и процветания фирмы. Работодателю следует развивать систему мотивации в период, когда новый сотрудник только начинает адаптироваться в новом коллективе. Следует привлекать сотрудника не только достойным уровнем заработной платы, но и предоставлением социального пакета. [1, с. 36]

Социальные выплаты, проезд, питание в собственной столовой, медицинская страховка – все это первый этап неденежной, нематериальной мотивации, которая побуждает новичка откликнуться на вакансию.

Бонусы — это стандартный прием мотивации. Опытный менеджер грамотно сочетает материальную и нематериальную мотивацию. Первые являются наиболее универсальными и дают эффект продвижения вне зависимости от того, какую должность они занимают. Повышение заработной платы – наиболее распространенный вариант материальной мотивации. Но и тут есть свои нюансы и подводные камни: разовое существенное повышение будет оценено сотрудником выше, чем многократное, но очень незначительное поощрение.

Премии - ежемесячные, ежеквартальные и годовые по результатам работы - второй по распространенности способ материальной мотивации, но здесь уже возникают сложности. Работникам с равными должностями нужно выплачивать одинаковые премии? Нужно ли отмечать только лучшего работника месяца. Аналогичные вопросы возникают при раздаче бонусов, когда они достаются всей смене или самому эффективному продавцу. Такие проблемы можно смягчить, если эффективно сочетать материальную и нематериальную мотивацию. [2, с. 30]

Мотивация как новых сотрудников, так и опытных работников во многом зависит от начальника отдела или наставника. Чем прозрачнее отношения внутри компании, тем легче поддерживать мотивацию. Итак, важной мотивационной составляющей является обратная связь с непосредственным начальником, а также с менеджером по персоналу. [33, с. 302]

Разработка мотивационной составляющей должна состоять из трех частей: постоянной части, переменной части и не регулярных премий – рисунок 8.



Рисунок 8 - Структура формирования мотивации для ООО «ЦПБУ»

Оценка эффективности, возможное решение совместно с руководством текущих проблем и их дальнейшее обсуждение, а также выдвижение предложений помогают новым сотрудникам адаптироваться в организации.

Такой подход можно рассматривать как дополнительный стимул к работе. И здесь на первый план выходит культура взаимоотношений к возможным ошибкам. Руководство должно рассматривать ошибки у новых сотрудников как этап развития и обучения профессиональным навыкам. Тогда сотрудник не будет бояться проявлять инициативу и высказывать свое мнение.

Чувствуя поддержку своего начальника и опытных коллег, он не только потеряет мотивацию, но и повысит ее — стараясь делать лучше и правильнее. Учиться на ошибках и не бояться их — важнейший механизм нематериальной мотивации. Опытный руководитель знает, что довольный и мотивированный сотрудник — это совершенно разные вещи (в смысле люди). Если сотрудник не выполняет план и ему грозит штраф, он достаточно мотивирован для привлечения клиентов и увеличения среднего чека, но испытывает стресс и, возможно, уже задумывается о смене места работы. Здесь нельзя сказать, что он доволен и готов приравнять свой успех к успеху компании. А правильная мотивация, в том числе и неденежная, должна способствовать тому, чтобы работники были довольны, что напрямую влияет на успех всего предприятия.

Низкие продажи во многом являются следствием низкой мотивации. Для ее повышения можно использовать не только финансовый рычаг, ведь мотивация — это совокупность мер, побуждающих людей к работе и поддерживающих в достижении результата. Неденежная мотивация выглядит более привлекательной в глазах менеджеров, так как способствует прибыльности и эффективности производства без роста Затраты на персонал. Она демонстрирует сотруднику его профессиональное признание в компании, а оклады и премии лишь компенсируют труд и отмечают особые усилия по достижению целей, поставленных руководством. Неденежная мотивация проявляется в любой форме, значение которой не может быть полностью выражено в денежном эквиваленте — от внутрикорпоративных соревнований до выделения дополнительных дней отпуска или обучения за

счет компании. Поощрения, служащие «маяками» неденежной мотивации, должны решать именно те задачи, которые важны для бизнеса в данный момент, и охватывать все категории сотрудников.

Итак, во втором разделе выпускной квалификационной работы был проведен анализ мотивации сотрудников ООО «ЦПБУ». В процессе анализа системы мотивации было определено, что имеются положительные стороны в мотивационном управлении. В первую очередь, есть стабильно выплачиваемая заработная плата, отпуска, возможны доплаты некоторым категориям сотрудников. Нематериальные основы системы составляют возможности профессионального обучения и повышения квалификации, возможный карьерный рост сотрудников, формируется резервный состав. Но вместе с этим в ходе анализа было выявлено, что за последние три года в ООО «ЦПБУ» наблюдалась тенденция к текучести кадров, что свидетельствует о некоторых проблемах в мотивации персонала.

Сотрудники, уволившиеся по собственному желанию за последние три года, перешли работать к конкурентам, у которых были предложены более интересные условия труда в части нематериальной мотивации.

Исходя из некоторых проблем, предлагается разработать мероприятия, позволяющие совершенствовать систему нематериальной мотивации труда персонала ООО «ЦПБУ».

В первую очередь предлагается мотивировать сотрудников на рабочем месте.

Первый шаг к повышению удовлетворенности сотрудников — это убедиться, что рабочая сила мотивирована. Для этого лучше руководствоваться видением о том, что каждый хочет знать, что его усилия ведут к чему-то. Важно убедиться, что все сотрудники понимают, для чего они работают и какие именно цели преследуют. Тут важна общая миссия компании. Если каждый знает, как его индивидуальные действия могут

способствовать достижению общей цели компании, то это повысит необходимую внутреннюю мотивацию даже к самой простой задаче.

Руководство компании должно ставить четко цели. Возможно, что сотрудники знают об одной крупной цели, но не подозревают о более мелких, достижение которых поможет приблизиться к выполнению главной задачи.

Поставленные цели и задачи перед сотрудниками в целом должны помочь достигнуть одну общую цель. Так как достигнув своей цели каждый сотрудник будет понимать, что он готов улучшить свои навыки и может стать хорошим мотиватором для перехода к следующему набору целей.

Руководитель должен на постоянной основе осуществлять поощрение хороших специалистов. Так как с помощью поощрения персонал будет чувствовать уверенность в ценности его работы. Признание со стороны руководства повысит самооценку, усилит командный дух. Основа признания — это эффективный инструмент для поощрения лучших работников, воплощающих ценности фирмы. Следует поддерживать сотрудников круглый год с помощью упражнений по формированию команды, планов повышения благосостояния, возможностей и программ.

Также хорошим мероприятием будет являться предоставление автономии времени. Ведь когда сотрудники не чувствуют контроля над своим временем и энергией, то уровень мотивации может действительно упасть.

Особую роль в нематериальной мотивации играет благоприятная атмосфера на рабочем месте. Ведь ни один сотрудник не будет посещать мрачный офис. Если рабочие места создают дружественную культуру, с зонами для отдыха и игр, то сотрудники будут с нетерпением ждать выхода на работу. Здесь важна поговорка «усердно работай, усердно играй». Поскольку мотивация и настроение идут рука об руку, то плохое настроение

может повлиять на способность концентрироваться и снизить чувство энергии на рабочем месте.

Важно убедить сотрудников в том, что они работают в лучшем месте по данному направлению деятельности. Предложение льгот и привилегий сотрудникам, направленных на улучшение жизни как на работе, так и вне ее, помогает повысить настроение и чувство лояльности к компании. Для этого, нужно убедиться, что льготы соответствуют уникальным потребностям сотрудников. В обязательном порядке нужно поощрять командную работу. Сотрудничество между командами в компании позволяет развивать идеи дальше. Работа с людьми с разными наборами навыков, в свою очередь, приведет к более инновационным результатам.

Необходимо также создавать так называемый карьерный путь. Ведь никто не хочет долго оставаться статичным. Каждый сотрудник желает знать, что он может стремиться и продвигаться, сосредоточиться на этом следующем шаге. Для этой цели было бы важным уточнить у сотрудников, чего они хотят от своей карьеры, и рассказать, им нужно сделать, чтобы этого достичь. С этой целью руководство обычно проводит беседы о росте с членами команды, чтобы разработать карьерный путь.

Поэтому одним из главных мероприятий предлагается обучение и повышение квалификации сотрудников. Такой подход поможет создать стремление перейти к следующему этапу и почувствовать, что им предстоит долгий и продуктивный путь в компании.

В ходе анализа было установлено, что социальный пакет у каждого сотрудника предусмотрен, но сумма страхового медицинского покрытия не обновлялась на протяжении четырех лет и составляет 7500 руб. В связи с серьезным повышением цен на медицинские услуги в том числе, целесообразным мероприятием нематериальной мотивации является расширение пакета добровольного медицинского страхования с увеличением страхового покрытия до 11000 в год.

Важно поддерживать мотивацию персонала, поддерживая благополучие сотрудников. Когда организации внедряют стратегии мотивации или схемы поощрения сотрудников, они часто упускают из виду благополучие. Нет никаких сомнений в том, что использование наград в качестве стимула является отличным мотиватором. Однако, если сотрудник чувствует себя усталым или подавленным, он не сможет выполнить свою работу наилучшим образом, как бы сильно он ни старался. Поэтому здесь стоит уделить внимание всестороннему подходу к благополучию, заботе о психическом, эмоциональном и физическом здоровье команды.

Итак, далее на рисунке 9 предложен алгоритм внедрения системы мотивации в ООО «ЦПБУ», который должен реализовываться непосредственно директором организации. Так же считаем необходимым ввести такую должность как специалист по энергоаудиту. Данный специалист позволит по новому и качественно внедрить систему мотивации в ООО «ЦПБУ».



Рисунок 9 – Алгоритм внедрения системы мотивации

Далее стоит оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Для улучшения системы нематериальной мотивации было предложено ряд мер, но для их внедрения требуется рассчитать и оценить социально-экономическую эффективность.

Первое важное мероприятие касается обучения и повышения квалификации сотрудников ООО «ЦПБУ». Данное мероприятие должно быть нацелено на то, чтобы после обучения несколько сотрудников смогли осуществить карьерный рост, повысить свои знания и обновить их в части нормативного регулирования в рамках деятельности данной организации.

В таблице 8 представлены расчеты затрат на проведение обучения.

Таблица 8 – Затраты на проведение обучения сотрудников

Вид	Количество работников	Длительность обучения	Сумма, руб.
Обучающий семинар	5	3	24400
Курсы по повышению квалификации	2	14	102653
Итоговое тестирование	8	1	5 000

В затратные расходы на проведение обучения сотрудников входит:

– обучающий семинар, который проводится специалистом по тренингам и семинарам из Москвы.

Заработная плата начальника коммерческого отдела продаж за 2 дня:

$$40\,000 \div 21 \text{ день} \times 3 \text{ дня} = 5714,28 \text{ руб.}$$

Заработная плата 2 менеджеров:

$$31\,000 \div 21 \text{ день} \times 3 \text{ дня} \times 2 \text{ сотр.} = 8\,857,14 \text{ руб.}$$

Далее нужно рассчитать страховые взносы, которые начисляются на заработную плату сотрудников в размере 25%:

$$(5714,28 + 8857,14) \times 25\% = 3642,85 \text{ руб.}$$

Итого = 18214,27 руб.

Проведение курсов по повышению квалификации работников:

– стоимость повышения квалификации 14 рабочих дней:

Стоимость курса для главного бухгалтера = 27500руб., стоимость курса для юриста = 19800руб.;

– расходы на оплату учебного отпуска для главного бухгалтера = 28500 руб.

– расходы на оплату учебного отпуска для юриста = 20 600 руб.

– страховые взносы, начисленные на отпуск сотрудников в размере 25%:

$$27500 + 20600 \times 25\% = 12025 \text{ руб.}$$

Общая сумма расходов на повышение квалификации 102653 руб.

Итого = 107590 руб.

Итоговое тестирование проводится после курсов и семинара, рассчитан на закрепление полученных сотрудниками знаний. Стоимость тестирования получается 5000 руб.

Общая сумма затрат на обучение и повышение квалификации составляет:

$$24400 + 102653 + 5000 = 132053 \text{ руб.}$$

Далее стоит сказать, что после проведения обучения ожидаемый результат предполагается следующие:

– рост спроса на услуги ООО «ЦПБУ»;

- расширение клиентской базы;
- совершенствование ведения бухгалтерского учета компании;
- составление налоговых смет по новым образцам и правилам;
- сокращение времени по подготовке отчётных документов;
- решение спорных юридических вопросов в пользу компании;

Эффективность мероприятия должна принести дополнительный доход.

Для этого рассчитаем ROI, то есть показатель возврата вложенных средств и индикатор эффективности инвестиций в обучение.

$$ROI = \frac{\text{прибыль} - \text{затраты на обучение}}{\text{затраты на обучение}} \times 100, \quad (2)$$

$$ROI = \frac{425356 - 132053}{132053} \times 100\% = 222 \%, \quad (3)$$

Получается, что мероприятие по обучению и квалификации является экономически выгодным для ООО «ЦПБУ».

Далее стоит рассчитать затраты на повышение страхового медицинского покрытия.

Таблица 9 - Расчет затрат на повышение страхового медицинского покрытия

Социальный пакет по медицине	Количество сотрудников	Сумма затрат в год, в руб.
Полис ДМС - расширенный пакет услуг	69	241000

Для расчета затрат было определено, что каждому сотруднику к покрытию в 7500 руб. в полисе ДМС сумма увеличится на 3500 руб. и составит 11000 руб. на каждого работника.

Сумма затрат на ДМС = 69 сотр.× 3500 руб. = 241 000 руб.

Общая сумма затрат на расширенное ДМС составит 241000 руб. с учетом увеличения.

Расширенный пакет ДМС позволит сотрудникам проходить более тщательный медосмотр один раз в год и сдавать анализы в случае болезни и диагностики дальнейшего лечения. В расширенное покрытие входит вызов платного терапевта в случае болезни с возможным более эффективным лечением и быстрым выздоровлением.

Третьим важным мероприятием является обустройство зоны отдыха и обеденного перерыва. Для этого предлагается в подсобном помещении площадью 20 кв. м. поставить обеденный стол, стулья, электрочайник, стол для тенниса.

Для этого рассчитаем затраты на создание комнаты отдыха и обеда:

Таблица 10 - Затраты на создание комнаты отдыха, руб.

Вид оборудования и мебели	Сумма затрат
Обеденный стол	9 000
Стулья 6 ед.	6 000
Электрочайник	1 500
Стол для тенниса	13 000

Итого, получается, что сумма затрат на оборудование зоны обеда и отдыха составит 29500 руб.

Таким образом, сумма вложений на внедрение мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников составляет 402553 руб.

По прогнозам после совершенствования системы нематериальной мотивации сотрудников производительность труда увеличится на 25%.

Ожидаемая производительность труда на 1 сотрудника в 2023 году после совершенствования системы нематериальной мотивации рассчитана по следующей формуле 4:

$$\text{Опр} = \text{ТекПр} \times \%пр \quad (4),$$

где Опр – ожидаемая производительность труда на 1 сотрудника;

ТекПр – текущая производительность труда;

%пр – процент изменения производительности труда по прогнозу.

$$\text{Опр} = 33256 \text{ т. руб.} \times 125\% = 41\,570 \text{ т. руб.}$$

Далее стоит рассчитать выручку в 2023 году как следствие увеличения роста производительности труда по формуле 5:

$$В = \text{Пртр} \times \text{числ.} \quad (5),$$

где В – выручка за год;

Пртр – производительность труда на 1 сотрудника;

Числ. – численность персонала.

Выручка за 2023г.:

$$В = 41\,570 \text{ т. руб.} \times 69 \text{ чел.} = 2\,868\,330 \text{ руб.}$$

То есть предполагается, что выручка увеличится на 2 868 330 руб. по сравнению с предыдущим годом,

Рассчитаем экономический эффект от мероприятий, внедренных в 2023 году, по формуле:

$$\text{Ээф} = \text{Рез} - \text{Затр} \quad (6),$$

где Ээф – экономический эффект;

Рез – результат от внедрения мероприятий(выручка);

Затр – затраты на внедрение мероприятий.

$Ээф = 2 \text{ млн. } 868 \text{ т. } 330 \text{ руб.} - 402 \text{ т. } 553 \text{ руб.} = 2 \text{ млн. } 465 \text{ т. } 777 \text{ руб.}$

Экономический эффект от внедрения мероприятий носит положительный характер, что подтверждает полезность предложенных мероприятий.

Исходя из проведенного анализа, считаем, что стимулирование работников посредством удовлетворения их общественных запросов является одним из самых эффективных стимулов. В фирме, которая соблюдает равновесие между материальным и не материальным стимулированием, работники совершают гораздо меньше ошибок, коллектив более сплочен, отмечается более высокая работоспособность. Следовательно, все работники работают на протяжении долгого времени, они мотивированны на отличные результаты, а прибыль компании растет.

## Заключение

Таким образом, в ходе работы были исследованы теоретические аспекты мотивации персонала. Базой содержательных теорий мотивации являются потребности и факторы, которым подчиняется поведение людей. Процессуальные теории мотивации сосредотачиваются на значимых событиях в человеке или организации и их влиянии, на том, почему они чувствовали себя так, а не иначе, и почему эффект сохраняется.

Роль мотивации персонала неоспоримо высока как для самого коллектива, так и для организации в целом. Она заключается во влиянии на сотрудника через его потребности для того, чтобы успешно выполнять цели и решать задачи предприятия.

Также была рассмотрена нематериальная мотивация. Главной ее чертой является внимание к работникам, необходимое в каждом коллективе без исключения. Пытаясь стимулировать свою рабочую силу, важно помнить как о денежных, так и о неденежных методах стимулирования. Одной из хороших идей может быть старая добрая похвала.

В практической части работы была проанализирована система мотивации ООО «ЦПБУ». Было определено, что в мотивационном управлении есть ряд преимуществ. Во-первых, это стабильность выплаты заработной платы, наличие доплат отдельным категориям работников в зависимости от условий труда.

В ООО «ЦПБУ» прослеживаются пути повышения и улучшения мотивации труда в части нематериального вида. Также разрабатываются меры по профессиональному росту работников. Для ООО «ЦПБУ» характерно присутствие системы наставничества, целью которой является обучение без отрыва от производства. Наставник имеет возможность получить дополнительную надбавку за работу с учеником. Такой подход мотивирует дополнительно самого наставника, тем самым улучшая качество

передаваемого опыта к ученику. Кроме этого, в организации предусмотрены выплаты в виде премий, которые соответствуют положению о премировании и материальном стимулировании, а также оказывается материальная помощь в зависимости от сложившейся ситуации в семье.

Но вместе с этим есть и недостатки. В ООО «ЦПБУ» нет как таковой формализованной системы мотивации, управление персоналом осуществляется с учетом ее отдельных элементов. Поэтому в работе было предложено ряд мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации. Эти мероприятия касаются обучения и повышения квалификации сотрудников, расширение страхового покрытия по полису ДМС и обустройство зоны отдыха и обеда за счет имеющегося подсобного помещения. По результатам работы был оценен экономический и социальный эффект внедренных мероприятий, показавших положительную динамику.

Исходя из проведенного анализа, считаем, что стимулирование работников посредством удовлетворения их общественных запросов является одним из самых эффективных стимулов. В фирме, которая соблюдает равновесие между материальным и нематериальным стимулированием, работники совершают гораздо меньше ошибок, коллектив более сплочен, отмечается более высокая работоспособность. Следовательно, все работники работают на протяжении долгого времени, они мотивированы на отличные результаты, а прибыль компании растет.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов // Мировая наука. – 2019. – С. 36.
2. Аргашикова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала. М. - 2020. – № 4(16). – С. 30.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб. - 2018. – С. 99.
4. Афанасьева В.С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 457.
5. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Изд-во Юрайт, 2020. – 381 с.
6. Балаев В.А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала. М. – 2020 – С. 270.
7. Басюк А.С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А.С. Басюк, А.Д. Якименко, Л.В. Клаус // Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 100-103.
8. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. — 352 с.
9. Голубев А.И. Управление мотивацией персонала организации / А.И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.

10. Гордеева Е.В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е.В. Гордеева, Ю.С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.

11. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под редакцией Н.А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

12. Горносталева М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М.Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

13. Джураева Г.М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала / Г.М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики: Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2020 года. – Москва: РЭУ, 2020. – С. 58-60.

14. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 378 с.

15. Елкин С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С.Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

16. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 394 с.

17. Кириллов Н.П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н.П. Кириллов, Н.Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.

18. Кочанова, А.А. Современная практика мотивации персонала / А.А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666.

19. Кошкина Ю.А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю.А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.
20. Кузнецова А.Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.
21. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк.– Москва: Издательство Юрайт, 2019.– 398 с.
22. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
23. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
24. Нестеренко И.Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И.Е. Нестеренко, К.А. Надина // 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.
25. Никитина К.А. Роль мотивации в практике управления персоналом / К.А. Никитина, А.В. Кондратюк // 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.

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

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

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

29. Покшиванова О.П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О.П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662.

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

31. Пряжников Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н.С. Пряжников.– Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.

32. ООО «ЦПБУ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://checko.ru/company/cpbu-1026301509046?ysclid=lh5zsch1sm661992169>.

33. Контрагент ООО «ЦПБУ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/contragent/1026301509046\\_ooo-tspbu?ysclid=lh5zszo0j1823790677](https://www.audit-it.ru/contragent/1026301509046_ooo-tspbu?ysclid=lh5zszo0j1823790677).

34. За честный бизнес ООО «ЦПБУ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1026301509046\\_6318127546\\_ООО-CPBU?ysclid=lh5ztgolp6439845338](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1026301509046_6318127546_ООО-CPBU?ysclid=lh5ztgolp6439845338).

35. Celine Bareil, Justine Gagnon. Building employees' capacity to adapt to change [Электронный ресурс] URL: [http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04\\_03.pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_03.pdf) (дата обращения 20.12.2019)
36. Joanna Gajda. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. [Электронный ресурс] URL: <http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf> (дата обращения 20.04.2023).
37. Machteld van den Heuvel, Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Wilmar Schaufeli. Adapting to change: The value of change information and meaning-making. [Электронный ресурс] URL: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/399.pdf> (дата обращения 20.04.2023)
38. Pelin Vardarler. Strategic approach to human resources management during crisis. [Электронный ресурс] URL: [https://www.researchgate.net/publication/311359052\\_Strategic\\_Approach\\_to\\_Human\\_Resources\\_Management\\_During\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/311359052_Strategic_Approach_to_Human_Resources_Management_During_Crisis). (дата обращения 15.02.2023)
39. 28. Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for in-service training on cardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.

## Приложение А

### Финансовая отчетность Центра финансово-бытовых услуг

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)</i>	
Дата формирования информации	20.05.2023
Номер выгрузки информации	0710096_6318127546_2022_000_20230520_18cce3d0-0b31-
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "Центр производственно-бытовых услуг"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 20.05.2023</i>	
ИНН	6318127546
КПП	631801001
Код по ОКПО	59650609
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	49.31.2
Местонахождение (адрес)	443063, Самарская обл, Самара г, Александра Матросова ул, д. № 40
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>

## Продолжение Приложения А

ИНН 6318127546  
КПП 631801001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 год	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	11 757	549	782
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
	Запасы	1210	812	16 684	4 164
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	41	559	340
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	118 327	96 876	80 532
	<b>БАЛАНС</b>	1600	130 937	114 668	85 818
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	20 954	22 799	25 923
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	515	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	0	-	577
	Краткосрочные заемные средства	1510	14 514	4 497	9 331
	Кредиторская задолженность	1520	94 954	87 372	49 987
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	130 937	114 668	85 818

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

## Продолжение Приложения А

ИНН 6318127546

КПП 631801001

Форма по КНД 0710096

Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>7</sup>	2110	384 816	400 840
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(418 053)	(398 991)
	Проценты по уплате	2330	(550)	(904)
	Прочие доходы	2340	56 971	7 904
	Прочие расходы	2350	(23 465)	(8 099)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(1 564)	(103)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>(1 845)</b>	<b>647</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).