



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

**На тему** Разработка системы материального и морального  
стимулирования по итогам работы за год

**Исполнитель** Яковлев Марк Андреевич

**Руководитель** кандидат педагогических наук, доцент кафедры ИТУ в ГСБ  
Эмануэль Татьяна Сергеевна

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

  
\_\_\_\_\_  
доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

« 09 » июня 2023г.

Санкт – Петербург

2023

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ.....	2
1 Теоретические аспекты стимулирования персонала.....	5
1.1 Сущность стимулирования персонала.....	5
1.2 Виды стимулирования в организациях.....	19
2 Особенности технологии стимулирования персонала в компании ООО «ПКФ Гофротара».....	23
2.1 Общая характеристика ООО «ПКФ Гофротара».....	23
2.2 Анализ действующей системы стимулирования труда персонала.....	33
3 Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования работников в ООО «ПКФ Гофротара».....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «ПКФ Гофротара».....	42
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала предприятия.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	65

## ВВЕДЕНИЕ

Современное экономическое общество характеризуется стремлением к модернизации и переориентации производств в соответствии с потребностями рынка путем наращивания как внешней, так и внутренней составляющих бизнеса. Это, прежде всего, вызвано ростом конкуренции субъектов хозяйственной деятельности, происходящей во всех отраслях экономики.

Немаловажным фактором успешного развития предприятия является мотивированный персонал. В современном развитии науки управления можно увидеть, что создание и развитие эффективной мотивационной системы персонала считается приоритетной задачей предприятий. В связи с этим, можно отметить, что осмысление и систематизация определений понятия «мотивация» и «стимулирование» — крайне важный фактор реализации и достижения данной цели для руководства организаций всех сфер экономики.

Актуальность работы определяется тем, что в современных условиях развития экономики определяющим фактором повышения конкурентоспособности субъектов хозяйственной деятельности является эффективная, направленная на результат система стимулирования работников.

Отсутствие качественной системы мотивации и стимулирования снижает конкурентоспособность организации по ряду ключевых характеристик, что отрицательно отражается на оплате труда персонала, на его заинтересованности в улучшении производства.

В настоящее время основными проблемами мотивации и стимулирования труда в компаниях являются:

- низкая гибкость механизма формирования оплаты труда, невозможность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда конкретного сотрудника;

- отсутствие какой-либо оценки или необъективная оценка предпринимателем сотрудников; индивидуальных трудовых показателей наемных сотрудников;

- отрицательное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Эти и другие проблемы, которые возникают перед руководителем при решении вопросов организации эффективного труда, несомненно, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта разных предприятий.

Успешная деятельность предприятия характеризуется многообразием методов и типов мотивации и стимулирования труда персонала. Профессиональное использование этих методов приведет к повышению как производительности труда, так и доли сотрудников, заинтересованных в этом.

Руководство должно своевременно реагировать на колебания рынка не только с целью сохранения, но и преумножения показателей эффективности деятельности компании в условиях рыночной экономики. Все вышесказанное обусловило выбор темы исследования.

Объектом исследования является компания по производству гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары Общество с ограниченной ответственностью «Производственно-коммерческая фирма Гофротара» (ООО «ПКФ Гофротара»), компания с большим штатом сотрудников и проблемами их эффективного управления и стимулирования.

Предметом исследования является существующая на предприятии система стимулирования персонала и пути её совершенствования.

Целью данной работы является анализ и улучшение системы стимулирования персонала предприятия ООО «ПКФ Гофротара».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- представить организационно-экономическую характеристику объекта исследования;

- провести анализ действующей системы стимулирования персонала предприятия ООО «ПКФ Гофротара»;
- сформулировать рекомендации по улучшению стимулирования персонала предприятия;
- сформировать систему стимулирования на основе итогов работы за год;
- провести расчет экономической эффективности мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала предприятия.

Информационную базу исследования составили тематические Интернет-ресурсы, литература, научные статьи. В ходе работы были использованы труды следующих авторов: Гусарова М.С., Литвинюк, А.А., Маслова В.М., Кибанов А.Я. и других авторов.

В качестве методов исследования были использованы классификация теоретических понятий, анализ и синтез, наблюдение, анкетирование.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

# **1 Теоретические аспекты стимулирования персонала**

## **1.1 Сущность стимулирования персонала**

При изучении развития теоретических подходов к содержанию и регулированию стимулирующих процессов в сфере труда становится ясно, что вектор мотивационных усилий меняется в зависимости от социально-экономического развития общества. Изначально ориентация была на повышение физической активности для увеличения производительности труда, но со временем мотивация переключилась на повышение качества труда, стимулирование творческой активности и инициативы, а также на удержание рабочих на предприятии.

Менеджмент или управление – это процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля ресурсов организации для достижения ее целей [13, с.272]. Менеджмент включает в себя управление людьми, финансами, материальными ресурсами, информацией и другими аспектами деятельности организации. Ключевой аспект менеджмента – это управление людьми, поскольку это люди являются движущей силой организации. Управление людьми включает в себя мотивацию, обучение, развитие и управление конфликтами

Стимулирование – это процесс создания условий, которые могут повысить мотивацию и производительность работника. В отличие от мотивации, которая исходит изнутри, стимулирование использует внешнее воздействие для удовлетворения потребностей. Для создания оптимального уровня трудовой активности сотрудников на предприятии необходимо провести анализ факторов, которые могут влиять на мотивацию и производительность сотрудников. К таким факторам можно отнести возможности профессионального и карьерного роста, конкурентоспособную заработную плату, социальные льготы, удобный график работы, комфортные условия труда, возможность участия в проектах и т.д.

Для стимулирования трудовой деятельности сотрудников можно использовать различные виды поощрений, такие как бонусы, премии, подарки, повышение должности, участие в обучении и т.д. Важно, чтобы поощрения были своевременными и справедливыми, а также соответствовали достижениям и результатам сотрудника.

Важно, чтобы стимулирующие факторы и поощрения были четко определены во внутреннем трудовом распорядке и других локальных нормативно-правовых актах, чтобы сотрудники могли ознакомиться с ними и понимать, какие возможности им доступны. Организация рабочих мест должна создавать условия, которые будут стимулировать работника максимально использовать свои физические и моральные возможности и управлять своим временем, чтобы быть в состоянии восстановить свои силы и сохранить трудоспособность. Иными словами, работник будет более эффективен, если он понимает, что предприятие готово предоставить ему все блага, необходимые для удовлетворения его потребностей в обмен на максимально возможную производительность в выбранной им сфере деятельности.

Изучение потребностей человека с точки зрения психологии позволяют понять, что они представляют собой осознание недостатка чего-то, что вызывает у нас желание действовать [13, с.272]. В сфере трудовой деятельности, потребности становятся источником нашей активности и возникают из необходимости в предметах, которые помогают нам выжить и существовать. Потребности могут быть классифицированы как первичные, связанные с выживанием, и вторичные, связанные с нашими жизненными целями и стремлениями.

Первичные потребности возникают из физиологических особенностей человека и в основном являются врожденными. Они включают в себя потребность в пище, воде, воздухе и сне, которые необходимы для поддержания жизнедеятельности человека. Первичные потребности являются

неотъемлемой частью человеческой жизни и обеспечивают выживание и здоровье человека.

Вторичные потребности – это потребности, которые связаны с психологическими аспектами личности. Они могут быть вызваны желанием получить удовлетворение, которое не связано непосредственно с выживанием или физическими потребностями, а скорее связано с желанием получить удовольствие от жизни или достичь определенных целей. Вторичные потребности могут быть очень разнообразными и зависят от конкретных условий жизни, социальных норм и принятых в обществе или группе ценностей. Они могут включать желание достижения успеха, получения уважения, стремление к власти или потребность в чувстве принадлежности к кому-то или чему-то.

Ни один инструмент не может точно измерить потребности человека, поскольку они не являются материальными и могут быть оценены только на основе человеческих действий. Потребности проявляются в мотивах, которые движут человеком к определенным действиям [6, с.36]. Когда потребность возникает, она становится движущей силой, побуждающей человека к стремлению к чему-то большему.

Ввиду разнообразия человеческих потребностей, в работе с ними следует сосредоточиться на общих факторах, которые могут оказать наибольшее влияние на успешное стимулирование. Примерами таких факторов могут служить «иерархия потребностей» Абрахама Маслоу и теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда, которые помогают понять, какие потребности являются основными для людей и как их можно удовлетворять, чтобы достичь максимальной эффективности.

Взаимосвязь между эффективностью работы на предприятиях и мотивами, которые побуждают людей, неоспорима. Побуждение, как ощущение недостатка в чем-то, обычно имеет определенное направление, которое может быть связано с удовлетворением потребностей [1, с.363].

Исследования психологов показывают, что потребности являются основой для мотивации и способствуют направлению действий к достижению цели. Следовательно, мотивация и мотивы являются реакцией на потребности и влияют на поведение людей.

Цель, в данном контексте, рассматривается как инструмент для удовлетворения потребностей. Уровень удовлетворения потребности может быть высоким, средним или низким после достижения цели. Индивидуальный уровень удовлетворения, полученный при достижении цели, является ключевым фактором, влияющим на будущее поведение человека в подобных ситуациях. Люди часто повторяют действия, которые ассоциируются с удовлетворением потребностей, и избегают тех, которые ассоциируются с недостаточным удовлетворением. Это явление называется «законом результата».

Человек всегда стремится удовлетворить свои потребности, и, в связи с этим менеджеры должны создавать ситуации, которые позитивно влияют на чувство работников. Это поможет им осознать, что их потребности могут быть удовлетворены путем определенного поведения, которое способствует достижению целей компании. Важно понимать истинные мотивации работника, чтобы избежать потери высококвалифицированного сотрудника и устранения возможных конфликтов в коллективе. Поэтому стимулирование через удовлетворение потребностей является эффективным подходом в стимулировании персонала и создании благоприятной рабочей обстановки.

В литературе по менеджменту распространены различные концепции, определяющие мотивацию как процесс, который побуждает человека или группу людей к активной деятельности с целью достижения личных или корпоративных целей [5, с.151].

Мотивация представляет собой осознанный выбор позитивного поведения, который возникает в результате взаимодействия внешних стимулов и внутренних мотивов у человека [3, с.144]. В рабочей среде

мотивация помогает работникам выполнять свои обязанности для удовлетворения основных потребностей.

В стремлении удовлетворить свои потребности и получить определенные блага, работник исполняет свои трудовые задачи, что является проявлением мотивации в рабочей среде. Различные определения мотивации, представленные в зарубежной и отечественной литературе по менеджменту, подчеркивают важность этого процесса для достижения успеха в работе.

Для того, чтобы понимать, как мотивация и стимулирование труда работают, необходимо ознакомиться с основными определениями.

Мотив – это осознанная потребность человека достичь конкретной цели, которая имеет для него личное значение [7, с.394].

Трудовой мотив – это то, что побуждает работника заниматься профессиональной деятельностью, чтобы удовлетворить свои личные потребности.

Мотив труда формируется, когда работа становится основным условием получения желаемых благ, и когда работник верит в свою способность достичь поставленных целей. Если блага легко получить или слишком сложно, то мотивация труда не возникает.

Трудовые мотивы формируются, когда работник имеет возможность получить желаемые блага, которые соответствуют его социальным потребностям, и когда он готов приложить усилия для их достижения.

Сила мотивации зависит от важности потребности для работника. Чем важнее потребность, тем сильнее желание ее удовлетворить, и тем более активно работник будет заниматься своей деятельностью.

Существует целый комплекс трудовых мотивов, которые в совокупности формируют единую систему: мотивы, связанные с содержанием работы и ее вкладом в общественное благо, статусные мотивы, основанные на признании результатов труда обществом, материальные мотивы, связанные с

финансовой выгодой, и мотивы, направленные на достижение определенного уровня продуктивности в работе.

Когда благо, которое нужно работнику, стимулирует его трудовую деятельность, это формирует мотивацию к труду. Понятия «мотивация труда» и «стимул труда» эквивалентны. В первом случае описывается работник, который стремится получить благо через свою трудовую деятельность (мотивация). Во втором случае описывается руководитель, который предоставляет необходимые блага работнику только в случае эффективной трудовой деятельности (стимул) [5, с.151].

Мотивы труда могут быть разделены на две категории: биологические и социальные. Биологические мотивы связаны с физиологическими потребностями, такими как голод и сон, а также с биологическими позывами, такими как желание размножиться или защитить своих потомков. Социальные мотивы включают такие факторы, как желание самореализации, стремление к самостоятельности, потребность в надежности, желание приобретения новых знаний и умений, признание справедливости и желание состязаться, а также желание принадлежности к определенной социальной группе или классу.

Вознаграждение используется для стимулирования работников к эффективной деятельности. В контексте мотивации, термин «вознаграждение» расширяет свой смысл и включает в себя не только деньги. Вознаграждение может представлять для работника ценность в любой форме. Каждый человек оценивает различные аспекты вознаграждения по своим предпочтениям, поскольку понятие ценности у всех уникально. Следовательно, относительная ценность вознаграждения может быть разной для каждого человека [12, с.272].

Руководители используют различные виды вознаграждений для стимулирования своих сотрудников, включая внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение основано на самой работе и включает в себя ощущение удовлетворения от достижения результатов, приобретения новых

знаний и навыков, а также повышения самооценки. Кроме того, внутренние вознаграждения могут быть связаны с удовольствием от общения и дружеских отношений с коллегами.

Внешнее вознаграждение может быть представлено несколькими формами, такими как заработная плата, социальные льготы и признание общества за достижения. Эти виды вознаграждений могут стимулировать сотрудника на конкретные действия и повысить его мотивацию.

Стимул – это мощный катализатор, который побуждает человека к действию. Он может принимать множество форм, включая экономические, политические, правовые, технико-технологические и социально-психологические, и оказывать направленное влияние на трудовую деятельность. Однако не все внешние воздействия могут быть названы стимулами, только те, которые учитывают мотивы и потребности человека, могут действительно побудить его к действию [2, с.40].

Стимулирование трудовой активности предполагает учет индивидуальных особенностей каждого сотрудника, включая его ценностные установки и интересы. Такой подход позволяет максимально эффективно использовать трудовой потенциал каждого работника и создать условия для его профессионального и личностного роста.

Мотивационная политика является стратегическим подходом, направленным на достижение целей как для работника, так и для компании в целом. Например, работник может стремиться к получению новых знаний и навыков через обучение, которое оплачивается компанией, что в свою очередь приносит выгоду организации в виде увеличения квалификации сотрудника.

С точки зрения руководства, стимулирование трудовой активности является методом решения проблемы, учитывая мотивы работника, которые могут быть как материальными, так и нематериальными, и которые в свою очередь увеличивают эффективность его труда.

На практике в управлении используются как стимулирующие, так и мотивационные методы, которые могут работать вместе. Важно учитывать основные и отличительные черты каждого из них и настраивать взаимосвязь механизмов стимулирования и мотивации в соответствии с индивидуальными потребностями и мотивами каждого сотрудника.

Мотивация и стимулирование – это два разных, но взаимосвязанных метода управления трудом. Мотивация направлена на изменение текущей ситуации и стимулирует сотрудников к достижению новых результатов, тогда как стимулирование укрепляет уже достигнутое положение. Вместе они образуют эффективную систему управления трудом, которая способствует росту производительности и успеху предприятия.

Каждый работник имеет свои уникальные потребности и мотивы, которые определяют его тип мотивации - основной вид деятельности, направленный на их удовлетворение. Среди наиболее распространенных типов мотивации можно выделить следующие:

- сотрудники, для которых главным является содержание работы и ее вклад в общественную пользу;
- сотрудники, ориентированные на материальные поощрения, такие как заработная плата и другие льготы;
- сотрудники, у которых ценности и мотивы сбалансированы и согласованы.

Важно понимать, что не существует универсального метода мотивации, который подходит под всех работников. Для достижения эффективных результатов необходимо учитывать индивидуальные потребности и мотивы каждого сотрудника и выбирать подходящие методы мотивации в зависимости от конкретной ситуации

Важнейшей функцией мотивации является стимулирование работников на эффективный труд путем использования разнообразных мотивационных факторов, включая как коллективные, так и индивидуальные поощрения. Эти

действия оказывают значительное влияние на работу предприятия в целом, объединяя сотрудников, повышая их производительность и улучшая управленческую систему организации.

Однако главная цель мотивационного процесса для сотрудников заключается не только в обеспечении им доступа к средствам производства, но и в том, чтобы они становились владельцами своей собственной рабочей силы [8, с.236].

Современные предприятия используют два основных типа мотивации для стимулирования сотрудников: материальную и нематериальную (моральную).

Материальная мотивация включает в себя различные формы материального стимулирования, такие как процент от продаж, премии за выполнение планов продаж, надбавки за выполнение определенных обязанностей и другие денежные поощрительные меры, которые могут быть направлены на достижение конкретных целей по определенной группе товаров.

Однако без денежных мотивов любая деятельность обречена на неудачу, поэтому важно, чтобы работники осознавали, что их личный вклад в достижение высоких результатов будет вознагражден увеличением заработной платы.

Система оплаты труда должна прямо зависеть от фактических количественных показателей сотрудников по отношению к планируемым показателям компании, что обеспечит прозрачность и экономическую обоснованность такого типа вознаграждения. Если сотрудники занимаются деятельностью, связанной с продажами или вносящей финансовый вклад в компанию, то средства для поощрения эффективной работы предполагают доход организации.

На Российском рынке долгое время была распространена система вознаграждения менеджеров по продаже, основанная на формуле «оклад +

процент». Однако передовые компании, особенно те, которые имеют много конкурентов, пришли к выводу, что такая система неэффективна. Ее недостатком является отсутствие непосредственной связи мотивации сотрудника с чем-то, кроме объема продаж, т.е. наличие только материальной составляющей. Борьба за качество товаров и услуг и ориентация на клиента играют второстепенную роль. Кроме того, интересы персонала не связаны с целями организации: сотрудник стремится постоянно увеличивать объем продаж, что может привести к дефициту товара, складских площадей, оборотных средств и, в конечном итоге, к перерасходу премиального фонда.

В условиях растущей конкуренции и ограниченной прибыли, компании начали переходить на систему планирования продаж. Она включает в себя формирование бонусов из нескольких компонентов, соответствующих ключевым показателям (KPI) работников. Такой подход позволяет связать интересы персонала с целями организации и обеспечить баланс между объемом продаж и качеством товаров и услуг. Кроме того, система планирования продаж позволяет учитывать индивидуальные потребности и мотивы каждого сотрудника, что способствует повышению эффективности работы и улучшению мотивации персонала.

Когда речь заходит о нематериальных методах мотивации, подразумевается, что людей можно воодушевить не только материальными стимулами, но и другими формами вознаграждения. Несмотря на то, что нематериальная мотивация не всегда воспринимается всерьез, она может оказаться весьма эффективной.

Нематериальные стимулы могут принимать различные формы - от символов достижений, таких как отдельный кабинет или служебный автомобиль, до льгот и компенсаций. Они могут способствовать повышению преданности организации, поскольку человек привыкает к наличию этих благ и готов продолжать работу в компании, демонстрируя высокие результаты. Кроме того, важно создавать комфортные условия труда для сотрудников,

чтобы они чувствовали себя комфортно и могли сосредоточиться на работе. В целом, нематериальные методы мотивации могут оказаться очень эффективными, если они применяются правильно и учитывают потребности сотрудников.

Существует множество подходов к нематериальной мотивации, которые применяются в различных организациях. Рассмотрим несколько из них, которые являются наиболее распространенными и эффективными:

- обеспечение высокой информированности сотрудников;
- предоставление признания за достижения и успехи;
- обеспечение возможностей для профессионального и личностного развития;
- содействие работе в команде и укреплению связей между сотрудниками;
- предоставление возможностей для карьерного роста и продвижения внутри организации.

Хотелось бы отметить, что данные подходы не являются исчерпывающим списком и могут быть дополнены другими подходами в зависимости от особенностей организации и ее сотрудников. Однако, их использование может существенно повысить мотивацию сотрудников и, как следствие, улучшить результаты работы компании.

Обеспечение информированности предполагает ответы на следующие вопросы: знаком ли сотрудник с точкой зрения руководства по поводу его работы и насколько хорошо информированы сотрудники о текущих событиях в компании. В случае, когда информация не распространяется достаточно широко, люди могут создавать собственную картину происходящего в компании, что может привести к распространению слухов, возникновению паники и даже полной дезорганизации бизнес-процессов, что негативно сказывается на производительности работы.

Признания за достижения и успехи включает в себя несколько ключевых вопросов. В первую очередь, необходимо определить, насколько компания

ценит достижения своих сотрудников. Существует ли внутренняя традиция отмечать успехи и достижения в публичных источниках информации, таких как корпоративное издание, внутренний сайт или доска почета? Это может быть важным фактором для мотивации сотрудников и повышения их удовлетворенности работой. Кроме того, важно убедиться, что сотрудники получают достаточное признание за свою добросовестную работу и хорошие результаты. Это может включать благодарность от непосредственного руководителя, а также другие формы подкрепления за усилия, которые приводят к значительным результатам. В конечном итоге, люди ожидают признания за свои усилия, и это может стать ключевым фактором для их мотивации и продуктивности на рабочем месте.

Профессиональное и личностное развитие включает в себя ряд важных вопросов, которые позволяют оценить, насколько компания готова поддерживать профессиональное развитие своих сотрудников. Основное внимание на следующее: готова ли компания доверять своим сотрудникам комплексные задания, которые требуют от них не только выполнения типичных рабочих обязанностей, но и проявления новых качеств и навыков? Может ли работа над такими заданиями стать для сотрудников источником мотивации и развития? Обеспечивает ли компания своих сотрудников новыми знаниями и навыками, которые помогают им развиваться профессионально и оставаться конкурентоспособными на рынке труда? Или же она ограничивается только теми знаниями и навыками, которые необходимы для выполнения текущих рабочих задач?

Известно, что если сотрудник выполняет одну и ту же монотонную работу в течение длительного времени, не участвуя в решении сложных задач, то его профессиональный уровень начинает падать. В нашем быстро меняющемся мире это может привести к тому, что сотрудник останется несостоятельным и неспособным конкурировать на рынке труда. Инвестирование в профессиональное развитие сотрудников является

необходимым условием для успешного развития компании в долгосрочной перспективе.

В рамках командной работы необходимо учитывать следующие аспекты: наличие регулярных встреч, на которых обсуждаются цели, планы и текущие задачи; знакомство с коллегами и готовность помочь им при необходимости. Важно помнить, что люди нуждаются в общении и чувстве принадлежности к коллективу. Если эта потребность не удовлетворена, это может привести к стрессу, отвлечению от работы и низкой мотивации. Командная работа, в свою очередь, способствует более эффективному выполнению задач, повышению мотивации и снижению стресса.

Возможность для карьерного роста включает в себя ряд важных вопросов, которые необходимо учитывать при планировании карьеры в компании. Один из таких вопросов - реальность карьерного роста в компании. Необходимо убедиться, что карьерный рост не только обещан на бумаге, но и доступен на практике. Еще один важный вопрос - знание руководством индивидуальных планов развития каждого сотрудника. Если руководство не знает о планах своих сотрудников, то это может привести к упущению возможностей для карьерного роста и уходу из компании самых ценных и амбициозных сотрудников. В конечном итоге, отсутствие возможностей для карьерного роста может негативно сказаться на продуктивности работы и на успехах компании в целом.

При формировании стратегии мотивации сотрудников важно учитывать, что материальные поощрения могут оказывать мощное влияние на работника, однако, их эффект ограничен краткосрочным периодом. В свою очередь, нематериальные стимулы, такие как признание, возможность развития и профессионального роста, могут действовать на человека гораздо дольше. Однако, использование только нематериальных стимулов может быть недостаточно, поэтому необходимо находить оптимальный баланс между

материальными и нематериальными стимулами, учитывая индивидуальные потребности и мотивы каждого сотрудника.

С целью максимальной эффективности мотивационных мероприятий в организации рекомендуется придерживаться конкретных правил:

- в отличие от критики и негативной обратной связи, которые не дают конструктивных результатов, похвала является более эффективным методом;

- для минимизации разрыва между результатами труда и формой поощрения, желательно, чтобы поощрение было осязаемым и лучше всего – немедленным;

- предсказуемость поощрений может снижать их эффективность. Вместо этого, стоит использовать неожиданные и разнообразные формы благодарности, чтобы поддерживать высокий уровень мотивации у сотрудников;

- успешное руководство проявляет непрерывное внимание к потребностям своих сотрудников и их личной жизни за пределами работы. Понимание этих потребностей и уважение к ним может улучшить мотивацию и лояльность сотрудников, что в свою очередь может привести к улучшению результатов работы;

- один из многих ключевых факторов, которые могут улучшить мотивацию сотрудников – это создание условий, при которых они могут чувствовать себя успешными и востребованными в своих задачах. Убедитесь, что они получают адекватную обратную связь и поощрение за свои достижения, и дайте им возможность чувствовать уверенность в работе, которую они выполняют;

- эффективное мотивирующее лидерство включает в себя не только поощрение достижения конечных целей, но и признание мелких побед и промежуточных результатов в процессе работы. Это может быть сильным источником мотивации, поскольку сотрудникам необходимо понимать, что их усилия не проходят незамеченными и есть ценность в том, что они делают;

- самостоятельность в работе позволяет сотрудникам почувствовать ответственность за свои действия и достигнутые результаты, тем самым повысить их уверенность в собственных силах и улучшить отношение к работе в целом;

- для обеспечения прогресса в организации необходимо внедрять уместную внутреннюю конкуренцию, которая стимулирует сотрудников к соревнованию и достижению больших высот в работе.

## **1.2 Виды стимулирования в организациях**

В настоящее время мотивация и стимулирование персонала являются крайне сложными задачами для менеджмента, требующими особенной внимательности и индивидуального подхода.

Одним из распространенных явлений в организациях являются проблемы, связанные с недостаточной мотивацией сотрудников. Такие проблемы могут проявляться в разных формах и оказывать негативное влияние на эффективность работы коллектива. В работе сотрудников могут проявляться разные признаки низкой мотивации, включая:

- многозадачность без должного вознаграждения;
- необеспеченность рабочих мест инновационным оборудованием;
- нехватку перспектив карьерного роста в компании;
- недостаточное внимание к обучению новых членов команды и потенциальных кандидатов;
- несоответствие профессионального уровня требованиям компании;
- ограниченные возможности реализации потенциала сотрудников;
- низкая инициативность, затруднения в формировании слаженной команды.

Также на мотивацию работников может влиять:

- неблагоприятная атмосфера в компании;
- низкий уровень межличностного взаимодействия;

- низкая моральная составляющая коллектива;
- недостаточное влияние руководства на подчиненных;
- частые конфликты с коллегами;
- низкое качество работы;
- отсутствие социально-культурного уклада компании и отличие между фактическим поведением исполнителя и требованиями руководства.

Важно найти подходящие методы для решения этих проблем и поднять мотивацию работников до высокого уровня для обеспечения успеха компании.

Внедрение стимулирующих систем является эффективным решением для комплексного подхода к решению проблем, которые возникают в процессе работы. При этом стимулирующие системы могут быть как материальных, так и нематериальных мотивационных факторов, что представляет широкий спектр возможностей для улучшения работы коллектива.

Материальные факторы содержат в себе следующие элементы: например, номинальная заработная плата включает в себя не только основную, но и дополнительную оплату труда, например премии и доплаты к профессиональным навыкам. Реальная заработная плата, с другой стороны, гарантирует правильное вознаграждение трудящихся и может быть увеличена через повышение тарифных ставок, компенсационные выплаты и индексацию заработной платы. Бонусы также являются важным элементом материального стимулирования, представляя собой вознаграждения, премии и дополнительные выплаты. Кроме того, стоит учитывать вознаграждение наставникам за помощь с новыми сотрудниками, а также вознаграждение за продуктивные инициативы. Участие в прибылях также может быть системой стимулирования, основанной на проценте прибыли [21, с.272]. В конце концов, дополнительные выплаты могут быть представлены в виде подарков от компании и возмещения деловых расходов.

Нематериальные факторы повышения производительности и мотивации персонала включают следующие элементы: корпоративные программы

обучения, которые включают возмещение затрат на обучение, создание перспективного кадрового резерва и обучение лучших сотрудников программам для руководителей. Для новых сотрудников используется модель наставничества, где опытные сотрудники помогают новичкам четко войти в должность. Сотрудникам предоставляется дополнительное свободное время в рамках стимулирующих мер, таких как предоставление дополнительных выходных и отпусков за высокую производительность труда и привлекательные гибкие графики работы.

Другие стимулы включают организацию питания, предоставление медицинской страховки и программ медицинского обслуживания, а также возмещение расходов, связанных с временной нетрудоспособностью. Компании могут создавать собственные фонды или заключать договора с фондами на стороне для отчислений в пенсионный фонд. Также предоставляются гибкие социальные выплаты, которые могут включать возможность выбора между возмещением расходов на транспорт или использованием личного транспорта, предоставлением служебного автотранспорта, выделение бюджета на мероприятия по командообразованию и проведение лотереи с ценными призами.

Дополнительные стимулы также включают организацию корпоративных мероприятий, таких как выезды на природу, походы и спортивные мероприятия для сотрудников и их семей.

В настоящее время область управления персоналом находится в постоянном процессе исследования и создания новых методов стимулирования трудовой активности. В современных книгах по менеджменту тщательно рассматриваются и перенастраиваются классические теории мотивации на современную действительность, а также разрабатываются новые подходы и методы.

Один из инновационных подходов заключается в создании программы вознаграждения за работу, ориентированной на повышение внутренней

мотивации и увлеченности сотрудников в процессе труда. Такая программа также предполагает расширение полномочий работников в управлении компанией, а также обеспечение их заинтересованности в получении дохода и прибыли предприятия [15, с. 203].

При разработке методов стимулирования работников необходимо учитывать структуру их потребностей в условиях переходного общества. В этой ситуации многие первичные потребности остаются неудовлетворенными, однако, с другой стороны, люди могут работать и без оплаты из-за привычки или желания удовлетворить вторичные потребности. Поэтому методы, основанные на содержательных или процессуальных теориях мотивации, требуют адаптации к конкретным особенностям трудового коллектива и ситуации.

Для достижения наиболее продуктивного труда сотрудников компания должна эффективно мотивировать свой персонал, учитывая как внутренние, так и внешние факторы.

Мотивация персонала – это многоэтапный процесс, включающий определение потребностей, формирование и развитие мотивации, управление и корректировку процесса в целом. Современный менеджмент стремится адаптировать классические теории мотивации к современной индустрии и обеспечить максимальную продуктивность сотрудников, создавая подходящие условия для их работы. Однако истинная эффективность мотивации зависит от индивидуальных потребностей каждого сотрудника в отношении бонусов, вознаграждений и настройки на работу в команде.

## **2 Особенности технологии стимулирования персонала в компании ООО «ПКФ Гофротара»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «ПКФ Гофротара»**

Предприятие находится в Санкт-Петербурге, на рынке картонной упаковки более 15 лет. Основным направлением деятельности является производство упаковки из картона по индивидуальным размерам заказчика в кратчайшие сроки [25].

Прочие виды деятельности по ОКВЭД-2:

- торговля розничная прочая в специализированных магазинах;
- торговля оптовая бумагой и картоном;
- производство прочих изделий из бумаги и картона;
- торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе;
- торговля оптовая неспециализированная.

Упаковка из гофрокартона является недорогой, практичной и удобной тарой для хранения и транспортировки товаров и грузов. Картонная упаковка обладает высокими показателями устойчивости к различным внешним факторам воздействия.

Отлаженная работа производства позволяет поддерживать динамический и стабильный рост компании на рынке. Качество работ обеспечивается многолетним опытом профессионального коллектива с многоуровневым контролем качества на всех этапах изготовления продукции. Индивидуальный подход позволяет поддержать долгосрочное сотрудничество с клиентами.

Основной вид продукции - изготовление и продажа нестандартных картонных коробок по размерам заказчика даже очень небольшими тиражами (от 1 штуки). Есть возможность изготовления индивидуальной упаковки, отвечающей требованиям заказчика.

Кроме того, компания является поставщиком гофрокартона для ряда

других отраслей промышленности, таких как пищевая, мебельная и строительная.

Готовая продукция хранится в складских помещениях и позволяет отгружать товар покупателю быстро и без задержек. Также имеется возможность осуществления оперативной доставки собственным автомобильным транспортом вне зависимости от отгружаемой партии продукции.

Далее рассмотрим организационную структуру компании (рис. 1).

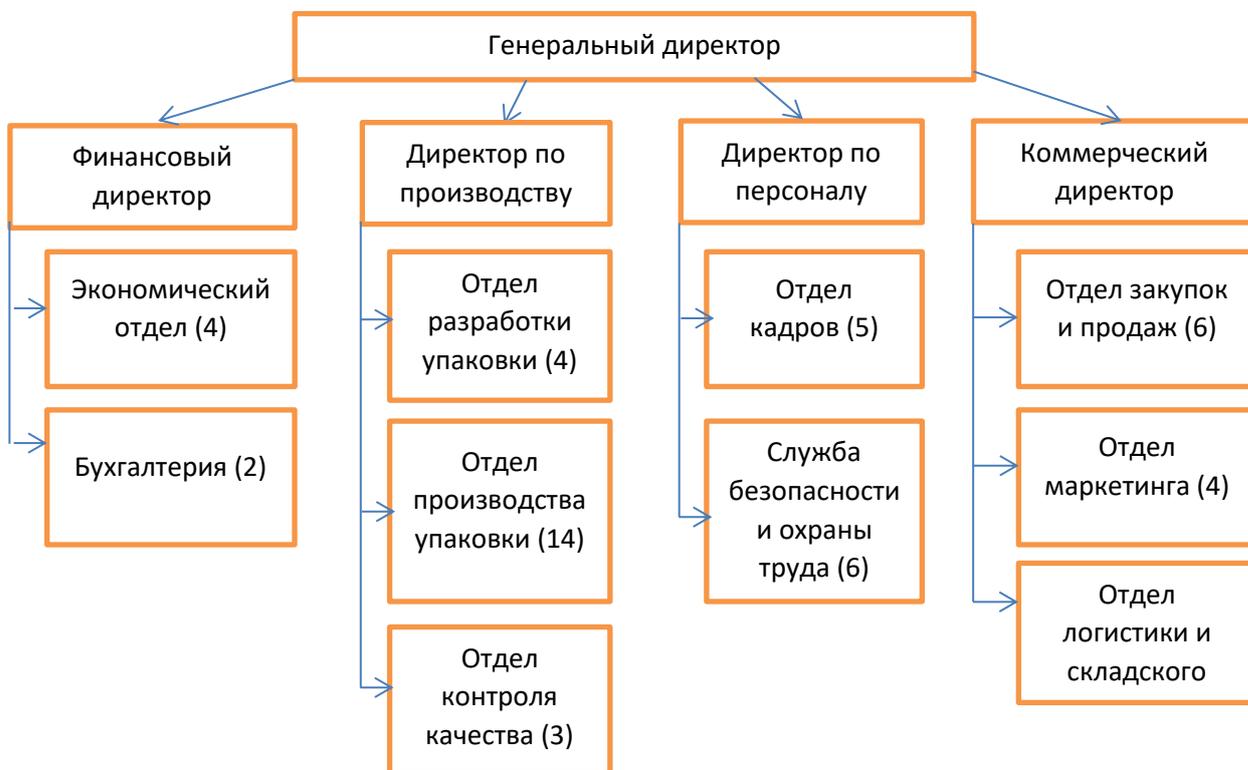


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Гофротара»

Таким образом, организационная структура ООО «Гофротара» является функциональной, которая образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Экономический отдел занимается анализом и планированием финансовых и экономических показателей компании. В его задачи входит сбор, обработка и анализ данных по финансовой деятельности предприятия, а

также разработка стратегии развития компании на основе анализа рынка и конкурентов. Этот отдел также занимается оценкой эффективности инвестиционных проектов и разработкой бизнес-планов.

Бухгалтерия занимается ведением учета финансовых операций и составлением отчетности компании. Она отвечает за правильность и своевременность учета всех операций, связанных с движением денежных средств в компании. Бухгалтерия также занимается составлением налоговой отчетности и учетом налоговых платежей, а также взаимодействием с налоговыми органами.

Отдел разработки упаковки занимается разработкой и проектированием новых видов упаковки, а также модернизацией и улучшением уже существующих. В этом отделе работают специалисты по дизайну упаковки, инженеры-конструкторы, которые разрабатывают технические решения для создания эффективной упаковки. Они также занимаются тестированием и анализом качества упаковки, а также оценивают экономическую эффективность разработки новых видов упаковки.

Отдел производства упаковки отвечает за производство гофрированного картона и других видов упаковки. В этом отделе работают операторы машин, которые управляют оборудованием для производства упаковки, а также технологи, которые контролируют процесс производства, оптимизируют его и улучшают производственные процессы.

Отдел контроля качества занимается контролем качества производимой упаковки. В этом отделе работают специалисты, которые проводят контроль качества на всех этапах производства, от сырья до готовой продукции. Они также занимаются анализом и оценкой качества упаковки, разработкой методов контроля и улучшения качества продукции.

Отдел кадров занимается всеми аспектами управления персоналом компании, включая подбор, найм, обучение, оценку производительности, развитие карьеры и увольнение сотрудников. Он также отвечает за

поддержание документации, связанной с персоналом, включая договоры, трудовые книжки, приказы и другие документы.

Служба безопасности занимается обеспечением безопасности и защитой сотрудников, клиентов и имущества компании. Она разрабатывает и реализует политику безопасности, планирует и проводит мероприятия по обеспечению безопасности, контролирует соблюдение правил и норм безопасности, а также расследует инциденты, связанные с нарушением безопасности.

Отдел охраны труда занимается обеспечением безопасности и здоровья сотрудников в рабочей среде. Он разрабатывает и реализует политику охраны труда, проводит обучение и тренинги по безопасности и охране труда, контролирует соблюдение правил и норм охраны труда, а также проводит мероприятия по предотвращению травм и профессиональных заболеваний.

Отдел закупок и продаж занимается покупкой сырья и материалов для производства упаковки, а также продажей готовой продукции на рынке. Он отвечает за заключение контрактов с поставщиками и клиентами. Отдел также занимается анализом рынка и конкурентов, чтобы определить цены на продукцию и разрабатывать стратегии продаж.

Отдел маркетинга занимается продвижением продукции на рынке и увеличением узнаваемости бренда. Он отвечает за разработку маркетинговых стратегий, проведение рекламных кампаний, участие в выставках и конференциях, а также за создание и поддержку сайта компании и социальных сетей. Отдел также занимается анализом рынка и потребительского спроса, чтобы определить потребности клиентов и разработать продукцию, которая будет удовлетворять эти потребности.

Отдел логистики и складского хозяйства занимается организацией доставки готовой продукции клиентам, а также управлением складом и инвентаризацией. Он отвечает за координацию работы с транспортными компаниями, управление складскими запасами и контроль качества хранения продукции. Отдел также занимается разработкой и внедрением систем

управления логистикой и складским хозяйством, чтобы обеспечить эффективную работу предприятия.

Благодаря высокому уровню автоматизации производства и использованию передовых технологий в ООО «Гофротара», возможны значительные сокращения потерь на всех этапах производственного процесса, повышение производительности труда и улучшение качества готовой продукции.

В общей информации об ООО «Гофротара» необходимо затронуть экономическую деятельность организации. Для этого изучим данные ее финансовой деятельности за четырехлетний период 2019-2022 гг. Данные представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Экономические данные ООО «Гофротара»

Показатель	2019 г.	2020 г.	Прирост в 2020г.	2021 г.	Прирост в 2021г.	2022 г.	Прирост в 2022г.
1. Выручка (тыс. руб.)	67 812	75 934	11,9	108 122	42,3	88 272	-19,4
2. Расходы по обычным видам деятельности (тыс. руб.)	62 570	68 397	-	99 476	-	84 308	-
3. Прибыль от продаж (тыс. руб.)	5 242	7 537	43,7	8 646	14,7	5 964	-32,8
4. Рентабельность продаж (%)	7,7	9,9	-	7,9	-	6,7	-
5. Производительность труда (тыс. руб. на чел.)	1 255	1 406	-	2 252	-	2 101	-
6. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате (тыс. руб.)	-148	-1 299	-	-38	-	-35	-
7. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (тыс. руб.)	5 094	6 238	22,4	8 608	37,9	5 929	-32,2
8. Налоги на прибыль (доходы) (тыс. руб.)	904	883	-	855	-	146	-
9. Чистая прибыль (тыс. руб.)	4 190	5 355	27,8	7 753	44,7	5 783	-25,5

Исходя из представленных данных, мы можем характеризовать финансовое положение организации как удовлетворительное. Во-первых, в выручка компании имеет восходящий тренд, однако в 2022 году произошло существенное падение. Связано это с тем, что в 2022 году организацию покинули несколько ценных сотрудников (в связи с политической обстановкой в государстве) и данную утрату не смогли восполнить. Во-вторых, показатели рентабельности сохраняются в пределах нормы для данной отрасли. В-третьих, растет производительность труда. Анализ выручки показывает, что темп ее прироста достиг максимального значения в 2021 году и составил 42,3% вместо 11,9% как в 2020 году. Компания это связывает со стабильным положением на рынке, и именно в тот период времени перед организацией была поставлена цель по расширению услуг, что в свою очередь позволило выйти на новых потребителей.

Согласно штатному расписанию в ООО «Гофротара» работают сотрудники трех категорий: руководители, специалисты и рабочие. Распределение персонала по категориям представлены в динамике с 2019 по 2022 год в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Распределение персонала по категориям

Категории	Количество сотрудников			
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Руководители	5	5	5	5
Специалисты	45	41	42	38
Рабочие	18	18	16	14
Всего	68	64	63	57

Наглядно видно, что самой многочисленной категорией персонала являются специалисты. На протяжении 4 лет в компании наблюдается тенденция снижения количества сотрудников, что в свою очередь наталкивает на мысль, что организация не стремится к расширению штата.

Анализ данных о половом составе персонала ООО «Гофротара» показал, что на конец 2022 года из 57 сотрудников количество женщин составляет 14 человек, мужчин – 43. Распределение персонала по половому признаку представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Распределение персонала по половому признаку

Категория персонала	Мужчины	Женщины
	Кол-во	Кол-во
Руководители	4	1
Специалисты	25	13
Рабочие	14	-

Данные о возрастном составе персонала ООО «Гофротара» по следующим возрастным категориям:

- менее 25 лет;
- с 25 до 30 лет;
- с 30 до 40 лет;
- с 40 до 50 лет;
- свыше 50 лет, представлены в динамике с 2019 по 2022 год в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Изменение возрастного состава персонала

Категория	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
	Кол-во, чел	Кол-во, чел	Кол-во, чел	Кол-во, чел
менее 25 лет	3	3	2	5
с 25 до 30 лет	8	7	8	3
с 30 до 40 лет	29	30	30	32
с 40 до 50 лет	15	15	15	12
свыше 50 лет	13	9	7	5
Итого	68	64	63	57

Анализ данных, представленных в таблице, показал: Самой малочисленной возрастной группой являются сотрудники до 25 лет. Больше всего сотрудников работает в компании в возрасте 30-40 лет и 40-50 лет.

На протяжении четырёхлетнего периода соотношение между группами не претерпевает серьёзных изменений.

Далее, рассчитаем и проанализируем динамику численного состава персонала ООО «ПКФ Гофротара» за 2019-2022 года в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – показатели основных кадровых процессов

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	68	64	63	57
Принято всего, чел.	5	2	2	3
Выбыло всего, чел.	1	2	1	5
в т. ч.:				
- по собственному желанию:	1	-	1	5
- за нарушение трудовой дисциплины	-	1	-	-
- по сокращению штатов	-	1	-	-

Рассмотрим основные показатели движения рабочей силы:

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр). Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого персонала}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \quad (1.1)$$

$$K_{\text{пр}2019} = 0,07$$

$$K_{\text{пр}2020} = 0,03$$

$$K_{\text{пр}2021} = 0,03$$

$$K_{\text{пр}2022} = 0,05$$

Таким образом, мы можем заметить, что в период с 2019 по 2022 год коэффициент оборота по приему практически не изменялся и оставался в диапазоне от 0,03 до 0,07.

Коэффициент оборота по выбытию (Кв). Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \quad (1.2)$$

$$K_{\text{в}2019} = 0,01$$

$$K_{\text{в}2020} = 0,03$$

$$Кв2021 = 0,01$$

$$Кв2022 = 0,08$$

Можно заметить, что коэффициент выбытия также остается на относительно низком уровне, однако в 2022 году он увеличился и достиг отметки в 0,08.

Коэффициент текучести кадров (Кт). Рассчитывается по формуле:

$$Кт = \frac{\text{Количество уволившихся работников по желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \quad (1.3)$$

$$Кт2019 = 0,01$$

$$Кт2020 = 0,03$$

$$Кт2021 = 0,01$$

$$Кт2022 = 0,08$$

Из анализа данных можно сделать вывод, что в компании ООО «Гофротара» отмечается невысокий уровень текучести кадров, который составляет 8%. Это свидетельствует о стабильности кадрового состава внутри организации.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с.)

Рассчитывается по формуле:

$$Кпс = \frac{\text{Количество работников проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \quad (1.4)$$

$$Кпс2019 = 0,93$$

$$Кпс2020 = 0,96$$

$$Кпс2021 = 0,96$$

$$Кпс2022 = 0,95$$

Данные свидетельствуют о том, что в 2022 году коэффициент постоянства кадров достиг 95%, что на 2% выше, чем в 2019 году, но на 2% ниже, чем в предшествующие 2020-2021 года.

Рассмотрим персонал предприятия по уровню полученного образования. Для этого представим данные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Распределение персонала по уровню образования

Группы работников по образованию:	Руководители	Специалисты	Рабочие
	Кол-во	Кол-во	Кол-во
Среднее специальное	-	11	4
Незаконченное высшее	-	1	-
Высшее	5	26	10
Итого	5	38	14

Анализ уровня образования сотрудников показал, что преимущественно все сотрудники имеют высшее образование.

Далее представим анализ кадрового состава по стажу в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Распределение персонала по трудовому стажу в должности

Группы работников по стажу, лет	Руководители	Специалисты	Рабочие
	Кол-во	Кол-во	Кол-во
До 5	-	13	3
От 5 до 10	-	18	9
От 10 до 15	5	7	2
Итого	5	38	14

Представленные данные положительно характеризуют ситуацию в компании. Свыше половины сотрудников работают в ООО «Гофротара» более 5 лет. Сотрудников, которые трудятся в организации менее 5 лет совсем немного.

Таким образом, в организации сильный сформировавшийся коллектив. В связи с низкой текучестью персонала новые сотрудники в компании не частое явление. Соответственно, организации крайне важно правильно отбирать вновь принимаемых сотрудников.

## 2.2 Анализ действующей системы стимулирования труда персонала

Одним из наиболее важных аспектов управления персоналом в компании является мотивация и стимулирование работников. В компании ООО «ПКФ Гофротара» этот процесс осуществляется с помощью двух типов вознаграждения: материального (включая денежное и неденежное вознаграждение) и нематериального (такого как социальное или моральное вознаграждение).

Для того, чтобы оценить эффективность функционирования обоих типов стимулирования, было проведено социологическое исследование, в котором участвовали 32 сотрудника ООО «ПКФ Гофротара», включая 8 рабочих и 24 специалиста.

Сначала мы попросили работников оценить 11 предложенных мотивационных факторов и выбрать самые значимые из них, ограничиваясь не более чем 6. Каждый фактор оценивался по шкале от 0 до 5, где 0 – «не имеет значения», а 5 – «очень важно».

Таблица 2.8 – Ранжирование мотивов по результатам опроса

№	Мотивы	Средняя оценка		
		По мотиву	Выбрано спец-ми	Выбрано рабочими
1.	Желание получить значительное материальное вознаграждение, включая премии и доплаты к зарплате;	4,66	4,52	4,8
2.	Желание продвигаться по карьерной лестнице;	3,48	3,76	3,2
3.	Чувство удовлетворения от выполнения работы на высоком уровне;	3,81	3,98	3,64
4.	Получение уважения со стороны руководства;	4,05	4,1	4,0
5.	Положительные отношения с коллегами;	3,56	3,85	3,28

Продолжение таблицы 2.8

6.	Желание проявлять инициативу;	3,07	3,35	2,8
7.	Осознание важности своей работы для общества;	3,37	3,48	3,26
8.	Желание работать спокойно и без стрессов;	4,13	4,05	4,2
9.	Избегание чрезмерной ответственности	3,55	3,95	3,15
10.	Стремление к максимальной самостоятельности;	3,76	3,68	3,85
11.	Желание проявлять творческий подход	3,2	3,75	2,65

Таким образом, на основании результатов опроса, можно заключить, что материальное вознаграждение продолжает оставаться первостепенным фактором для работников. Это подтверждается тем, что этот показатель набрал наивысшее количество баллов в рейтинге значимости. На втором и третьем местах идут желание работать в спокойной обстановке и получение уважения со стороны руководства. Стоит отметить, что стремление к творчеству и проявлению инициативы оказались менее значимыми для персонала, поскольку средняя оценка данных факторов составила 3,07 и 3,2 соответственно.

Другим аспектом, который мы исследовали, является уровень удовлетворенности сотрудников системой материального и морального стимулирования.

Таблица 2.9 - Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

№	Содержание вопроса	Индекс удовлетворения	Степень удовлетворения
1	Факторы ожидания		
1а	Рассчитываете ли вы на то, что ваша продуктивность на работе приведет к достижению желаемых результатов?	0,66	Средняя
1б	Как вы оцениваете соответствие вознаграждения, которое вы получаете, результатам вашей работы?	0,51	Средняя
1в	Какую ценность для вас имеет получаемое вознаграждение?	0,76	Высокая

Продолжение таблицы 2.9

2	Факторы справедливости		
2а	Знакомы ли вы с размером вознаграждения ваших коллег за аналогичную работу?	0,81	Высокая
2б	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	0,33	Низкая
2в	Какова ваша реакция на сведения о более высокой оплате работы в вашем подразделении или в другом месте?	0,24	Низкая
2г	Какова ваша общая оценка получаемого вознаграждения?	0,38	Низкая
3	Факторы модели Портера–Лоулера		
3а	Вы считаете, что затраченные вами усилия на выполнение работы были высокими?	0,47	Средняя
3б	Считаете ли вы себя способным работником?	0,80	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии?	0,55	Средняя
3г	Вы уверены в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо соотносится с результатами вашего труда?	0,21	Низкая

По результатам проведенного исследования выявлено, что всего 3 параметра соответствуют высокой степени удовлетворенности, в то время как 4 параметра соответствуют средней и низкой степени удовлетворенности. Это говорит о том, что работники чувствуют неудовлетворенность в отношении получаемого вознаграждения за свой труд, что, в свою очередь, указывает на необходимость улучшения материальной составляющей оплаты труда на предприятии.

Таблица 2.10 - Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования

№	Содержание вопроса	Индекс удовлетворения	Степень удовлетворения
1	Факторы ожидания		
1а	Рассчитываете ли вы, что успехи в вашей работе откроют для вас новые возможности карьерного роста?	0,52	Средняя
1б	Думаете ли вы, что ваши достижения будут замечены и оценены коллегами?	0,71	Высокая
1в	Какую ценность для вас представляет организация отдыха и свободного времени?	0,41	Средняя
2	Факторы справедливости		
2а	Были ли похвалы от вашего руководства в сторону ваших коллег за выполненную ими работу аналогичной вашей?	0,74	Высокая
2б	Как вы реагируете на информацию о более комфортных условиях работы для ваших коллег?	0,52	Средняя
2в	Считаете ли вы справедливым уровень внимания руководства к вашей работе и вкладу в общий успех предприятия?	0,46	Средняя
3	Факторы модели Портера–Лоулера		
3а	Как вы оцениваете уровень своих усилий, затраченных на выполнение работы?	0,49	Средняя
3б	Рассматриваете себя как способного и квалифицированного работника?	0,80	Высокая
3в	Как вы считаете, какую роль вы играете в процессе коллективного труда на предприятии?	0,55	Средняя
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание соответствует результатам вашей работы?	0,38	Средняя

По результатам проведенного опроса, было установлено соответствие трех параметров высокой степени удовлетворенности, а семи параметров - средней степени удовлетворенности, при этом не было выявлено низких показателей. В целом удовлетворенность персонала системой морального стимулирования можно охарактеризовать как удовлетворительную.

Проведенный анализ показал, что сотрудники выражают недовольство отношением руководства к их труду и вознаграждению. Комплексную оценку вознаграждения можно охарактеризовать как низкую. Работники уверены в своих профессиональных способностях и прилагают значительные усилия для выполнения своих обязанностей. Тем не менее, они выражают недовольство относительно соотношения вознаграждения и результатов своего труда, считая его несправедливым.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что система материального и морального стимулирования труда в ООО «ПКФ Гофротара» неэффективна и нуждается в улучшении, так как показатели степени удовлетворенности сотрудников являются ниже среднего.

Для того, чтобы выявить недостатки системы материального стимулирования, необходимо рассмотреть, какие виды вознаграждений в ООО «ПКФ Гофротара» относятся к материально денежному, а какие к материально не денежному стимулированию. Также важно изучить, как осуществляется моральное стимулирование и провести анализ фонда оплаты труда. Только тогда можно получить полное представление об эффективности системы стимулирования и выделить области, требующие улучшения.

Согласно нормативно-правовым актам ООО «ПКФ Гофротара» к материальному не денежному стимулированию относят:

- оплату мобильной связи;
- предоставление спецодежды на конкретных рабочих местах;
- оплату путевок работникам на оздоровительные мероприятия;
- улучшение организационно-технических условий на рабочих местах.

Помимо всего вышесказанного, по итогам года на общем собрании директоров выбирают лучших работников и далее поощряют их путевками в санатории и другие места отдыха.

Что касается материального денежного стимулирования, то согласно данным нормативно-правовым актам, в компании помимо зарплаты

работникам выплачивают премии, надбавки и иные компенсационные выплаты (за работу в условиях хуже нормальных: в ночное время, за сверхурочную работу, за работу в выходные и праздничные дни).

Согласно нормативно-правовым актам, к нематериальному стимулированию в ООО «ПКФ Гофротара» могут относиться следующие меры:

- поздравление со значимыми датами;
- объявление благодарности;
- создание комфортных условий труда;
- корпоративные мероприятия.

Так же, в организации существует так называемый фактор “человечности”. К примеру, в случае если сотрудник опоздал на работу на несколько минут – его не будут наказывать штрафом. Обусловлено это тем, что ситуации бывают разные, и естественно, если это не является чем-то систематическим. Также, широко распространено такое явление как “пятнадцатиминутки – так называют 15 минутные перерывы на чай, которые проводятся раз в несколько часов и позволяют не на долго отвлечься от работы и передохнуть.

Система оплаты труда состоит из повременно-премиальной (для рабочих) и сдельно-премиальной (для специалистов):

- при повременной форме оплаты труда: по тарифным ставкам и выплата за отработанное время в соответствии с фактически отработанным временем;
- при сдельной форме оплаты труда: по расценкам за объем произведенной продукции с учетом ее качества, объем выполненных работ и услуг.

Месячный фонд оплаты труда включает в себя следующее:

- основную заработную плату (оклад, сдельная расценка, часовая тарифная ставка);
- премию за качественное выполнение трудовых обязанностей;

- доплаты и надбавки (за исключением дополнительной оплаты за сверхурочную работу в выходные и праздничные дни).

Основная заработная плата работника рассчитывается на основе его должностного оклада или часовой тарифной ставки, которые определяются штатным расписанием и трудовым договором. Размер месячной заработной платы работника не может быть ниже минимального размера заработной платы, установленного Федеральным законом.

Виды премий, предусмотренные в организации:

- индивидуальная ежемесячная премия за качественное выполнение обязанностей. Устанавливается в соответствии со штатным расписанием и трудовым договором, при условии, что работником отработано месячная норма часов;

- за достижение высоких результатов, в том числе за выполнение особо важных заданий, определенных уровнем не ниже руководства предприятия, и при наличии источника финансирования, работникам приказом директора предприятия могут выплачиваться единовременные (разовые) премии;

- премия по итогам года выплачивается за добросовестное выполнение трудовых обязанностей в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении качества работы, соблюдении дисциплины и доброкачественном исполнении всех своих трудовых обязанностей. Премия выплачивается из фонда оплаты труда. Она не выплачивается работникам, принятым позднее 1 января отчетного года или уволенным до 31 декабря отчетного года;

- премии к юбилейным и праздничным датам. К юбилейной дате понимается достижение работником возраста 50, 55, 60, 65 и 70 лет. К праздничным датам относятся: Новый Год, День Защитника Отечества, Международный Женский День.

Кроме того, за нарушение трудовой и производственной дисциплины, появление на рабочем месте в нетрезвом виде, за наличие случаев хищения

или попытки хищения, за выход из строя техники по вине работника - лишение всех мер материального поощрения и премий.

После проведения социологического исследования и анализа действующей в ООО «ПКФ Гофротара» системы материального не денежного и материального денежного стимулирования, целесообразно рассмотреть фонд оплаты труда.

Таблица 2.11 - Состав фонда оплаты труда по годам в ООО «ПКФ Гофротара»

Виды выплат	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2022 г. в % к 2020 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	23 919	70	25 608	66	24 470	67,5	102,3
Премии	5 125	15	6 984	18	5 437	15	114,7
Доплаты и надбавки	2 733	8	3 378	9	4 042	11	147,9
Оплата отпусков	2 391	7	2 919	7	2 175	6,5	90,1
Итого фонд оплаты труда	34 170	100	38 800	100	36 252	100	106,1

Таким образом, по итогам Таблицы 2.11, наибольшим видом выплат в структуре фонда оплаты труда организации является - денежные средства, предназначенные на основную оплату труда работников за отработанное время по тарифным ставкам и должностным окладам, сдельным расценкам. На неё приходится наибольший удельный вес по всему рассматриваемому периоду и составляет 65-70% от всего ФОТ. Наибольший прирост составил по показателю доплат и надбавок и составил 47,9%, что обуславливается возросшей нагрузкой на персонал в связи с сокращением численности сотрудников, который в свою очередь объясняет снизившийся показатель оплаты отпусков. За три года процент выплат от выручки в ФОТ варьируется в пределах 35-40%, что является достаточно высоким значением.

С точки зрения социальной ответственности: если компания сохраняет стабильность фонда оплаты труда, это может означать, что она сохраняет стабильность занятости и не урезает зарплаты своих работников. Если рассматривать средний размер заработной платы согласно данным статистики

по региону: за 2020 год средний размер составлял 44 тысяч рублей, за 2021 год - 48 тысяч рублей, за 2022 год – 53 тысяч рублей. В целях сохранения и удержания сотрудников, руководством и было принято решение об увеличении объёма выплат, поступающих в ФОТ, чтобы средний размер заработной платы в компании соответствовал среднему значению по региону, и составляет: за 2020 год – 45 тысяч рублей, за 2021 год – 48 тысяч рублей, за 2022 год – 52 тысячи рублей.

В целом, структура ФОТ претерпевает незначительные изменения, которые могут говорить лишь о том, что:

внутренние системы и процессы компании не развиваются, и что компания не использует свои ресурсы максимально эффективно;

неизменность фонда оплаты труда может ограничивать возможности для мотивации сотрудников через премии, доплаты и другие вознаграждения.

### **3 Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования работников в ООО «ПКФ Гофротара»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «ПКФ Гофротара»**

##### Мероприятие-1

В настоящее время, в условиях нестабильной экономической ситуации в стране, компании вынуждены более тщательно планировать свою деятельность. В связи с этим была поставлена стратегическая цель - разработка и внедрение системы оплаты труда, основанной на ключевых показателях эффективности работы сотрудников. Одним из основных направлений для достижения этой цели является модернизация системы вознаграждения, что позволит повысить мотивацию персонала и увеличить объем продаж компании.

Целью является создание системы вознаграждения, которая будет учитывать индивидуальные особенности каждого работника и его вклад в развитие компании. Мы планируем разработать подход, основанный на анализе должностных обязанностей, сложности работ и уровня продуктивности, чтобы обеспечить справедливую оплату труда и мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов.

Анализ показал, что действующая система оплаты труда в организации имеет свои недостатки, которые отрицательно влияют на мотивацию персонала. Работники не удовлетворены своей заработной платой, что требует улучшения системы мотивации. При разработке новой системы мотивации необходимо учитывать следующие требования: соответствие системы вознаграждения стратегии развития организации, справедливое определение уровня вознаграждения для различных должностей, логичность, прозрачность и четкость системы вознаграждения, а также необходимость информирования персонала о системе вознаграждения.

Предлагаются следующие изменения в системе мотивации по КРІ:

1) Установление индивидуального КРІ для переменной части оплаты труда сотрудников.

2) Введение дополнительной переменной части вознаграждения на основе следующих критериев:

- уровень сложности выполняемой задачи;
- стабильно высокие показатели работы;
- успешное выполнение срочных задач;
- выполнение задач раньше срока;
- успешное выполнение индивидуально поставленных задач;
- стабильно высокое качество выполнения поставленных задач;
- инициативность и предложения по оптимизации или улучшению качества.

Таким образом, эти изменения в системе мотивации по КРІ позволят установить справедливые и прозрачные критерии для определения переменной части оплаты труда сотрудников и стимулировать их эффективность и результативность в работе.

Организация занимается производством и продажей изделий из гофрокартона. Основной вклад в получении прибыли компании приносит отдел закупок и продаж. С учетом сказанного, целесообразно начать внедрение улучшенной системы мотивации среди работников данного отдела, так как в 2022 году, по сравнению с 2021 годом, выручка компании сократилась на целых 20%. Разработка критериев для новой системы должна осуществляться в соответствии с определенной последовательностью. Рисунок 2 демонстрирует пошаговый процесс создания критериев для персонала, занятого в отделе закупок и продаж.

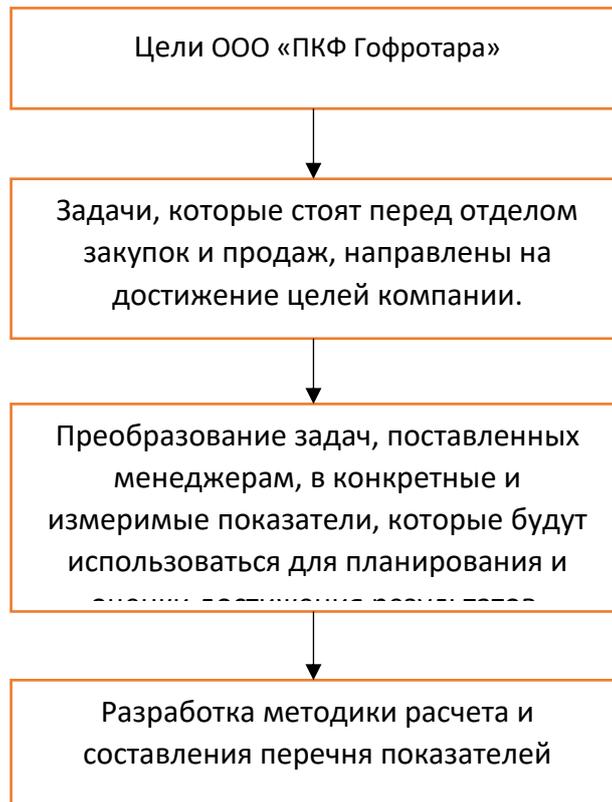


Рисунок – 2 процесс создания критериев для персонала, занятого в отделе закупок и продаж.

Критерии, определяющие эффективность и результативность сотрудников отдела закупок продаж, основан на вышеупомянутых задачах.

Для оценки применяются следующие показатели:

- значимость для успешного функционирования организации;
- показатели сотрудника зависят от его конкретной деятельности;
- установленные показатели могут быть спланированы заранее;
- в ходе работы сотруднику должны быть доступны значения показателей.

В таблице 3.1 приведены критерии, являющиеся ключевыми показателями эффективности для менеджеров по закупкам и менеджеров по продажам.

Таблица 3.1 - Критерии КРІ для менеджеров отдела закупок и продаж.

Название показателя		Вес от суммы премии	Индекс
Менеджеры по закупкам	Менеджеры по продажам		
Снижение расходов на закупки	Увеличение объема продаж	40%	К1
Соблюдение сроков закупки	Увеличение количества новых клиентов	30%	К2
Качество закупок	Увеличение среднего чека продаж	20%	К3
Увеличение количества новых поставщиков	Повышение коэффициенты конверсии	10%	К4

Для менеджеров по закупкам и продажам предложено по 4 показателя, с разным весом определения переменной части. Критерии “Увеличение объема закупок” и “увеличение объема продаж” являются наиболее значимыми для отдела закупок и продаж, и составляют 45%. “Обеспечение своевременной доставки товаров или услуг для компании” для менеджеров по закупкам, и “Увеличение количества новых клиентов” для менеджеров по продажам, составляют 30% от переменной части. Третий показатель имеет вес 20% от переменной части. Четвёртый составляет всего лишь 10% от переменной части.

В таблице 3.2 и 3.3 приведен детальный алгоритм расчета ключевых показателей эффективности (КРІ) для менеджеров по закупкам и менеджеров по продажам.

Таблица 3.2 - Алгоритм расчета КРІ для менеджера по закупкам

Название показателя	Описание показателя	Алгоритм расчета	Формула
Снижение расходов на закупки	Уменьшение затрат за счет снижения цен, так и за счет оптимизации процесса закупок,	факт/план, при выполнении $< 0,9 = 0,$ $0,9-1,3 = \text{факт}$ $> 1,3 = 1,3$	$\text{БП} \times (0,45 \times \text{К1} + 0,30 \times \text{К2} + 0,20 \times \text{К3} + 0,1 \times \text{К4})$

Продолжение таблицы 3.2

Соблюдение сроков закупок	Обеспечении надлежащей доставки продукции или услуг в оговоренные сроки.	Определяет финансовый директор по итогам месяца	$БП \times (0,45 \times K1 + 0,30 \times K2 + 0,20 \times K3 + 0,1 \times K4)$
Качество закупок	Обеспечение высоким качеством закупаемых товаров, материалов и услуг,	Определяет отдел контроля качества	
Увеличение количества новых поставщиков	Выполнение плана по привлечению новых поставщиков	$<0,9 = 0$ $0,9-1,3 = \text{факт}$	

Таблица 3.3 - Алгоритм расчета КРІ для менеджера по продажам

Название показателя	Описание показателя	Алгоритм расчета	Формула
Увеличение объема продаж	Выполнение личного плана по объёму продаж	факт/план, при выполнении $<0,9 = 0$ , $0,9-1,3 = \text{факт}$ $>1,3 = 1,3$	$БП \times (0,45 \times K1 + 0,30 \times K2 + 0,20 \times K3 + 0,1 \times K4)$
Увеличение количества новых клиентов	Выполнение личного плана по расширению клиентской базы	$<0,9 = 0$ $0,9-1,3 = \text{факт}$ $>1,3 = 1,3$	
Увеличение среднего чека продаж	Увеличение общей выручки компании путем увеличения прибыли с каждой продажи	Определяет финансовый директор по итогам месяца	
Повышение коэффициента конверсии	увеличения количества продаж, осуществляемых на одного клиента	$>1,3 = 1,3$	

Варианты расчета заработной платы при выполнении на 100% всех установленных показателей и с возможными отклонениями в большую и меньшую стороны, в качестве примера, показаны в таблицах 3.4, 3.5, 3.6, 3.7.

Таблица 3.4 - Пример расчета заработной платы менеджера по закупкам, при 100% выполнении

№ КРІ	Название показателя	Вес в %	Размер премии при 100% выполнении	План, руб.	Факт, руб.	Факт, %	Премия в руб.
КРІ 1	Снижение расходов на закупки	40%	8 000	1,65 млн.	1,65 млн.	100%	8 000
КРІ 2	Соблюдение сроков закупок	30%	6 000	1	1	100%	5 000
КРІ 3	Качество закупок	20%	4 000	1	1	100%	5 000
КРІ 4	Увеличение количества новых поставщиков	10%	2 000	3	3	100%	2 000
Итого премия за КРІ:							20 000
Оклад:							40 000
Итого сумма заработной платы:							60 000

Таблица 3.5 - Пример расчета заработной платы менеджера по продажам, при 100% выполнении

№ КРІ	Название показателя	Вес в %	Размер премии при 100% выполнении	План, руб.	Факт, руб.	Факт, %	Премия в руб.
КРІ 1	Увеличение объема продаж	40%	8 000	1,65 млн.	1,65 млн.	100%	8 000
КРІ 2	Увеличение количества новых клиентов	30%	6 000	20	20	100%	5 000
КРІ 3	Увеличение среднего чека продаж	20%	4 000	+3%	+3%	100%	5 000
КРІ 4	Повышение коэффициента конверсии	10%	2 000	+3%	+3%	100%	2 000
Итого премия за КРІ:							20 000
Оклад:							40 000
Итого сумма заработной платы:							60 000

Таблица 3.6 - Пример расчета заработной платы менеджера по закупкам, при различном выполнении

№ КРІ	Название показателя	Вес в %	Размер премии при 100% выполнении	План, руб.	Факт, руб.	Факт, %	Премия в руб.
КРІ 1	Снижение расходов на закупки	40%	8 000	1,65 млн.	1,61 млн.	104%	8 320
КРІ 2	Соблюдение сроков закупок	30%	6 000	1	1	100%	6 000
КРІ 3	Качество закупок	20%	4 000	1	0	0%	0
КРІ 4	Увеличение количества новых поставщиков	10%	2 000	3	2	66%	1 320
Итого премия за КРІ:							15 640
Оклад:							40 000
Итого сумма заработной платы:							55 640

Таблица 3.7 - Пример расчета заработной платы менеджера по продажам, при различном выполнении критериев

№ КРІ	Название показателя	Вес, в %	Размер премии при 100% выполнении	План, руб.	Факт, руб.	Факт, %	Премия в руб.
КРІ 1	Увеличение объема продаж	40%	8 000	0,95 млн.	1,13 млн.	119%	9 520
КРІ 2	Увеличение количества новых клиентов	30%	6 000	20	18	90%	5 400
КРІ 3	Увеличение среднего чека продаж	20%	4 000	+3%	+2%	66%	2 640
КРІ 4	Повышение коэффициента конверсии	10%	2 000	+3%	+4%	133%	2 660
Итого премия за КРІ:							20 220
Оклад:							40 000
Итого сумма заработной платы:							60 220

Из приведенных таблиц следует, что при выполнении всех показателей менеджеров по закупкам, так и так и менеджеров по продажам на 100% - начисляется премия в размере 50% от оклада. При различных вариантах выполнения плановых показателей величина премии начисляется в соответствии с выполнением.

Менеджеры, в конце каждого месяца получают информацию о поставленных им плановых показателях на следующий календарный месяц. В начале следующего за отчетным периодом вносится степень выполнения показателей, в соответствии с чем и рассчитывается переменная часть вознаграждения.

При разработке данного проекта по модернизации и совершенствованию системы КРІ для менеджеров отдела закупок и продаж ООО «ПКФ Гофротара» недостатки системы оплаты труда, в действующей на данный момент в организации учтены и исправлены. Для работников компании, в проекте также были применены максимально эффективные и современные способы начисления и расчета премиальной части оплаты труда.

#### Мероприятие-2

Так же, проанализировав степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования, выявлено несколько основных элементов, на которые стоит обратить внимание:

- моральному стимулированию;
- организационному стимулированию;
- стимулированию свободным временем.

Моральное стимулирование трудовой деятельности – регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Стимулирование такого рода в ООО «ПКФ Гофротара» запустит в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выразить признательность и быть признанным.

Информирование – это метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении персонала организации информацией о поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойных уважения и признательности со стороны других работников.

Основными задачами информирования персонала будут являться:

- передавать нормы, ценности, ориентиры организационной культуры персоналу;
- своевременно сообщать сотрудникам о событиях в жизни компании;
- способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- способствовать формированию командного (корпоративного) духа в компании;
- способствовать повышению уровня лояльности сотрудников;
- способствовать осознанию сотрудниками своей роли в коллективе.

Организация дополнительных корпоративных мероприятий в ООО «ПКФ Гофротара» также будет являться действенным методом морального стимулирования персонала. К примеру, есть такой праздник как день картона, который отмечается 18 сентября. Далее представим идею его организации:

- для того, чтобы создать атмосферу праздника, украсьте офис или помещение гирляндами из картона или другими декоративными элементами. Можно также устроить фотозону для сотрудников, где они смогут сделать селфи с декоративными предметами из картона.

- вы можете организовать конкурс на самый креативный предмет из картона, например, подставку для канцелярских принадлежностей или декоративный объект. Объявите конкурс заранее, чтобы сотрудники могли подготовиться, и назначьте жюри, чтобы они выбрали победителей.

- также можно провести мастер-классы по созданию декоративных изделий и предметов из картона, например, поделок, украшений, коробок для хранения и т.д. Это поможет сотрудникам окунуться в творческий процесс и провести время в приятной атмосфере.

- наконец, приготовьте кулинарные изделия, например, кексы в форме картона, или организуйте фуршет с угощениями, которые красиво используют картоны в качестве подносов.

Стоит обратить внимание на официальное признание заслуг посредством награждения лучших работников за отличия в труде, значимые для деятельности ООО «ПКФ Гофротара» и поэтому поощряемые публично и официально.

Организационное стимулирование – регулирование поведения работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в ООО «ПКФ Гофротара» – предполагает организацию труда таким образом, чтобы увеличить количество творческих элементов в работе, обеспечить возможность участия в управлении, продвижении по службе, профессионального роста и личностного развития.

Стимулирование свободным временем в ООО «ПКФ Гофротара» – это регулирование поведения работников на основе изменения времени его занятости:

- дополнительные выходные дни (отгулы);
- возможность выбора времени отпуска в удобное для работника время;
- сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;
- перераспределение рабочего времени самим работником (гибкая занятость, работа на дому).

Таким образом, мероприятия по повышению мотивации работников в ООО «ПКФ Гофротара» выглядят следующим образом:

- официальное признание заслуг: награждение почетными грамотами, значками, помещением на доску почета; объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги»; установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определенное число лет;
- предоставление возможностей для творчества: выделение ресурсов под творческую задачу (материальных, денежных); назначение руководителем проекта;
- привлечение работников к управлению: вопросы к сотрудникам на

предмет внесения предложений по решению различных проблем ООО «ПКФ Гофротара»; делегирование полномочий; включение в рабочие группы проектов изменений в компании;

- улучшение условий труда и режима работы: улучшение психофизиологических и эргономических условий труда; внедрение новых технологий, учитывающих человеческий фактор; предоставление свободного графика работы;

Всё вышеперечисленное направлено на формирование организационной культуры в организации.

### Мероприятие-3

Разработка системы стимулирования по итогам работы за год требует применения комплексного подхода и определения соответствующего метода стимулирования, который соответствует потребностям компании и сотрудников. Важно также обеспечить прозрачность, объективность и конкретность критериев оценки, чтобы гарантировать справедливость при оценке результатов работы за год.

Далее, опираясь на результаты степени удовлетворенности персонала системой как материального, так и морального стимулирования, можно предложить следующее:

- Церемония награждения: проведение торжественного мероприятия, где компания официально выражает свою признательность и уважение тем сотрудникам, которые за прошедший год показали наилучшие результаты в своей работе. В ходе церемонии, лучшим сотрудникам выдаются сертификаты, медали или иные подарки, которые символизируют их успехи и достижения в работе. Ранее такое мероприятие в компании существовало, но имело далеко не официальный характер: по итогам года на общем собрании директоров выбирают лучших работников и далее поощряют их путевками в санатории и другие места отдыха. Церемонию следует проводить во время новогоднего корпоратива.

- Премия по итогам работы за год — это вознаграждение наиболее результативных и трудолюбивых сотрудников компании за достижения в течение года. Определения лучших работников, компания может использовать различные системы оценки, например, оценка производительности работы, выполнение поставленных задач, лидерство, вклад в команду, качество работы и другие факторы.

### **3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала предприятия.**

Экономическую эффективность первого мероприятия можно охарактеризовать системой соотношения показателей результатов и затрат. При внедрении данного проекта доход будет выражаться в прибыли от увеличения объемов продаж менеджерами в совокупности с уменьшением затрат на закупки.

Четыре этапа потребуется, для разработки внедрения рассматриваемого проекта [16, с.258].

Первый этап – предварительный. Подготовка к проекту является целью данного этапа. Необходимо изучить рынок труда, проанализировать уровень оплаты труда специалистов на аналогичных или схожих должностях. Потребуется выявить тенденции к модернизации в системе мотивации труда работников. Среди персонала организации необходимо провести анкетирование, для выявления их уровня удовлетворенности оплатой труда и к внедрению новой системы:

- изучение состояния рынка труда: анализ данных, полученных из специализированных агентств, аналитических справочников и общественных источников;

- разработка опросника для анализа уровня удовлетворенности сотрудниками системой начисления заработной платы и готовности к внедрению изменений системы;

- опрос персонала;

- изучение и анализ полученных данных: оформление и систематизация результатов, предоставление данных руководителям подразделений для рассмотрения.

Второй этап – разработка проекта. Для реализации данного этапа нужно определить задачи и цели проекта, разработать составляющие новой системы и согласовать с руководителями подразделений:

- определение задач и целей проекта;

- назначение ответственных лиц за каждый проводимый вид работ, а также распределение обязанностей;

- разработка KPI для менеджеров отдела закупок и продаж;

- разработка, согласование и утверждение для менеджеров по закупкам и продажам положения об оплате труда.

Третьим этапом будет являться внедрение проекта. На этом этапе требуется провести презентацию руководству компании, обосновать эффективность ввода новой системы мотивации и применить на практике новую методику начисления премиальной части заработной платы:

- презентация проекта руководству организации;

- ознакомление менеджеров отдела закупок и продаж с положением об оплате труда;

- применение на практике новой методики.

Четвертый, завершающий этап: на этом этапе необходимо провести опрос сотрудников о их мнении, касательно, внедрения новой методики:

- получение от менеджеров отдела закупок и продаж обратной связи;

- анализ эффективности внедренного проекта;

- разработка корректирующих мероприятий и применение их на практике, при необходимости и выявлении недостатков в проекте.

Для определения прибыли нужно рассчитать рентабельность от продаж.

Посчитаем рентабельность по формуле:

$$R_{\text{Продаж}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Рентабельность продаж в компании до внедрения новой системы мотивации:

$$R_{\text{Продаж}} = \frac{5964 \text{ тыс.руб}}{88272 \text{ тыс.руб}} \times 100\% = 6,7$$

Рассчитаем увеличение прибыли после реализации проекта в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Расчет увеличения прибыли организации после реализации предлагаемого проекта

Наименование показателя	1 квартал (процесс внедрения)	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал
Выручка	21,9 млн.	24,2 млн.	25,7 млн.	27,3 млн.	29,1 млн.
Прибыль	1,46 млн.	1,62 млн.	1,73 млн.	1,83 млн.	1,95 млн.
Рост прибыли	-	0,16 млн.	0,27 млн.	0,37 млн.	0,49 млн.

Прибыль компании начнет расти, во втором квартале. Данный рост прибыли будет связан с снижением затрат на закупки и увеличением объема продаж. За точку отсчёта далее будем принимать 2 квартал.

Для внедрения проекта ввода КРІ потребуются вложения капитала в размере 936000 рублей. Расчёт был произведён следующим образом: разница со старой системой премирования составляет 13000 рублей; количество сотрудников в отделе закупок и продаж равняется 6. Таким образом, в течении 1 года необходимо будет внести дополнительно в фонд оплаты труда 936000 рублей. Внедрение проекта КРІ в организацию принесет доход в размере 1,3 млн. руб. за 4 квартала.

Для реализации проекта необходимо рассчитать норму дисконта. Это

ожидаемая норма прибыли на каждый рубль вложенных средств, по безопасному альтернативному способу вложения. Проект является средне рискованным, и годовая норма дисконта установлена в размере 0,2. Для периода в три месяца будет являться:  $d = 0,2/4 = 0,05$ .

На основании полученной нормы дисконта за 3 необходимо вычислить коэффициент дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования рассчитаем по формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+dt)^2} \quad (3.2)$$

где  $d$  – норма дисконта

$t$  - периоды

Чистый дисконтированный доход характеризует превышение поступления денег над финансовыми затратами, приведенными к одному моменты времени. То есть, это тот реальный доход, который может принести внедряемый проект за расчетный временной период.

Чистый дисконтируемый доход рассчитаем по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \times k_{dt} \quad (3.3)$$

Где  $k_{dt}$  – коэффициент дисконтирования

За весь рассматриваемый период чистый дисконтируемый доход рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \times k_{dt} \quad (3.4)$$

Таблица 3.9 – Расчет эффективности внедряемого проекта

Период $t$	Доход $D_t$ , руб.	Затраты $Z_t$ , руб.	Коэф. Диск. $k_{dt}$	Диск. Доход $D_t \cdot k_{dt}$ , руб.	Диск. затраты, $Z_t \cdot k_{dt}$ , руб.	ЧДД $_t$ , руб.	ЧТС $_t$ , руб.
1	160 000	234 000	0,95	152 000	222 300	-70 300	-70 300
2	270 000	234 000	0,91	245 700	212 940	11 700	-58 600
3	370 000	234 000	0,86	318 200	201 240	136 000	77 400
4	490 000	234 000	0,82	401 800	191 880	256 000	333 400
Итого	1 290 000	936 000	-	1 117 700	828 360	333 400	-

Из данных в таблице расчета эффективности внедряемого проекта следует, что от реализации проекта организация получит прибыль, так как

чистый дисконтированный доход 363100 рублей.

Рассчитаем срок окупаемости проекта, то есть определим период, с которого первоначальные и другие вложения покроются суммарными результатами прибыли. Срок окупаемости определим двумя способами: представим графически, в виде диаграммы и расчетными методом. График изменения ЧТС и ЧДД изображен на рисунке 3.

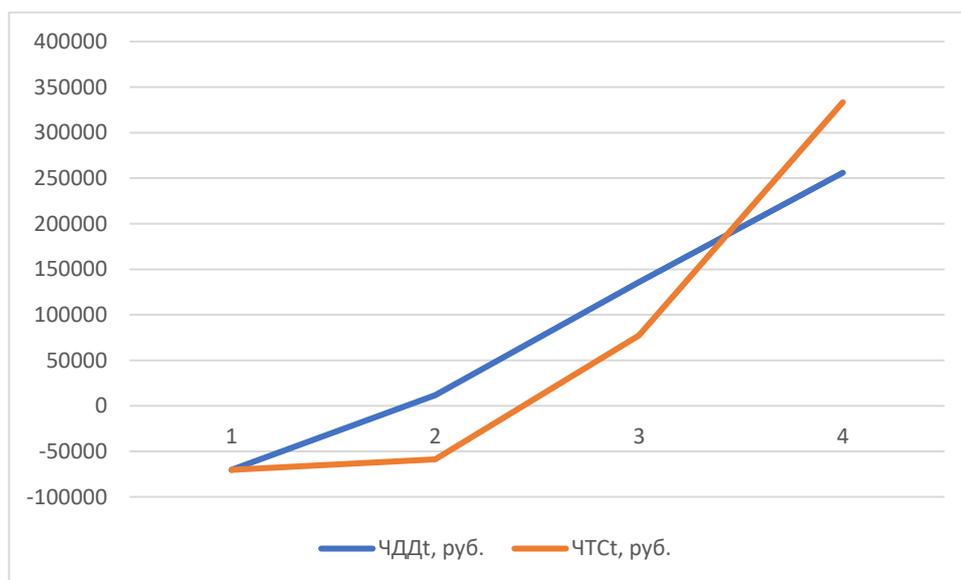


Рисунок 3 – График изменения ЧТС и ЧДД

График показывает, что в начале пятого периода наступает срок окупаемости реализуемого проекта, когда будет равна нулю чистая текущая стоимость.

Далее рассчитаем срок окупаемости проекта расчетным методом.

Срок окупаемости определяется по формуле:

$$\sum_{t=1}^t D_t \times k_{dt} = \sum_{t=0}^t Z_t \times k_{dt} \quad (3.5)$$

С целью определения срока окупаемости рассматриваемого проекта требуется рассчитать количество целых периодов, в которых чистая текущая стоимость будет иметь отрицательные значения. Полученные данные необходимо сложить с частью следующего периода, до наступления равенства нулю чистой текущей стоимости.

Срок окупаемости рассматриваемого проекта будет равен:

$$2 + (58,6/136,0) = 2,4 \text{ квартала}$$

Из вышесказанного следует, что после истечения данного срока в 2,4 квартала, или 10 месяцев, проект станет приносить чистую прибыль.

Также немаловажным показателем эффективности реализуемого проекта будет являться индекс доходности. Данный показатель показывает доходность на каждый рубль затраченных средств.

Определим индекс доходности по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=1}^t D_t \times k_{dt}}{\sum_{t=0}^t Z_t \times k_{dt}} \quad (3.6)$$

где  $D_t \times k_{dt}$  – дисконтированный доход

$Z_t \times k_{dt}$  – дисконтированные затраты

Рассчитаем индекс доходности для реализуемого проекта:

$$\text{ИД} = 1117,7/828,6 = 1,34 \text{ руб./руб.}$$

На каждый рубль, потраченный организацией на разработку и реализацию проекта доход будет равен 1,34 руб.

На основании индекса доходности вычислим рентабельность проекта.

Рентабельность проекта КРІ равна:

$$R_{\text{пр}} = 1,34 \times 100\% = 134\%$$

У рассматриваемого проекта рентабельность более 100%. Проект, с точки зрения материальных вложений является рентабельным и выгодным.

Экономически эффективный проект должен отвечать следующим условиям: Чистый дисконтированный доход должен быть более нуля, индекс доходности должен быть более 1, рентабельность рассматриваемого проекта должна быть выше 100%.

$$\text{ЧДД} = 333400$$

$$\text{ИД} = 1,34$$

$$R_{\text{пр}} = 134\%$$

Таким образом, задача по расчету стоимости внедрения проекта выполнена.

Из описанных расчетов следует вывод, что данный проект по внедрению модели системы КРІ для менеджеров розничного и корпоративного отделов

продаж ООО «ПКФ Гофротара» будет являться инвестиционно-привлекательным и рентабельным. Так как в течении 10 месяцев проект полностью окупит себя, а далее начнет приносить чистую прибыль.

Чистый дисконтированный доход предлагаемого проекта системы КРІ составит 333400 рублей, рентабельность проекта составит 134%, индекс доходности у проекта 1,34 руб./руб. Разработанный проект можно внедрять на практике.

Далее рассмотрим необходимые затраты для реализации второго и третьего мероприятия. Данные сведём в таблицу 3.10.

Таблица 3.10 – Расчёт затрат на внедрение второго и третьего мероприятия

Элементы стимулирования	Описание	Необходимая сумма затрат
Проведение праздника «день картона» (раз в год)	Украшение офиса или помещений гирляндами из картона или другими декоративными элементами; организация фотозоны для сотрудников; фуршет с угощениями	30 тыс. руб.
Информирование	Своевременное сообщение сотрудникам о событиях в жизни компании; Повышению уровня лояльности сотрудников	-
Официальное признание заслуг (раз в квартал-полугодие)	Награждение почетными грамотами, значками, помещением на доску почета; объявление благодарности, вручение подарков «за заслуги»; дополнительные выплаты сотрудникам со стажем работы в организации свыше 5 лет, 10 лет	70 тыс. руб.
Предоставление возможностей для творчества	Выделение ресурсов под творческую задачу (материальных, денежных); назначение руководителем проекта	-

Продолжение таблицы 3.10

Привлечение работников к управлению	Вопросы к сотрудникам на предмет внесения предложений по решению различных проблем ООО «ПКФ Гофротара»; делегирование полномочий; включение в рабочие группы проектов изменений в компании	-
Улучшение условий труда и режима работы (раз в квартал-год)	Обеспечение сотрудников необходимым оборудованием и технологическими ресурсами для выполнения задач; обеспечение комфортабельными условиями работы: удобные рабочие места, хорошее освещение, мебель и оборудование, соответствующее современным требованиям.	50 тыс. руб.
Церемония награждения (раз в год)	Выдача сертификатов, медалей или иных подарков, которые символизируют успехи и достижения в работе	100 тыс. руб.
Премия по итогам работы за год	Награждение наиболее результативных и трудолюбивых сотрудников компании за достижения в течение года.	165 тыс. руб.
Итого		415 тыс. руб.

Таким образом, суммарные затраты по второму и третьему мероприятию по повышению морального стимулирования составят 415 тысяч рублей.

Прогнозируется, что в ООО «ПКФ Гофротара» внедрение вышеуказанных мероприятий повысит удовлетворенность сотрудников своей работой, что в свою очередь позитивно скажется на их эффективности. Ожидаемый рост выручки составит 5%.

Суммарные затраты на внедрение мероприятия составят 1351000 рублей.

Сравним экономические показатели до и после внедрения нововведений в течении года в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Экономические показатели ООО «ПКФ Гофротара» после внедрения новой системы стимулирования

Показатель	До внедрения	После внедрения	Прирост в %
Выручка (тыс. руб.)	88 272	111 615	26,4
Чистая прибыль (тыс. руб.)	5 783	7 213	24,7

Таким образом, рост выручки за год составит 26,4%, а рост чистой прибыли составит 24,7%. Разработанные мероприятия можно внедрять на практике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование работников на предприятии играет важную роль в организации труда, обеспечивая повышение эффективности и качества.

В процессе выполнения дипломной работы были решены следующие задачи, а именно:

- Изучены теоретические основы по проблеме совершенствования системы премирования работников;
- Дана организационно-экономическая характеристика ООО «ПКФ Гофротара» и проведен ее анализ;
- Проанализировано современное состояние системы стимулирования работников в ООО «ПКФ Гофротара», а конкретно проведен анализ действующих методов морального и материального стимулирования в организации;
- Разработаны ряд мероприятий по совершенствованию действующей системы стимулирования в ООО «ПКФ Гофротара» и проведены расчеты моделирования реализации приоритетных направлений с выявлением последующей социально-экономической эффективностью.

Таким образом, по итогам дипломной работы нам удалось рассмотреть теоретические и методологические аспекты стимулирования работников; изучить и проанализировать текущее организационно-экономическое состояние компании ООО «ПКФ Гофротара, а именно: организационную структуру организации, экономические показатели за период 2019-2022 года, а также состав персонала.

Рассматривая теоретические и методологические аспекты стимулирования работников, нам удалось выявить, что стимулирование – это воздействие на интересы работника, имеющее целью формирование и усиление уже существующих мотивов к осуществлению необходимых для субъекта стимулирования действий посредством имеющегося в его распоряжении набора стимулов. От правильно разработанной системы

стимулирование зависит не только от эффективности деятельности работников, но и от деятельности организации в целом.

Анализируя организационно-экономическую деятельность ООО «ПКФ Гофротара», нам удалось узнать, что в компании действует функциональный тип структуры управления. В настоящий момент в компании задействовано 57 человек, из которых: 14 – рабочие, 38 – специалисты и 5 руководителя. Основным направлением деятельности является производство упаковки из картона по индивидуальным размерам заказчика в кратчайшие сроки. Кроме того, компания является поставщиком гофрокартона для ряда других отраслей промышленности, таких как пищевая, мебельная и строительная. Также, анализируя финансовую деятельность компании за 4 года, мы пришли к выводу, что в целом компания является платежеспособной, финансово устойчивой и независимой от других организаций.

Проводя анализ системы стимулирования работников в ООО «ПКФ Гофротара», мы выявили, что на сегодняшний момент в компании действует система, построенная на двух типах стимулирования: материальное (денежное и не денежное), нематериальное (моральное) вознаграждение.

Для того, чтобы определить эффективность функционирования обоих типов, нами было проведено социологическое исследование и анализ действующей документации и нормативно-правовых актов. При помощи анкетирования персонала мы выяснили, что степень удовлетворенности системой морального стимулирования является удовлетворительной, а степень удовлетворенности системой материального стимулирования в ООО «ПКФ Гофротара» оценивается как низкая.

Анализируя фонд оплаты труда, нами были изучены такие статьи расходов как: оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам, премии, надбавки, оплата отпусков. В процессе анализа, нами было замечено, что такие расходы как: оплата стоимости питания, районные коэффициенты и

надбавки за выслугу лет, а также затраты на материальную помощь в фонде оплаты труда в ООО «ПКФ Гофротара» отсутствуют. Кроме того, мы пришли к выводу, что действующая сегодня система премирования в ООО «ПКФ Гофротара» является малоэффективной.

Так, подводя итоги анализа действующей системы стимулирования в ООО «ПКФ Гофротара» можно сказать, что существующая в компании система стимулирования работников имеет как свои положительные стороны, так и отрицательные моменты, которые мы предлагаем исправить при помощи мероприятий, представленных в 3 главе.

Предлагая мероприятия по совершенствованию стимулирующей составляющей в ООО «ПКФ Гофротара», мы пришли к выводу, что, внедрив в отдел закупок и продаж системы КРІ, а также усовершенствовав систему нематериального стимулирования, которое дополнительно включает в себя итоги работы за год, в свою очередь приведет к росту выручки и прибыли компании ООО «ПКФ Гофротара».

Таким образом, грамотная политика в области стимулирования труда персонала позволит повысить прибыль организации, а следовательно, эффективность использования рабочей силы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. - Москва: ИНФРА-М, 2018. – 363 с.
- 2) Боброва Л.Н. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами // Управление персоналом. – 2018. – № 5. – 40 с.
- 3) Боковня А.Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. — М.: ИНФРА-М, 2018. – 144 с.
- 4) Бондаренко В.В. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. - Москва: КноРус, 2020. – 287 с
- 5) Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - 5-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 151 с.
- 6) Глухов В.В. Основы менеджмента: спец. литература/ Глухов В.В., СПб: «Питер», 2020. - С. 36-39.
- 7) Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; под ред. проф. В.П. Пугачева - М.: ИНФРА-М, 2018. - 394 с.
- 8) Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учебник/ Кабаченко Т.С. - СПб.: «Питер», 2020. - С. 236-239.
- 9) Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 524 с.

- 10) 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.
- 11) Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации [Текст]: учебник Э. Мерманн. - М.: Экономика, 2019. – 184 с.
- 12) Минева О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О. К., Арутюнян С.А.и др. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 272 с.
- 13) Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. – 183 с.
- 14) 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.
- 15) Парабеллум А.А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. – СПб.: Питер, 2021. – 203с.
- 16) Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер. – М: Олимп-Бизнес, 2019. – 258 с.
- 17) Посадков Е. Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд. – 2018. – № 4. – С. 76-80.
- 18) Ребров А. В. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учеб. пособие / А.В. Ребров. — М.: ИНФРА-М, 2019.— 346 с.
- 19) Тимакова К.С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова. Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2021. - № 1—4(69). - С. 268-270.

- 20) Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — 5-е. изд., изм. и доп. — Москва: Дело, 2018. — 272 с.
- 21) Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 272 с.
- 22) Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учеб, пособие / С. А. Шапиро. — Москва: ГроссМедиа, 2018. — 224 с.
- 23) Шапкина И.Н. Мотивация деятельности в менеджменте: создание системы мотивации труда. – М., 2019. – 280 с.
- 24) Бухгалтерская отчетность и финансовый анализ ООО «ПКФ Гофротара» - [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7839348803\\_ooo-pkf-gofrotara-spb](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7839348803_ooo-pkf-gofrotara-spb) (дата обращения: 21.05.2023)
- 25) Официальный сайт ООО «ПКФ Гофротара» – Режим доступа: <http://www.gofrotara.spb.ru> (дата обращения: 20.05.2023)
- 26) Система грейдов: методика определения должностных окладов [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://hrm.ru> (дата обращения 24.05.2023)
- 27) Теории мотивации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.grandars.ru> (дата обращения 19.05.2023)
- 28) Статистика зарплат в Санкт-Петербурге – Режим доступа: <https://gorodrobot.ru/salary> (дата обращения: 25.05.2023)