



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра Экономики и управления на предприятии природопользования

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Анализ и оценка системы стимулирования и мотивации персонала на предприятии»

Исполнитель Харатян Эдгар Ваагович

Руководитель к.э.н., Майборода Евгений Викторович

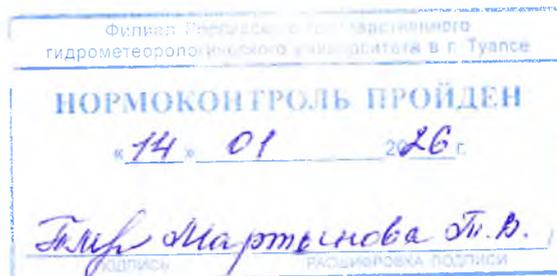
«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«19» 01 2026 г.



Туапсе
2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты анализа и оценки системы стимулирования труда на предприятии.....	5
1.1 Сущность и значение систем мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии	5
1.2 Современные способы мотивации персонала и методы их оценки	12
2 Анализ и оценка системы стимулирования и мотивации персонала ООО «АртСанЮг»	20
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.	20
2.2 Анализ существующей системы стимулирования и мотивации персонала ООО «АртСанЮг».....	26
3 Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала ООО «АртСанЮг»	35
3.1 Мероприятия по улучшению системы стимулирования и мотивации персонала	35
3.2 Оценка экономической эффективности предложений	43
Заключение	50
Список литературы	53
Приложение	56

Введение

Современные экономические условия характеризуются высокой конкуренцией, что вынуждает предприятия постоянно искать резервы для повышения эффективности и устойчивости. Одним из ключевых факторов успеха в этом процессе является персонал, его вовлеченность, лояльность и результативность. В этой связи создание и совершенствование системы стимулирования и мотивации труда становится стратегической задачей управления, напрямую влияющей на достижение организационных целей, повышение производительности и сохранение ценных кадров.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что эффективная система мотивации выступает основным инструментом управления человеческими ресурсами, позволяющим согласовать личные интересы сотрудников с целями компании. Несовершенство или отсутствие такой системы ведет к снижению трудовой активности, росту текучести кадров, падению ключевых экономических показателей и, как следствие, к потере конкурентных преимуществ на рынке.

Объектом исследования является коммерческая организация ООО «АртСанЮг».

Предметом исследования является система стимулирования и мотивации труда предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование существующей системы стимулирования и мотивации труда ООО «АртСанЮг».

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты анализа и оценки системы стимулирования и мотивации труда;
- дать общую организационно-экономическую характеристику ООО «АртСанЮг»;

- проанализировать действующую в ООО «АртСанЮг» систему стимулирования и мотивации труда;
- наметить основные пути совершенствования системы стимулирования и мотивации труда ООО «АртСанЮг»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и задачами. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования. Глава 1 рассматривает теоретические аспекты анализа и оценки системы стимулирования и мотивации труда современного предприятия. Во второй главе проведены анализ и оценка системы стимулирования и мотивации труда ООО «АртСанЮг». В третьей главе разработаны и представлены рекомендации по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда ООО «АртСанЮг», а также проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий. В заключении представлены основные выводы и предложения, сформулированные в процессе написания выпускной квалификационной работы.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области управления персоналом, мотивации персонала, организации производства, менеджмента. В качестве информационной базы исследования использованы статистические материалы различных источников, а также документация ООО «АртСанЮг».

Общий объем работы составляет 55 страниц, в том числе 13 таблиц и 10 рисунков. Также в работе использовано 1 приложение.

1 Теоретические аспекты анализа и оценки системы стимулирования труда на предприятии

1.1 Сущность и значение систем мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии

В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высокой динамикой, глобализацией и обострением конкурентной борьбы, человеческий капитал становится ключевым стратегическим ресурсом любого предприятия. Технологии, финансовые активы и даже уникальные бизнес-модели могут быть скопированы или устареть, в то время как профессиональный, лояльный и высокомотивированный коллектив представляет собой устойчивое конкурентное преимущество. Формирование и поддержание такого коллектива – одна из центральных задач управления, решение которой лежит в области построения эффективной системы мотивации и стимулирования труда.

Понятия «мотивация» и «стимулирование» часто используются как синонимы в повседневной управленческой практике, однако с научной и прикладной точек зрения между ними существует принципиальная разница. Правильное их понимание является фундаментом для построения грамотной кадровой политики.

Мотивация (от лат. «*movere*» – двигать) – это совокупность внутренних побудительных сил, зарождающихся в сознании человека, которые направляют его поведение на достижение личных целей. Это сложный психофизиологический процесс, формируемый под влиянием потребностей, ценностей, интересов, убеждений и ожиданий индивида. Мотивация является внутренней категорией, управляемой самим сотрудником [18, с. 39].

Ключевые элементы мотивационного процесса:

- потребность – ощущение физиологического или психологического недостатка чего-либо (безопасность, уважение, самореализация);
- цель – нечто, что способно удовлетворить возникшую потребность;

- действие (поведение) – активность, направленная на достижение цели;
- вознаграждение (удовлетворение) – результат, который получает индивид после достижения цели.

Таким образом, задача менеджера заключается не в прямом создании мотивации у сотрудника (это невозможно), а в формировании такой организационной среды, условий труда и системы взаимоотношений, которые будут пробуждать и поддерживать внутренние мотивационные импульсы, направляя их в русло достижения целей компании.

Стимулирование – это целенаправленное внешнее воздействие на работника или коллектив с помощью совокупности материальных и нематериальных рычагов (стимулов) с целью побуждения их к определенным действиям (повышению производительности, качества, лояльности) и формирования у них соответствующей мотивации.

Стимул – это внешний раздражитель, предлагаемый человеку в обмен на его труд или конкретный результат. В отличие от мотива, стимул всегда исходит извне (от организации, руководства, социума).

Взаимосвязь между мотивацией и стимулированием можно представить как причинно-следственную петлю. Эффективный стимул, будучи примененным, воздействует на внутренний мир сотрудника, актуализируя определенные потребности и формируя (или изменяя) мотивы. Эти новые или усиленные мотивы, в свою очередь, порождают желаемое трудовое поведение. Результат этого поведения снова оценивается системой стимулирования, и цикл повторяется [3, с. 106].

Следовательно, система стимулирования – это инструмент, а мотивация – желаемое состояние сотрудника, достигаемое с помощью этого инструмента. Успешная система всегда строится на понимании внутренней мотивационной структуры персонала (таблица 1.1).

Система мотивации и стимулирования труда – это целостный, комплексный механизм, объединяющий в себе философию, политику, стратегию, методы и конкретные инструменты воздействия на персонал для

обеспечения высокой производительности и достижения организационных целей.

Таблица 1.1 – Ключевые различия между мотивацией и стимулированием

Критерий	Мотивация	Стимулирование
Сущность	Внутренний психологический процесс, система побуждений.	Система внешних мер и воздействий.
Источник	Сотрудник (его потребности, ценности, убеждения).	Организация, руководство.
Цель	Удовлетворение личных потребностей индивида.	Достижение целей организации через управление поведением сотрудников.
Управляемость	Косвенная. Можно создавать условия для ее возникновения.	Прямая. Стимулы разрабатываются и внедряются административно.
Фокус воздействия	На причины, интересы, ценности.	На результат деятельности и конкретное поведение.
Временной аспект	Чаще носит долгосрочный, устойчивый характер.	Может быть разовым или периодическим.

Ключевые элементы системы [17, с. 148]:

1. Идеология и философия системы: базовые принципы, которых придерживается компания в отношении сотрудников. Например, принципы справедливости, прозрачности, ориентации на результат, партнерства.
2. Цели и задачи системы: конкретные, измеримые показатели, которых нужно достичь (снижение текучести на X%, рост производительности на Y%, повышение индекса лояльности NPS).
3. Стратегия мотивации: общее направление – будет ли компания делать ставку на высокие оклады, на переменную часть, на социальный пакет или корпоративную культуру.
4. Функциональные подсистемы:
 - материальное денежное стимулирование: заработная плата (оклад, тариф), премии, бонусы, комиссионные, участие в прибыли;
 - материальное неденежное стимулирование (социальный пакет): медицинская страховка, питание, оплата обучения, фитнес, корпоративный транспорт, жилищные программы;
 - нематериальное стимулирование: карьерный рост, признание (грамоты,

доски почета), расширение полномочий, интересные задачи, гибкий график, благоприятный психологический климат, корпоративная культура.

5. Оценочный и контролирующий блок: критерии оценки эффективности труда (KPI), методы аттестации, процедуры обратной связи, мониторинг удовлетворенности персонала.

Принципы построения эффективной системы. Для того чтобы система работала, а не существовала «на бумаге», она должна соответствовать ряду универсальных принципов [25, с. 88-89]:

- принцип системности: все элементы (оплата, оценка, карьера, условия) должны быть взаимосвязаны и работать согласованно;
- принцип справедливости (эквивалентности): вознаграждение должно восприниматься сотрудником как справедливое и соответствовать его трудовому вкладу, квалификации, результату. Нарушение этого принципа – наиболее частая причина демотивации;
- принцип прозрачности и понятности: правила получения вознаграждения должны быть ясны, измеримы и доступны каждому сотруднику;
- принцип своевременности: вознаграждение (особенно положительное подкрепление) должно следовать за достижением результата с минимальным лагом;
- принцип гибкости и адаптивности: система должна эволюционировать вместе с компанией, меняться под влиянием внешней среды и внутренних потребностей разных групп персонала;
- принцип комплексности: баланс между материальными и нематериальными, индивидуальными и коллективными методами.

Методы стимулирования можно классифицировать по различным основаниям. Наиболее распространенная и практичная классификация – по форме и содержанию стимула.

Материальное денежное стимулирование – является базовым, так как

удовлетворяет первичные физиологические потребности и потребности в безопасности. Включает в себя:

- постоянную часть (гарантированный оклад/тариф): обеспечивает стабильность, привлекает и удерживает сотрудников на рынке;
- переменную часть (премии, бонусы): связывает вознаграждение с результатом, является главным двигателем оперативной эффективности.

Таблица 1.2 – Виды переменного денежного вознаграждения [14, с. 148-149]

Вид премии	Сущность	Цель применения
Индивидуальная премия по результатам	Начисляется за достижение личных КРІ (ключевых показателей эффективности).	Стимулирование личной ответственности и результативности.
Коллективная (бригадная, отдельная) премия	Начисляется за достижение целей группой (отдел, проектная команда).	Развитие кооперации, командного духа, взаимопомощи.
Премия по общим результатам компании	Выплачивается при достижении организацией определенных финансовых показателей (прибыль, выручка).	Формирование у сотрудника чувства причастности к общему делу, «ownership».
Бонус за особые достижения	Разовый бонус за реализацию проекта, внедрение рацпредложения, победу в конкурсе.	Мотивация на прорывные достижения и инновации.

Материальное неденежное стимулирование (льготы и компенсации) – данный пакет направлен на повышение качества жизни сотрудника, снижение его тревожности и укрепление лояльности. В современных условиях является стандартом для конкуренции за таланты на рынке труда.

Нематериальное стимулирование – играет решающую роль в удержании наиболее ценных и инициативных сотрудников, чьи базовые материальные потребности уже удовлетворены. Работает с потребностями высшего уровня (принадлежность, уважение, самореализация):

- карьерное стимулирование: четкие прозрачные пути вертикального и горизонтального роста, программы кадрового резерва, ротация;
- организационно-трудовое стимулирование: предоставление автономии, интересные и сложные задачи, возможность участвовать в принятии решений, гибкий график и удаленная работа;
- социально-психологическое стимулирование: признание заслуг

- (публичная похвала, награды), развитая корпоративная культура, ценность мнения сотрудника, здоровая атмосфера в коллективе;
- стимулирование обучением и развитием: оплата курсов, тренингов, конференций; наставничество; доступ к внутренней базе знаний.

Эффективно выстроенная система мотивации и стимулирования труда – это не статья расходов, а стратегическая инвестиция, которая приносит организации многогранную отдачу.

Прямые экономические эффекты [6, с. 181-182]:

- рост производительности труда: мотивированный сотрудник работает более эффективно, ищет способы оптимизации процессов;
- повышение качества продукции/услуг: личная заинтересованность снижает количество ошибок и брака;
- снижение издержек: сокращаются потери от неэффективных операций, снижается текучесть (что ведет к уменьшению затрат на подбор и адаптацию нового персонала);
- инновационная активность: сотрудники, получающие вознаграждение за идеи, становятся источником улучшений и инноваций.

Социально-психологические и управленческие эффекты:

- формирование лояльного персонала: сотрудники, чувствующие заботу и справедливость, отождествляют свои цели с целями компании;
- снижение уровня текучести кадров: стабильный, опытный коллектив – запас прочности компании;
- привлечение высококвалифицированных специалистов: репутация «лучшего работодателя» становится конкурентным преимуществом на рынке труда;
- формирование желаемой корпоративной культуры: система мотивации транслирует ценности компании (например, ориентация на клиента, инновации, командная работа);
- упрощение управления: сотрудники, мотивированные на результат, требуют меньше оперативного контроля (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Влияние системы мотивации на ключевые показатели предприятия [1, с. 102]

Показатель предприятия	Характер влияния эффективной системы мотивации
Рентабельность	Рост за счет увеличения производительности и качества при контролируемых издержках на персонал.
Конкурентоспособность	Усиление за счет инноваций, высокой клиентоориентированности и оперативности.
Репутация на рынке	Улучшение имиджа как среди клиентов (качественный сервис), так и среди потенциальных сотрудников.
Стабильность и устойчивость	Повышение за счет снижения зависимости от ключевых лиц, формирования кадрового резерва.
Климат в коллективе	Нормализация, снижение уровня конфликтности, рост доверия к руководству.

Далее рассмотрим проблемы и современные тенденции в построении систем мотивации [7, с. 65]:

- универсальный подход: игнорирование различий в мотивационных профилях разных поколений (X, Y, Z), специалистов разного профиля;
- несправедливость: субъективные оценки, «любимчики», непрозрачные схемы начисления бонусов;
- дисбаланс: перекося в сторону только материальных или только нематериальных методов;
- отсутствие связи со стратегией: система стимулирует текущую оперативную деятельность, но не ведет к достижению долгосрочных стратегических целей;
- сложность и непонятность: система с огромным количеством показателей, которые невозможно отследить.

Актуальные тенденции в системах мотивации и стимулирования труда:

- гибридные модели работы: мотивационные пакеты для офисных, удаленных и гибридных сотрудников;
- индивидуализация (персонализация): предоставление сотрудникам выбора в рамках социального пакета, например, выбрать между доп. медицинской страховкой или абонементом в спортзал;
- фокус на психологическое состояние: программы ментального здоровья,

борьбы с эмоциональным выгоранием, создания баланса между работой и личной жизнью;

- геймификация: внедрение игровых элементов (бейджи, рейтинги, уровни, соревнования) для повышения вовлеченности в рутинные процессы;
- прозрачность данных: использование цифровых платформ, где сотрудник в реальном времени может видеть свой прогресс по KPI и расчет будущего вознаграждения.

Система мотивации и стимулирования труда персонала представляет собой сложный, многогранный и динамичный механизм, выступающий в роли связующего звена между стратегическими устремлениями предприятия и повседневными действиями каждого сотрудника. Ее сущность заключается в гармоничном сочетании внешних стимулов, предлагаемых организацией, с внутренними мотивационными структурами индивидов, что в итоге формирует желаемое трудовое поведение.

Значение такой системы невозможно переоценить. Она является ключевым драйвером организационной эффективности, прямым инструментом повышения производительности, качества и инновационности. В долгосрочной перспективе именно эффективная система мотивации создает ту самую ценную организационную среду, которая привлекает, развивает и удерживает лучшие таланты, превращая человеческий ресурс в неоспоримое конкурентное преимущество. Построение такой системы требует от руководства глубокого понимания не только экономических законов, но и основ психологии, социологии и современного менеджмента, а также готовности к постоянной адаптации этого инструмента в меняющемся мире.

1.2 Современные способы мотивации персонала и методы их оценки

Эволюция экономических отношений, цифровая трансформация бизнеса и глубокая смена социальных парадигм привели к кардинальному пересмотру

традиционных подходов к управлению человеческими ресурсами. Современный сотрудник – это уже не просто «винтик» в производственном механизме, а осознанный участник бизнес-процессов, ценящий автономию, смысл, развитие и баланс между различными сферами жизни. В этой связи архаичные системы мотивации, построенные исключительно на материальном поощрении и жестком контроле, теряют свою эффективность.

На смену им приходят современные способы мотивации, которые носят комплексный, персонализированный и часто нефинансовый характер. Их ключевая особенность – направленность на внутренние драйверы активности человека: потребность в признании, самореализации, принадлежности к сообществу, личностном росте. Однако внедрение инновационных методов требует адекватных инструментов для оценки их результативности.

Чтобы понять суть современных методов, необходимо проследить логику развития управленческой мысли. Классические теории (Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг) заложили важный фундамент, выделив иерархию потребностей и дифференцировав гигиенические факторы и мотиваторы. Однако в XXI веке фокус сместился.

На первый план вышли теории, рассматривающие мотивацию через призму [12, с. 46-47]:

- самоопределения (Э. Деси и Р. Райан): утверждает, что ключ к устойчивой мотивации лежит в удовлетворении трех базовых психологических потребностей: автономии (чувство выбора), компетентности (мастерство в своем деле) и связанности (чувство принадлежности);
- внутренней мотивации: деятельность сама по себе приносит удовлетворение, что является самым мощным и устойчивым двигателем;
- геймификации: применение игровых механик в неигровом контексте для усиления вовлеченности.

Таким образом, современные способы – это, по сути, инструментарий для создания рабочей среды, которая питает автономию, мастерство и цель (как

сформулировал Д. Пинк в своей концепции), а не просто предлагает обмен «работа на деньги».

Современные методы мотивации и стимулирования труда можно условно разделить на несколько ключевых направлений, которые на практике часто комбинируются.

Методы, развивающие автономию и гибкость. Эти способы отвечают потребности сотрудника контролировать свою работу и жизнь [22, с. 233]:

- удаленная и гибридная работа: предоставление выбора места и иногда времени выполнения задач. Это высшее доверие, которое резко повышает лояльность и удовлетворенность;
- гибкий график и сжатая рабочая неделя: позволяет сотруднику управлять своим временем для лучшего баланса между работой и личной жизнью;
- свобода выбора задач и горизонтальная ротация: возможность участвовать в интересных проектах, пробовать себя в новых ролях внутри компании без обязательного карьерного роста «вверх»;
- отказ от микроменеджмента: фокус на результате, а не на процессе и тотальном контроле каждого шага.

Методы, направленные на развитие мастерства и цели. Эти инструменты помогают сотруднику видеть смысл и рост в своей деятельности:

- прозрачность информации и вовлечение в стратегию («Open Book Management»): сотрудники знают о финансовых показателях, целях компании и понимают, как их личный вклад влияет на общий результат;
- персонализированные карты развития (IDP – Individual Development Plan): совместное с руководителем планирование обучения, тренингов, менторства и карьерных шагов, привязанное к личным амбициям и бизнес-потребностям;
- наставничество и коучинг (Mentoring & Coaching): неформальное развитие навыков через обмен опытом и профессиональное руководство;
- выделение времени на креатив и инновации (например, правило «20%

времени» в Google): разрешение тратить часть рабочего времени на собственные проекты, что ведет к прорывным идеям и высокой вовлеченности.

Социальные и признательные методы. Эти способы удовлетворяют потребность в уважении и принадлежности [21, с. 174]:

- платформы peer-to-peer благодарностей: корпоративные приложения, где коллеги могут публично благодарить друг друга за помощь, передавая виртуальные или реальные знаки отличия (бейджи, баллы);
- нематериальное признание: неформальные и быстрые формы: публичная похвала на общем собрании, личное благодарственное письмо от топ-менеджера, история успеха в корпоративном медиа;
- развитие корпоративной социальной ответственности (КСО) и волонтерских программ: возможность участвовать в социально значимых проектах от имени компании усиливает чувство гордости и единства;
- геймификация рабочих процессов: внедрение рейтингов, уровней, миссий и наград за выполнение рутинных или сложных задач, превращающее работу в более увлекательный процесс.

Персонализированные пакеты льгот (Cafeteria Plan / «Гибкий benefits»). Это современная замена стандартному соцпакету [20, с. 49-50]:

- сотруднику выделяется условный бюджет на льготы, который он может потратить по своему выбору из меню опций;
- примеры опций: дополнительная медицинская страховка, стоматология, абонемент в фитнес-клуб или спортзал, оплата обучения, дополнительные дни отпуска, страхование жизни, питание, мобильная связь и т.д. (таблица 1.4).

Система оценки эффективности современных методов мотивации. Внедрение инновационных методов без возможности измерить их отдачу – необоснованный риск. Оценка должна быть комплексной и опираться на данные.

Таблица 1.4 – Сравнение традиционных и современных способов мотивации

Аспект	Традиционные способы	Современные способы
Философия	Контроль и внешнее стимулирование.	Доверие и развитие внутренней мотивации.
Фокус	Достижение операционных целей, исполнительность.	Вовлеченность, инновации, лояльность.
Ключевые инструменты	Оклад, премия, дисциплинарные взыскания, стандартный соц. пакет.	Автономия, развитие, признание, гибкость, персонализация.
Роль сотрудника	Исполнитель.	Партнер, соавтор процесса.
Коммуникация	Вертикальная, директивная.	Горизонтальная, прозрачная, диалоговая.
Измеримость	Относительно проста (KPI, выполнение плана).	Сложна, требует оценки качественных показателей.

Ключевые принципы оценки [15, с. 103-104]:

- системность: оценка не одного метода, а их совокупного влияния;
- регулярность: мониторинг не разовый, а постоянный (например, через ежегодные и пульсовые опросы);
- опора на данные (Data-Driven): использование как количественных метрик, так и качественных исследований;
- связь с бизнес-результатами: поиск корреляции между мотивационными практиками и финансовыми/операционными показателями.

Методы и инструменты оценки:

1) Количественные показатели:

- индекс вовлеченности сотрудников (Employee Engagement Index): рассчитывается на основе регулярных опросов по ключевым утверждениям о лояльности, удовлетворенности и готовности прикладывать дополнительные усилия;
- коэффициент текучести кадров, особенно добровольной (Voluntary Turnover Rate): снижение текучести, особенно среди высокопроизводительных сотрудников, – прямой индикатор успеха мотивационной системы;
- показатели эффективности (KPI) на уровне отделов и компании: рост производительности, качества, снижение ошибок, выполнение стратегических целей (OKR);

- статистика использования льгот: активность в программах обучения, участие в волонтерских проектах, востребованность тех или иных опций;
- метрики рекрутинга: уменьшение времени закрытия вакансий, снижение стоимости привлечения кандидата, рост числа рекомендаций от сотрудников.

2. Качественные методы:

- пульсовые опросы: короткие частые анонимные опросы на конкретные темы (например, после внедрения гибкого графика);
- глубинные интервью и фокус-группы: позволяют понять глубинные причины тех или иных тенденций, выявленных в опросах;
- анализ вовлеченности в корпоративные коммуникации: активность во внутренних соцсетях, на платформах peer-to-peer признания;
- Exit-интервью и интервью с «выжившими»: анализ причин ухода и, что важнее, причин остаться в компании.
- бенчмаркинг: сравнение своих практик и показателей с лучшими отраслевыми и региональными работодателями [11, с. 114].

В таблице 1.5 представлен сравнительный анализ эффективности тех или иных современных методов мотивации персонала.

Таблица 1.5 – Матрица оценки эффективности современных способов мотивации [2, с. 305]

Способ мотивации	Ключевые индикаторы для оценки (Что измерять?)	Инструменты оценки
Гибкий график / Удаленная работа	Уровень стресса, удовлетворенность work-life balance, продуктивность (по результатам), уровень доверия в команде.	Пульсовые опросы, анализ выполнения KPI, интервью, мониторинг текучести.
Платформы peer-to-peer признания	Активность пользователей (количество благодарностей), вовлеченность, субъективная оценка атмосферы в коллективе.	Анализ данных платформы, опросы о климате в коллективе, фокус-группы.
Персонализированные карты развития (IDP)	Процент сотрудников с утвержденным IDP, процент выполнения планов развития, внутренняя мобильность (ротация), удержание талантов.	Анализ HR-системы, интервью с сотрудниками и руководителями, метрики внутреннего рекрутинга.

Продолжение таблицы 1.5

Дополнительные льготы	Удовлетворенность пакетом льгот, дифференциация выбора (что выбирают разные возрастные/профессиональные группы), привлекательность для рекрутинга.	Опросы удовлетворенности, анализ данных провайдера benefits, отзывы кандидатов.
Геймификация	Участие в программе, скорость и качество выполнения «геймифицированных» задач, вовлеченность.	Анализ активности на платформе, сравнение performance-метрик до и после внедрения.

Современные способы мотивации не могут быть разрозненными инициативами. Их эффективность многократно возрастает при интеграции в общую стратегию управления персоналом.

Условия успешной интеграции:

1. Поддержка топ-менеджмента: личный пример и вовлеченность руководства.
2. Развитие управленческих компетенций: менеджеры среднего звена должны уметь работать в условиях автономии подчиненных, давать обратную связь и быть коучами.
3. Технологическая инфраструктура: наличие HRIS (Human Resource Information System), платформ для признания, систем для удаленной коллаборации.
4. Культура обратной связи: создание среды, где честный диалог между сотрудником и руководителем является нормой.

Потенциальные вызовы и риски:

- Иллюзия простоты: внедрение геймификации или гибкого графика без глубокого анализа потребностей компании может дать обратный эффект;
- неравенство и зависть: некоторые методы (например, выбор задач) могут восприниматься как несправедливые;
- перегрузка коммуникациями: избыток peer-to-peer благодарностей может их девальвировать;
- сложность оценки ROI: прямая финансовая отдача от многих

- нематериальных методов часто отсрочена и опосредована;
- культурные различия: глобальным компаниям необходимо адаптировать методы под менталитет сотрудников в разных странах.

Современные способы мотивации персонала представляют собой ответ бизнеса на фундаментальные изменения в обществе и на рынке труда. Они смещают акцент с краткосрочного внешнего стимулирования на долгосрочное культивирование внутренней вовлеченности, основанной на автономии, мастерстве и цели. От разовых премий компании переходят к проектированию целостной опыта сотрудника, где мотивация – это не набор инструментов, а сущность ежедневного взаимодействия человека с организацией [27, с. 149].

Однако ценность этих методов раскрывается в полной мере только при наличии продуманной системы оценки, сочетающей жесткие количественные данные и гибкие качественные исследования. Только так можно трансформировать субъективное ощущение «хорошей атмосферы» в объективные бизнес-результаты: рост производительности, инновационности, лояльности клиентов и, в конечном итоге, финансовой устойчивости компании. Таким образом, задача современного HR-менеджмента и руководителей – стать архитекторами среды, которая не принуждает к работе, а вдохновляет на достижения, имея в своем арсенале четкие измерители успешности этого процесса.

2 Анализ и оценка системы стимулирования и мотивации персонала ООО «АртСанЮг»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

В качестве объекта исследования в данной выпускной квалификационной работе выступает общество с ограниченной ответственностью «АртСанЮг», зарегистрированное в г. Туапсе 5 марта 2011 года. Компания специализируется на оптовой торговле строительными материалами.

С момента основания и по настоящее время единственным участником и директором организации является Артем Оганнесович Акопян, который сосредоточил в своих руках 100% уставного капитала и все ключевые управленческие функции. Деятельность предприятия регламентируется законодательством Российской Федерации, его внутренним уставом, а также локальными нормативными актами, определяющими финансово-хозяйственные процессы. Общество обладает самостоятельностью в планировании своей производственной деятельности и социальной политики.

Формально высшим органом управления в ООО «АртСанЮг» является Общее собрание участника, которое обязано проводить ежегодные заседания для утверждения итогов финансового года в установленные сроки. Однако, учитывая структуру собственности, его роль носит скорее формальный характер. Фактическое оперативное руководство возложено на единоличный исполнительный орган – Директора, избираемого на пятилетний срок с правом неограниченного переизбрания. В своих решениях Директор обязан руководствоваться нормами права, уставными документами и внутренними соглашениями компании.

Целью создания ООО «АртСанЮг» является ведение коммерческой деятельности по снабжению потребителей широким ассортиментом строительных материалов. Основной вид экономической деятельности соответствует оптовой торговле. Помимо этого, в перечне зарегистрированных видов деятельности значатся 72 дополнительных направления, среди которых

наиболее релевантными являются производство металлоконструкций, обработка металлов давлением и изготовление изделий из проволоки и пружин.

Организационная структура управления ООО «АртСанЮг» построена по линейно-функциональному принципу (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «АртСанЮг»

К её ключевым преимуществам относятся:

1. Четкость иерархии команд, обеспечивающая оперативность выполнения решений высшего руководства;
2. Эффективное разделение труда между функциональными подразделениями, способствующее профессиональному росту специалистов;
3. Централизованный контроль и возможность быстрого перераспределения ресурсов в соответствии со стратегическими задачами.

В то же время данной структуре присущи характерные недостатки:

1. Слабое горизонтальное взаимодействие между различными отделами;
2. Излишняя бюрократизация и жесткая вертикальная подчиненность;

3. Риск формирования ведомственных барьеров, которые могут снижать заинтересованность функциональных подразделений в общем результате и инновационном развитии производства.

Владелец предприятия, Авокян Артем Оганнесович, является директором, в его функции входит стратегическое управление компанией, решение всех ключевых вопросов по организации и контролю за производственными процессами. В виду того, что директор ООО «АртСанЮг» имеет высшее инженерное образование. а также имеет опыт работы главным инженером в производственной компании, непосредственное руководство отделом производства сосредоточено также в его руках, должность главного инженера в ООО «АртСанЮг» отсутствует.

Основная задача заместителя директора по коммерческим и организационным вопросам – координация всей коммерческой деятельности компании и обеспечение организационного развития. К основным функциям относятся:

- участие в формировании коммерческой стратегии компании (ценовая политика, ассортиментная матрица, политика продвижения);
- руководство снабжением и продажами, координация их взаимодействия;
- мониторинг конкурентов, анализ спроса, выявление новых рыночных возможностей;
- участие в формировании бюджета продаж и закупок, контроль его выполнения;
- ведение переговоров с крупными поставщиками и ключевыми клиентами;
- создание должностных инструкций, стандартов работы и KPI для подчиненных отделов.

Менеджер по снабжению отвечает за бесперебойное обеспечение компании необходимыми товарами и материалами на выгодных условиях. К его функциям можно отнести:

- формирование и корректировка заявок на закупку на основе анализа

- продаж и остатков на складе;
- поиск новых и ведение переговоров с существующими поставщиками сантехники, электротоваров, комплектующих;
 - подготовка и согласование договоров поставки, отслеживание сроков и условий;
 - контроль сроков отгрузки и доставки товара, решение проблем с браком и недопоставкой;
 - ведение базы поставщиков, ценовых предложений и истории закупок.

Продавцы-кассиры занимаются обслуживанием покупателей в торговом зале, консультированием и осуществлением расчетов.

Заведующий складом (кладовщик) осуществляет организацию эффективной работы склада, обеспечение сохранности и учета товарно-материальных ценностей. В его функции входят: приемка товара, учет и инвентаризация, отпуск и отгрузка ТМЦ, организация хранения и т.д.

Бухгалтер занимается ведением достоверного бухгалтерского и налогового учета.

Экономист осуществляет анализ и планирование экономических показателей деятельности компании.

Работники производственного отдела занимаются производством металлоизделий, металлических конструкций, металлопрофиля и т.д.

В рамках организационно-экономического анализа рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «АртСанЮг» (таблица 2.1).

На основе данных таблицы 2.1 можно выделить несколько ключевых тенденций в деятельности компании за последние три года.

1. Спад деловой активности и сокращение масштабов. Компания демонстрирует устойчивую негативную динамику по основному объёмному показателю – выручке. За два года она сократилась на 21,8% (с 24 000 до 18 775 тыс. руб.). Наиболее значительное падение (-15,7%) произошло в 2024 году. Параллельно происходило снижение численности персонала (с 51 до 39 человек, или на 23,5%), что указывает на общее сокращение операционной

деятельности и, возможно, на оптимизацию штата в ответ на снижение спроса или рыночные трудности.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «АртСанЮг» в 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2022	2023	2024	2023 от 2022	2024 от 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	24000	22272	18775	-1728	-3497	-7,2	-15,7
Затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб.	23190	21579	18050	-1611	-3529	-7	-16,3
Валовая прибыль, тыс.руб.	810	693	725	-117	32	-21,1	4,6
Чистая прибыль, тыс.руб.	648	554,4	580	-93,6	25,6	-14,4	4
Среднесписочная численность персонала, чел.	51	44	39	-7	-5	-13,7	-11,4
Производительность труда, тыс. руб./чел.	470,6	506,2	481,4	35,6	-24,8	7,6	-4,9
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	23529	25309	24070	1780	-1239	7,6	-4,9
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	14400	13363	11264	-1037	-2099	-7,2	-15,7
Стимулирование труда (премии + доплаты) тыс. руб.	2592	2660	2105	68	-555	2,6	-20,9

2. Противоречивая динамика прибыли. Несмотря на падение выручки, в 2024 году наблюдался рост показателей прибыли:

- валовая прибыль выросла на 4,6% (на 32 тыс. руб.);
- чистая прибыль увеличилась на 4% (на 25,6 тыс. руб.).

Этот положительный сдвиг стал возможен благодаря опережающему снижению затрат на производство и реализацию (-16,3% в 2024 году), которое было даже более значительным, чем падение выручки (-15,7%). Это свидетельствует о проведении мероприятий по снижению издержек, которые оказались эффективными и позволили улучшить рентабельность в условиях сжатия рынка.

3. Повышение, а затем снижение эффективности труда. Динамика производительности труда (выручка на одного сотрудника) носит

волнообразный характер:

- в 2023 году, на фоне сокращения штата, производительность выросла на 7,6% (до 506,2 тыс. руб./чел.), что было позитивным сигналом;
- однако в 2024 году, несмотря на дальнейшее сокращение сотрудников, производительность упала на 4,9%. Это указывает на то, что падение выручки стало настолько существенным, что даже сокращение численности не смогло компенсировать снижение объёмов работы на одного сотрудника.

Аналогичную траекторию – рост с последующим снижением – повторяет показатель среднемесячной заработной платы, что напрямую коррелирует с динамикой производительности.

4. Сокращение расходов на персонал и стимулирование. Фонд оплаты труда (ФОТ) сокращался пропорционально выручке (темпы падения идентичны: -7,2% в 2023 и -15,7% в 2024). При этом расходы на стимулирование труда (премии и доплаты) в 2023 году даже выросли на 2,6%, возможно, для мотивации оставшегося персонала. Однако в 2024 году произошло их резкое сокращение на 20,9%, что говорит об ужесточении политики в области переменной части оплаты труда на фоне общего ухудшения финансовых результатов.

Ключевые показатели экономической деятельности ООО «АртСанЮг» и их динамика за исследуемый период представлены на рисунке 2.2.

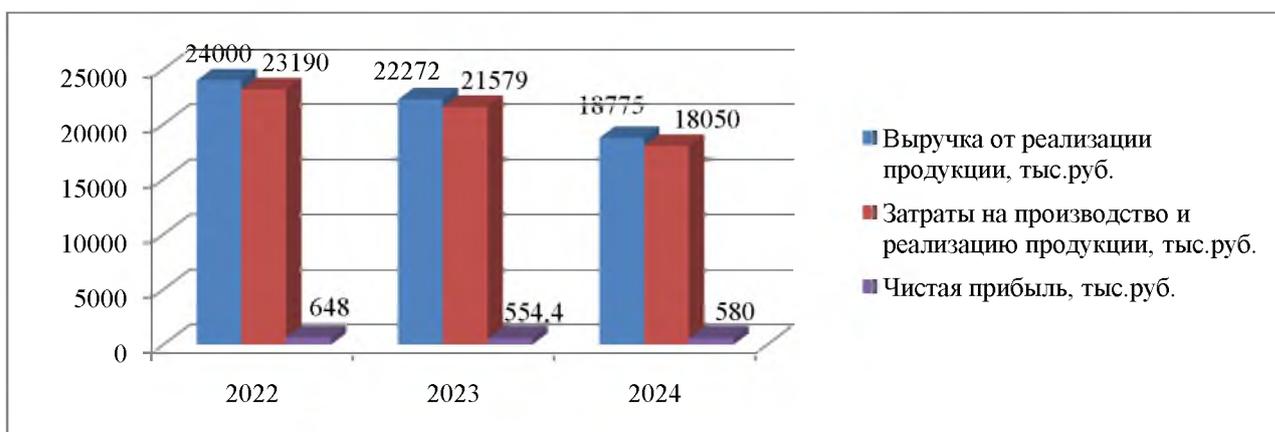


Рисунок 2.2 – Динамика основных показателей экономической деятельности ООО «АртСанЮг» за 2022-2024 гг.

Компания столкнулась со значительным и прогрессирующим сокращением выручки, что является главным вызовом.

Руководство эффективно управляло затратами, особенно в 2024 году. Благодаря более резкому сокращению издержек по сравнению с падением доходов, компании удалось не только сохранить, но и немного нарастить прибыль, повысив рентабельность.

Сокращение численности персонала в 2023 году привело к росту производительности. Однако в 2024 году дальнейшее сокращение штата уже не смогло компенсировать глубокое падение выручки, и эффективность труда снизилась.

Снижение средней зарплаты и резкое сокращение стимулирующих выплат в 2024 году могут негативно сказаться на мотивации и лояльности оставшегося персонала, создавая риски для долгосрочной стабильности коллектива.

ООО «АртСанЮг» ведёт жёсткую политику сокращения затрат и оптимизации ресурсов для сохранения прибыльности в условиях резкого снижения рыночного спроса. Хотя меры по контролю над издержками пока эффективны, ключевой проблемой остаётся падение объёмов деятельности. Для устойчивого развития компании необходимо сосредоточиться на решении этой фундаментальной проблемы – поиске путей восстановления роста продаж или диверсификации деятельности.

2.2 Анализ существующей системы стимулирования и мотивации персонала ООО «АртСанЮг»

В соответствии с ранее данным определением, система мотивации и стимулирования представляет собой целостный набор регламентов и практик, призванных формировать и поддерживать высокую результативность сотрудников. Для оценки данной системы в ООО «АртСанЮг» требуется детальное изучение внутренних нормативных документов, устанавливающих

порядок оплаты труда.

Структура вознаграждения сотрудников компании, зафиксированная в трудовых договорах, включает постоянную и переменную части, соотношение которых составляет 90% и 10% соответственно. Переменная часть (премиальная) дифференцирована в зависимости от функционала подразделения.

Так, для менеджеров-кассиров она привязана к выполнению ежемесячных плановых показателей по продажам, а для работников производственного отдела – к критериям качества (уровень брака) и соблюдению производственных графиков.

Помимо основной заработной платы, в компании практикуются дополнительные поощрительные выплаты. Они назначаются по усмотрению руководства и носят преимущественно социальный характер: приурочены к государственным праздникам (Новый год, 8 Марта и др.) или к значимым личным событиям сотрудников (дни рождения, свадьбы). Единственным регулярным элементом нематериального стимулирования является организация новогоднего корпоративного мероприятия за счет компании.

Критическим недостатком сложившейся модели оплаты труда является минимальная доля переменной части (всего 10%), что существенно снижает ее стимулирующий потенциал. В результате у персонала формируется слабая заинтересованность в достижении индивидуальных и коллективных результатов. Данная проблема приобретает особую значимость, учитывая специфику бизнеса ООО «АртСанЮг»: при отсутствии высокой материалоемкости и значительных основных фондов человеческие ресурсы становятся ключевым активом компании.

Таким образом, для объективной оценки эффективности действующей системы мотивации и подтверждения ее недостаточной результативности необходим анализ динамики кадровых показателей. Данные о движении персонала за период 2022-2024 гг., представленные в таблице 2.2 и на рисунке 2.3, послужат эмпирической основой для такого анализа.

Таблица 2.2 – Показатели движения персонала ООО «АртСанЮг» в течение 2022-2024 гг.

Наименование категории персонала и должности	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение, чел.(+,-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2022
РУКОВОДИТЕЛИ	2	2	2	-	-
Директор	1	1	1	-	-
Заместитель директора по коммерческим и организационным вопросам	1	1	1	-	-
СПЕЦИАЛИСТЫ	4	4	4	-	-
Экономист	1	1	1	-	-
Бухгалтер	2	2	2	-	-
Менеджер по снабжению	1	1	1	-	-
Производственный персонал, в т.ч.	45	38	33	-7	-12
Основной персонал	43	35	30	-8	-13
Обслуживающий персонал	2	3	3	1	1
Итого	51	44	39	-7	-12

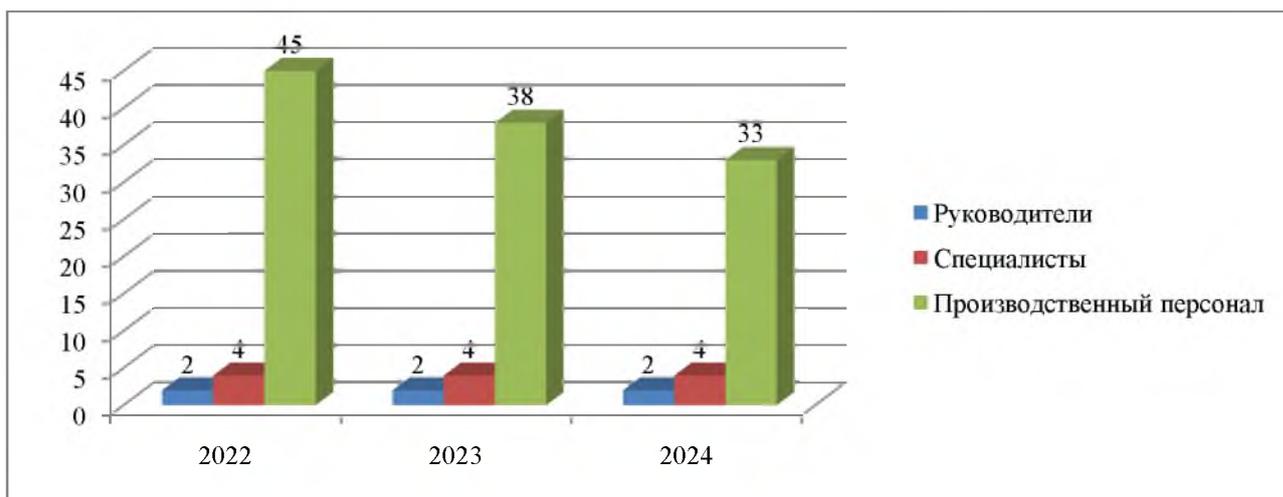


Рисунок 2.3 – Изменение численности персонала за 2022-2024 гг.(чел.)

На основании данных таблицы 2.2 и рисунка 2.3 можно сделать следующие выводы о динамике и структуре персонала компании:

За два года общая среднесписочная численность сотрудников уменьшилась на 12 человек (-23,5%): с 51 человека в 2022 году до 39 в 2024-м. Это подтверждает ранее выявленную тенденцию к снижению масштабов деятельности компании и проводимую политику сокращения издержек.

Численность руководителей (2 человека) и специалистов (4 человека)

оставалась неизменной на протяжении всего периода. Это указывает на то, что оптимизация затронула исключительно исполнительский уровень, в то время как управленческий каркас и ключевые функциональные позиции (экономист, бухгалтер, менеджер по снабжению) были сохранены.

Наибольшее уменьшение численности произошло именно в этой категории:

- за два года количество производственных работников сократилось на 12 человек (26,7%): с 45 до 33;
- внутри категории особенно пострадал основной персонал (вероятно, основные рабочие): его численность упала на 13 человек (-30,2%);
- при этом обслуживающий персонал (вспомогательные рабочие) незначительно увеличился на 1 человека, что может говорить о перераспределении функций или попытке поддержать инфраструктуру при сокращении основных мощностей.

Доля производственного персонала в общей численности немного снизилась: с 88,2% в 2022 году до 84,6% в 2024-м. Соответственно, доля управленцев и специалистов возросла с 11,8% до 15,4%. Это свидетельствует об определённой деформации структуры в сторону увеличения доли аппарата управления относительно сокращающегося производственного ядра.

Сокращение штата носит избирательный характер и направлено в первую очередь на уменьшение числа производственных рабочих, что согласуется со стратегией снижения затрат в условиях падения объёмов продаж.

Неизменность численности руководства и специалистов может интерпретироваться двояко: с одной стороны, как стремление сохранить управляемость и ключевые компетенции, с другой – как возможный дисбаланс, при котором административная нагрузка на одного сотрудника управления уменьшается, в то время как нагрузка на оставшихся рабочих может расти.

Резкое сокращение основного производственного персонала (на 30%) является критическим изменением и может нести в себе риски:

- потери квалифицированных кадров;

- снижения гибкости и потенциала для выполнения заказов;
- роста нагрузки на оставшихся работников без адекватного роста оплаты (как показал предыдущий анализ, средняя зарплата в 2024 году снизилась).

Данная динамика (массовый уход/сокращение именно рядовых сотрудников) является следствием ранее выявленной неэффективной системы стимулирования с низкой переменной частью оплаты труда, которая не удерживает персонал в период сложностей.

Таким образом, кадровая политика компании в 2022-2024 гг. была нацелена на быструю экономию трудовых затрат через радикальное сокращение производственного персонала. Однако это привело к изменению баланса в структуре штата и могло усугубить проблемы с мотивацией и операционными возможностями, что требует пересмотра не только системы оплаты, но и общей стратегии управления человеческими ресурсами.

Современные подходы к построению системы оплаты труда предлагают различные модели соотношения гарантированной и переменной частей заработной платы. Наиболее типичными являются пропорции 90/10, 75/25 и 50/50.

В ООО «АртСанЮг» действует модель 90/10, где лишь десятая часть дохода сотрудника зависит от его личных результатов. Такой минимальный размер стимулирующей составляющей существенно снижает её воздействие, что приводит к низкому уровню вовлечённости персонала и слабой заинтересованности в достижении высоких показателей. В практике эффективного управления часто отмечается, что модель 50/50 обладает значительно более высоким мотивационным потенциалом, поскольку напрямую связывает половину вознаграждения с итогами труда. Переход к подобному сбалансированному соотношению способен качественно изменить мотивационный климат в организации и создать для сотрудников понятный механизм роста личного дохода за счёт повышения эффективности.

Пакет социальных льгот на предприятии носит ограниченный характер.

Компенсация расходов на питание, жильё, транспорт и связь предоставляется исключительно в служебных командировках. В качестве форм нематериального поощрения применяются объявление благодарности и вручение подарков.

Под нематериально-организационным стимулированием в компании понимается в первую очередь поддержание трудовой дисциплины, результатом нарушения которой является применение дисциплинарных взысканий. К положительным организационным мерам можно отнести практику внутрифирменного обучения персонала.

Проведённый ранее анализ количественных данных лишь фиксирует общую неэффективность мотивационной системы, но не позволяет определить глубинные причины сложившейся ситуации. Для решения задач данного исследования и выявления реальных потребностей, ценностей и мотивов сотрудников было инициировано эмпирическое исследование в форме анонимного анкетирования (приложение 1). В опросе приняли участие 35 работников компании.

Целью исследования является диагностика слабых мест в действующей мотивационной политике. Одним из ключевых оцениваемых аспектов стала удовлетворённость персонала условиями труда, результаты чего отражены на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Удовлетворенность персонала ООО «АртСанЮг» трудовыми условиями

Результаты проведённого анкетирования свидетельствуют о низком

уровне удовлетворённости сотрудников условиями труда. Лишь 20% респондентов (7 человек) выразили полное удовлетворение своей работой. Большинство – 22 сотрудника (около 63%) – частично удовлетворены, что указывает на наличие значимых проблем и нереализованных ожиданий, требующих системных изменений, в том числе в области материального стимулирования. При этом 5 человек (около 14%) выразили полную неудовлетворённость, а один респондент затруднился с ответом.

Такое распределение ответов является тревожным сигналом и подтверждает наличие глубоких дисфункций в мотивационной системе компании. Преобладание частично удовлетворённых сотрудников показывает, что текущие условия труда в целом воспринимаются как неудовлетворительные, однако персонал сохраняет определённую лояльность, которая может быть потеряна при отсутствии позитивных изменений.

Для понимания конкретных рисков и разработки адресных мер важно изучить факторы, которые могут подтолкнуть сотрудников к решению об увольнении. Основные причины, выделенные самими работниками, представлены на рисунке 2.5.

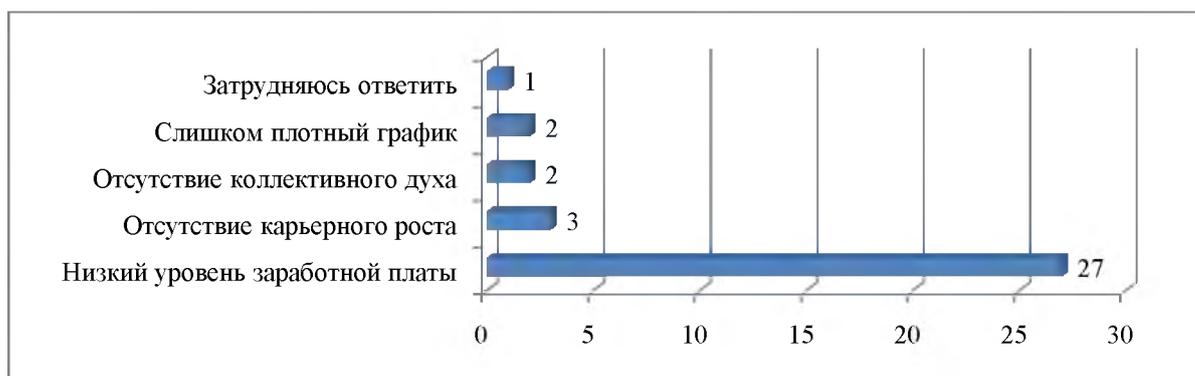


Рисунок 2.5 – Причины, по которым сотрудники ООО «АртСанЮг», по их мнению, были бы вынуждены уволиться с текущего рабочего места, чел.

Анализ данных, представленных на рисунке 2.5, позволяет сделать однозначный вывод о доминирующем факторе риска для текучести кадров в компании. Подавляющее большинство опрошенных сотрудников (27 человек, или 77,2%) в качестве основной потенциальной причины своего увольнения

называют неудовлетворительный уровень заработной платы. Все остальные возможные причины в сумме составляют лишь 22,8% (8 человек), что подчеркивает исключительную критическую значимость материального фактора в системе мотивации персонала ООО «АртСанЮг».

Таким образом, проблема низкого уровня дохода является не просто одним из многих факторов, а ключевым и системным демотиватором, напрямую угрожающим стабильности коллектива.

Для формирования целостного представления о трудовой мотивации сотрудников и поиска точек роста далее, на рисунке 2.6, визуализированы их основные целевые установки и ожидаемые стимулы.

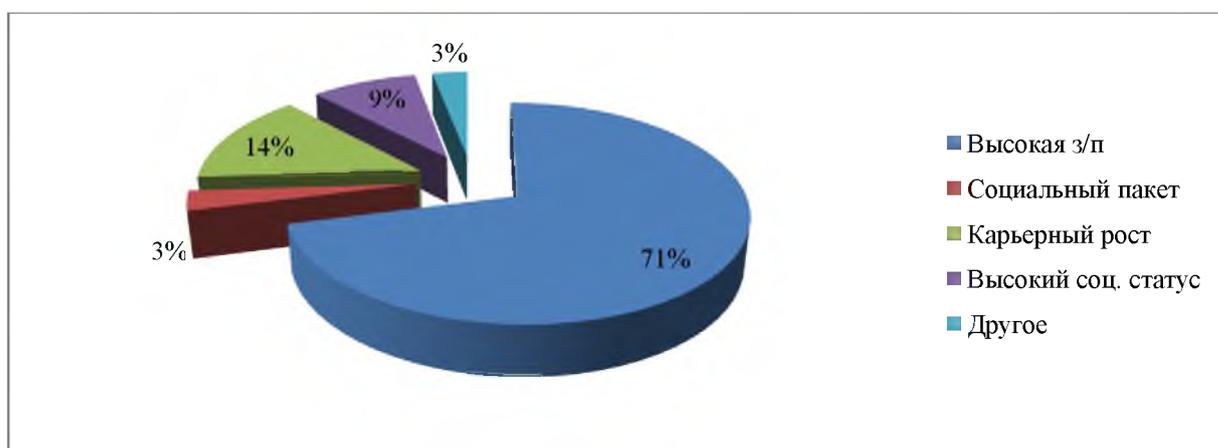


Рисунок 2.6 – Основные стимулы в работе сотрудников ООО «АртСанЮг»

Результаты проведённого анкетирования персонала позволили выявить ключевые мотивационные приоритеты и зоны неудовлетворенности персонала условиями труда в ООО «АртСанЮг». Абсолютное большинство респондентов (25 человек из 35) обозначили высокую заработную плату в качестве главной цели в работе. Карьерный рост оказался значим лишь для пяти опрошенных, что подтверждает доминирование материальных интересов в сложившейся ситуации.

На основе анализа данных анкетирования можно сформулировать следующие выводы:

1. Уровень удовлетворённости условиями труда является критически низким: полностью довольны лишь 20% сотрудников.

2. Преобладающая группа частично удовлетворённых работников демонстрирует неустойчивую лояльность. Их основным стимулом является высокий доход, а снижение уровня оплаты труда становится для них главной причиной для увольнения (77,2% респондентов).
3. Среди нематериальных аспектов работы наибольшую ценность для коллектива представляет относительная свобода действий. Такие факторы, как удобный график, признаны наиболее важными лишь единичными сотрудниками.

Проведённый анализ однозначно свидетельствует о системной неэффективности действующей модели стимулирования в ООО «АртСанЮг». Она не выполняет свою ключевую функцию – не создаёт заинтересованности персонала в повышении производительности и результатов компании, что негативно сказывается на выручке и способствует росту кадровой текучести. Отсутствие продуманной политики в этой сфере также приводит к недостатку благоприятных условий труда и комфортного психологического климата.

Таким образом, для организации является очевидной и безотлагательной необходимостью разработки и внедрения новой системы стимулирования. Её основой, с учётом выявленных проблем и запросов сотрудников, должна стать политика усиления материальной мотивации. Ключевой целью новой системы является формирование у работников прямой заинтересованности в качественном и эффективном выполнении трудовых функций, что в перспективе обеспечит рост основных экономических показателей предприятия.

В связи с этим, последующая часть работы (третья глава) будет посвящена практической разработке проектных предложений по созданию и внедрению усовершенствованной системы стимулирования и мотивации персонала в ООО «АртСанЮг».

3 Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала ООО «АртСанЮг»

3.1 Мероприятия по улучшению системы стимулирования и мотивации персонала

Проведенное во второй главе выпускной квалификационной работы исследование позволяет сделать следующие выводы о системе стимулирования и мотивирования труда ООО «АртСанЮг»:

1) Снижение экономических показателей: за период 2022-2024 гг. наблюдается снижение выручки, прибыли и численности персонала. При этом производительность труда и средняя заработная плата демонстрируют неустойчивую динамику, а удельный вес ФОТ в выручке остаётся высоким (60%), что свидетельствует о неэффективности использования трудовых ресурсов.

2) Высокая текучесть кадров: текучесть персонала, особенно среди производственных работников, составляет 26,85%, что ведёт к снижению производительности, росту затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников.

3) Неэффективная система стимулирования:

- преобладает фиксированная часть зарплаты (90%), переменная часть составляет лишь 10%, что снижает мотивацию к повышению результативности;
- материальное стимулирование (премии, доплаты) сокращается, а нематериальные методы ограничены и носят несистемный характер;
- отсутствует связь оплаты труда с ключевыми показателями эффективности (KPI) для большинства сотрудников.

4) Низкая удовлетворённость персонала: результаты анкетирования показывают, что только 20% сотрудников полностью удовлетворены условиями труда. Основными причинами неудовлетворённости являются:

- низкий уровень заработной платы (77,2% опрошенных указали это как причину возможного увольнения);

- отсутствие карьерных перспектив и возможностей для развития;
- недостаток нематериального поощрения и признания.

5) Отсутствие комплексной мотивационной политики: в компании не разработана целостная система стимулирования, учитывающая как материальные, так и нематериальные потребности сотрудников. Нет чётких критериев оценки эффективности труда и механизмов обратной связи.

Таким образом, ключевой задачей является разработка новой системы стимулирования и мотивации для ООО «АртСанЮг».

Основной целью внедрения усовершенствованной системы мотивации и стимулирования в ООО «АртСанЮг» является достижение устойчивого роста выручки и повышение общей эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Ключевым условием для этого выступает формирование устойчивой заинтересованности сотрудников в результатах своего труда, что напрямую повлияет на качество и производительность выполняемых работ.

Фундаментальным изменением в предлагаемой системе станет пересмотр структуры оплаты труда. Планируется изменить соотношение постоянной и переменной (стимулирующей) частей с текущего показателя 90/10 на 75/25. Данная мера призвана качественно усилить мотивационное воздействие системы оплаты, создав для сотрудников понятную и ощутимую зависимость размера вознаграждения от личных и коллективных результатов. Это откроет перспективы для существенного роста индивидуального дохода за счёт достижения установленных целевых показателей.

Механизм начисления стимулирующих выплат будет определяться на основе единой методики. Формула для их расчёта представлена ниже (1):

$$SP = T * \sum(K_i * P_i) + T * \sum(S * P_i) + DK \quad (1)$$

где, SP – стимулирующий пакет выплат, руб.;

T – оклад сотрудника, руб.;

K_i – коэффициент отражающий уровень выполнения

соответствующего КРІ;

P_i – удельный вес этого коэффициента;

$\sum S$ – сумма коэффициентов стимулирующих надбавок за качество работы и сроки её выполнения;

D – дополнительные надбавки, руб. (устанавливаются за экономию ресурсов, эффективность использования оборудования, профессиональное мастерство, ученую степень или звание, за активизацию расширения сферы влияния и т. п.).

Предлагаемая формула расчёта стимулирующих выплат обладает значительной универсальностью и адаптивностью для малых предприятий. Руководство компании получает возможность гибко определять ключевые параметры: величину, периодичность, целевую направленность и количество надбавок, исходя из специфики деятельности. Важным преимуществом такого подхода является предоставление сотрудникам возможности самостоятельно выбирать приоритетные направления для приложения усилий. Работник может сосредоточиться на достижении тех показателей, которые для него наиболее достижимы и выгодны, будь то соблюдение сроков и качества, либо, например, активная работа по расширению рынка сбыта через участие в региональных командировках.

Ожидается, что внедрение данных мер приведёт к следующим экономическим эффектам:

1. Рост фонда оплаты труда (ФОТ) на 5% за счёт введения новых стимулирующих надбавок.
2. Возможное сокращение численности основного производственного персонала на фоне стремления сотрудников повысить свой доход за счёт эффективности, что, в свою очередь, увеличит фонд заработной платы на одного работника.
3. Рост выручки на 15% благодаря повышению работоспособности и заинтересованности персонала.
4. Увеличение прибыли примерно на 10%, поскольку рост издержек на

оплату труда (5%) будет компенсирован значительным приростом доходов.

Ключевыми показателями для оценки успешности новой системы, помимо указанных, станут: отдача от материального стимулирования, удельный вес ФОТ в выручке, уровень текучести кадров, а также показатели рентабельности компании, услуг и самих стимулирующих затрат.

Перед непосредственным расчётом заработной платы по новой системе фиксируются базовые изменения:

- соотношение постоянной и переменной частей для основного производственного персонала изменяется с 90/10% на 75/25%;
- общий ФОТ увеличивается на 5% по сравнению с уровнем 2024 года.

Таким образом, его плановый объём составит:

$$11\,264 + (11\,264 * 0,05) = 11\,827,2 \text{ тыс. руб.}$$

Стратегической целью ООО «АртСанЮг» является увеличение объёмов продаж. В соответствии с этой задачей были установлены соответствующие надбавки и разработаны ключевые показатели эффективности (KPI) для их получения.

Учитывая, что основными направлениями деятельности компании являются оптовая торговля строительными материалами и производство металлоконструкций, ключевые изменения в системе мотивации в первую очередь коснутся сотрудников именно этих двух подразделений.

На основе предложенной универсальной формулы (1) далее представлен адаптированный расчёт стимулирующих выплат для сотрудников производственного участка (2).

$$SP = T * \sum(K_i * P_i) + T * \sum(S * P_i) + DK \quad (2)$$

где, P_i – удельный вес этого KPI, максимальное значение $\sum K_i * P_i$ для данного предприятия определено 0,16 от оклада;

$\sum S$ – сумма коэффициентов стимулирующих надбавок за сроки

выполнения и качество работы, значение суммы данных коэффициентов для ООО «АртСанЮг» определено 0,24 от оклада, а точнее:

S1 – надбавка за выполнение производственных работ быстрее установленной плановым заданием нормы, значение данного коэффициента для ООО «АртСанЮг» определено 0,065 от оклада;

S2 – надбавка за отсутствие сокращение отходов производства, значение данного коэффициента для ООО «АртСанЮг» определено 0,09 от оклада;

S3 – надбавка за отсутствие брака по вине сотрудника, значение данного коэффициента для ООО «АртСанЮг» определено 0,15 от оклада;

DK – дополнительные надбавки за работу на складе (в виду нехватки персонала организации, для работы на складе помимо кладовщика периодически привлекаются рабочие с производственного участка), руб.:

D – количество смен, отработанных сотрудником на складе;

K – размер стимулирующей надбавки, для ООО «АртСанЮг» определено 500 руб./день.

Переходя к практической реализации системы, установим значения коэффициентов K_i (вес показателя) и P_i (степень выполнения) для сотрудников производственного участка, что позволит рассчитать итоговую заработную плату с учётом стимулирующих надбавок.

Для этого в таблице 3.1 представлена разработанная сетка коэффициентов, каждый из которых соответствует выполнению определённого ключевого показателя эффективности (KPI) и влияет на расчёт переменной части оплаты труда.

Таблица 3.1 – коэффициенты KPI для расчета з/п сотрудника производственного участка

KPI	Ед. измерения	Вес (%)
K1. Выполнение индивидуального плана работ (не менее 80%)	%	60
K2. Бережное обращение с производственным и вспомогательным оборудованием	Целое/Поломка	30
K3. Выполнение производственного задания за установленную норму времени	В срок/ не в срок	10

При этом совокупное максимальное вознаграждение за выполнение всех КРІ ограничено и не может превышать 0,16 от оклада сотрудника. Данное ограничение введено для управления затратами и обеспечения предсказуемости фонда оплаты труда.

Сведем полученные данные о коэффициентах КРІ, стимулирующих надбавках и их весах в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Установленные стимулирующие коэффициенты и их веса для сотрудника производственного участка ООО «АртСанЮг»

Коэффициент КРІ	Pi,%	Доля от оклада	Коэффициент S	Pi,%	Доля от оклада
К1. Выполнение индивидуального плана работ (не менее 80%)	60	0,08	S1. Надбавка за выполнение производственных работ быстрее установленной плановым заданием нормы	23	0,065
К2. Бережное обращение с производственным и вспомогательным оборудованием	30	0,06	S2. Надбавка за отсутствие / сокращение отходов производства	32	0,09
К3. Выполнение производственного задания за установленную норму времени	10	0,02	S3. Надбавка за отсутствие брака по вине сотрудника	45	0,15
Итого	100	0,16	Итого	100	0,24

Аналогично рассмотрим расчет стимулирующих выплат для сотрудников отдела продаж ООО «АртСанЮг», который выглядит следующим образом (3):

$$SP = T * \sum(K_i * P_i) + T * \sum(S * P_i) + DK \quad (3)$$

где, P_i – удельный вес этого КРІ, максимальное значение $\sum K_i * P_i$ для данного предприятия определено 0,16 от оклада;

$\sum S$ – сумма коэффициентов стимулирующих надбавок за сроки выполнения пл, значение суммы данных коэффициентов для ООО «АртСанЮг» определено 0,24 от оклада, а точнее:

S1 – надбавка за отсутствие просроченной дебиторской задолженности, значение данного коэффициента для ООО «АртСанЮг»

определено 0,065 от оклада;

S2 – надбавка за привлечение крупного оптового клиента (заказ от 300 тыс.), значение данного коэффициента для ООО «АртСанЮг» определено 0,09 от оклада;

S3 – надбавка за отсутствие операционных ошибок при работе с клиентами, значение данного коэффициента для ООО «АртСанЮг» определено 0,15 от оклада;

DK – дополнительные надбавки за расширения рынка сбыта, руб.:

D – количество дней, проведенных сотрудником в командировке;

K – размер стимулирующей командировочной надбавки, для ООО «АртСанЮг» определено 500 руб./день.

В таблице 3.3 представлены коэффициенты, отвечающие за выполнение соответствующего KPI для расчета з/п сотрудника отдела продаж.

Таблица 3.3 – коэффициенты KPI для расчета з/п сотрудника отдела продаж

KPI	Ед. измерения	Вес (%)
K1. Выполнение индивидуального плана продаж (не менее 80%)	%	60
K2. Выполнение плана продаж определенной группы товаров (определяется ежемесячно)	%	30
K3. Выполнение плана продаж всем отделом	%	10

Сведем полученные данные о коэффициентах KPI, стимулирующих надбавках и их весах в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Установленные стимулирующие коэффициенты и их веса для сотрудника отдела продаж ООО «АртСанЮг»

Коэффициент KPI	Pi,%	Доля от оклада	Коэффициент S	Pi,%	Доля от оклада
K1. Выполнение индивидуального плана продаж (не менее 80%)	60	0,08	S1. Надбавка за отсутствие просроченной дебиторской задолженности	23	0,065
K2. Выполнение плана продаж определенной группы товаров (определяется ежемесячно)	30	0,06	S2. Надбавка за привлечение крупного оптового клиента (заказ от 300 тыс.)	32	0,09
K3. Выполнение плана продаж всем отделом	10	0,02	S3. Надбавка за отсутствие операционных ошибок при работе с клиентами	45	0,15
Итого	100	0,16	Итого	100	0,24

Внедрение новой системы стимулирования с увеличением общего фонда оплаты труда на 5% приведёт к изменению среднемесячного заработка сотрудников. Исходя из планового ФОТ в 11 827,2 тыс. рублей, численности персонала в 39 человек и с учёта ежемесячного расчёта, средняя заработная плата составит 25 272 рубля. При этом гарантированный оклад сохраняется на уровне 18 954 рублей, а остальная часть будет формироваться за счёт переменных надбавок.

Максимальный размер стимулирующих выплат достигается при выполнении сотрудником всех установленных условий, например, при отработке 15 смен на складе или трёх пятидневных командировках за месяц. В этом случае переменная часть (СП) рассчитывается как сумма нескольких компонентов: двух процентных надбавок от оклада (16% и 24%) и фиксированной выплаты за смены/командировки. Таким образом, максимальная стимулирующая надбавка составит:

$$SP = 18\,954 * 0,16 + 18\,954 * 0,24 + 500 * 15 = 15\,081,6 \text{ рубля.}$$

Соответственно, предельно возможный заработок сотрудника производственного участка или отдела продаж при полном выполнении всех КРІ достигнет:

$$ЗП_{\text{макс}} = 18\,954 + 15\,081,6 = 34\,035,6 \text{ рубля.}$$

Более реалистичный сценарий предполагает частичное выполнение показателей. Например, при соблюдении только первых двух условий стимулирования и отработке 5 смен (или 1 командировки на 5 дней) средний заработок сотрудника составит:

$$ЗП_{\text{сред}} = 18\,954 + 2\,500 + 3\,517,16 + 2\,678 \approx 27\,649,16 \text{ рубля.}$$

Сравнительный анализ с базовым периодом 2024 года показывает значительный рост доходов персонала:

- средняя заработная плата увеличится на 3 579,16 рубля, что соответствует росту на 14,9%;
- максимально возможная заработная плата вырастет на 9 965,6 рубля, демонстрируя рост на 41,5%.

Данный расчёт наглядно иллюстрирует потенциал новой системы: она создаёт значительный стимул для повышения личной эффективности, напрямую связывая трудовые достижения сотрудника с осязаемым финансовым результатом.

3.2 Оценка экономической эффективности предложений

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования окажет прямое влияние на ключевые экономические показатели ООО «АртСанЮг». Прогнозируемые изменения в результате внедрения новой системы обобщены в сводной таблице 3.5.

Для целей данного проекта и оценки его эффективности за плановый период принят 2026 год, который далее будет рассматриваться как расчётный проектный год.

Таблица 3.5 – Динамика ключевых показателей деятельности ООО «АртСанЮг» после внедрения разработанной системы стимулирования

Наименование показателя	Значение показателя				Абсолютное отклонение 2026/2024	Темп прироста, % 2026/2024
	2022	2023	2024	Проектный год 2026		
Выручка от реализации, тыс.руб.	24000	22272	18775	21215	2440	13
Затраты на производство и реализацию, тыс.руб.	23190	21579	18050	19855	1805	10
Валовая прибыль, тыс.руб.	810	693	725	1360	635	87,6
Чистая прибыль, тыс.руб.	648	554,4	580	1020	440	75,9
Среднесписочная численность персонала, чел.	51	44	39	39	-	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	470,6	506,2	481,4	544,0	62,6	13
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	23529	25309	24070	25272	1202	5
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	14400	13363	11264	11827	563	5
Стимулирование труда (премии + доплаты), тыс. руб.	2592	2660	2105	4246	2141	101,7

Внедрение разработанной системы материального стимулирования

оказывает значительный положительный эффект на ключевые экономические результаты ООО «АртСанЮг», что подтверждается прогнозными значениями на 2026 год.

1. Восстановление роста и значительное повышение прибыльности. Наблюдается принципиальный перелом негативной тенденции: выручка от реализации после двух лет снижения демонстрирует рост на 13% (+2 440 тыс. руб.). При этом, несмотря на ожидаемое увеличение затрат на 10% (в связи с ростом ФОТ и стимулирования), опережающий рост доходов приводит к резкому скачку прибыли. Валовая прибыль вырастает на 87,6%, а чистая прибыль – на 75,9%. Это прямо свидетельствует об эффективности системы: дополнительные вложения в мотивацию персонала многократно окупаются за счёт повышения результативности.

2. Резкий рост эффективности труда при стабильной численности. Ключевой результат – повышение производительности труда на 13% при неизменной среднесписочной численности персонала (39 человек). Это означает, что без расширения штата компания получает существенно больший объём результата от каждого сотрудника. Данный факт является прямым следствием внедрения целевых стимулирующих надбавок, которые мотивируют работников на повышение личной эффективности.

3. Увеличение благосостояния персонала как основа устойчивой мотивации. Среднемесячная заработная плата возрастает на 5%, что соответствует плановому увеличению Фонда оплаты труда. Однако наиболее показателен более чем двукратный рост расходов на стимулирование (премии и доплаты) – на 101,7%. Это подтверждает, что новая система работает: значительная часть вознаграждения становится переменной и напрямую зависит от достижений сотрудников, создавая справедливую и прозрачную связь между вкладом и вознаграждением.

Предложенная и экономически обоснованная система стимулирования доказывает свою высокую эффективность, обеспечивая комплексное позитивное воздействие на компанию:

Достигнута главная цель: преодолен спад выручки, инициирован уверенный рост объемов деятельности (+13%).

Кардинально улучшены финансовые результаты: прибыльность компании демонстрирует беспрецедентный рост (почти +76% чистой прибыли), что указывает на качественное улучшение управления издержками и повышение эффективности бизнес-процессов.

Задействован внутренний резерв: повышение производительности труда на 13% без изменения численности штата подтверждает, что основной потенциал роста был скрыт в недостаточной мотивации персонала.

Создана устойчивая и справедливая модель оплаты труда: кратный рост стимулирующих выплат свидетельствует о переходе к системе, где доход сотрудника закономерно растёт вместе с его личным вкладом в общий результат, что формирует долгосрочные основы для снижения текучести кадров и роста лояльности.

Сведем все озвученные выше положительные изменения в компании в единую таблицу (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Влияние предлагаемой системы стимулирования на ряд показателей деятельности ООО «АртСанЮг»

Наименование показателя	Значение показателя		Отклонение
	2024	2026	
Удельный вес ФОТ в выручке, %	60	55,4	4,6
Текучесть кадров, %	26,85	9,84	-17,01
Зарплатоотдача	1,67	1,79	0,12
Рентабельность материального стимулирования, %	6,4	11,5	5,1
Рентабельность оказанных услуг, %	4	6,8	2,8
Рентабельность компании, %	3,1	5,1	2,0

На рисунке 3.1 показано изменение выручки ООО «АртСанЮг» за 2022-2026 (проектный) годы.

На представленном графике отражена динамика выручки, которая в период с 2022 по 2024 годы имела устойчивую негативную тенденцию. Однако уже в первый проектный год после внедрения обновлённой системы

стимулирования наблюдается выраженный положительный перелом: показатель не только приблизился к уровню 2023 года, но и превысил значение 2024 года на 2 440 тыс. рублей.

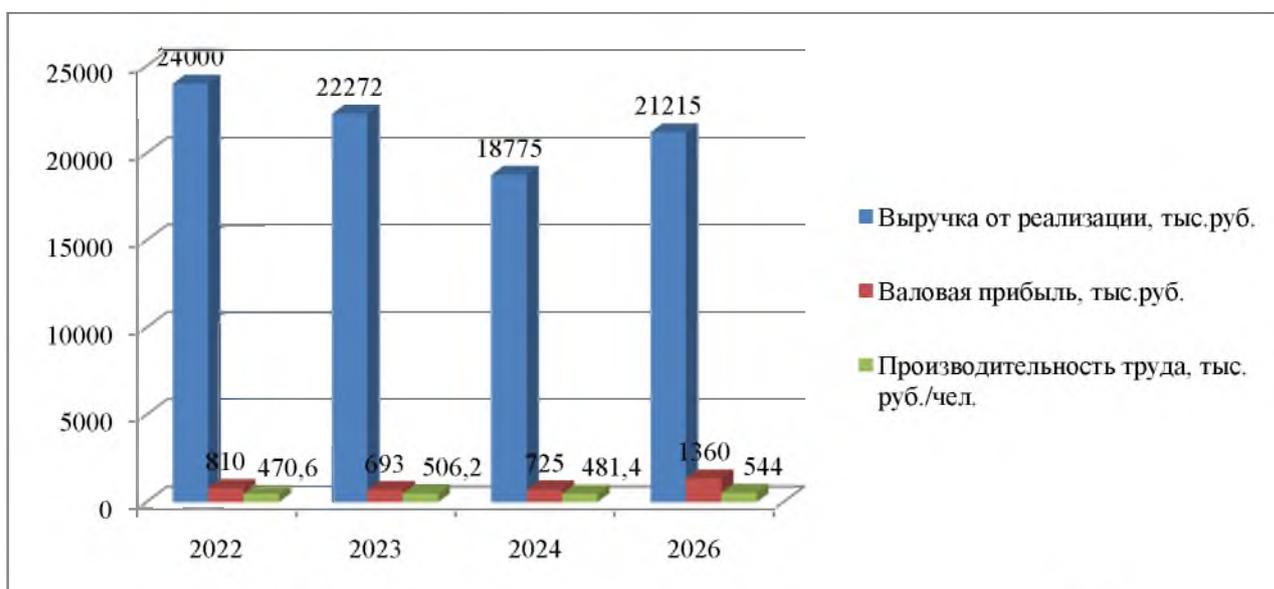


Рисунок 3.1 – Динамика выручки за 2022-2026-проектный годы

Рост выручки приобретает особую значимость на фоне ранее проводившегося сокращения численности персонала. Несмотря на некоторый рост производительности труда в 2023 году (на 7,1%), этого оказалось недостаточно для компенсации снижения объёмов деятельности. Новая мотивационная система позволила радикально изменить ситуацию: производительность труда достигла максимального значения за весь анализируемый период – 544 тыс. руб./чел.

Существенный положительный эффект наблюдается и в динамике валовой прибыли, которая демонстрирует рекордный рост на 88% относительно 2024 года, достигнув наивысшей отметки за всё время исследования.

Таким образом, можно констатировать, что основным драйвером роста выручки на 13% в проектом году стало именно внедрение целевых мер материального стимулирования.

Далее, на рисунке 3.2, подробно рассматривается структура расходов ООО «АртСанЮг» на систему мотивации и стимулирование труда в 2022-2026 проектом году.

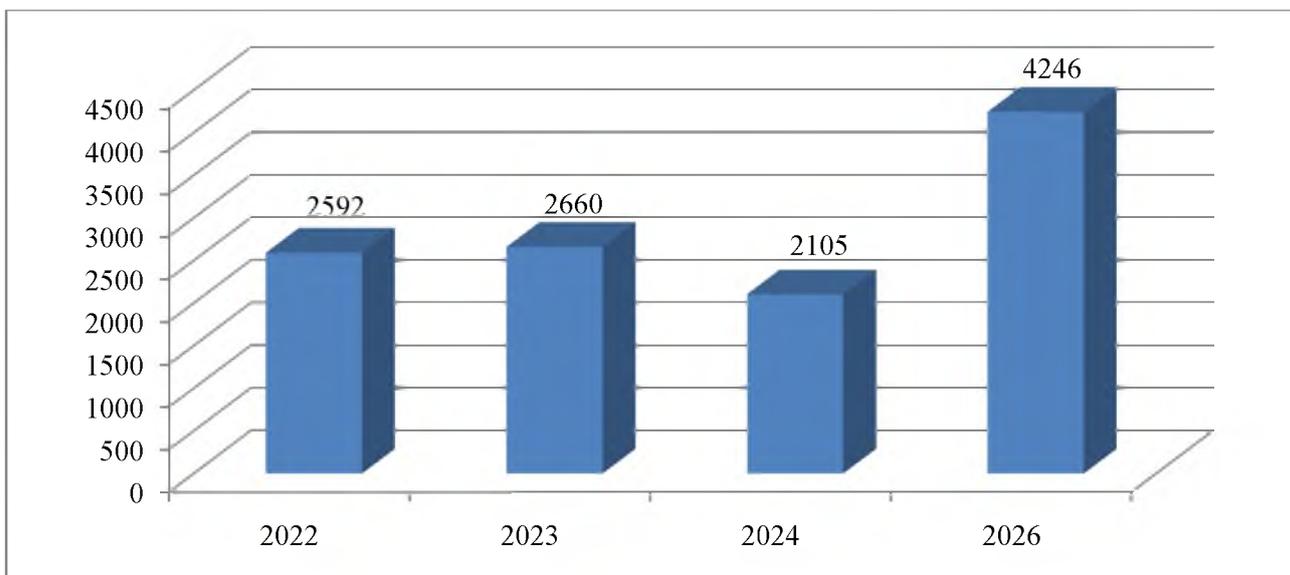


Рисунок 3.2 – Затраты на стимулирование труда в ООО «АртСанЮг» за 2026 проектный год, руб.

Очевидно, что изменения в области политики стимулирования на ООО «АртСанЮг» в проектном году привели к увеличению премий и надбавок более, чем в 2 раза.

На рисунках 3.3-3.4 для наглядности показана динамика показателей рентабельности ООО «АртСанЮг» и динамика производительности труда за 2022-2026 (проектный) гг.

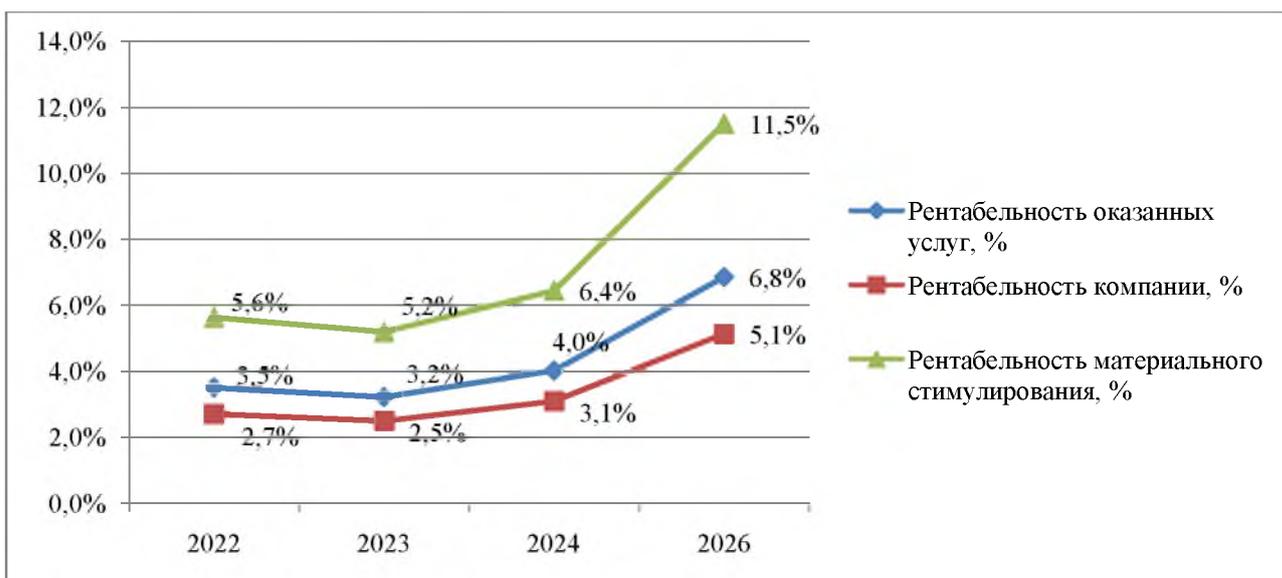


Рисунок 3.3 – Динамика рентабельности оказанных услуг за 2022-2026 (проектный) гг., тыс.руб.

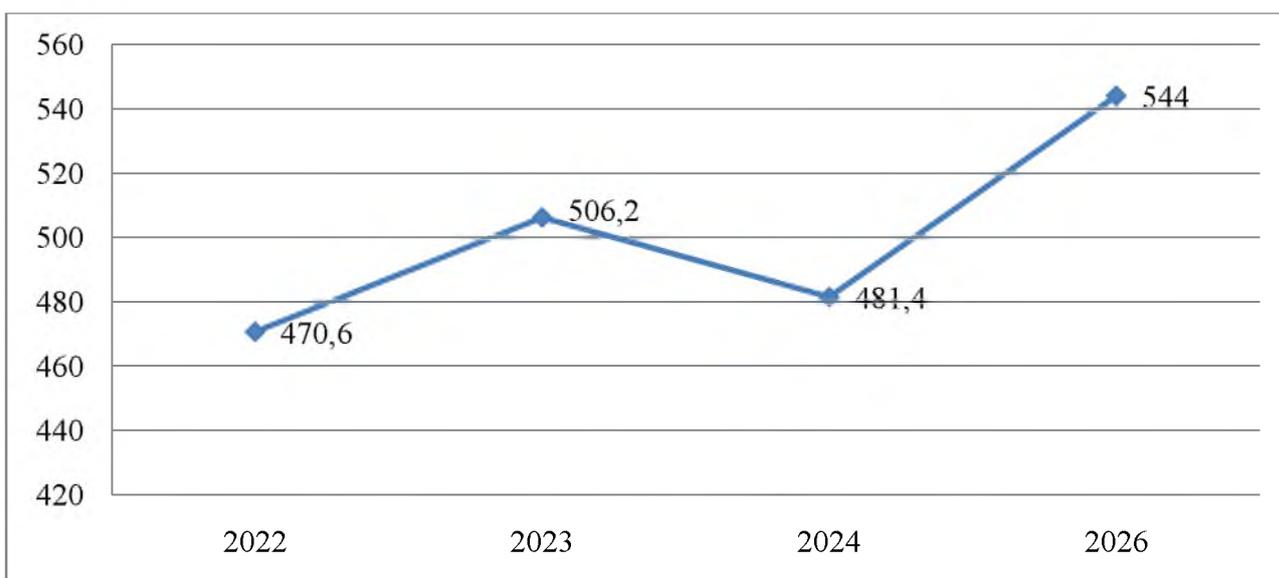


Рисунок 3.4 – Динамика производительности труда за 2022-2026 (проектный)
гг., тыс.руб.

Реализация разработанной системы стимулирования персонала в ООО «АртСанЮг» демонстрирует комплексный положительный эффект, выраженный в улучшении ключевых финансово-экономических и социальных показателей деятельности компании.

Рост производительности и объёмов деятельности. Наиболее значимым результатом стало повышение производительности труда на 13% (или на 62,5 тыс. руб. на человека), что напрямую способствовало увеличению выручки от реализации на 13% (2 440 тыс. руб.) в проектном году. Темп роста производительности труда в 2,6 раза превысил темп роста заработной платы, что подтверждает эффективность системы.

Улучшение благосостояния и мотивации персонала. Среднемесячная заработная плата сотрудников возросла на 5% (1 202 руб.). При этом у работников появилась реальная возможность значительно увеличивать свой доход за счёт бонусной части, максимальный размер которой может достигать 55,9% от скорректированной средней зарплаты. Общие отчисления на стимулирующие выплаты увеличились до 201% от уровня 2024 года, что свидетельствует о переходе к реальной оплате по результатам.

Оптимизация финансовых результатов и затрат. При росте фонда оплаты

труда на 5% (563 тыс. руб.) и общих затрат на производство на 10%, компания достигла существенно более высоких финансовых результатов:

- валовая прибыль выросла на 87,6% (635 тыс. руб.);
- чистая прибыль увеличилась на 87,6% (508 тыс. руб.), достигнув 1 088 тыс. руб;
- рост издержек в данном случае полностью оправдан, так как инвестиции в персонал многократно окупились.

Повышение кадровой стабильности и общей эффективности бизнеса. Сохранение среднесписочной численности персонала на уровне 39 человек при одновременном снижении текучести кадров до 9,84% указывает на повышение лояльности и стабилизацию коллектива. Ключевые показатели эффективности использования трудовых ресурсов подтверждают успех методики:

- зарплатоотдача (отдача от материального стимулирования) выросла до 1,79;
- рентабельность материального стимулирования составила 11,5%;
- коэффициент эффективности использования заработной платы достиг 9,2.

Рентабельность оказанных услуг и рентабельность компании в целом также показали положительную динамику, увеличившись до 6,8% и 5,1% соответственно.

Годовой экономический эффект от внедрения системы, выраженный в приросте чистой прибыли на 508 тыс. руб., наглядно доказывает её результативность. Предложенные меры позволили не только остановить негативные тенденции в деятельности ООО «АртСанЮг», но и создать устойчивую основу для роста, синхронизировав интересы компании и её сотрудников через эффективную модель материальной мотивации.

Заключение

Проведенное исследование системы стимулирования и мотивации персонала ООО «АртСанЮг» позволило сформулировать следующие основные выводы, предложения и оценить потенциальный экономический эффект.

Основные выводы и проблемные зоны в системе стимулирования ООО «АртСанЮг»:

- снижение экономических показателей: в период 2022-2024 гг. наблюдается устойчивая негативная динамика ключевых показателей: выручка, прибыль и численность персонала сокращаются. Высокий удельный вес фонда оплаты труда (ФОТ) в выручке (60%) свидетельствует о неэффективном использовании трудовых ресурсов;
- высокая текучесть кадров: уровень текучести персонала, особенно среди производственных работников, составляет 26,85%, что ведет к потере квалифицированных кадров, снижению производительности и росту затрат на подбор и адаптацию;
- неэффективная система оплаты труда: существующая система характеризуется преобладанием фиксированной части оклада (90%) над переменной (10%), что минимизирует стимулирующее воздействие заработной платы и не связывает доход сотрудника с результатами его работы;
- низкая удовлетворенность персонала: анкетирование выявило, что лишь 20% сотрудников полностью удовлетворены условиями труда. Ключевыми причинами неудовлетворенности являются низкий уровень заработной платы (77,2% респондентов) и отсутствие карьерных перспектив;
- отсутствие комплексной мотивационной политики: в компании применяются разрозненные, несистемные методы материального и нематериального стимулирования, отсутствуют четкие KPI и механизмы обратной связи.

Для решения выявленных проблем разработана и предложена к внедрению новая система стимулирования, основанная на следующих ключевых мероприятиях:

- изменение структуры заработной платы: переход от соотношения постоянной и переменной части 90/10 к пропорции 75/25 для ключевого персонала (производственный отдел, отдел продаж). Это повысит зависимость дохода от результатов труда;
- внедрение системы KPI (ключевых показателей эффективности): для каждой целевой группы сотрудников разработаны индивидуальные наборы KPI (например, выполнение плана продаж, снижение брака, бережное обращение с оборудованием) с четкими весовыми коэффициентами;
- универсальная формула стимулирующих выплат: предложена расчетная формула, интегрирующая KPI и дополнительные стимулирующие надбавки;
- дифференциация стимулов для разных подразделений: для производственного персонала надбавки увязаны с качеством, сроками и экономией ресурсов. Для отдела продаж – с объемом выручки, привлечением крупных клиентов и работой с дебиторской задолженностью;
- увеличение общего фонда стимулирования: предлагается увеличить ФОТ на 5% для финансирования новой системы надбавок и премий.

Расчетный экономический эффект от внедрения системы на проектный год (2026) включает следующие позитивные изменения:

- рост финансовых результатов: выручка увеличится на 13% (2,44 млн. руб.), валовая прибыль – на 87,6% (635 тыс. руб.), чистая прибыль – на 75,9% (440 тыс. руб.);
- повышение эффективности труда: производительность труда вырастет на 13% (до 544 тыс. руб./чел.);
- улучшение показателей по персоналу: текучесть кадров снизится с

26,85% до 9,84%. Среднемесячная заработная плата увеличится на 5% (1,2 тыс. руб.), при этом у сотрудников появится возможность увеличить её до 41,5% за счет выполнения KPI и получения надбавок;

- оптимизация затрат на труд: удельный вес ФОТ в выручке снизится с 60% до 55,4%. Повысится эффективность использования заработной платы: зарплатоотдача вырастет до 1,79, рентабельность материального стимулирования увеличится на 11,5%.
- рост общей рентабельности: рентабельность оказанных услуг увеличится с 4% до 6,8%, рентабельность компании – с 3,1% до 5,1%.

Таким образом, предложенная система стимулирования, основанная на принципах гибкости, связи оплаты с результатами и учета специфики подразделений, способна преодолеть ключевые проблемы стимулирования и мотивации труда в ООО «АртСанЮг». Ее внедрение позволит не только повысить удовлетворенность и лояльность персонала, но и добиться значительного улучшения экономических показателей деятельности предприятия, обеспечив рост его конкурентоспособности на рынке. Годовой экономический эффект выражается в приросте чистой прибыли на 508 тысяч рублей.

Список литературы

1. Березовская А. А., Березовская Е. А. Управление мотивацией персонала на предприятии // Научный журнал молодых ученых. – 2022. – № 1 (26). – С. 101-104
2. Бондарева Л. И., Корниенко В. В. Мотивация персонала: особенности, структура, управление // Экономика и социум. – 2020. – № 12 (43). – С. 304-312
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2021. – 386 с.
4. Виноградов С. Ф. Управление мотивацией персонала в современных условиях хозяйствования // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 3-2 (61). – С. 192-198
5. Гаврилова С. В. Управление мотивацией персонала: новые идеи // Экономика и социум. – 2021. – № 12-3 (31). – С. 214-121
6. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1 (60). – С. 180-186
7. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: Учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
8. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А. П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2022. – 378 с.
9. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
10. Ивахненко Е. В. Понятие и основные характеристики мотивации в управлении организацией // Экономик и социум. – 2022. – № 5-2 (36). – С. 127-135
11. Илларионова С. А., Гордеева Е. В. Мотивация в управлении трудовой

- деятельностью // Форум молодых ученых. – 2021. – № 5-1 (21). – С. 113-121
12. Кабанов А.Я. Ключевые показатели эффективности (KPI) в системе мотивации: проблемы внедрения и оценки // Кадровик.ру. – 2021. – № 3. – С. 45-53
13. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2024. – 273 с.
14. Ковпак В. С. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала организации // Экономика и социум. 2021. – № 11-2 (90). – С. 148-153
15. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: Учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. М.: Издательство Юрайт, 2022. – 398 с.
16. Лукьянова Т.В., Сафонова М.С. Разработка сбалансированной системы показателей для оценки системы мотивации на промышленном предприятии // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 2 (139). – С. 1026-1029
17. Маслова В. М. Управление персоналом: Учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
18. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. М: ИНФРА-М, 2021. – 524 с.
19. Пугачева Е.С. Методы оценки эффективности системы мотивации персонала // Вестник университета. – 2020. – № 12. – С. 118-124.
20. Райс Б. Agile HR: Как внедрить Agile в HR-департаменте и построить организацию будущего. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 196 с.
21. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Юрайт, 2020. – 288 с.
22. Учаев Н. В., Гудина Н. А. Мотивация персонала как управленческая проблема // Экономика и социум. – 2021. – № 6 (49). – С. 232-237

23. Фандий К. В., Русева М.Л. Управление мотивацией труда в современных условиях // Форум молодых ученых. – 2021. – № 3 (31). – С. 174-183
24. Хабарова Е.И. Использование методов опроса для диагностики системы мотивации персонала // Управление человеческими ресурсами. – 2021. – № 3-4. – С. 78-85.
25. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – 2-е изд. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2023. – 351 с.
26. Цибаева М. Л. Современные подходы к управлению мотивацией персонала // Экономика и социум. – 2021. – № 12-2 (31). – С. 123-131
27. Щеглова Е. С., Елкина В. Н. Совершенствование системы мотивации персонала в организации // Экономика и социум. – 2021. – № 5-2 (84). – С. 147-153
28. Экономический анализ: Учебник. / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. – М.: Юрайт, 2023. – 463 с.
29. Экономика и анализ деятельности промышленного предприятия: учеб. пособие / Н.Е. Калинина, Н.А. Кузнецова, О.С. Норкина, М.А. Прилуцкая, Л.М. Типнер, Е.В. Черепанова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2022. – 124 с. –ISBN 978-5-7996-1828-5.
30. Яковлева А.В. Управление дебиторской задолженностью как элемент повышения эффективности оборотного капитала // Российское предпринимательство. 2022. – № 4. – С. 112-125.

Приложение

Анкета для определения типа трудовой мотивации работника.

Инструкция.

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Если ни один из вариантов ответов Вас не устраивает, тогда напишите Ваш ответ в поле «другое».

Тестовый материал.

1. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет / ____ месяцев
2. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа
 - Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
 - Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
 - Что я чувствую себя полезным и нужным.
 - Что мне за нее относительно неплохо платят.
 - Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
 - Другое:
3. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа
 - Если предложат намного более высокую зарплату.
 - Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
 - Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
 - Если это очень нужно для организации.
 - Другое:
 - При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

Продолжение приложения

4. Оцените, насколько Вы удовлетворены текущей заработной платой?

- Полностью удовлетворен.
- Частично удовлетворен (хотелось бы получать немного больше).
- Полностью не удовлетворён.
- Затрудняюсь ответить.

5. Что из нижеперечисленного для Вас важнее всего на текущей должности?

- Достойная заработная плата.
- Социальный пакет.
- Карьерный рост.
- Коллектив. (Социальные взаимоотношения)
- Удобный график работы
- Другое:

6. Что для Вас является основным стимулом, к чему Вы стремитесь?

- Высокая Зарботная плата.
- Социальный пакет.
- Карьерный рост.
- Высокий социальный статус.
- Другое:

7. Основная причина, по которой бы Вы были вынуждены уволиться с текущего рабочего места?

- Низкий уровень заработной платы.
- Отсутствие карьерного роста.
- Отсутствие коллективного духа.
- Слишком плотный график.
- Затрудняюсь ответить.
- Другое: