



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

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

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

**На тему** Разработка и внедрение системы мотивации на предприятии

**Выполнил** Соляр Никита Вадимович

**Руководитель** кандидат педагогических наук, доцент

Фейлинг Татьяна Борисовна

**«К защите допускаю»**

**«Заведующего кафедрой**

кандидат экономических наук, доцент  
Семенова Юлия Евгеньевна

25 июня 2024

Санкт – Петербург  
2024

## Оглавление

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                     | 3  |
| 1 Теоретические основы мотивации персонала в современной организации .....                        | 5  |
| 1.1Понятие мотивации, системы мотивации, их характеристика .....                                  | 5  |
| 1.2 Мотивация как функция управления .....                                                        | 12 |
| 1.3 Практика применения мотивации на российских предприятиях.....                                 | 19 |
| 2 Анализ системы мотивации и стимулирования в организации на примере ООО «Ай - фри венчурс» ..... | 25 |
| 2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «Ай - фри венчурс» .....                              | 25 |
| 2.2 Исследование системы управления персоналом .....                                              | 35 |
| 2.3 Исследование мотивов работы персонала ООО «Ай - фри венчурс» .....                            | 45 |
| 3 Совершенствование системы мотивации труда персонала в компании ООО «Ай фри венчурс».....        | 49 |
| 3.1 Корректировка системы мотивации персонала компании .....                                      | 49 |
| 3.2 Внедрение усовершенствованной системы мотивации персонала в компанию .....                    | 56 |
| 3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .....                             | 60 |
| Заключение .....                                                                                  | 63 |
| Список использованной литературы.....                                                             | 65 |
| Приложение 1 .....                                                                                | 70 |

## Введение

Понимание мотивации человека является ключевым фактором для достижения эффективности в профессиональной деятельности. Знание того, что побуждает человека к действию и какие мотивы лежат в основе его поведения, позволяет разработать эффективную систему управления им. Для этого необходимо понять, как возникают и проявляются различные мотивации, а также как их можно реализовать. Бизнес заинтересован в повышении эффективности производства, так как это связано со структурой экономических систем. Система управления играет важную роль в создании стимулов для работы управляемой системы.

Множество методов воздействия на мотивацию отдельного индивида существует в настоящее время, и их количество постоянно растет. Более того, то, что сегодня стимулирует отдельного человека к интенсивной работе, может привести к его полному отключению завтра. Никто не может дать точный ответ на вопрос о том, как хорошо работает механизм мотивации, насколько сильно должен быть стимул и когда он начнет действовать, а тем более объяснить, почему он работает. Большой интерес к проблемам мотивации и стимулирования человека к деятельности, особенно в профессиональной сфере, обусловлен множеством литературы и различными точками зрения на их сущность.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что на современных предприятиях все больше преобладают мотивационные методы управления персоналом. Мотивация персонала является одним из основных средств полноценного использования трудовых ресурсов и раскрытия кадрового потенциала предприятия. Использование эффективной системы мотивации персонала позволит повысить производительность труда в долгосрочной перспективе.

Целью данной работы является разработка программы мероприятий и методики развития системы мотивации персонала (на примере ООО «Ай - фри венчурс»).

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- сделать анализ теоретических и методологических основ разработки системы мотивации персонала организации;
- определены понятие и роль мотивации персонала в трудовом процессе;
- рассмотреть эффективность существующих методик системы мотивации труда персонала в российских компаниях;
- дать характеристику системы трудовой мотивации персонала компании ООО «Ай - фри венчурс»;
- проанализировать факторы, влияющие на систему мотивации труда персонала компании;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала компании;
- оценить эффективность предложенных мероприятий мотивации труда персонала.

Объектом исследования данной работы является ООО «Ай - фри венчурс».

Предмет исследования - разработка системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Поставленная цель, задачи, предмет и объект исследования определили структуру данной работы, она состоит из: введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

# 1 Теоретические основы мотивации персонала в современной организации

## 1.1 Понятие мотивации, системы мотивации, их характеристика

В современной науке проблеме изучения причин поведения индивидуума уделяется большое внимание. Практически каждая из наиболее известных на сегодняшний день теорий личности в той или иной степени затрагивает вопросы причинно-следственных связей поступков человека. Это приводит к тому, что на сегодняшний момент выделилась целая область знания, занимающаяся вопросами психологии мотивации. Ее предметом является изучение причин и регуляторов поведения, объясняющих, кем или чем детерминируется поведение, в какой степени поведение определяется самим человеком, а в какой — ситуативными факторами, как человек и ситуация взаимодействуют друг с другом, детерминируя трудовое поведение [24].

Мотивацию можно отнести к функции управления. Оно объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи путем стимулирования психологических факторов работников, позволяя им использовать стимулирующие силы для достижения поставленных целей и решения проблем [14].

Мотивация — это психологический процесс создания готовности работать и сотрудничать для достижения целей организации. Следовательно, мотивация — это внутреннее состояние, которое заряжает энергией, активизирует и направляет поведение на достижение целей организации.

Итак, мотивация всегда помогает людям эффективно работать для достижения цели. Человек может быть физически, умственно и технически готов к работе, но он может не желать работать. В такой ситуации мотивация сотрудника заключается в создании потребности и желания со стороны сотрудника улучшить его текущую производительность. Таким образом, производительность определяется двумя факторами: уровнем способности выполнять определенную работу и уровнем мотивации [16].

Это может быть выражено следующим образом: Эффективность = Способность x Мотивация

Мотивация — это теоретическая конструкция, используемая для объяснения поведения. Она представляет причины действий, желаний и потребностей людей. Мотивацию также можно определить как направление поведения или то, что заставляет человека хотеть повторить поведение, и наоборот. Мотивация имеет следующие особые характеристики [19].

Мотивация — это непрерывный или нескончаемый процесс. Это так, потому что человеческие потребности, желания или прихоти бесконечны. Все они никогда не могут быть удовлетворены одновременно. Удовлетворение одной потребности придает масштаб другой потребности [11].

Таким образом, процесс мотивации продолжается вечно.

Мотивация ориентирована на систему. Это система, которая содержит три основных фактора:

- факторы, действующие внутри индивида, т.е. его потребности, стремления, желания, ценности;
- факторы, действующие внутри организации, такие как организационная структура, технология, физические помещения, рабочая среда;
- факторы, действующие во внешней среде, такие как обычаи, нормы общества, культура.

Мотивация является результатом взаимодействия между этими факторами.

Мотивация — это процесс удовлетворения потребности. Неудовлетворенная потребность создает напряжение, которое стимулирует побуждения внутри человека. Эти побуждения порождают поисковое поведение для поиска конкретных целей, которые удовлетворят потребность и уменьшат напряжение [15].

Мотивация - динамичный и сложный процесс. Это так, потому что он связан с поведением человека, которое никогда не бывает статичным, а динамичным. Оно постоянно меняется [18].

Мотивация — это внутреннее чувство индивида. Оно указывает на движущие силы внутри индивида, которые направляют его поведение определенным образом или влияют на него [24].

Концепция мотивации в основном психологическая. Она относится к тем силам, действующим внутри отдельного сотрудника, которые побуждают его действовать или бездействовать определенным образом.

Мотивация — это процесс, который заряжает энергией или побуждает людей прилагать усилия для достижения целей организации и удовлетворения своих потребностей [16].

Мотивация — это готовность человека прилагать усилия для достижения целей организации и удовлетворения некоторых индивидуальных потребностей [20].

Мотивация рассматривается как одна из важнейших функций менеджмента. Важность мотивации трудно переоценить.

Высокомотивированные люди могут добиться успеха в организации. Важность мотивации резюмируется в следующих пунктах.

1. Позитивное настроение сотрудников

Эффективная система мотивации вдохновляет сотрудников выполнять работу или предпринимать действия. Она готовит их к выполнению своей работы с полной самоотдачей. Она создает у сотрудников готовность выполнять свою работу с большим энтузиазмом, рвением и лояльностью;

2. Повышение эффективности

Высокомотивированные сотрудники работают лучше и выше по сравнению с сотрудниками с низким уровнем мотивации. Мотивация является основным источником производительности. Без мотивации другие факторы, влияющие на производительность, становятся скорее неактуальными;

3. Высокая производительность

Мотивация повышает производительность сотрудников. Она использует способности, потенциал, результативность и т.д. Сотрудников. Как только сотрудники мотивированы, они выполняют работу с душой. И это в конечном итоге повышает производительность сотрудников и организации;

#### 4. Изменение поведения

Научно доказано, что должным образом мотивированные сотрудники более восприимчивы к новому и готовы принять изменения. Такое отношение облегчает внедрение изменений и удерживает организацию на пути прогресса;

#### 5. Принятие изменений

Изменения имеют наибольшее значение для организационного и личностного развития. С помощью мотивации можно добиться изменения сопротивления изменению поведения сотрудников. Это помогает принять организационные изменения. Следовательно, мотивация важна для принятия организационных изменений;

#### 6. Улучшение отношений с сотрудниками

Хорошая система мотивации создает благоприятную рабочую среду и удовлетворенность работой. Сотрудники, как правило, работают в духе сотрудничества и дисциплинированно. Руководство также предлагает им более высокую заработную плату и стимулы. Следовательно, вероятность конфликта значительно снижается. Все это ведет к улучшению отношений с сотрудниками;

#### 7. Удовлетворенность человеческими ресурсами

Надежная система мотивации обеспечивает надлежащее снабжение мотивированными человеческими ресурсами. Такая система в организации также может обеспечить удовлетворение потребностей и устремлений отдельных людей. Таким образом, она может привлекать и удерживать удовлетворенные человеческие ресурсы в организации;

#### 8. Эффективное использование ресурсов

Мотивация помогает в использовании ресурсов. Мотивированные сотрудники никогда не пускают ресурсы на ветер. Они используют ресурсы

оптимальным образом. Они всегда усердно работают для улучшения организационного развития и стараются дать максимальное удовлетворение при минимальных ресурсах;

#### 9. Сокращение числа невыходов на работу и текучести кадров

Когда сотрудники мотивированы, они в значительной степени удовлетворены организацией. Из-за этого наблюдается низкий уровень невыходов на работу и текучести кадров. Они остаются в организации дольше. Когда организации не выполняют никаких действий для мотивации, возникает высокая текучесть кадров и невыходы на работу. Эти высокие показатели невыхода на работу и текучести кадров создают проблемы, которые не помогают в реализации цели организации;

#### 10. Повышает моральный дух

Моральный дух относится к отношению и чувствам сотрудников к своей работе и рабочей ситуации. С помощью мотивации можно улучшить отношение и чувства сотрудников к работе. Это, в свою очередь, повышает моральный дух сотрудников.

Понятие мотивация неоднозначно в своей интерпретации. С одной стороны, это психологическая категория, связанная с процессом осознания человеком своих потребностей и выбора определенной модели поведения для их удовлетворения; с другой — это категория HR-менеджмента, связанная с процессом управления трудовым поведением работника посредством воздействия на него через систему внешних стимулов, генерируемых субъектом управления (материальные и иные по своей природе ресурсы организации) [24].

В общем виде мотивация трудовой деятельности персонала является совокупностью внешних и внутренних факторов, побуждающих его к осуществлению обусловленных действий.

Мотивация работника связана с наличием у него потребностей, которые определяют характер и курс всех мотивационных процессов.

Потребность является ключевым понятием теории мотивации и рассматривается нами как осознанная человеком физиологическая или психологическая необходимость в вещах и явлениях, которыми он не обладает на данный момент времени [24].

Из определения мотивации следует, что эта категория включает в себя внутренние и внешние движущие силы, которые побуждают человека к деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. На основе источника побудительной силы выделяют:

- внешнюю (экстринсивную) мотивацию, которая не связана с характером определенной деятельности, но обусловлена некими стимулами внешней среды, которые генерируются ею случайным образом или осознанно через действия субъекта управления;
- внутреннюю (интринсивную) мотивацию, которая определяется, наоборот, характером и содержанием деятельности.

Следует при этом отметить, что человек может действовать продуктивно при одновременном наличии у него экстринсивной и интринсивной мотивации. В противном случае возникает ситуация прокрастинации, когда индивидуум занимается чем угодно, только не тем, чего от него требует система управления.

Прокрастинация не является разновидностью элементарной лени. Индивидуум не сидит без дела, он просто находит занятия, которые дают ему оправдательную причину не приступать к выполнению наиболее важной для организации работы. Единственный вариант устранения подобного варианта трудового поведения, как мы уже указывали выше, — формирование одновременно у человека и внешней, и внутренней мотивации.

Мотивирование и стимулирование, в свою очередь, являются способами воздействия на мотивацию человека и различны в своем содержании.

Мотивирование является более широким понятием, включающим в себя в качестве инструмента стимулирование.

Мотивирование — это долговременное воздействие на человека в целях изменения ценностных ориентаций и потребностей человека, формирование определенных внутренних мотивов и нужного для организации варианта его трудового поведения.

Стимулирование — это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), которые предоставляются за выполнение нужных для субъекта управления действий. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже сформировавшуюся систему внутренних мотивов человека через усиление или подавление этих мотивов, но сама структура мотивации при этом остается неизменной.

Процессы мотивирования и стимулирования тесно связаны с двумя ключевыми категориями теории мотивации: «мотив» и «стимул».

Мотив побуждает человека к действию и определяет, как будет осуществлено это действие. Мотивы относятся к внутренней среде человека, являются осознанными и имеют персонифицированный характер, т. е. зависят от структуры личности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а некой их совокупностью, формирующей мотивационный комплекс трудового поведения личности. Мотивационная структура личности практически инвариантна на ограниченном интервале времени. Однако она может меняться, в частности сознательно, в процессе воспитания человека, его образования, а также под влиянием определенных внешних стимулов, в том числе и генерируемых действиями субъекта управления.

Процесс целенаправленного воздействия на характер мотивационного комплекса трудовой деятельности личности называется процессом мотивирования.

Стимул воздействует на поведение человека, изменяя силу действия отдельных мотивов. Эффективность воздействия на человека того или иного стимула определяется его конкретной ценностью для него, которая называется вознаграждением.

Вознаграждение рассматривается как компенсация за результаты трудовой деятельности человека. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется в теории мотивации стимулированием труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивирование труда персонала является одним из ключевых факторов деятельности предприятий, позволяющим ей положительно влиять на работу персонала для достижения необходимого и запланированного результата.

## 1.2 Мотивация как функция управления

По мнению Балахонова, окружающая среда меняется динамично и быстрее, чем когда-либо, и именно в такой ситуации сегодня организациям приходится работать, существовать и развиваться, как следствие, все функции управления подлежат пересмотру, по причине того что, мотивация как функция управления также находится под их влиянием, поскольку все люди разные, имеют уникальные мысли, чувства и действуют по-разному, мотивация работников происходит по-разному [5].

Это важно, потому что менеджерам приходится выполнять это каждый день, и с этим связаны достижения компании. Эффективность сотрудников можно объяснить главным образом мотивацией и способностями. Определяя мотивацию как энтузиазм и настойчивость, которые человек проявляет при выполнении определенной задачи, в то время как способности связаны с компетентностью исполнителя. По мнению различных авторов, мотивацию можно определить как целенаправленное поведение, движимое внутренними и внешними силами, определяющими направление, уровень и настойчивость

усилий человека на рабочем месте [22]. Мотивация считается «внутренним психологическим процессом». В том же источнике дано его определение, аналогичное приведенному выше в этом материале, а также рассматриваются три уровня мотивационных детерминант (индивидуальный, организационный, культурный и клиентский) [24]. Большинство дискуссий в литературе связывают мотивацию главным образом с:

- потребности, побуждения, стимулы и триггеры;
- цели, желаемые результаты;
- подход против избегания (удовольствие против боли);
- производительность (фактическая), реакция, усилие;
- валентность (привлекательная ценность), стимул;
- ожидания (вознаграждения, удовлетворения); - Армирование;
- способности, интеллект, осведомленность (вариантов);
- восприятие реальности;
- личностные различия;
- отношение/предположения руководства о людях [33].

К теориям, основанным на потребностях, относятся иерархия потребностей Маслоу, теория Альдерфера, теория Герцберга и теория потребностей Макклелланда. Потребности Маслоу включают:

- физиологические: они относятся к потребностям в пище, воде, жилье и т. д., которые являются наиболее основными для человека;
- безопасность и защищенность: они описывают стремление человека к безопасности и защите;
- вещи и любовь: основное внимание здесь уделяется социальным аспектам работы и нерабочих ситуаций;
- уважение – этот уровень иерархии относится к заботе человека о мастерстве, компетентности и статусе. По мнению Армстронга, некоторые люди, которые проявляют потребность в уважении, могут также желать признания своих достижений и материальных символов

успеха, таких как большой офис, должность руководителя, признание со стороны общественности, другие привилегии и награды. ассоциируется с успехом, например, с членством в клубе или роскошным автомобилем [2];

- самореализация: потребности в ней отражают желание личности расти и развиваться в полную силу; сюда также включена возможность проявлять творческий подход на работе, а также стремление к автономии, ответственности и вызову.

Потребности Альдерфера включают существование, которое включает в себя физиологические потребности и потребности в безопасности и защищенности из пирамиды Маслоу; следующий уровень — родственность, которая соответствует принадлежности и любви; последний уровень — это рост, который включает в себя уважение и самореализацию.

Факторы гигиены связаны с контекстом работы, например, с практикой компании, заработной платой, льготами и условиями труда. Они не мотивируют, но считается, что они должны быть на определенном уровне, чтобы мотиваторы имели положительный эффект. Мотиваторы связаны с содержанием работы, таким как ответственность и рост; они удовлетворяют потребности более высокого порядка, и их результатом является удовлетворение от работы.

Согласно теории потребностей Макклелланда, существуют три типа потребностей: потребности в достижениях, принадлежности и во власти:

- потребность в достижениях: отражает стремление человека достичь цели и проявить мастерство или компетентность, а также быстро выполнить определенную работу;
- потребность в принадлежности: она аналогична потребности Альдерфера в родстве.

Есть и другие теории (Ф. Тэйлор и научный менеджмент, Хоторнские исследования, социотехнические системы, Д. МакГрегор и т. д. — теории

содержания и теория ожиданий – особенно работы Врума, теория справедливости, теория целей – особенно вклад Локка, Теория атрибуции – особенно работы Келли, Теория подкрепления – теории процесса) [24], но поскольку их разнообразие большое, в этом кратком материале упомянуты лишь некоторые из них.

Теории, основанные на внутренних факторах, фокусируются на внутренних мыслительных процессах и представлениях о мотивации (например, теория справедливости Адама, теория ожиданий Врума, теория постановки целей Локка), в то время как влияние внешних факторов и их роль в понимании мотивации сотрудников включают и другие теории, как теория подкрепления Скиннера [2]. Инструмент, разработанный для измерения мотивации на основе теорий Маслоу и Герцберга и состоящий из 19 пунктов, представлен Палеологу и др. Эти элементы сгруппированы по четырем различным мотивационным факторам. Фактор атрибутов работы включает в себя 7 пунктов: полномочия, цели, творческие возможности, четкие обязанности, контроль работы, использование навыков и принятие решений. Коэффициент вознаграждения включает в себя 4 статьи: заработная плата, окружающая среда, выход на пенсию, пенсия и прогулы. Фактор коллег включает в себя 5 пунктов: командная работа, гордость за свою работу, признательность, руководитель и справедливость. Фактор достижений включает в себя 3 пункта: значимость работы, заслуженное уважение и межличностные отношения. Мотивационные теории можно разделить на две категории: теории содержания и теории процесса. Предложения первой группы заключаются в том, что все люди обладают одинаковым набором потребностей, тогда как вторые подчеркивают разницу в потребностях людей и сосредотачивают внимание на когнитивных процессах, создающих эти различия.

В последние годы все больше сотрудников имеют возможность получить индивидуальное финансовое стимулирование за свои индивидуальные достижения на работе. Это логично для компаний, поскольку они ожидают, что

персонал будет хорошо осведомлен, чтобы иметь возможность хорошо работать. С другой стороны, основным фактором успеха компаний считается корпоративная культура (ценности и стандарты, которых придерживается компания) [11]. Это ставит вопрос, является ли финансовая мотивация более важной или соблюдение ценностей и стандартов компании. Согласно психологии и социологии, людьми мотивируют в основном такие чувства, как любовь и ненависть, а также такие ценности, как честность, честь и достоинство [15].

По мнению Пряжников Н.С.: «Традиционно выделяются следующие основные функции системы мотивации и стимулирования труда: нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, контроль, учет, анализ и отдельно (дополнительно) — мотивация и стимулирование получается, что, несмотря на отдельно выделенную функцию мотивации и стимулирования, другие управленческие функции также выполняют мотивирующую роль. Покажем это на примере функции «планирования»: при планировании в кадровой работе, помимо других направлений, выделяется составление планов работы с резервов, но работник, включенный в группу резерва, уже строит определенные карьерные перспективы, которые, в свою очередь, стимулируют его «оправдать доверие» и лучше трудиться» [32].

Мотивация в организации может рассматриваться в двух аспектах:

- как функция управления, когда мотивация представляет собой процесс побуждения к деятельности, что можно соотнести с понятием «стимулирование»; это мотивирование;
- как сила, побуждающая к действию, когда понятие «мотивация» сходна с значительно более широким понятием «мотив» и к которому относятся все компоненты внутреннего побуждения к деятельности: потребности, интересы, ценности, инстинкты, влечения, эмоции, идеалы.

Чтобы разобраться в этой двойственной природе мотивации, важно понять, что поведение человека в трудовом процессе определяется взаимодействием различных внешних и внутренних побудительных сил, среди которых следует прежде всего выделить мотивы и стимулы. Но все по порядку. С начала нужно выделить основные понятия теорий мотивации – «потребность» и «побуждение», «интерес».

Потребность – физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо. Она может быть осознанной или бессознательной, т.е. не осознаваемой в данный момент определенным индивидуумом. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные – по своей природе физиологические и врожденные потребности в пище, воде, воздухе, сне. Вторичные – психологические потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности к чему-либо, общении. Поскольку каждый человек – индивидуальность, диапазон вторичных потребностей очень широк.

Потребность порождает побуждение – ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и цель. При достижении цели удовлетворение потребности может быть положительным, частичным и отрицательным. В случае положительного удовлетворения человек склонен повторять данное поведение в сходной ситуации в будущем. Поведения, ведущего к отрицательному результату, он избегает.

Добавим, что в случае удовлетворения потребности человек склонен искать новые подобные ситуации, так как вторичные потребности имеют постоянный или очень продолжительный характер.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, интерес к тому, что позволит им это сделать. Однако интерес становится мотивом для активных действий только в том случае, если человек уверен в том, что достичь желаемого ему по силам.

Структура потребностей каждого человека определяется его местом в социальной иерархии и ранее приобретенным опытом. И большой диапазон

изменения этих двух показателей создает первую проблему при мотивации через потребности. Вторая проблема заключается в том, что удовлетворение одной и той же потребности у двух людей может требовать совершенно разных действий. Например, потребность в доверии со стороны начальника у одного работника может удовлетворяться получением сложного задания, а у другого предоставлением свободного режима работы. Третьей проблемой мотивации через потребности является существование самой организации, поскольку взаимозависимость работ, недостаток информации о работе каждого, изменения служебных обязанностей значительно усложняют процесс мотивации.

Существуют исследования, анализирующие мотивацию сотрудников в разных странах, например, работы Усугами и Пака, которые сравнивают мотивацию японского и корейского персонала, компании в обеих странах понимают важность мотивации персонала для эффективности работы компании и удовлетворения как клиентов, так и сотрудников, но японские организации сравнительно лучше осознают это. В этих двух странах финансовый стимул очень важен. Установлено отличие: корейские организации рассматривают в качестве фактора мотивации «стабильность занятости». Основным мотивационным фактором для японских компаний является «разъяснение политики компании и целей работы» [29].

Другие авторы, такие как Кристофель и Кей, отмечают, что коммуникативная открытость менеджеров положительно и значимо связана с мотивацией [24].

Установлено, что, например, в Японии мотивация персонала переходит от более традиционной, коллективной/корпоративной ориентации к большей самоориентации [35].

Есть авторы, которые исследуют и представляют модели, которые могут повысить внутреннюю мотивацию на рабочем месте, например Олдхэм и Хэкман. Они разработали модель, которая включает три основных фактора:

- 1) Психологический статус сотрудников, который должен присутствовать для развития внутренне мотивированного рабочего поведения;
- 2) Характеристики рабочих мест, которые могут создавать эти психологические состояния;
- 3) Качества личности, определяющие, насколько позитивно человек будет реагировать на сложную и трудную работу.

Нельсон и Квик также придерживаются предположения, что высокая мотивация сотрудников также приводит к более высокой производительности труда и меньшему количеству жалоб со стороны сотрудников. Существуют различные модели/шкалы, основанные на положительной корреляции между этими двумя факторами, которые были приняты в исследованиях, помимо исследования Герцберга.

Исследование, проведенное в трех разных регионах мира (Северная Америка, Азия и Латинская Америка) в рамках одной организации, рассматривает мотивацию персонала с точки зрения сотрудников и руководителей. Во всех регионах сотрудники утверждали, что имеют внутренние, а не внешние стимулы в отношении аттестации своей работы. С другой стороны, менеджеры сообщали другую информацию. В Северной Америке они считали, что их сотрудники более внешне мотивированы, чем внутренне, и наоборот - в Латинской Америке. Азиатские менеджеры считали важными оба типа мотивации [37].

### 1.3 Практика применения мотивации на российских предприятиях

Стимулы направлены на повышение мотивации путем концентрации усилий сотрудников в области, важной для организации. Существуют разные виды мотивации: положительная и отрицательная мотивация; внешняя и внутренняя мотивация, в том числе групповое и индивидуальное; личная мотивация.

Таким образом, мотивацию можно классифицировать как функцию управления. Она определяет совокупность факторов, способствующих выполнению конкретной задачи, путем воздействия на психологические аспекты персонала, позволяя им использовать стимулирующие силы для достижения поставленных целей и решения проблем [21].

Существуют разные определения мотивации, и их информация позволяет определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности сотрудников, предоставляемый организацией и направленный на достижение необходимых целей. В основе мотивации лежат мотивы, которые считаются импульсами, позволяющими человеку начать действовать определенным образом.

Создание системы, способной мотивировать сотрудников, — непростая задача, поскольку каждый человек уникален. Кроме того, в каждой компании будет работать свой набор мотиваций, поскольку желания и потребности работников могут сильно различаться. Такие факторы, как различия во власти и статусе, безопасность и избежание неопределенности, похвала, повышение заработной платы, гибкость работы, названия должностей и т. д., будут оцениваться по-разному во всем мире. Различные стандарты жизни и культуры приведут к появлению уникальных комбинаций мотивации, что становится серьезной проблемой для менеджеров.

Тем не менее, существуют категории стимулов, которые были определены для содействия решению этой задачи:

- сдельные системы: они представляют собой оплату работнику в зависимости от произведенной продукции, т.е. в зависимости от индивидуальной производительности (например, сборка электронных деталей или сшивание деталей одежды);
- комиссионные: даются за определенный уровень продаж, а не за определенное количество произведенных товаров; это может быть в виде процента от общего объема или новых продаж или компенсации за достигнутую квоту;

- бонусы: выдаются один раз или могут быть единовременной выплатой за исключительные результаты;
- программы распределения доходов позволяют работникам делиться бонусами за результаты работы группы после повышения производительности.

Другой тип мотивации, не входящий в эту классификацию, — это мотивация через собственность сотрудников. Это означает, что сотрудник может владеть частью организации или акциями. Есть страны, получающие выгоду от этих типов стимулов, такие как США, Германия и Китай.

На основе различных материалов, представленных и рассмотренных в настоящем отчете, можно сделать несколько выводов относительно мотивационной роли менеджеров в организациях социального сектора:

- созданные к настоящему времени модели и теории открывают различные возможности и могут использоваться параллельно;
- каждая модель, подход или теория должны использоваться в соответствии с мнением руководства. Как упоминалось в тексте, каждая организация уникальна, и поэтому методы, которые можно применять для получения определенных результатов, будут различаться;
- применение конкретной модели или теории не всегда может гарантировать достижение желаемых результатов.

Среди инструментов материальной мотивации в российских компаниях наиболее распространены фиксированные (ежегодные, ежеквартальные или ежемесячные) премии (60,9%), премии по итогам выполнения KPI (54,5%) и ситуативные нерегламентированные премии (42,3%). При этом, судя по ответам респондентов, часто компании одновременно используют сразу два или три вида премий [51].

Инструменты нематериальной мотивации также обычно используют в комплексе. Наиболее популярные инструменты — это праздничные

корпоративные мероприятия (58,2), обучение (56,9%) и публичная похвала успешных сотрудников (51,6%). А вот популярность тимбилдингов не так велика: всего 22,9% руководителей занимаются командообразованием с помощью соревнований. Интересно, что в качестве мотивации некоторые компании (11,8%) готовы предоставлять сотрудникам дополнительные выходные дни: обычно это происходит между продолжительными праздниками, когда снижается общая деловая активность [51].

Для более полного понимания практики внедрения систем мотивации в России, следует обратиться к реальному опыту различных компаний.

Строительная компания ООО «Каскад» режим работы – ненормированный, численность 800 сотрудников (из них 120 высший и средний менеджмент, 680 рабочий персонал), возраст сотрудников 25-55 лет.

По итогам исследований, было выявлено несколько факторов неудовлетворенности у сотрудников:

- 1) Большинство сотрудников крайне не любят корпоративные мероприятия и считают их пустой тратой времени;
- 2) Сотрудникам недостаточно времени для семьи и близких; нет сплоченности коллектива.

При этом, были выявлены факторы удовлетворенности:

- 1) Уровень заработной платы;
- 2) Возможность профессиональной реализации;
- 3) Длительный стаж работы в компании.

На основании полученных данных, разработана и внедрена система индивидуального поощрения сотрудников, которая учитывает персональные особенности по каждому сотруднику и предусматривает:

- 1) Семейные билеты в театр/выставку/зоопарк;  
фитнес-абонемент;
- 2) Тренинги/семинары по интересам»;
- 3) Сертификаты на обучение;  
поощрительные поездки для сотрудников и их семей.

При этом компания полностью отказалась от проведения корпоративных праздников и заменила их системой награждения «лучшего по профессиям» и внедрила систему проведения командообразующих тренингов в рабочее время.

В Российской IT компании «Радарио» в качестве системы нематериальной мотивации внедрили внутрикорпоративную валюту - «радарики». Ее можно обменять на ценные призы такие как: ДМС, туристическая путевка или смартфон.

Валюту начисляют с первого рабочего дня в качестве приветственного бонуса, так же ее можно получить за успешно реализованные идеи, приглашение в компанию высококвалифицированных специалистов или переработки.

В компании «Интеркомп» в дополнение к корпоративному компенсационному пакету внедрили круглосуточную правовую поддержку сотрудников.

Каждый работник в личном кабинете может воспользоваться шаблонами юридических документов ознакомиться с библиотекой знаний, а если останутся вопросы — обратиться за письменными или устными консультациями к действующим юристам компании.

Сотрудник, озабоченный предстоящей судебной тяжбой, проблемами с возвратом некачественного товара или перспективой провести лето без отпуска из-за несправедливого запрета на выезд за границу вряд ли будет на 100% выкладываться на работе, фонтанировать идеями для развития бизнеса и перевыполнять производственные планы.

Как утверждает Юрий Колеров, директор по стратегическим проектам Интеркомп: «Мы уверены: предоставив нашему персоналу возможность бесплатно консультироваться с профессиональными юристами, мы помогаем им быстро решить их личные вопросы до того, как они превратятся в по-настоящему серьезные проблемы, заставляющие их отпрашиваться с работы, в рабочее время читать юридические форумы, а также пребывать в стрессе,

который может привести к плохому самочувствию, болезням и пропуску работы.»

Обращаясь к опыту внедрения систем мотивации и поощрения труда персонала можно сказать, что в Российской практике стимулирования труда персонала компании имеют приоритет инструменты материального стимулирования труда, а не материальное стимулирование может выступать как дополнение к существующим системам бонусов.

Было проведено множество научных работ, и существует длинный список теорий о мотивации сотрудников. В этом материале представлены лишь несколько основных теорий без каких-либо претензий на его исчерпывающий характер. Большое количество представленных выше данных взято из научных статей, отчетов и книг по исследованиям, проведенным в государственном секторе, а точнее – организациях социальной сферы. Последнее вызывает большой интерес исследователей, что приводит к большому количеству данных, основанных на реальных результатах, доступных в литературе.

2 Анализ системы мотивации и стимулирования в организации на примере ООО «Ай - фри венчурс»

### 2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «Ай - фри венчурс»

Полное наименование организации: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АЙ-ФРИ ВЕНЧУРС»

Место нахождения: 197110, г. Санкт-Петербург, ул. Лодейнопольская, 5, литера а, оф. 716

Основной вид деятельности организации: Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки (код по ОКВЭД 82.99).

Руководителем организации (лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица) с 25 ноября 2021 г. является генеральный директор Кунцевич Василий Александрович (ИНН: 781001675311).

В 2023 году организация получила выручку в сумме 19,1 млн руб., что на 33 тыс. руб., или на 0,2%, меньше, чем годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2023 года совокупные активы организации составляли 62,3 млн руб. Это на 16,7 млн руб. (на 36,7%) больше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО «АЙ-ФРИ ВЕНЧУРС» по состоянию на 31.12.2023 составили 60,1 млн руб.

Результатом работы ООО «АЙ-ФРИ ВЕНЧУРС» за 2023 год стала прибыль в размере 9,4 млн руб. Это на 11,3% больше, чем в 2022 г.

По состоянию на 01.03.2024 организация применяет упрощенную систему налогообложения (УСН).

Организация относится к категории микропредприятий. В соответствии с нормативно утвержденными критериями, микропредприятием считается организация с выручкой до 120 млн. руб. в год и численностью сотрудников до 15 человек.

Таблица 1 – Основные экономические показатели ООО «Ай - фри венчурс» за 2018-2023 годы

| Показатели                          | Значение показателя |            |            |            |            |            |                                             |                                            | Изменение за анализируемый период |                      |
|-------------------------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
|                                     | в тыс. руб.         |            |            |            |            |            | в % к валюте баланса                        |                                            | тыс. руб.                         | ± %                  |
|                                     | 31.12.2018          | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 | 31.12.2022 | 31.12.2023 | на начало анализируемого периода 31.12.2018 | на конец анализируемого периода 31.12.2023 | (гр.7-гр.2)                       | ((гр.7-гр.2) : гр.2) |
| 1                                   | 2                   | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8                                           | 9                                          | 10                                | 11                   |
| <b>Актив</b>                        |                     |            |            |            |            |            |                                             |                                            |                                   |                      |
| Внеоборотные активы                 | –                   | –          | 800        | 359        | 357        | 10 136     | –                                           | 16,3                                       | +10 136                           | –                    |
| Оборотные, всего                    | –                   | –          | 1 007      | 36 037     | 45 196     | 52 135     | –                                           | 83,7                                       | +52 135                           | –                    |
| в том числе: запасы                 | –                   | –          | –          | –          | –          | –          | –                                           | –                                          | –                                 | –                    |
| денежные средства и их эквиваленты  | –                   | –          | 794        | 3 116      | –          | 1 061      | –                                           | 1,7                                        | +1 061                            | –                    |
| <b>Пассив</b>                       |                     |            |            |            |            |            |                                             |                                            |                                   |                      |
| Собственный капитал                 | –                   | –          | 869        | 36 208     | 44 638     | 60 054     | –                                           | 96,4                                       | +60 054                           | –                    |
| Долгосрочные обязательства          | –                   | –          | –          | –          | –          | –          | –                                           | –                                          | –                                 | –                    |
| Краткосрочные обязательства*, всего | –                   | –          | 938        | 188        | 915        | 2 217      | –                                           | 3,6                                        | +2 217                            | –                    |
| в том числе: заемные средства       | –                   | –          | –          | 68         | 68         | 1 770      | –                                           | 2,8                                        | +1 770                            | –                    |
| Валюта баланса                      | –                   | –          | 1 807      | 36 396     | 45 553     | 62 271     | 100                                         | 100                                        | +62 271                           | –                    |

Активы на 31.12.2023 характеризуются следующим соотношением: 16,3% внеоборотных активов и 83,7% текущих.

Структура активов организации в разрезе основных групп представлена ниже на диаграмме:

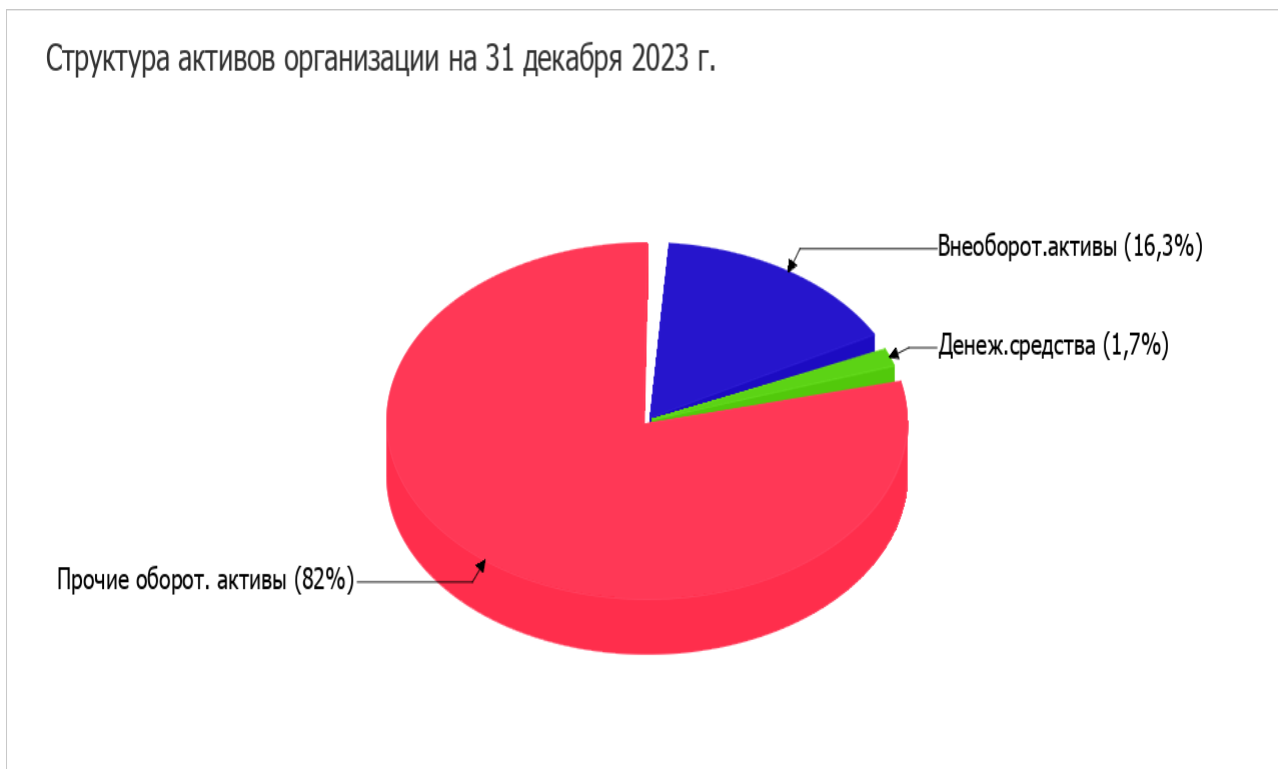


Рисунок 1 – Структура активов организации

Собственный капитал организации по состоянию на 31.12.2023 составил 60 054,0 тыс. руб. Собственный капитал организации за весь рассматриваемый период повысился на 60 054,0 тыс. руб.

Таблица 2 - Оценка стоимости чистых активов организации

| Показатель       | Значение показателя |            |            |            |            |            |                                               |                                              | Изменение                    |                               |
|------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
|                  | в тыс. руб.         |            |            |            |            |            | в % к валюте баланса                          |                                              | тыс. руб.<br>(гр.7-<br>гр.2) | ± %<br>((гр.7-гр.2):<br>гр.2) |
|                  | 31.12.2018          | 31.12.2019 | 31.12.2020 | 31.12.2021 | 31.12.2022 | 31.12.2023 | на начало анализируемого периода (31.12.2018) | на конец анализируемого периода (31.12.2023) |                              |                               |
| 1                | 2                   | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8                                             | 9                                            | 10                           | 11                            |
| 1. Чистые активы | 0                   | 0          | 869        | 36 208     | 44 638     | 60 054     | —                                             | 96,4                                         | +60 054                      | —                             |

Имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Наглядное изменение чистых активов представлено на следующем графике.



Рисунок 2 – Динамика чистых активов

Коэффициент краткосрочной задолженности показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной.

Динамика основных показателей финансовой устойчивости организации представлена на следующем графике:

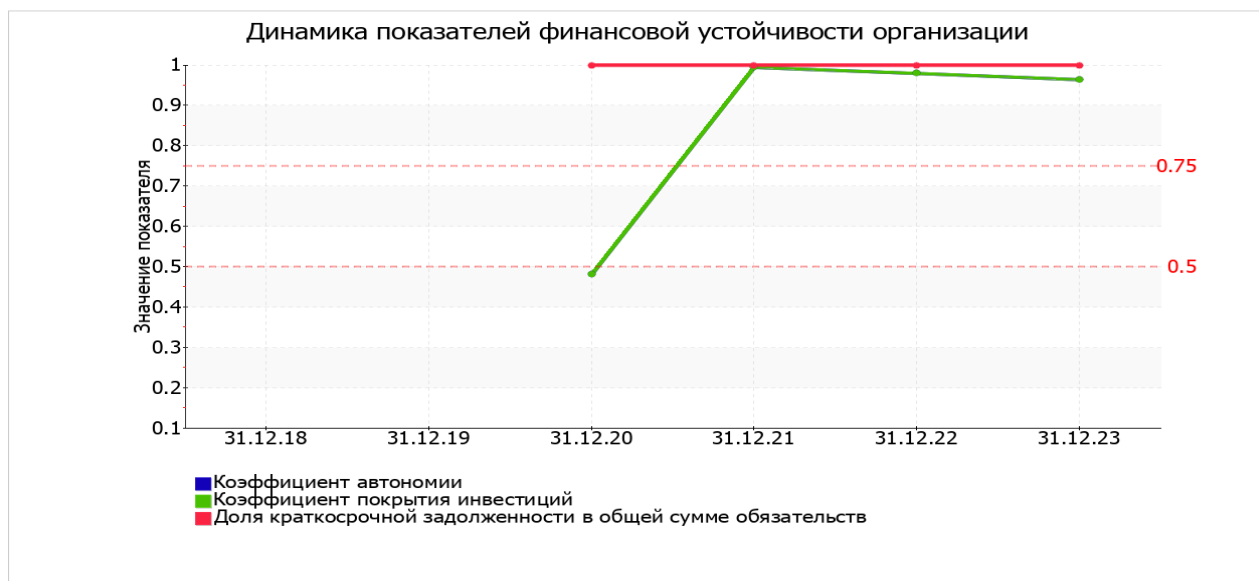


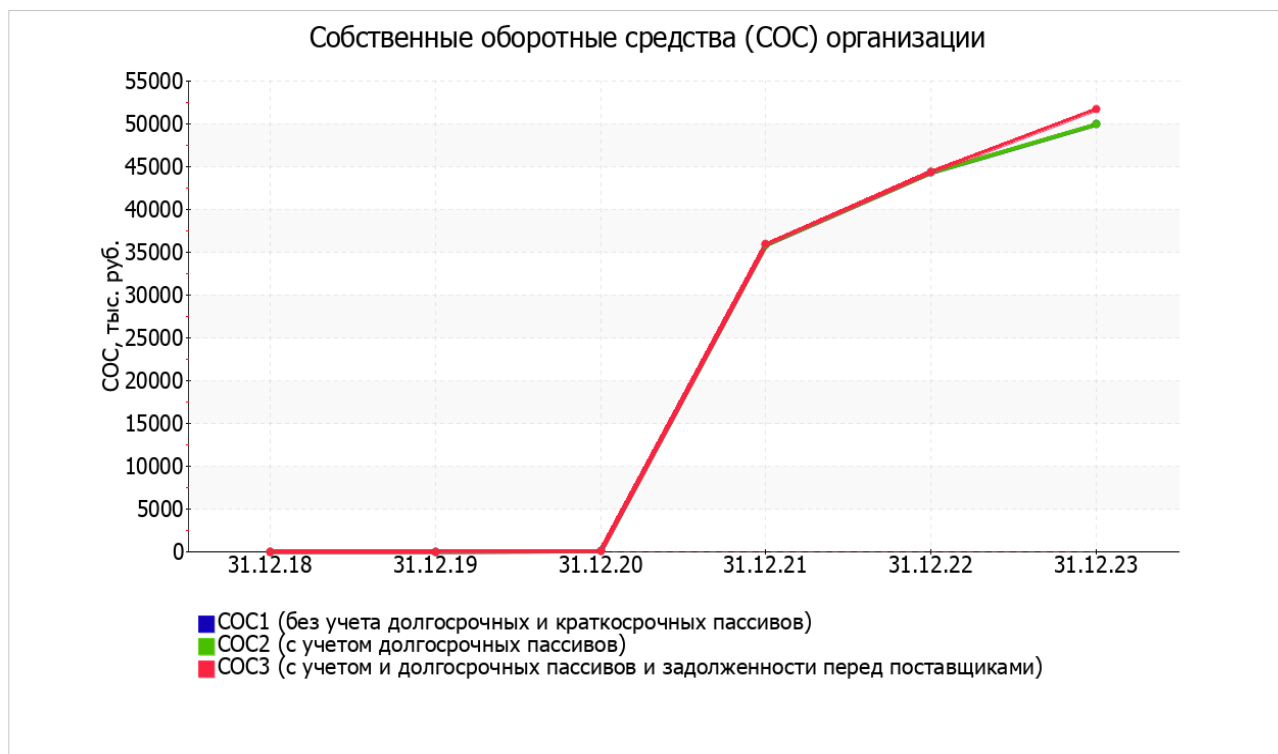
Рисунок 3 – Динамика показателей финансовой устойчивости

Таблица 3 - Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

| Показатель<br>собственных<br>оборотных<br>средств (СОС)                                                                                                 | Значение показателя                                        |                                                           | Излишек (недостаток)* |                      |                      |                      |                      |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                                                                                                                                         | на начало<br>анализируе<br>мого<br>периода<br>(31.12.2018) | на конец<br>анализируе<br>мого<br>периода<br>(31.12.2023) | на<br>31.12.2<br>018  | на<br>31.12.2<br>019 | на<br>31.12.2<br>020 | на<br>31.12.2<br>021 | на<br>31.12.2<br>022 | на<br>31.12.2<br>023 |
| 1                                                                                                                                                       | 2                                                          | 3                                                         | 4                     | 5                    | 6                    | 7                    | 8                    | 9                    |
| СОС <sub>1</sub> (рассчита<br>н без учета<br>долгосрочных и<br>краткосрочных<br>пассивов)                                                               | 0                                                          | 49 918                                                    | –                     | –                    | +69                  | +35 849              | +44 281              | +49 918              |
| СОС <sub>2</sub> (рассчита<br>н с учетом<br>долгосрочных<br>пассивов;<br>фактически<br>равен чистому<br>оборотному<br>капиталу, Net<br>Working Capital) | 0                                                          | 49 918                                                    | –                     | –                    | +69                  | +35 849              | +44 281              | +49 918              |
| СОС <sub>3</sub> (рассчита<br>нные с учетом<br>как<br>долгосрочных<br>пассивов, так и<br>краткосрочной<br>задолженности<br>по кредитам и<br>займам)     | 0                                                          | 51 688                                                    | –                     | –                    | +69                  | +35 917              | +44 349              | +51 688              |

\*Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат.

По всем трем вариантам расчета на 31 декабря 2023 г. наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.



**Рисунок 4 – Состав собственных оборотных средств организации**

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «Ай - фри венчурс»; за рассматриваемый период (с 31 декабря 2018 г. по 31 декабря 2023 г.).

**Таблица 4 – Оценка финансовых результатов ООО «Ай - фри венчурс»**

| Показатель                                            | Значение показателя, <i>тыс. руб.</i> |         |         |         |         | Изменение показателя              |                         | Средне-годовая величина, <i>тыс. руб.</i> |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|
|                                                       | 2019 г.                               | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | <i>тыс. руб.</i><br>(гр.6 - гр.2) | $\pm \%$<br>((6-2) : 2) |                                           |
| 1                                                     | 2                                     | 3       | 4       | 5       | 6       | 7                                 | 8                       | 9                                         |
| 1. Выручка                                            | –                                     | 1 989   | 19 379  | 19 137  | 19 104  | +19 104                           | –                       | 11 922                                    |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности              | –                                     | 1 129   | 14 796  | 11 293  | 8 669   | +8 669                            | –                       | 7 177                                     |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)                   | –                                     | 860     | 4 583   | 7 844   | 10 435  | +10 435                           | –                       | 4 744                                     |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате  | –                                     | -2      | 8       | 1 495   | -534    | -534                              | –                       | 193                                       |
| 5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) | –                                     | 858     | 4 591   | 9 339   | 9 901   | +9 901                            | –                       | 4 938                                     |
| 6. Проценты к уплате                                  | –                                     | –       | 68      | –       | 239     | +239                              | –                       | 61                                        |
| 7. Налоги на прибыль (доходы)                         | –                                     | –       | 183     | 909     | 280     | +280                              | –                       | 274                                       |
| 8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)                    | –                                     | 858     | 4 340   | 8 430   | 9 382   | +9 382                            | –                       | 4 602                                     |

Годовая выручка за 2023 год равнялась 19 104 тыс. руб., что на 19 104 тыс. руб. больше, чем за 2019 год. Увеличение выручки наблюдалось в течение всего рассматриваемого периода.

За период 01.01–31.12.2023 прибыль от продаж составила 10 435 тыс. руб. Рост финансового результата от продаж за 5 лет составил 10 435 тыс. руб. Кроме того, на повышение показателя также указывает и усредненный (линейный) тренд.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике.

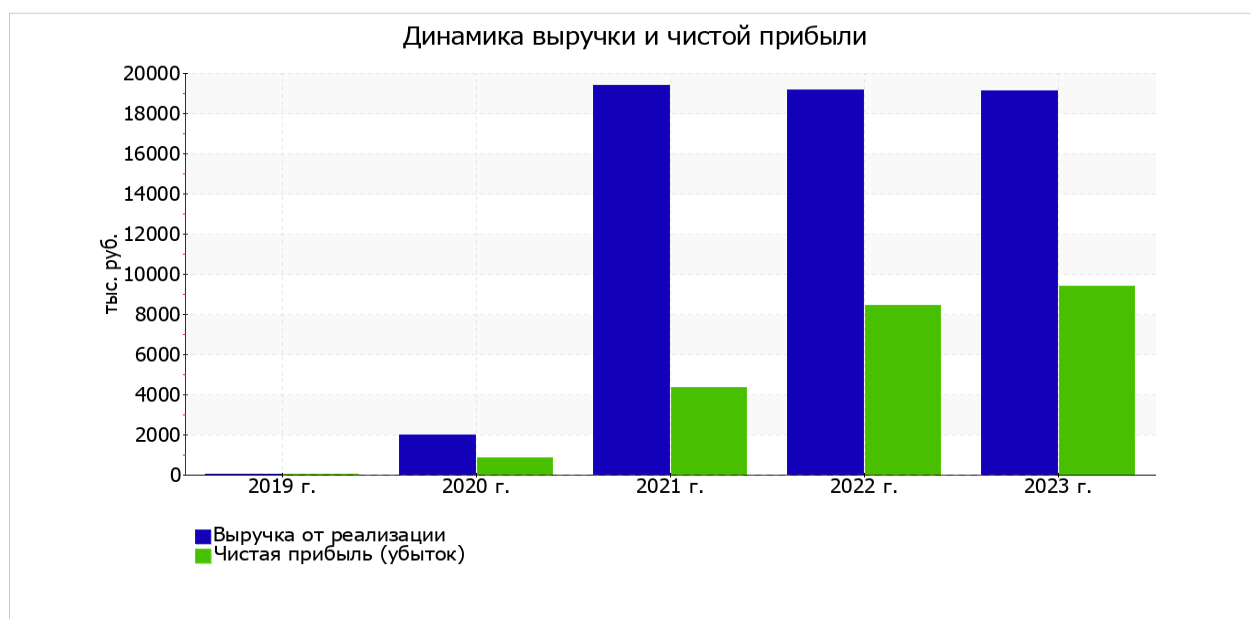


Рисунок 5 – Динамика выручки и чистой прибыли организации

Таблица 5 - Анализ рентабельности

| Показатели рентабельности                     | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) |         |         |         |         | Изменение показателя      |                        |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|------------------------|
|                                               | 2019 г.                                           | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | коп.,<br>(гр.6 -<br>гр.2) | ± %<br>(((6-2)<br>: 2) |
| 1                                             | 2                                                 | 3       | 4       | 5       | 6       | 7                         | 8                      |
| 1. Рентабельность продаж                      | —                                                 | 43,2    | 23,6    | 41      | 54,6    | +54,6                     | —                      |
| 2. Рентабельность продаж по ЕВІТ              | —                                                 | 43,1    | 23,7    | 48,8    | 51,8    | +51,8                     | —                      |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли.   | —                                                 | 43,1    | 22,4    | 44,1    | 49,1    | +49,1                     | —                      |
| Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR) | —                                                 | —       | 67,5    | —       | 41,4    | +41,4                     | —                      |

Представленные в таблице показатели рентабельности за 2023 год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ООО «Ай - фри венчурс».

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения (по состоянию на 31 декабря 2023 г.) и результатов деятельности ООО «Ай - фри венчурс»; за 5 лет.

Приведенные ниже 8 показателей финансового положения и результатов деятельности организации имеют исключительно хорошие значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;
- на 31 декабря 2023 г. значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, равное 41,4, можно характеризовать как исключительно хорошее;
- полностью соответствует нормативному значению коэффициент текущей (общей) ликвидности;
- полностью соответствует нормальному значению коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент покрытия инвестиций полностью соответствует норме (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств составляет XX% от общего капитала организации);
- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств;
- за последний год получена прибыль от продаж (10 435 тыс. руб.), причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+2 591 тыс. руб.);
- чистая прибыль за последний год составила 9 382 тыс. руб. (+952 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом).

В приведенной ниже таблице рассчитаны показатели, содержащиеся в методике Федерального управления по делам о несостоятельности

(банкротстве) (Распоряжение N 31-р от 12.08.1994; к настоящему моменту распоряжение утратило силу, расчеты приведены в справочных целях).

Таблица 6 – Анализ финансовой устойчивости организации

| Показатель                                            | Значение показателя                  |                                     | Изменение<br>(гр.3-гр.2) | Нормативное<br>значение | Соответствие<br>фактического<br>значения<br>нормативному на<br>конец периода |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | на начало<br>периода<br>(31.12.2022) | на конец<br>периода<br>(31.12.2023) |                          |                         |                                                                              |
| 1                                                     | 2                                    | 3                                   | 4                        | 5                       | 6                                                                            |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности                    | 49,39                                | 23,52                               | -25,87                   | не менее 2              | соответствует                                                                |
| 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,98                                 | 0,96                                | -0,02                    | не менее 0,1            | соответствует                                                                |
| 3. Коэффициент утраты платежеспособности              | x                                    | 8,52                                | x                        | не менее 1              | соответствует                                                                |

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2023 года по 31.12.2023 г.

Поскольку оба коэффициента по состоянию на 31.12.2023 оказались в рамках установленных для них норм, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент утраты платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы утраты предприятием нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение трех месяцев при сохранении имевшей место в анализируемом периоде тенденции изменения текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Значение коэффициента утраты платежеспособности (8,52) указывает на низкую вероятность утраты показателями платежеспособности нормальных значений.

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является Z-счет Альтмана, который рассчитывается по следующей формуле (применительно к ООО «Ай - фри венчурс»; взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний)

Таблица 7 – Данные для расчета Z-счета Альтмана

| Коэф-т           | Расчет                                                     | Значение на 31.12.2023 | Множитель | Произведение (гр. 3 x гр. 4) |
|------------------|------------------------------------------------------------|------------------------|-----------|------------------------------|
| 1                | 2                                                          | 3                      | 4         | 5                            |
| T <sub>1</sub>   | Отношение оборотного капитала к величине всех активов      | 0,8                    | 6,56      | 5,26                         |
| T <sub>2</sub>   | Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов | 0,96                   | 3,26      | 3,14                         |
| T <sub>3</sub>   | Отношение ЕВІТ к величине всех активов                     | 0,16                   | 6,72      | 1,07                         |
| T <sub>4</sub>   | Отношение собственного капитала к заемному                 | 27,09                  | 1,05      | 28,44                        |
| Z-счет Альтмана: |                                                            |                        |           | 37,91                        |

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4,$$

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Для ООО «Ай - фри венчурс»; значение Z-счета на 31 декабря 2023 г. составило 37,91. Это означает, что вероятность банкротства ООО «Ай - фри венчурс»; незначительная.

Усовершенствованной альтернативой модели Альтмана считается формула прогноза банкротства, разработанная британскими учеными Р. Таффлер и Г. Тишоу. Модель Таффлера описана следующей формулой:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$$

Таблица 8 – Данные для расчета Z-счета Таффлера

| Коэффициент            | Расчет                                                   | Значение на 31.12.2023 | Множитель | Произведение (гр. 3 x гр. 4) |
|------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|-----------|------------------------------|
| 1                      | 2                                                        | 3                      | 4         | 5                            |
| X <sub>1</sub>         | Прибыль до налогообложения / Краткосрочные обязательства | 4,36                   | 0,53      | 2,31                         |
| X <sub>2</sub>         | Оборотные активы / Обязательства                         | 23,52                  | 0,13      | 3,06                         |
| X <sub>3</sub>         | Краткосрочные обязательства / Активы                     | 0,04                   | 0,18      | 0,01                         |
| X <sub>4</sub>         | Выручка / Активы                                         | 0,31                   | 0,16      | 0,05                         |
| Итого Z-счет Таффлера: |                                                          |                        |           | 5,43                         |

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

- $Z$  больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;
- $Z$  меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

Поскольку в данном случае значение итогового коэффициента составило 5,43, вероятность банкротства можно считать низкой.

Проведя анализ можно сделать вывод: имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение, отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной

Наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, поэтому финансовое положение считается абсолютно устойчивым.

Значение коэффициента утраты платежеспособности (8,52) указывает на низкую вероятность утраты показателями платежеспособности.

Значение  $Z$ -счета на 31 декабря 2023 г. составило 37,91. Это означает, что вероятность банкротства компании незначительная.

## 2.2 Исследование системы управления персоналом

Система мотивации персонала в ООО «Ай - фри венчурс» носит смешанный характер, включающий в себя как материальную, так и нематериальную мотивацию. Следует отметить, что мотивация разных категорий работников в отдельные моменты времени существенно различается [14].

Мотивация персонала в ООО «Ай - фри венчурс» регулируется следующими положениями:

- 1) Трудовой кодекс Российской Федерации;
- 2) Коллективный договор ООО «Ай - фри венчурс»;
- 3) Положение об управлении персоналом ООО «Ай - фри венчурс»;
- 4) Положения ООО «Ай - фри венчурс», регулирующие вопросы материальной мотивации персонала: об оплате труда и премировании,

о социальных льготах, о премировании и выплатах за вредные и опасные условия труда, о материальном обеспечении;

- 5) Положения ООО «Ай - фри венчурс» по регулированию нематериальной мотивации персонала: по аттестации и обучению персонала, по проведению профессиональных конкурсов, по развитию персонала, по работе с молодыми специалистами.

Для того чтобы оценить эффективность системы мотивации и оплаты труда сотрудников ООО «Ай - фри венчурс», в первую очередь необходимо проанализировать оплату труда и виды стимулирования, регламентированные в компании.

Оплата труда на предприятии осуществляется на основании «Положения об оплате труда», в котором приняты и разработаны системы оплаты труда для каждой категории работников, а также на основании принятого штатного расписания предприятия.

В организации применяется повременная форма вознаграждения для всех категорий работников.

Заработная плата рассчитывается по отношению к отработанным часам в месяц.

Надбавка за выслугу лет, согласно коллективному договору, взимается:

- опыт работы от 1 до 3 лет - 5% от оклада;
- опыт работы от 3 лет 1 дня до 5 лет - 10% от зарплаты;
- стаж от 5 лет 1 день и более - 15% от зарплаты.

Премияльные выплаты данным категориям работников производятся четыре раза в год, в соответствии с действующими «Положениями о надбавках и премиальных отчислениях», в размере от 20 до 100%, в зависимости от финансового результата предприятия поквартально, для специалистов и ниже и руководителей среднего звена, не более одного должностного оклада, для категории рабочих до двух должностных окладов.

Также компания предоставляет работникам ежегодные премии в размере средней заработной платы по результатам годовой финансово-хозяйственной деятельности компании.

Данные о структуре заработной платы представлены в таблице

Таблица 9 - Структура заработной платы всего персонала 2020-2023 гг., тыс. руб.

| индикаторы                                           | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | Относительные отклонения, % |               |               |
|------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------------|---------------|---------------|
|                                                      |          |          |          |          | 2021/<br>2020               | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 |
| окладная часть                                       | 9324.02  | 13380.00 | 15504,00 | 15932,8  | +43,50                      | +15,87        | +2,77         |
| надбавка по возрасту                                 | 428,40   | 628,20   | 902.40   | 796,64   | +46,64                      | +43,65        | -11,72        |
| коэффициент                                          | 1462,86  | 2101.23  | 2460,96  | 2509,4   | +43,64                      | +17,12        | +1,96         |
| Цена                                                 | 5070,90  | 7429,27  | 8744,61  | 8962,21  | +46,51                      | +17,70        | +2,49         |
| Всего начислено                                      | 16486,20 | 23538,70 | 27612.00 | 28201,05 | +42,79                      | +17.30        | +2,13         |
| налоговые вычеты                                     | 5770,17  | 8238,5   | 9664,2   | 9870,36  | +42,79                      | +17.30        | +1,02         |
| Общая сумма денежных средств, выплаченных работникам | 22256,37 | 31767,2  | 37276,2  | 38071,72 | +42,79                      | +17.30        | +2,13         |

Большую часть оплаты труда составляет заработная плата (табл. 2).

Таким образом, окладная доля заработной платы за период с 2020 по 2023 год увеличилась на 6608,78 тыс. руб. или 70,88%, что связано с увеличением численности персонала в рассматриваемом периоде.

Общая сумма заработной платы за анализируемый период увеличилась на 71,06% или 11 714,85 тыс. руб., данный рост произошел за счет увеличения численности работников.

Согласно действующему положению, премия выплачивается в зависимости от дохода организации.

Рост премии обусловлен ростом объема продаж компании.

В организации также предусмотрены социальные программы для сотрудников.

Так, в 2023 году социальной программой по компенсации расходов на аренду квартир (5000 рублей в месяц) воспользовались 17 человек. 25 человек воспользовались возмещением расходов на детский сад.

Таблица 10 - Социальные программы для сотрудников, тыс. руб.

| индикаторы                               | 2020    | 2021    | 2022        | 2023        | Относительные отклонения,<br>% |               |               |
|------------------------------------------|---------|---------|-------------|-------------|--------------------------------|---------------|---------------|
|                                          |         |         |             |             | 2021/<br>2020                  | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 |
| Компенсация за аренду<br>квартиры        | 900.00  | 1000.00 | 950.00      | 1020,0      | +11.11                         | -5.00         | +7,36         |
| Возврат платы за детский сад             | 180.00  | 160.00  | 170.00      | 163,46      | -11.11                         | +6,25         | -3,85         |
| Компенсация за проезд до<br>места отдыха | 30.00   | 48.00   | 72.00       | 64,8        | +60,00                         | +50,00        | -10           |
| В целом                                  | 1110.00 | 1208.00 | 1192.0<br>0 | 1248,2<br>6 | +8,83                          | -1,32         | +4,72         |

Руководство компании разработало специальные программы поддержки семей с маленькими детьми и работников, работающих вне дома. В компании также действует программа компенсации проезда на курорт и обратно, но для того, чтобы ею воспользоваться, вы должны проработать в компании не менее трех лет, чтобы не быть привлеченным к дисциплинарной ответственности. На данную программу за анализируемый период (4 года) израсходовано 214,8 тыс. руб. За этот период им воспользовались в среднем 36 человек.

Таблица 11 - Поощрения и компенсации работникам, тыс. руб.

| индикаторы                          | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | Относительные отклонения, % |               |               |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------------|---------------|---------------|
|                                     |          |          |          |          | 2021/<br>2020               | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 |
| зарплата                            | 16486,20 | 23538,70 | 27612,00 | 28201,05 | +42,79                      | +17,30        | +2,13         |
| Начальное и непрерывное образование | 70,00    | 116,00   | 136,00   | 138      | +65,71                      | +17,24        | +1,48         |
| Улучшение условий труда и отдыха    | 1768,00  | 1248,00  | 1144,00  | 1157,3   | -29,41                      | -8,33         | +1,16         |
| социальные программы                | 1110,00  | 1208,00  | 1192,00  | 1248,26  | +8,83                       | -1,32         | +4,72         |
| В целом                             | 19434,20 | 26110,70 | 30084,00 | 30744,61 | +34,35                      | +15,22        | +2,2          |

Общие затраты в анализируемом периоде роста на 58,2% в основном за счет увеличения затрат на оплату труда и реализации социальных программ для работников.

В таблице 12 представлены показатели экономической эффективности заработной платы и стимулирования работников.

Таблица 12 - Показатели эффективности системы стимулирования и оплаты труда, тыс. руб.

| индикаторы                                         | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | Относительные отклонения, % |           |           |
|----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|-----------|-----------|
|                                                    |        |        |        |        | 2021/2020                   | 2022/2021 | 2023/2022 |
| Средняя годовая заработная плата                   | 317,04 | 318,09 | 321,07 | 324,15 | -20,88                      | +2,98     | +0,95     |
| Среднегодовая производительность                   | 629,23 | 497,84 | 512,67 | 616,40 | +0,33                       | +0,94     | +20,23    |
| Сумма затрат на персонал в расчете на 1 работника. | 370,50 | 330,76 | 349,81 | 353,39 | -10,73                      | +5,76     | +1,02     |
| Стоимость 1 рабочего. для образования              | 1,35   | 1,57   | 1,58   | 1,59   | +11,63                      | +0,64     | +0,01     |
| Стоимость 1 рабочего. улучшить работу и отдых      | 34,00  | 16,86  | 13,30  | 13,3   | -50,41                      | -21,12    | 0         |
| Стоимость 1 рабочего. для социальных программ      | 21,34  | 16,32  | 13,86  | 14,35  | -23,52                      | -15,07    | +3,52     |
| Доля затрат на 1 рубль объема продаж               | 0,59   | 0,66   | 0,75   | 0,57   | +0,07                       | +0,09     | -0,17     |
| Доля затрат на 1 рубль себестоимости продукции     | 0,62   | 0,69   | 0,77   | 0,59   | +0,07                       | +0,08     | -0,18     |

Соотношение затрат к затратам на мотивацию и оплату труда на предприятиях-производителях составляет в среднем 25-35%, тогда как в ООО «Ай - фри венчурс» этот процент составляет 59% в 2023 году, что является неэффективным расходованием этих статей затрат.

То есть, чтобы получить один рубль чистой прибыли компании, необходимо затратить на персонал 28,74 рубля в 2020 году, 20,40 рубля в 2021 году, 28,74 рубля в 2022 году и 25,92 рубля в 2023 году.

Поскольку удовлетворенность сотрудников является реакцией на условия труда, важно учитывать весь спектр факторов, прямо или косвенно влияющих на сотрудника.

Каждая компания уникальна, но мы считаем, что есть факторы удовлетворенности работой, которые не может игнорировать ни одна компания: Экономический фактор включает в себя все, что касается оплаты труда: уровень заработной платы, регулярность и пунктуальность ее выплаты, наличие индексации и все остальное юридически обязательные доплаты.

Социальный фактор – это наличие, состав, размер, условность и доступность социального пакета. Физический фактор - здесь учитывают удобство рабочего места, его оборудование и соблюдение требований охраны труда, обеспеченность качественными и удобными инструментами, а также средствами индивидуальной и коллективной защиты от вредных факторов.

Коммуникативный фактор определяет микроклимат в коллективе, профессиональный уровень коллег, взаимодействие с коллегами. Стил управления - к этому фактору относятся общение с руководством, методы постановки задач, уровень делегирования и доверия, наличие заинтересованности руководства в определенных сотрудниках, выполнение договоренностей руководством.

Дисциплина – учитывает точность соблюдения установленных на предприятии правил и требований, отношение к поставленным задачам и качество выполняемой работы как самими работниками, так и их коллегами.

Карьера и развитие - возможность учиться, развиваться профессионально, подниматься по карьерной лестнице. Лояльность – это готовность сотрудников долго работать в компании, рекомендовать компанию друзьям, осознание сотрудниками необходимости себя и своей работы.

Рассмотрим опрос сотрудников ООО «Ай - фри венчурс» по внедренной в компании системе оплаты труда и мотивации персонала. Участникам опроса была предложена анкета, состоящая из 20 вопросов, которые представлены в приложении. Рассмотрим ответы на вопросы, заданные в анкете.

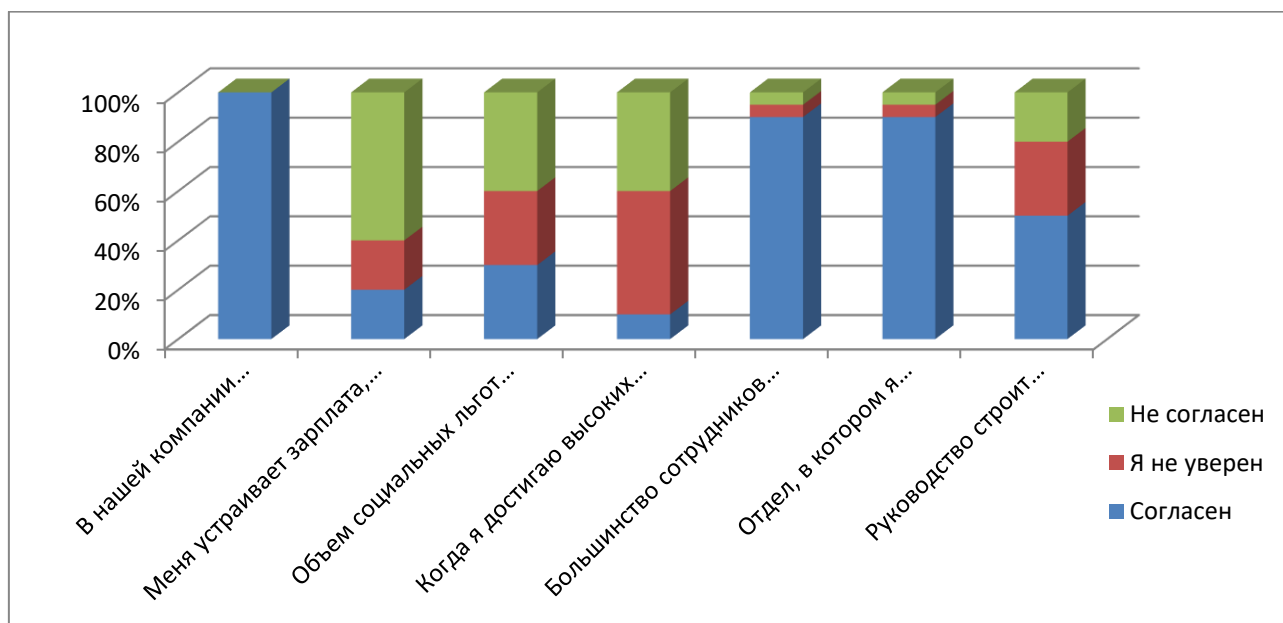


Рисунок 6 – Анализ результатов анкетирования

По результатам опроса можно сделать вывод, что работники в целом удовлетворены условиями труда и взаимодействием с руководством. 75% респондентов считают, что у них есть возможность заявить о себе внутри компании и отстаивать свою точку зрения перед руководством. К удовлетворению системой оплаты труда, то к вопросу: «Зарплата в нашей компании выплачивается вовремя и в полном объеме» 100% ответил да.

На вопрос «Меня устраивает моя зарплата» 20% респондентов ответили довольны, 60% что их не устраивает уровень зарплаты в компании.

Объем социальных льгот (отпуска, медосмотры, питание и т.д.) для сотрудников компании не меньше, а иногда даже выше, чем в других компаниях региона. 30% довольны и 40% недовольны.

На вопрос «Если я добьюсь хороших результатов в своей работе, получу ли я дополнительное вознаграждение», только 10% ответили удовлетворительно, 50% сомневаются и 40% уверены, что не получат повышения.

В связи со всем этим представляется необходимым реформирование системы оплаты труда с учетом потребностей рабочих.

Служба управления персоналом ООО «Ай - фри венчурс» находится под руководством начальника, который подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия. Служба управления персоналом ООО «Ай - фри венчурс» имеет структурные подразделения, которые сформированы в зависимости от выполняемых функций управления персоналом. Все структурные подразделения службы управления персоналом ООО «Ай - фри венчурс» имеют начальника.

Кадровая политика ООО «Ай - фри венчурс» формируется в соответствии со стратегическими целями предприятия. Стратегическими целями ООО «Ай - фри венчурс» являются: удовлетворение требований, запросов потребителей; непрерывное повышение ценности выпускаемой продукции.

Численность персонала увеличилась на 1 человека или 67,31%. Изменение произошло за счет изменения численности рабочих (Таблица 13).

Таблица 13 - Состав персонала по категориям чел.

| Показатели   | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Удельный вес, % |       |       |       |
|--------------|------|------|------|------|-----------------|-------|-------|-------|
|              |      |      |      |      | 2020            | 2021  | 2022  | 2023  |
| Руководители | 6    | 7    | 7    | 7    | 11,54           | 9,46  | 8,14  | 8,05  |
| Специалисты  | 12   | 14   | 18   | 23   | 23,08           | 18,92 | 20,93 | 20,69 |
| Рабочие      | 26   | 24   | 19   | 14   | 65,38           | 71,62 | 70,93 | 71,26 |
| Всего        | 44   | 45   | 44   | 44   | 100             | 100   | 100   | 100   |

Состав персонала изменился по всем категориям персонала и изменился в сторону увеличения, при этом структура изменилась не существенно.

В таблице 14 проанализированы качественные характеристики персонала ООО «Ай - фри венчурс» на основании данных кадрового учета.

Таблица 14 - Качественная характеристика персонала ООО «Ай - фри венчурс», 2021-2023 гг.

| Характеристики персонала         | 2021<br>год | 2022<br>год | 2023<br>год | Отклонение<br>2023 г. к 2021г. |        |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|--------|
|                                  |             |             |             | абсол.                         | относ. |
| Персонал по возрастному составу: | 44          | 45          | 48          | 3                              | +9,9   |
| от 18 до 25 лет                  | 5           | 5           | 5           | 0                              | 0      |
| от 25 до 35 лет                  | 18          | 18          | 18          | 0                              | 0      |
| от 35 до 45 лет                  | 10          | 11          | 14          | 4                              | 40     |
| от 45 до 55 лет                  | 7           | 7           | 7           | 0                              | 0      |
| от 55 до 65 лет                  | 4           | 4           | 4           | 0                              | 0      |
| Персонал по половому признаку:   |             |             |             |                                |        |
| мужчины                          | 24          | 25          | 26          | 1                              | 8,3    |
| женщины                          | 20          | 20          | 22          | 2                              | 10     |
| Персонал по стажу работы:        |             |             |             |                                |        |
| менее 1 года                     | 5           | 5           | 5           | 5                              | 0      |
| от 1 до 5 лет                    | 18          | 18          | 18          | 0                              | 0      |
| от 5 до 10 лет                   | 10          | 10          | 10          | 0                              | 0      |
| от 10 до 15 лет                  | 7           | 8           | 10          | 3                              | 42,8   |
| от 15 до 20 лет                  | 4           | 4           | 5           | 1                              | 25     |
| свыше 20 лет                     | 0           | 0           | 0           | 0                              | 10,3   |
| Персонал по уровню образования:  |             |             |             |                                |        |
| высшее                           | 29          | 29          | 31          | 2                              | 6,8    |
| техническое                      | 7           | 8           | 9           | 2                              | 28,5   |
| среднее специальное              | 7           | 7           | 7           | 0                              | 0      |
| среднее                          | 1           | 1           | 1           | 0                              | 0      |

По данным таблицы 14 видно, что большая доля персонала ООО «Ай - фри венчурс» находится в возрасте от 25 до 55 лет, к 2023 г. снижается количество персонала в возрасте от 55 до 65 лет, меньше выбытия персонала наблюдается по возрастной группе с 55 до 65 лет. Увеличивается количество персонала в молодом возрасте от 18 до 25 лет и в возрасте от 45 до 55 лет. В

целом возрастную структуру персонала ООО «Ай - фри венчурс» можно охарактеризовать как удовлетворительную, доля персонала в пенсионном возрасте самая небольшая. Это нам говорит о том, что руководство компании отдает предпочтение молодым специалистам, предоставляя им возможность развития и карьерного роста.

Таблица 15 - Анализ текучести кадров

| Показатель                                        | 2022 г. | 2023 г. | Абсолютное отклонение |
|---------------------------------------------------|---------|---------|-----------------------|
| Среднесписочная численность всего персонала, чел. | 45      | 48      | 3                     |
| Принято - чел.                                    | 4       | 5       | 1                     |
| Уволено - чел.<br>В том числе:                    | 3       | 2       | -1                    |
| -по собственному желанию                          | 2       | 2       | 0                     |
| -за нарушение правил трудовой дисциплины          | 1       | 0       | -1                    |
| Коэффициент оборота по приему, %                  | 0,111   | 0,111   | 0                     |
| Коэффициент оборота по увольнению, %              | 0,044   | 0,044   | 0                     |
| Текучесть, %                                      | 2,4     | 2,9     | 0,5                   |
| Коэффициент замещения персонала, %                | 2,0     | 2,2     | 0,2                   |

Численность работников, состоявших в списочном составе с 1 января по 31 декабря включительно, т.е. проработавших весь год, определяется следующим образом: из численности работников, состоявших в списках на начало отчетного года (на 1 января), исключаются выбывшие в течение года по всем причинам, кроме выбывших из числа принятых в отчетном году, так как в списках предприятия на 1 января их не было. Из численности работников, состоявших в списках на 1 января, исключаются также переведенные на другие предприятия, переведенные в состав персонала неосновной деятельности

своего предприятия (по рабочим - переведенные и в другие категории персонала), кроме переведенных из числа принятых в отчетном году.

$$K_{ст} = (T_0 + 5 - 2) / 45 = 0$$

На основании полученных данных, можно сделать вывод о том, что организация возмещает убыль рабочей силы, связанной с увольнением, что приводит к появлению новых рабочих мест.

Результаты исследования показали, что внутри организации отсутствует четкое определение критериев премирования и редко используются мягкие стимулы. Тем не менее, большинство сотрудников организации остаются удовлетворены своими доходами и условиями труда, осознают важность и ответственность своей работы. Однако низкие оценки были получены в отношении гарантии трудоустройства, перспектив карьерного роста и психологического климата. Поэтому, чтобы стимулировать профессиональную активность сотрудников, необходимо более ясно определить критерии премирования и активнее использовать мягкие стимулы.

### 2.3 Исследование мотивов работы персонала ООО «Ай - фри венчурс»

В ходе исследования системы трудовой мотивации в ООО «Ай - фри венчурс», нужно учитывать, что разные категории работников имеют собственную иерархию мотивов труда и, в итоге, разную степень их чувствительности к одним и тем же стимулам. Результаты пилотажного опроса показали, что рейтинг ведущих мотивов различен для рабочих и специалистов, но встречается и существенное совпадение: для всех на первом месте достойный уровень оплаты труда.

Значимость ведущих мотивов для различных категорий персонала ООО «Ай - фри венчурс» представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Значимость ведущих мотивов для различных категорий персонала

| Руководители, административный персонал              | Обслуживающий персонал, технический персонал                                                                              |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Достойная оплата труда                            | 1. Достойная оплата труда                                                                                                 |
| 2. Карьерные перспективы                             | 2. Хорошие условия труда / Охрана труда                                                                                   |
| 3. Возможность обучения и профессионального развития | 3. Возможность обучения                                                                                                   |
| 4. Хорошие взаимоотношения с руководством            | 4. Индивидуальные бонусы и материальная помощь (медицинская страховка, оплата проезда и связи, компенсация питания и др.) |
| 5. Возможности для проявления инициативы             | 5. Высокий уровень социальной защиты                                                                                      |

Для выявления структуры мотивации работников и совершенствования системы мотивации труда работников ООО «Ай - фри венчурс» был проведен сбор и анализ информации по выше указанной проблеме.

Инструментом сбора информации для выявления приоритетных факторов мотивации послужила анкета, в которой респондентам предлагалось ответить на несколько вопросов.

Первый вопрос был призван определить общий уровень удовлетворенности работников сложившейся системой стимулирования на предприятии.

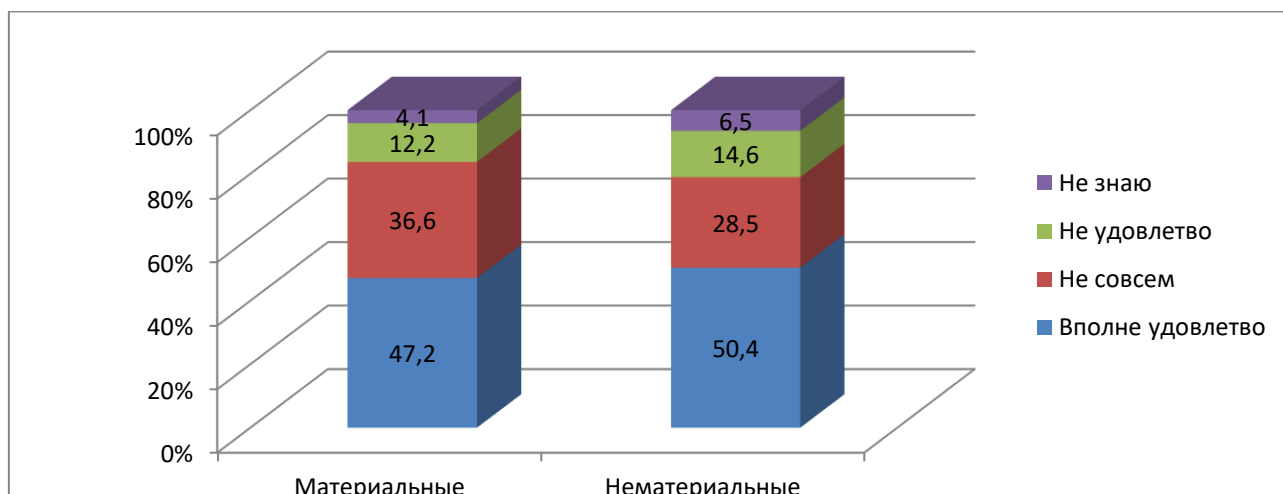


Рисунок 7 - Удовлетворенность персонала ООО «Ай - фри венчурс» системой стимулирования

Можно сделать вывод, что только половина опрошенных вполне удовлетворены материальной и нематериальной системой стимулирования. По результатам анализа можно отметить достаточно высокую долю неудовлетворенных материальной и нематериальной системой стимулирования до 15% коллектива. Значительная доля опрошенных не в полной мере удовлетворены системой стимулирования, а примерно 7% затруднились ответить.

Одним из главных элементов, характеризующих систему мотивации к эффективному труду персонала ООО «Ай - фри венчурс», считается заработная плата. Показатели деятельности отдельного работника и компании в целом зависят от того, насколько заработная плата побуждает персонал эффективно работать. В этой связи следующий вопрос был призван определить удовлетворенность персонала ООО «Ай - фри венчурс» величиной своей заработной платы (таблица 17).

В ходе исследования было выявлено, что действующая в ООО «Ай - фри венчурс» система оплаты труда стимулирует на эффективный труд только 35% персонала. Около 30% работников считает, что достойны более высокой зарплаты. Еще 25% работников оказались не довольны своей заработной платой. Есть и такие, которые затруднились ответить на вопрос – их оказалось больше 10% опрошенных.

Таблица 17 - Удовлетворенность персонала ООО «Ай - фри венчурс» величиной своей заработной платы

| Варианты ответа                                                       | Кол-во чел. | Доля в % |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|----------|
| Размер моей заработной платы побуждает меня работать с полной отдачей | 43          | 35,0     |
| Я достоин более высокой заработной платы                              | 35          | 28,5     |
| Не удовлетворен величиной своей заработной платы                      | 31          | 25,2     |
| Затрудняюсь ответить                                                  | 14          | 11,4     |

Для построения профиля социально-психологического климата в коллективе ООО «Ай - фри венчурс» работники предприятия оценили свое отношение к нему. Окончательная оценка социально-психологического климата в коллективе ООО «Ай - фри венчурс» представлена в таблице 18.

Таблица 18 - Оценка социально-психологического климата в коллективе ООО «Ай - фри венчурс»

| Опрошено всего | Оценка |     |          |      |        |      |         |      |
|----------------|--------|-----|----------|------|--------|------|---------|------|
|                | Неуд.  |     | Удовлет. |      | Хорошо |      | Отлично |      |
|                | чел.   | в % | чел.     | в %  | чел.   | в %  | чел.    | в %  |
| 123            | 3      | 2,4 | 66       | 53,7 | 39     | 31,7 | 15      | 12,2 |

На основании приведенных данных исследования, можно сделать вывод, что в коллективе ООО «Ай - фри венчурс» достаточно благоприятный социально-психологический климат, большая часть опрошенных работников удовлетворены своей работой, при этом достаточно много ответили, что не до конца удовлетворены элементами социально-производственной среды.

При проведении исследования мотивов работы персонала было выявлено, что рейтинг ведущих мотивов различен для рабочих и специалистов, но встречается и существенное совпадение: для всех на первом месте достойный уровень оплаты труда, достаточно высокая доля неудовлетворенных материальной и нематериальной системой стимулирования – до 15% коллектива. Также выявлено, что действующая система оплаты труда стимулирует на эффективный труд только 35% персонала, около 30% работников считает, что достойны более высокой зарплаты, 25% работников оказались не довольны своей заработной платой. Работниками отмечены достаточно хорошие условия труда, организация труда. При этом отмечено нерациональное, с точки зрения самих работников, распределение работ, а также недостатки в оснащенности рабочих мест. Низко оценены перспективы работы.

### 3 Совершенствование системы мотивации труда персонала в компании ООО «Ай фри венчурс»

#### 3.1 Корректировка системы мотивации персонала компании

Для улучшения системы мотивации персонала в ООО «Ай - фри венчурс», следует придерживаться следующих важных принципов:

- 1) Обеспечение равных условий труда, важно, чтобы увольнения осуществлялись по объективным причинам, а заявления о выходе из компании писались на собственное усмотрение сотрудников, кроме того, необходимо равномерно распределять бонусы между сотрудниками и обеспечивать их справедливую выдачу;
- 2) Следует обращать на соблюдение статьи 173, которая регламентирует гарантии и компенсации работникам, занимающимся работой и обучением в высших профессиональных учебных заведениях, а также работникам, поступающим в эти учебные заведения.

Согласно статье 114 Трудового кодекса РФ, каждому работнику гарантировано право на оплачиваемый ежегодный отпуск. Важно отметить, что данное право применяется ко всем работникам, независимо от срока действия трудового договора, и предусматривает сохранение места работы и средней заработной платы.

В некоторых случаях возникает ситуация, когда работникам предлагают заключить срочные трудовые договоры без обоснованной причины или перезаключать трудовые договоры на одних и тех же условиях. В таких ситуациях возможно признание договора бессрочным, что может повлечь за собой изменение правового статуса работника.

Передача полномочий и основные принципы эффективной командной работы.

Важно, чтобы сотрудники осознавали базовые принципы взаимодействия, такие как взаимное уважение, благодарность, поддержка и руководство. Успех

достигается не в одиночку, а благодаря сотрудничеству, поддержке и советам коллег и руководства.

С учетом этого, предлагаю следующие ключевые направления для развития системы мотивации персонала в ООО «Ай - фри венчурс»:

- 1) Соблюдение трудового законодательства РФ;
- 2) Создание стабильной и прозрачной системы бонусов для сотрудников и руководителей.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе и управление карьерой персонала являются важными аспектами успешного функционирования организации. Следует рассмотреть эти области более подробно.

ООО «Ай - фри венчурс» придерживается принципов трудового законодательства, что позволяет избежать административной и уголовной ответственности. Благодаря этому, компания создает благоприятное окружение, которое мотивирует сотрудников. Работники чувствуют уверенность и стабильность в будущем, а также имеют возможность получить законный ежегодный отпуск.

Однако, если руководство продолжает игнорировать трудовое законодательство, это может негативно сказаться на мотивации и эффективности сотрудников, а также привести к увеличению текучести кадров.

Поэтому, для достижения успеха и сбалансированного развития организации, необходимо уделять должное внимание формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе и управлению карьерой персонала, а также соблюдать трудовое законодательство. Это позволит не только укрепить мотивацию и эффективность сотрудников, но и создать стабильность и уверенность в будущем для всей компании.

Создание ясной системы премирования, которая будет понятна для сотрудников и руководства, позволит достичь следующих преимуществ:

- вознаграждение только за правильное производственное поведение;

- повышение эффективности работы персонала и улучшение общих результатов организации;
- сокращение конфликтов.

Кроме того, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе также является важной задачей. Исследования показывают, что большинство опрошенных сотрудников оценили показатель «психологический климат» как недостаточно высокий.

Одним из ключевых аспектов, которые требуют совершенствования в системе мотивации персонала ООО «Ай-фри венрус», является формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. При обсуждении использования социально-психологических методов мотивации персонала, важно отметить, что открытость и доверие в отношениях между руководством и сотрудниками являются неотъемлемыми условиями успешной стратегии стимулирования.

В целях создания условий для улучшения функционирования организации, формирования положительного имиджа, получения конкурентных преимуществ на рынке, оздоровления морально-психологического климата, повышения работоспособности и профессиональной активности персонала необходимо:

- 1) В области кадровой политики и стратегии управления персоналом: разработать кадровую политику, которая будет являться интегральной частью стратегического управления организацией, и опираться на принципы справедливости, последовательности, соблюдения трудового законодательства и равенства, оформить кадровую политику в письменном виде, что позволит четко и наглядно отразить взгляды администрации, улучшить взаимодействие подразделений, внести единообразие персоналом о правилах внутренних взаимоотношений и т.д. Систематически контролировать соответствие кадровой политики развитию организации, изменение окружения.

Разработать философию организации, причем для ее обсуждения и разработки привлечь как можно больше сотрудников различного уровня управления, что позволит создать философию как продукт деятельности всей организации и почувствовать сотрудникам значимость их предложений. Провозгласить цель и миссию организации. Для их разработки формулировки пригласить к участию в обсуждении сотрудников организации, организовав конкурс на лучшую формулировку целей и миссии. Повысить компетентность руководителей и менеджера по персоналу, обеспечить получение не только практических, но и теоретических знаний путем участия в соответствующих семинарах и тренингах;

- 2) В области кадрового планирования персонала: разработать систему, процедуры, порядок проведения и методы определения потребности в персонале, постоянно их совершенствовать. При расчете потребности в кадрах учитывать профессиональный уровень и потенциал наличного персонала, планируемое внедрение средств автоматизации, ожидаемое развитие организации и другие факторы. Произвести оценку профессионального уровня и потенциала персонала с целью построения планов карьеры. В структурных подразделениях руководителем совместно с сотрудниками произвести анализ планирования работ, в результате возможно перераспределения функций среди сотрудников, обогащение и разнообразие выполняемых работ, повышение заинтересованности и мотивации в их выполнении;
- 3) В области найма персонала: разработать четкую схему процесса отбора персонала. Разработать критерии отбора персонала, для чего для каждой должности определить совокупность наиболее значимых требований и степень их проявления у кандидатов. Расширить методы отбора персонала;

- 4) В области развития персонала: изучить кадровый потенциал с целью отбора сотрудников, способных к управленческой деятельности и к обучению для формирования резерва кадров. Оценка деловых и личностных качеств сотрудников. Определить формы переобучения и повышения квалификации для различных категорий персонала. Осуществить поиск образовательных учреждений и мест проведения стажировок. Разработать графики дополнительного образования для персонала. Организовать разработку планов карьеры с учетом потенциала сотрудника, полученного образования и планируемого повышения квалификации. Организовать ротацию кадров в организации с целью повышения удовлетворения работой, получения новых профессиональных и универсальных работников;
- 5) В области оценки деятельности персонала: определить для каждой должности набор критериев оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников. Руководителям подразделений непрерывно проводить контроль эффективности деятельности подчиненных, с сохранением информации для последующего использования и определения динамики изменений. Разработать план аттестации сотрудников. Можно рекомендовать применение комплексного метода, в основе которого лежит сочетание оригинальных методов: «мозговой штурм», сравнительный анализ, социологический опрос и экспертные оценки. Идея метода заключается в предложении для аттестуемых набора вопросов, моделирующих портрет личности человека. В результате проводимых аттестаций производить перемещение сотрудников: повышение в должности, перемещение в должности, обучение и т.п.;
- 6) В области мотивации и стимулирования разработать критерии оценки результатов деятельности. Разработать систему материального стимулирования по возможности для всех структурных подразделений на основе этих критериев. Переместить систему материального

стимулирования сотрудников отдела продаж с целью разработки понятной и легко просчитываемой системы. Внедрить систему нематериального стимулирования по принципу «кафетерия», когда сотрудник сам может выбрать значимое для себя вознаграждение из пакета льгот.

Оценивая экономическую эффективность обучения, необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек предприятия на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигнутых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету.

Цель тренинга – развить навыки внутренней коммуникации в группе, познакомить участников с методами принятия коллективных решений, отработка навыков умения вести переговоры в жестких условиях, ораторское искусство, дать необходимые знания и инструменты для формирования успешной команды.

Представим расчет затрат на проведение обучения (семинары-тренинги) силами руководства предприятия (табл. 19).

Таблица 19 - Затраты на проведение обучения

| №     | Виды затрат              | Сумма, руб. |
|-------|--------------------------|-------------|
| 1     | Приобретение аудио-курса | 17 000      |
| Итого |                          | 17 000      |

Необходимо рассчитать экономический эффект предлагаемых мероприятий. Рассчитаем, что от внедрения мероприятий произойдет увеличение прибыли на 5% течение одного года.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле:

$P_v = (593\ 826,0 + (593\ 826,0 \times (5/100))) = 593826 + 29691,3 = 623517,3$  тыс. руб.

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий:

$\Xi = (94208,2 - 315) - 89509 = 4384,2$  тыс. руб.

Рассчитаем рентабельность затрат на планируемые мероприятия:

$R = 4384,2 / 315 \times 100\% = 13,81\%$

Таким образом, прогноз роста выручки на 5% составит 94208,2 тыс.руб. Экономический эффект от предложенных мероприятий положительный, и составит 4384,2 тыс. руб.

Рассчитаем, как изменится показатель производительности труда в прогнозном году.

Таблица 20 - Результаты изменения выручки предприятия за счет факторов, входящих в модель

| Наименование показателей                | Прогнозный период |          | Абс.откл (+,-) | Итоговые изменения (+,-) |
|-----------------------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------------------|
|                                         | 2024              | 2025     |                |                          |
| Выручка предприятия, тыс. руб.          | 593 826,0         | 623517,3 | 4699,2         | 4699,2                   |
| Производительность труда тыс. руб./чел. | 5594,31           | 5888     | 293,69         | 293,69                   |

В целом можно сделать вывод, что производительность труда предприятия в прогнозном 2025 году очень высокая. Таким образом, к данному предприятию как к деловому партнеру и заемщику будут относиться положительно.

При периодически проводимой комплексной оценке адаптации персонала ООО «Ай - фри венчурс», безусловно, повысится эффективность оценки результатов деятельности персонала, а вслед за этим и производительность труда.

Безусловно, в реализации данных рекомендаций необходимо придерживаться принципов системности, последовательности и непрерывности.

### 3.2 Внедрение усовершенствованной системы мотивации персонала в компанию

Существуют три основных подхода к использованию социально-психологических методов мотивации персонала:

- 1) Создание благоприятного психологического климата в коллективе является важным аспектом для любой организации, поддержание позитивного климата позволяет сотрудникам быть удовлетворенными своей работой и с радостью приходить на работу. Важно отметить, что отношения между коллегами должны быть профессиональными, чтобы избежать конфликтов;
- 2) Разработка системы управления конфликтами. Для эффективной работы коллектива необходимо научиться эффективно решать конфликты. Важно создать процессы и инструменты, которые позволят сотрудникам разрешать конфликты мирно и конструктивно;
- 3) Повышение мотивации через установление целей и стимулирование достижения. Установление ясных и конкретных целей помогает сотрудникам понимать, к чему они стремятся, и чувствовать себя более мотивированными. Кроме того, использование стимулов, таких как поощрения и награды, помогает поддерживать мотивацию сотрудников на высоком уровне.

Внедрение этих подходов в управление персоналом поможет создать благоприятную и продуктивную рабочую среду, способствующую мотивации и развитию сотрудников.

Конфликты внутри коллектива могут возникать даже при благоприятном психологическом климате, так как они являются неотъемлемой частью

развития группы. Если конфликт урегулирован путем согласия или компромисса, его можно считать конструктивным и полезным. Менеджер должен поощрять такие конструктивные конфликты, так как они способствуют вовлечению всех членов команды в процесс управления.

Формирование и развитие организационной культуры. Для достижения поставленной цели ООО «Ай – фри венчурс» может использовать следующие методы:

- руководитель должен выступать в качестве примера, проявляя отношение к работе и поведение, которое ожидается от сотрудников;
- заявления, обращения, заявления со стороны руководства, важно обращаться не только к разуму, но и к эмоциям и лучшим чувствам сотрудников, чтобы закрепить рабочие ценности и желаемое поведение;
- реакция руководства на поведение сотрудников в критических ситуациях, отношение к людям и их ошибкам, которое проявляется в критических ситуациях, является важной составляющей организационной культуры;
- организационные традиции и практики играют важную роль в формировании культуры организации, любые нарушения установленных норм могут оказать влияние на организационную культуру;
- исследования показывают, что отсутствие возможностей для профессионального роста и карьерного развития может привести к демотивации сотрудников, поэтому управление профессиональной карьерой персонала является важным аспектом системы мотивации сотрудников.

Для стимулирования новаторства и независимости сотрудников, организация должна предоставить им возможность проявлять инициативу и принимать на себя ответственность. Кроме того, включение персонала в

процесс принятия решений поможет снизить затраты на контроль и повысить эффективность операций. Важно также предложить сотрудникам новые виды трудовой деятельности, которые будут привлекательными и интересными для них, а также разработать критерии оценки, чтобы они знали, какие качества необходимы для получения высоких оценок от руководства и к чему стремиться.

Для успешного продвижения персонала внутри компании необходимо иметь четкую и прозрачную систему коммуникаций. Важно делиться успешным опытом работы среди сотрудников, чтобы каждый из них осознавал возможности для роста. Однако, для этого требуются усилия. Непосредственный руководитель должен активно способствовать продвижению наиболее квалифицированных сотрудников.

Признание заслуг играет важную роль в стимулировании эффективной работы. Для повышения осведомленности о важности работы и ее вкладе в успех организации, можно использовать методы социального признания. Например, можно упоминать достижения сотрудников в отчетах руководству, выражать личную благодарность и поздравления сотрудников с важными событиями, а также проводить публичное вручение сертификатов о достижениях и фотографирование лучших сотрудников в знак признания и почета.

Для улучшения социально-психологического климата в организации рекомендуется проводить следующие мероприятия:

- 1) Разработать программу по снятию психоэмоционального напряжения и создать комфортные условия на рабочем месте, учитывая эргономику и удобство для сотрудников;
- 2) Организовать мероприятия для отдыха и развлечения персонала во внерабочее время (соревнования, выезды на базы отдыха и прочие мероприятия, при которых будет присутствовать руководство организации) такие встречи помогут укрепить командный дух и улучшить взаимодействие между коллегами;

- 3) Создать и поддерживать благоприятный имидж организации в глазах сотрудников, это можно достичь путем проведения обучающих мероприятий, улучшения системы внутренней коммуникации и поощрения развития сотрудников;
- 4) Поощрять дружескую конкуренцию среди работников, привлекая к этому и руководство организации, для этого можно сделать путем проведения турниров спортивных и киберспортивных соревнований по командным дисциплинам;
- 5) Руководитель должен предлагать индивидуальный подход к каждому сотруднику и проявлять заинтересованность в его успехах и достижениях.

Важно создать благоприятный внутренний климат в организации, обеспечивая свободный поток информации и доступность управления. Сотрудникам необходимо предоставить информацию о функционировании организации и ее перспективах, чтобы они могли принимать эффективные решения.

Для обеспечения эффективной мотивации сотрудников необходимо создать условия, в которых они будут чувствовать себя уверенно и сможет проявить свои способности. Успех в работе стимулирует дальнейший успех, поэтому важно создать систему мотивации, основанную на достижении результатов.

Поведение сотрудников играет решающую роль в успехе организации. Оно основано на их мотивации, внутренних стремлениях и ценностях, которые определяют направление их деятельности. Изучение условий труда также имеет важное значение для повышения престижа организации.

Для достижения поставленных целей необходимо реализовать следующие меры и действия:

- обеспечить успешную адаптацию новых сотрудников к рабочим условиям;

- активно развивать и использовать творческий потенциал каждого члена команды;
- эффективно распределить функции и оптимизировать структуру персонала;
- руководитель должен вести себя тактично при решении межличностных проблем и конфликтов;
- сотрудники должны проявлять инициативу, уверенность в себе и ответственность;
- поддерживать взаимопонимание и нормальные отношения с руководителем, партнерами и коллегами.

Для поощрения изобретательности в решении проблем в ООО «Ай - фри венчурс» мы предлагаем хорошо продуманные стимулы, как материальные, так и моральные, которые будут адаптированы к конкретным условиям и потребностям каждого члена команды.

Наша цель - создать идеальные условия работы в ООО «Ай - фри венчурс», основанные на следующих принципах:

- коллеги должны признавать важность и ценность работы каждого сотрудника;
- сотрудникам должна быть предоставлена возможность самостоятельно (с учетом установленных рамок) принимать решения, необходимые для успешного выполнения задач.

### 3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Экономическая эффективность проекта определяется с помощью системы экономических показателей, которые отражают связь между затратами и результатами, связанными с проектом. Эти показатели позволяют оценить, насколько привлекателен проект в экономическом плане. Для определения эффективности проекта необходимо проанализировать изменение доходов от

реализации продукции, расходы компании и чистую прибыль. При принятии решения о реализации какой-либо деятельности в хозяйственной организации необходимо учитывать экономический эффект.

Внедрение предлагаемой системы стимулирования будет способствовать повышению удовлетворенности сотрудников, снижению текучести кадров, увеличению объема и улучшению качества продукции, а также привлечению большего числа постоянных клиентов. Учитывая, что ООО «Ай - фри венчурс» уже заняло запланированную долю рынка, особую важность приобретает реализация плана максимального дохода и привлечение новых клиентов. При планировании необходимо учитывать потенциальное развитие и постоянно стимулировать сотрудников и компанию в целом для достижения наилучших результатов. Менеджер предложил следующие критерии управления персоналом: своевременное и качественное обеспечение предприятия кадрами, выполнение задач без ошибок и в срок.

Для улучшения имиджа и повышения уровня обслуживания клиентов, компания может использовать мотивацию для своего торгового персонала, который непосредственно общается с клиентами. Процедура оценки работы и выплаты премий включает подачу отчета в отдел кадров и заработной платы, после чего директор предприятия анализирует эту информацию и передает ее в бухгалтерию.

Эффективная система бонусов является надежным инструментом для развития высококвалифицированного персонала в организации. Она помогает удерживать лучших сотрудников и привлекать новых специалистов, которые обладают ценными качествами и знаниями. Похвалы и бонусы выполняют свою основную задачу - мотивировать сотрудников работать эффективно, обеспечивать своевременную обратную связь и повышать вовлеченность персонала в достижение целей компании.

Если руководитель ищет активную и заинтересованную команду, а также новые идеи, простое повышение зарплаты не будет достаточным. Деньги сами по себе не могут стимулировать инициативу и энтузиазм. Важными факторами

также являются соблюдение стандартов компании, лояльность клиентов, качество работы, активность на рабочем месте, обслуживание клиентов, обращение с имуществом компании и предложения по улучшению. Важно, чтобы эти стандарты считались равноценными, иначе игнорирование одного стандарта при высоких значениях других может привести к снижению заработной платы.

Условия работы, такие как рабочее время, перерывы и питание во время обеденных перерывов, играют важную роль в жизни сотрудников. Управление имеет влияние на улучшение этих условий, что также очень важно. Помимо материальных стимулов, нематериальные мотиваторы также имеют большое значение, поскольку они могут оказывать еще более сильное влияние на желание сотрудников достигать высоких результатов. При выборе методов нематериальной мотивации необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого работника, учитывая, что у каждого человека свои собственные, не всегда предсказуемые, трудовые мотивы.

Существует несколько методов, которые могут быть использованы для стимулирования сотрудников. Они включают в себя устное или письменное поощрение, подарки, обратную связь от руководства, а также возможность совместного отпуска и праздников. Концепция «обратной связи» является особенно важной, поскольку она помогает установить доверительные отношения между сотрудниками и руководством.

## Заключение

Основное значение для эффективной работы организации имеет состояние ее сотрудников, от начальника до рабочих. В этой связи, мотивационный фактор имеет значимую роль в достижении целей организации. В настоящем материале будут рассмотрены теоретические аспекты мотивации, а также методы и приемы ее применения, а также классические теории мотивации, включая содержательные и процессуальные концепции.

Анализ показал, что в ООО «Ай - фри венчурс» с 2022 года количество сотрудников увеличилось с 18 до 50 человек. В настоящее время в большинстве случаев сотрудниками являются мужчины с высшим образованием. Кроме того, организация заключает договоры с фрилансерами для выполнения отдельных проектов.

Результаты исследования показали, что внутри организации отсутствует четкое определение критериев премирования и редко используются мягкие стимулы. Тем не менее, большинство сотрудников организации остаются удовлетворены своими доходами и условиями труда, осознают важность и ответственность своей работы. Однако низкие оценки были получены в отношении гарантии трудоустройства, перспектив карьерного роста и психологического климата. Поэтому, чтобы стимулировать профессиональную активность сотрудников, необходимо более ясно определить критерии премирования и активнее использовать мягкие стимулы.

Для повышения мотивации сотрудников и улучшения социально-психологического климата внутри коллектива, автор выделяет основные проблемы, требующие решения. Разрешение конфликтов и улучшение отношений между работниками будет способствовать созданию равных условий труда как материальных, так и нематериальных. Путем введения четкой и эффективной системы премирования возможно вознаграждать только за правильное производственное поведение, что приведет к повышению

эффективности работы персонала и улучшению результатов организации в целом, а также снизит количество конфликтов.

Для руководителя важно делегировать полномочия, так как это поможет ему определить уровень квалификации и потенциал сотрудников. Благодаря этому, лидер сможет уделять больше времени стратегическим целям группы и привлечь внимание других участников. Кроме того, соблюдение ТК РФ создаст стабильность и уверенность в будущем для работников, улучшит отношения с руководством и уменьшит текучесть кадров.

## Список использованной литературы

1. Адамчук В. В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Романов, М. Е. Сорокина. – М.: ЕДИНСТВО, 2019. – 212 с.
2. Армстронг М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник для вузов. – СПб: Питер, 2019. – 512 с.
3. Артюхова И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия [Текст]/ И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. - 2021. - № 1. - С. 396-399.
4. Бакша Н.В., Данилюк А.А. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учебник. – Тюмень: Тюменское государственное издательство. Университет, 2020. – 292 с.
5. Балахонова В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала [Текст]/ В.А. Балахонова // Вестник современных исследований. - 2020. - № 10.2. - п. 25-27.
6. Вересов Н. Н. Психология управления [Текст]: учебник / Н. Н. Вересов. – М.: Издательство Московского психолого-социального института, 2020. 304 с.
7. Веснин В.Р. Практическое управление персоналом [Текст]: руководство по кадровой работе. – М: ИНФРА, 2020. – 365 с.
8. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология [Текст]: Учебник. – М.: Издательство «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2021. – 352 с.
9. Гречиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 [Текст] // Мотивация и вознаграждение. – 2020. – № 2. – С.5-7
10. Даниленко П.С. Реформирование системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» / П.С. Даниленко [Текст] // М. гос. унив. - 2020. № 9 - С. 185-186.
11. Дуванова Е.А. Виды и формы стимулирования труда [Текст]/ Е.А. Дуванова, И.А. Дикарева // Экономика и управление инновационными технологиями. - 2020. - № 2. - С. 7.

- 12.Зайцева О.А. Основы менеджмента: учебник для вузов / А.А. Радугин, О.А. Зайцева. – М: Центр, 2019. – 423 с.
- 13.Иванников В.И. Мотивация и стимулирование труда персонала в организации [Текст]/ В.И. Иванников, П.В. Симонин // Новое поколение. - 2021. - № 10. - С. 163-165.
- 14.Ильин Е. П. Мотивация и мотивы [Текст]: учебник для вузов / под ред. Е.П. Ильин. – СПб: Питер, 2020. – 246 с.
- 15.Каплюк П.В. Подходы к стимулированию персонала [Текст]/ П.В. Каплюк, А.В. Мельничук // Новое поколение. - 2021. - № 11. - С. 34-40.
- 16.Кардашов В.В. Мотивация персонала: теория и практика [Текст]/ В.В. Кардашов // Человек и труд. - 2021. - № 10. - С. 47-48.
- 17.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 7-е изд., доп. и трек – М.: ИНФРА-М, 2019. – 453 с.
- 18.Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности [Текст]: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 569 с.
- 19.Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности [Текст]: учебник / под ред. В И. Ковалева. – М.: Наука, 2020. – 215 с.
- 20.Когдин А.А. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности в управлении персоналом [Текст]/ А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. № 4 (4). - 2021. - с. 80-83.
- 21.Комаров Е.И. Стимулы и мотивация в современном управлении персоналом [Текст]// Управление персоналом. – 2021. – № 1. – С. 38-41.
- 22.Лапченко И.В. Теоретические аспекты применения технологий мотивации персонала [Текст]// Инновационные научные исследования. – 2021. – № 7. -С. одиннадцать
- 23.Лапшин В.Ю., Рябов А.Н., Лапшин И.М., Кириллова Д.В. Современные направления развития системы мотивации персонала в организации [Текст]// Управление экономическими системами – 2021. – №5. – стр.4

- 24.Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности. Теория и практика [Текст]: учебник для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2020 – 398 с.
- 25.Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности [Текст]: учебное пособие и практикум для академической лицензии / Т. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 482 с.
- 26.Максимова Д.А. Формирование современной системы мотивации сотрудников как элемент стратегии развития организации [Текст]/ Д.А. Максимова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2021. - Т. 7. - № 8А. - стр. 123-134.
- 27.Мерманн Э. Мотивация персонала. Мотивационные инструменты [Текст]/ Элизабет Мерманн. – М.: Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2021. – 619 с.
- 28.Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедури. – 5-е изд. – М.: Уильямс, 2020. – 364 с.
- 29.Моисеенко Н.В., Яковенко А.А. Мотивация персонала на предприятии и ее виды [Текст] // Современная наука: актуальные проблемы, достижения и инновации. - 2020. - №3. - С.197
- 30.Мычка С. Ю. Мотивация персонала в современных организациях [Текст] // Совершенствование экономико-правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. - 2021. с. 74-77
- 31.Пугачева В. П. Мотивация профессиональной деятельности [Текст]: учебник / под ред. В. П. Пугачева. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
- 32.Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 365 с.

- 33.Ребров А.В. Мотивация и вознаграждение. Современные модели и технологии [Текст]/ А.В. Ребров. – М.: Инфра-М, 2021. – 346 с.
- 34.Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности: учебник и практикум для студентов бакалавриата [Текст] / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 279 с.
- 35.Ситдикова Л. Ф. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности в управлении персоналом [Текст]/ Л. Ф. Ситдикова, И. И. Садриева // Вектор экономики. – 2020. – № 5. – С. 111.
- 36.Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом [Текст] // Основы экономики, менеджмента и права. - № 1(1). - 2020. - С. 121-125.
- 37.Старцева В.Н. Технологии управления мотивацией организационного персонала [Текст]// Социология и социальная работа. – 2021. – № 11. – стр.54
- 38.Степанова С.М., Мальцева Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания механизма мотивации трудовой деятельности [Текст]// Экономические науки. Сургут. - 2021. - № 2. - С. 87.
- 39.Тактуева, А. Г. Роль системы мотивации персонала в корпоративном управлении [Текст] / А. Г. Тактуева, Ю. А. Харитонов // Управление персоналом – основа развития инновационной экономики. – 2020. – №3. – стр.17
- 40.Толстиков Е.В. Развитие системы материального стимулирования персонала [Текст]/ Е.В. Толстиков // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2021. - № 12-4. - стр. 166-169.
- 41.Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности: учебник и практикум для студентов старших курсов [Текст] / С. Ю. Трапицын. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 314 с.
- 42.Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации [Текст]: учебник / С.А. Шапиро. – М.: КноРус, 2020. – 256 с.

43. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации [Текст]: учебник / С.А. Шапиро. – 3-е изд., переработанное. и доп. – М.: КНОРУС, 2020. – 268 с.
44. Шарифовна Г.А., Заработная плата как мотиватор труда [Текст] / Г.А. Шарифовна, Г.Л. Фагимова, Т.А. Рустемовна. // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. - 2021. - № 3. - С. 11.
45. Шекшня С. Эффективное управление персоналом в современной организации [Текст] // Управление персоналом, 2021. № 4. С. 14-25.
46. Результаты общероссийского опроса, проведенного НАФИ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://nafi.ru/>
47. Мотивация персонала на российском рынке труда. Поиск международного кадрового агентства «KellyServices»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.kellyservices.ru/ru/siteassets/ru>
48. Текучесть кадров: нормативы по отраслям: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/tekuchest-kadrov>
49. Корпоративный спорт как бюджетный способ привлечения, удержания и мотивации сотрудников всех уровней: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://z-motiv.ru/o-saite-motivaciya-i-kadru/>
50. Зачем нужны корпоративные спортивные программы: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sport.rambler.ru/other/43403757>
51. Как российские компании мотивируют сотрудников: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/>

## Анкета для сотрудников

Таблица 21- Результаты опроса сотрудников

| Вопросы по анкете |                                                                                                                                                                   | Согласен | Я не уверен | Не согласен |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-------------|
| 1                 | В нашей компании заработная плата выплачивается вовремя и в полном объеме                                                                                         | 100%     | 0           | 0           |
| 2                 | Меня устраивает зарплата, которую я получаю                                                                                                                       | 20%      | 20%         | 60%         |
| 3                 | Объем социальных льгот (отпуска, медосмотры, питание и т.д.) для сотрудников нашей компании не меньше, а иногда даже выше, чем в других компаниях нашего региона. | 30%      | 30%         | 40%         |
| 4                 | Когда я достигаю высоких результатов в своей работе, меня вознаграждают(е) или вознаграждают(е)                                                                   | 10%      | 50%         | 40%         |
| 5                 | Большинство сотрудников соблюдают правила, инструкции и положения, изданные в нашей компании.                                                                     | 90%      | 5%          | 5%          |
| 6                 | Отдел, в котором я работаю, является довольно безопасным местом для работы.                                                                                       | 90%      | 5%          | 5%          |
| 7                 | Руководство строит честные и открытые отношения с сотрудниками                                                                                                    | 50%      | 30%         | 20%         |
| 8                 | Я достаточно информирован о различных сторонах жизни и деятельности нашей компании (о результатах работы, целях, перспективах для меня и компании и т.д.)         | 75%      | 15%         | 10%         |
| 9                 | Вся необходимая служебная информация доступна сотрудникам своевременно, четко и точно                                                                             | 75%      | 15%         | 10%         |
| 10                | У меня достаточно возможностей высказать свое мнение по новым                                                                                                     | 75%      | 15%         | 10%         |

|    |                                                                                                                                                 |     |     |     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
|    | вопросам или проблемам моему непосредственному руководителю и руководству                                                                       |     |     |     |
| 11 | В нашей компании есть возможность реализовать себя, сделать карьеру, получить повышение                                                         | 75% | 15% | 10% |
| 12 | За последние 6 месяцев я получил похвалу или поощрение от моего руководителя за хорошо выполненную работу, хотя бы один раз проявил инициативу. | 50% | 30% | 20% |
| 13 | Руководство нашей компании делает все для обеспечения достойных условий труда и изготовления качественной продукции.                            | 50% | 30% | 20% |
| 14 | В целом я доволен работой в нашей компании                                                                                                      | 50% | 30% | 20% |
| 15 | Я планирую работать в компании еще как минимум 12 месяцев                                                                                       | 50% | 30% | 20% |
| 16 | Я горжусь тем, что работаю в нашей компании, в нашей компании                                                                                   | 50% | 30% | 20% |
| 17 | Коллеги, с которыми я работаю, выполняют свою работу с полной самоотдачей.                                                                      | 50% | 30% | 20% |
| 18 | Я думаю, что наша компания, компания, является отличным местом для работы.                                                                      | 50% | 30% | 20% |
| 19 | Я готов приложить дополнительные усилия, если это необходимо для компании, компании.                                                            | 50% | 30% | 20% |