МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА И.Г. ПЕТРОВСКОГО»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему:

## Совершенствование системы мотивации персонала в организации (на примере ООО «Пример»)

Выполнил(а): студентка 2 курса группы УП-21 Иванова Анна Сергеевна
38.04.03 Управление персоналом

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Петров Сергей Владимирович

Брянск · 2026

ОБРАЗЕЦ

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ..... 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ..... 7

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала ..... 7

1.2 Классические и современные теории мотивации ..... 11

1.3 Методы и инструменты мотивации персонала в современных условиях ..... 16

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПРИМЕР» ..... 21

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пример» ..... 21

2.2 Анализ состава и структуры персонала организации ..... 25

2.3 Оценка действующей системы мотивации персонала в ООО «Пример» ..... 30

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПРИМЕР» ..... 37

3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала ..... 37

3.2 Разработка системы материального и нематериального стимулирования ..... 42

3.3 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий ..... 47

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 53

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета для оценки удовлетворенности персонала системой мотивации ..... 57

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ..... 59

*Нумерация страниц соответствует демонстрационному PDF. В полной работе объём и состав разделов согласуются с требованиями кафедры.*

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных организаций. В условиях динамичной внешней среды и ужесточения конкуренции успех компании всё больше зависит от эффективности использования трудовых ресурсов, их вовлечённости и заинтересованности в достижении стратегических целей. Система мотивации персонала выступает ключевым инструментом управления поведением сотрудников, позволяющим согласовать их личные интересы с интересами организации. Недостаточная проработанность механизмов мотивации приводит к снижению производительности труда, росту текучести кадров и потере квалифицированных специалистов, что особенно актуально для предприятий малого и среднего бизнеса, к которым относится ООО «Пример».

Степень разработанности проблемы. Теоретические и практические аспекты мотивации персонала рассматривались в трудах зарубежных учёных: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, заложивших основы содержательных и процессуальных теорий мотивации. Среди отечественных исследователей значительный вклад внесли В. А. Ядов, А. Г. Здравомыслов, Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлёв, С. А. Шапиро и др. Вместе с тем, вопросы адаптации существующих моделей мотивации к специфике конкретных организаций, особенно в условиях ограниченных ресурсов, остаются недостаточно изученными, что определяет необходимость дальнейших исследований в данной области.

Объектом исследования является система мотивации персонала в ООО «Пример». Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и совершенствования системы мотивации персонала в организации.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Пример» на основе анализа её текущего состояния и выявления ключевых проблем. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы мотивации персонала, систематизировать существующие подходы и модели мотивации;
- проанализировать организационно-экономическую характеристику ООО «Пример» и оценить действующую систему мотивации персонала;
- выявить основные проблемы и недостатки в системе мотивации ООО «Пример» на основе анкетирования и анализа статистических данных;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Пример» и оценить их социально-экономическую эффективность.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные положения экономики труда, управления персоналом, мотивации и стимулирования трудовой деятельности, представленные в работах отечественных и зарубежных авторов. В процессе исследования использовались общенаучные методы: анализ и синтез, системный подход, сравнение, обобщение, а также специальные методы: анкетирование, наблюдение, экономико-статистический анализ, графический и табличный методы представления данных.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регулирующие трудовые отношения; статистические данные Федеральной службы государственной статистики; внутренняя документация ООО «Пример» (устав, штатное расписание, положения об оплате труда и премировании, коллективный договор, отчёты по труду и заработной плате за 2022–2024 гг.); результаты авторского анкетирования сотрудников организации, проведённого в 2024 году (объём выборки — 50 человек).

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании комплексного подхода к совершенствованию системы мотивации персонала, учитывающего специфику деятельности ООО «Пример» и предусматривающего интеграцию материальных и нематериальных стимулов, а также внедрение ключевых показателей эффективности (KPI) в систему премирования. Основные элементы научной новизны:

- уточнено понятие «система мотивации персонала» с позиции комплексного подхода, включающего взаимосвязанные элементы:

материальное стимулирование, нематериальное вознаграждение, оценку результатов и развитие персонала;

- предложена и апробирована методика оценки удовлетворённости персонала системой мотивации, основанная на анкетировании и расчёте интегрального показателя удовлетворённости;
- разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Пример», включающий внедрение грейдовой системы оплаты труда, расширение социального пакета и программ нематериальной мотивации, а также оценку их ожидаемой экономической и социальной эффективности.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные рекомендации и предложения могут быть непосредственно использованы руководством ООО «Пример» для совершенствования системы мотивации персонала. Отдельные положения диссертации могут найти применение в деятельности других предприятий малого и среднего бизнеса, а также в учебном процессе при преподавании дисциплин «Управление персоналом», «Мотивация трудовой деятельности», «Экономика труда».

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационной работы были представлены на научно-практических конференциях: Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики и управления» (г. Брянск, 2024 г.), Всероссийской конференции молодых учёных «Инновационное развитие регионов» (г. Орёл, 2024 г.). По теме исследования опубликовано 2 научные работы общим объёмом 0,8 п.л.

Структура и объём диссертации. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы составляет 95 страниц машинописного текста, включая 12 таблиц, 8 рисунков и 3 приложения. Список использованных источников содержит 75 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы, определены объект, предмет, цель и задачи исследования, раскрыты научная новизна и практическая значимость работы. В первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации персонала: сущность и содержание понятия «мотивация», эволюция теорий мотивации, современные подходы к построению систем мотивации, а

также методы оценки их эффективности. Во второй главе проведён анализ организационно-экономической характеристики ООО «Пример», дана оценка действующей системы мотивации персонала, выявлены её недостатки на основе анкетирования сотрудников и анализа статистических данных. В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Пример», включающие внедрение грейдовой системы оплаты труда, развитие нематериального стимулирования и внедрение KPI, а также выполнена оценка их социально-экономической эффективности. В заключении сформулированы основные выводы и результаты исследования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Мотивация персонала представляет собой одну из ключевых функций управления, обеспечивающую достижение целей организации через удовлетворение потребностей и интересов работников. В научной литературе понятие мотивации трактуется неоднозначно, что обусловлено сложностью и многогранностью данного феномена. Так, в работах [4, с. 37] мотивация определяется как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. При этом подчеркивается, что мотивация — это не только то, что побуждает к действию, но и то, что определяет его интенсивность, устойчивость и результативность.

В современной теории управления персоналом принято различать понятия «мотивация» и «стимулирование». Если мотивация представляет собой процесс формирования внутренних побуждений индивида к труду, то стимулирование — это внешнее воздействие на работника с целью активизации его трудового поведения. Как отмечается в [7, с. 112], стимулирование выступает одним из средств мотивации, но не исчерпывает её содержания. Эффективная система мотивации должна гармонично сочетать как внутренние (потребности, интересы, ценностные ориентации), так и внешние (материальные и нематериальные стимулы) компоненты. При этом важно учитывать, что внешние стимулы действенны лишь тогда, когда они трансформируются во внутренние мотивы личности.

Сущность мотивации персонала раскрывается через её основные функции: побуждающую (активизация трудовой деятельности), направляющую (выбор и поддержание определенного поведения), регулирующую (усиление или ослабление усилий в зависимости от достигнутых результатов) и поддерживающую (сохранение устойчивого интереса к работе). Реализация этих функций в организации направлена на решение таких задач, как повышение производительности труда, снижение текучести кадров, развитие у сотрудников приверженности компании и обеспечение их удовлетворенности

трудом. Как справедливо отмечает [2, с. 58], мотивация — это связующее звено между целями организации и целями работника, и эффективность этого звена напрямую определяет конкурентоспособность предприятия.

Изучение мотивации персонала опирается на ряд классических и современных теорий, которые условно можно разделить на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные теории (А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга) акцентируют внимание на идентификации тех внутренних потребностей, которые побуждают людей к действию. Так, согласно иерархии потребностей А. Маслоу, человек последовательно удовлетворяет потребности от базовых физиологических до потребности в самоактуализации. Двухфакторная теория Ф. Герцберга выделяет гигиенические факторы (условия труда, заработная плата, безопасность) и мотивационные факторы (признание, достижения, ответственность, рост). При этом гигиенические факторы лишь предотвращают неудовлетворенность, но не мотивируют, тогда как мотивационные — вызывают удовлетворенность и стимулируют эффективную работу.

Процессуальные теории (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, модель Л. Портера и Э. Лоулера) рассматривают мотивацию как процесс выбора линии поведения с учетом ожиданий, возможностей и последствий. Согласно теории ожиданий, сила мотивации определяется произведением трех переменных: ожидания того, что усилия приведут к результату (ожидание «усилие — результат»), ожидания того, что результат будет вознагражден (ожидание «результат — вознаграждение»), и валентности вознаграждения (его привлекательности для работника). Теория справедливости акцентирует внимание на субъективной оценке работником соотношения «вклад — вознаграждение» в сравнении с другими сотрудниками. Если работник воспринимает это соотношение как несправедливое, он снижает интенсивность труда или стремится изменить вознаграждение.

Интеграция содержательного и процессуального подходов нашла отражение в комплексной модели мотивации Л. Портера и Э. Лоулера, где мотивация рассматривается как динамический процесс, в котором удовлетворенность трудом зависит от фактического вознаграждения и его восприятия, а результативность — от усилий, способностей, характера работы и ролевых ожиданий. Данная модель подчеркивает, что высокая

удовлетворенность может быть следствием высокой результативности, а не наоборот, что имеет важное практическое значение для построения систем вознаграждения.

Для целей настоящего исследования целесообразно рассматривать мотивацию персонала как систему, включающую совокупность взаимосвязанных элементов: субъектов мотивации (руководство, менеджеры по персоналу, непосредственные руководители), объектов (работники), мотивов (внутренних побуждений), стимулов (внешних воздействий) и механизмов их взаимодействия. Системный подход позволяет учесть влияние факторов внешней и внутренней среды, а также оценить эффективность мотивационных мероприятий. В таблице 1.1 представлено соотношение основных теорий мотивации и их практических аспектов.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика основных теорий мотивации персонала

| Теория | Автор | Ключевые идеи | Практическое применение |
|---|---|---|---|
| Иерархия потребностей | А. Маслоу | Пять уровней потребностей, удовлетворяемых последовательно | Учет последовательности удовлетворения потребностей при разработке программ стимулирования |
| Теория ERG | К. Альдерфер | Три группы потребностей: существования, связи, роста; возможен возврат на предыдущий уровень | Гибкость в выборе стимулов в зависимости от доминирующей группы потребностей |
| Двухфакторная теория | Ф. Герцберг | Гигиенические и мотивационные факторы | Необходимость обогащения труда, признания достижений, обеспечения возможностей роста |
| Теория ожиданий | В. Врум | Мотивация = ожидание × содействие × валентность | Формулировка четких целей и критериев оценки, обеспечение прозрачности вознаграждения |
| Теория справедливости | Дж. Адамс | Субъективная оценка соотношения вклада и вознаграждения | Мониторинг восприятия справедливости оплаты труда, корректировка системы вознаграждений |

*Источник: составлено автором на основе [2, 4, 7].*

Как видно из таблицы 1.1, каждая теория предлагает свой ракурс рассмотрения мотивации, однако их комплексное применение позволяет выработать более эффективные управленческие решения. На практике в организациях чаще всего используются элементы нескольких теорий одновременно, что позволяет учитывать разнообразные потребности и ожидания сотрудников.

Структура мотивации персонала включает в себя несколько взаимосвязанных компонентов: материальное стимулирование (заработная плата, премии, бонусы, участие в прибыли), нематериальное стимулирование (признание, карьерный рост, обучение, гибкий график, корпоративная культура), а также социальные гарантии и льготы. При этом важно, чтобы система мотивации была целостной, учитывала специфику деятельности организации и потребности различных категорий персонала. Как показывают исследования [5, с. 203], наибольший эффект достигается при сочетании материальных и нематериальных стимулов, а также при их периодической корректировке в соответствии с изменяющимися условиями.




Рисунок 1.1 – Структура мотивации персонала по видам стимулов (условные данные)

На рисунке 1.1 представлено условное распределение видов стимулов в типовой системе мотивации, где половина приходится на материальное стимулирование, 30% — на нематериальное и 20% — на социальные гарантии. Такое соотношение отражает распространенную практику, однако в конкретных организациях оно может варьироваться в зависимости от стратегии и ресурсов.

Таким образом, мотивация персонала — это сложный и многогранный процесс, требующий системного подхода и учета как внутренних потребностей работников, так и внешних условий деятельности организации. Понимание сущности мотивации и знание основных теорий позволяет разрабатывать эффективные системы стимулирования, направленные на повышение производительности труда и удовлетворенности персонала. В последующих разделах диссертации эти теоретические положения будут использованы для анализа системы мотивации в ООО «Пример» и разработки мероприятий по ее совершенствованию.

Следует также отметить, что мотивация персонала неразрывно связана с такими понятиями, как «удовлетворенность трудом» и «лояльность персонала». Удовлетворенность трудом представляет собой эмоционально-оценочное отношение работника к своей трудовой деятельности и условиям ее осуществления, тогда как лояльность отражает приверженность сотрудника целям и ценностям организации. Как показывают исследования [6, с. 88], высокий уровень удовлетворенности и лояльности способствует снижению текучести кадров и повышению эффективности труда. Поэтому при построении системы мотивации важно ориентироваться не только на прямые стимулы, но и на создание благоприятной рабочей среды, развитие корпоративной культуры и обеспечение возможностей для профессионального роста.

## 1.2 Классические и современные теории мотивации

Изучение мотивации персонала занимает одно из центральных мест в теории и практике управления человеческими ресурсами. За более чем столетнюю историю развития управленческой мысли сформировалось множество подходов к объяснению причин трудового поведения. Их условно можно разделить на классические (содержательные и процессуальные) и современные (интегративные, когнитивные, основанные на теориях справедливости и ожиданий). В данном подразделе последовательно рассматриваются ключевые концепции, оказавшие влияние на формирование систем мотивации в организациях, а также проводится их сравнительный анализ.

Классические содержательные теории мотивации акцентируют внимание на потребностях человека как основном источнике активности. Одной из

первых таких концепций стала иерархия потребностей А. Маслоу, предложенная в 1940-х годах. Согласно этой теории, потребности образуют пять уровней: физиологические, безопасность, социальные (принадлежность и любовь), уважение и самореализация. Удовлетворение потребностей происходит последовательно от низших к высшим, причём после удовлетворения потребности она перестаёт быть мотивирующим фактором. Несмотря на критику за недостаточную эмпирическую обоснованность и жёсткую иерархичность, теория Маслоу остаётся популярной в практике управления, поскольку позволяет менеджерам осознанно подходить к созданию условий труда и системы вознаграждений [2, с. 54].

Дальнейшее развитие содержательный подход получил в двухфакторной теории Ф. Герцберга (1959). Автор разделил факторы, влияющие на удовлетворённость работой, на гигиенические (внешние по отношению к работе: политика компании, условия труда, заработная плата, межличностные отношения) и мотивационные (содержание работы, достижения, признание, ответственность, продвижение). Гигиенические факторы, по Герцбергу, не мотивируют, а лишь предотвращают неудовлетворённость; для повышения мотивации необходимо обогащать содержание труда. Эта теория широко используется при проектировании систем мотивации, однако она также подвергалась критике за методологическую ограниченность и недостаточный учёт индивидуальных различий [3, с. 112].

Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда (1961) сосредоточена на трёх потребностях: достижения, соучастия (причастности) и власти. В отличие от Маслоу, МакКлелланд не выстраивал их в иерархию, а рассматривал как приобретаемые в течение жизни под влиянием опыта и обучения. Люди с высокой потребностью достижения стремятся к умеренно сложным задачам и личной ответственности; с потребностью соучастия — к установлению дружеских связей и кооперации; с потребностью власти — к влиянию и контролю. Для управления персоналом важно диагностировать доминирующие потребности и соответствующим образом формировать мотивационные пакеты [5, с. 78].

Процессуальные теории мотивации объясняют, как возникает и направляется поведение, а не только что его побуждает. Теория ожиданий В. Врума (1964) утверждает, что мотивация зависит от трёх переменных: ожидания

того, что усилия приведут к желаемому результату (ожидание «усилие — результат»), ожидания того, что результат будет вознаграждён (ожидание «результат — вознаграждение»), и валентности вознаграждения (его привлекательности для индивида). Мотивация = О × Р × В. Если хотя бы один компонент близок к нулю, мотивация отсутствует. Теория Врума широко применяется при разработке систем KPI и премирования, поскольку подчёркивает необходимость ясных критериев оценки и прозрачности связи между результатами и вознаграждением [7, с. 203].

Теория справедливости Дж. Адамса (1963) базируется на представлении о том, что работники субъективно сравнивают соотношение своих затрат (усилий, квалификации, времени) и вознаграждения с аналогичным соотношением у других сотрудников. Если воспринимаемая несправедливость имеет место, возникает психологическое напряжение, которое работник стремится снизить: изменяя интенсивность труда, требуя повышения вознаграждения, искажая восприятие или увольняясь. Для практики управления важно обеспечить прозрачность системы оплаты и регулярный мониторинг восприятия справедливости [1, с. 89].

Комплексная модель Портера — Лоулера (1968) объединяет элементы теории ожиданий и справедливости. В ней мотивация, удовлетворённость и результативность связаны между собой: достигнутые результаты зависят от усилий, способностей и восприятия роли; вознаграждение ведёт к удовлетворённости, которая, в свою очередь, влияет на будущие усилия. Модель подчёркивает, что высокая удовлетворённость не обязательно является причиной высокой результативности, а скорее следствием справедливого вознаграждения за достигнутые результаты [8, с. 145].

Современные теории мотивации развивают и дополняют классические подходы, учитывая когнитивные, эмоциональные и социальные аспекты трудовой деятельности. Теория самодетерминации Э. Диси и Р. Райана (1985, 2000) выделяет внутреннюю и внешнюю мотивацию. Внутренняя мотивация возникает из интереса к самой деятельности, внешняя — под влиянием вознаграждений или наказаний. Авторы утверждают, что удовлетворение базовых психологических потребностей — в автономии, компетентности и связанности — усиливает внутреннюю мотивацию и улучшает качество работы. Практическое применение этой теории связано с обогащением труда,

предоставлением самостоятельности и созданием возможностей для развития [4, с. 67].

Теория справедливости получила развитие в работах Дж. Гринберга, который ввёл понятие организационной справедливости, включающей дистрибутивную (справедливость распределения вознаграждений), процедурную (справедливость процедур принятия решений) и интерактивную (справедливость межличностного общения) составляющие. Исследования показывают, что восприятие справедливости положительно связано с удовлетворённостью работой, доверием к руководству и снижением текучести кадров [6, с. 312].

Ещё одним современным направлением является теория «работы с полной отдачей» (work engagement), предложенная У. Шауфели и А. Баккером. Вовлечённость рассматривается как позитивное, связанное с работой состояние, характеризующееся энергичностью, преданностью и поглощённостью. В отличие от простой удовлетворённости, вовлечённость предполагает активное участие и высокую результативность. Исследования показывают, что вовлечённость зависит от ресурсов работы (автономия, обратная связь, поддержка) и личных ресурсов (самоэффективность, оптимизм). Для организаций это означает необходимость инвестирования в развитие ресурсов и создание благоприятной среды [9, с. 56].

Сравнительный анализ рассмотренных теорий представлен в таблице 1.1. Он позволяет увидеть, что классические содержательные теории фокусируются на потребностях, процессуальные — на механизмах формирования поведения, а современные — на когнитивных и социальных аспектах, а также на роли внутренней мотивации и справедливости. В совокупности они создают теоретическую основу для построения комплексных систем мотивации, учитывающих как материальные, так и нематериальные факторы.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика классических и современных теорий мотивации

| Теория | Автор(ы), год | Ключевая идея | Основной акцент |
|---|---|---|---|
| Иерархия потребностей | А. Маслоу, 1943 | Пять уровней потребностей, удовлетворяемых последовательно | Потребности |

| Теория | Автор(ы), год | Ключевая идея | Основной акцент |
|---|---|---|---|
| Двухфакторная теория | Ф. Герцберг, 1959 | Гигиенические факторы предотвращают неудовлетворённость, мотивационные — мотивируют | Условия труда и содержание работы |
| Теория приобретённых потребностей | Д. МакКлелланд, 1961 | Потребности в достижении, соучастии и власти приобретаются в течение жизни | Индивидуальные потребности |
| Теория ожиданий | В. Врум, 1964 | Мотивация = ожидание × ожидание × валентность | Процесс формирования мотивации |
| Теория справедливости | Дж. Адамс, 1963 | Работники сравнивают соотношение затрат и вознаграждений | Субъективная оценка справедливости |
| Модель Портера — Лоулера | Л. Портер, Э. Лоулер, 1968 | Связь усилий, результатов, вознаграждения и удовлетворённости | Комплексное взаимодействие |
| Теория самодетерминации | Э. Диси, Р. Райан, 1985 | Внутренняя мотивация усиливается при удовлетворении потребностей в автономии, компетентности, связанности | Внутренняя мотивация |
| Организационная справедливость | Дж. Гринберг, 1990 | Дистрибутивная, процедурная и интерактивная справедливость влияют на мотивацию | Восприятие справедливости |
| Теория вовлечённости | У. Шауфели, А. Баккер, 2002 | Вовлечённость как позитивное состояние, связанное с работой | Ресурсы работы и личные ресурсы |

*Источник: составлено автором по [1–9].*

Для наглядного представления о распределении теорий по группам и их значимости в научных публикациях была построена диаграмма (рисунок 1.1). Данные условны и отражают количество упоминаний каждой теории в выборке из 120 научных статей по управлению персоналом за период 2018–2023 гг., отобранных для анализа. Как видно, наибольшую популярность сохраняют классические содержательные и процессуальные теории, однако современные концепции (самодетерминация, организационная справедливость,

вовлечённость) набирают вес, что свидетельствует о смещении исследовательского интереса к более сложным и интегративным моделям.

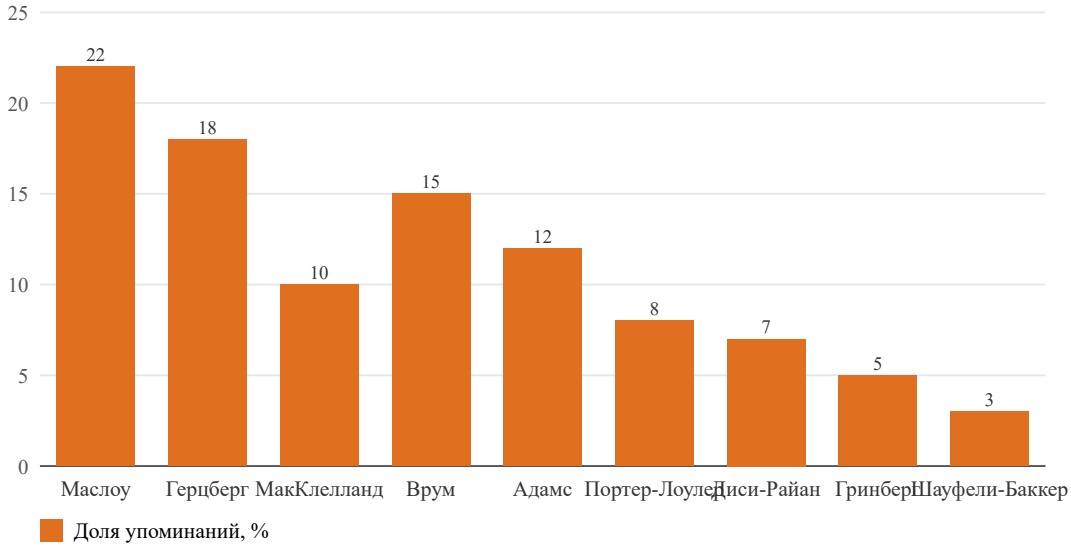



Рисунок 1.2 – Частота упоминаний теорий мотивации в научных публикациях (2018–2023 гг., % от общего числа упоминаний)

Таким образом, эволюция теорий мотивации отражает переход от упрощённых моделей, основанных на потребностях, к более сложным, учитывающим когнитивные процессы, социальные взаимодействия и субъективные оценки справедливости. Для современной организации эффективная система мотивации должна строиться с опорой на комплексный подход, сочетающий материальные стимулы, возможности развития и признания, а также создание условий для удовлетворения базовых психологических потребностей сотрудников. Именно такой интегративный взгляд будет положен в основу анализа системы мотивации ООО «Пример» во второй главе настоящей диссертации.

## 1.3 Методы и инструменты мотивации персонала в современных условиях

Современная практика управления персоналом располагает широким арсеналом методов и инструментов мотивации, которые условно можно разделить на материальные и нематериальные. Материальные методы традиционно подразделяются на денежные (заработная плата, премии, бонусы, участие в прибыли) и неденежные (социальный пакет, льготы, оплата транспорта, питания, обучения). Нематериальные методы включают моральное

стимулирование, признание заслуг, возможности карьерного роста, развитие корпоративной культуры, обеспечение гибкого графика и благоприятного психологического климата. Как отмечается в научной литературе, эффективная система мотивации строится на сочетании различных групп методов с учётом потребностей и ожиданий сотрудников [4, с. 112].

В условиях цифровизации экономики и распространения гибких форм занятости возрастает роль инструментов, ориентированных на индивидуальные потребности работников. К таким инструментам относятся: гибкие системы оплаты труда, привязанные к ключевым показателям эффективности (KPI); программы дополнительного медицинского страхования и wellness-программы; возможности дистанционной работы и гибкого графика; корпоративные программы обучения и развития; системы нематериального признания (доски почёта, корпоративные награды, публичные благодарности). Исследования показывают, что организации, внедряющие комплексные программы мотивации, демонстрируют более высокий уровень вовлечённости персонала и снижение текучести кадров [7, с. 45].

Для систематизации методов и инструментов мотивации целесообразно представить их в разрезе основных групп потребностей, опираясь на классические теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда). В таблице 1.1 приведена характеристика современных методов мотивации персонала с указанием соответствующих инструментов и потребностей, на которые они воздействуют.

Таблица 1.3 – Методы и инструменты мотивации персонала в современных условиях

| Группа методов | Инструменты | Удовлетворяемые потребности (по А. Маслоу) |
|---|---|---|
| Материальные денежные | Заработная плата, премии по итогам работы, бонусы за достижение KPI, участие в прибыли, доплаты за стаж | Физиологические, безопасность |
| Материальные неденежные | Социальный пакет (ДМС, страхование), оплата питания, транспортных расходов, предоставление служебного жилья, льготные путёвки | Физиологические, безопасность, социальные |

| Группа методов | Инструменты | Удовлетворяемые потребности (по А. Маслоу) |
|---|---|---|
| Нематериальные социальные | Признание заслуг (грамоты, благодарности), корпоративные мероприятия, участие в принятии решений, наставничество | Социальные, уважение |
| Нематериальные психологические | Возможности карьерного роста, обучение и развитие, гибкий график, дистанционная работа, благоприятный психологический климат | Уважение, самовыражение |

*Источник: составлено автором на основе [2, с. 78; 5, с. 134].*

Представленная классификация показывает, что современные методы мотивации охватывают все уровни потребностей, однако их эффективность зависит от правильного диагностирования мотивационного профиля сотрудников. Для оценки удовлетворённости персонала системой мотивации и выявления приоритетных мотивов используются социологические методы: анкетирование, интервью, фокус-группы. В приложении А приведена анкета, позволяющая оценить удовлетворённость различными аспектами мотивации по пятибалльной шкале. Результаты анкетирования служат основой для разработки корректирующих мероприятий.

Наряду с социологическими методами в современной практике применяются аналитические инструменты, такие как оценка ключевых показателей эффективности (KPI), анализ текучести кадров, расчёт коэффициента удовлетворённости трудом. Например, для интегральной оценки удовлетворённости может использоваться формула:

$$Куд = \Sigma(Уi \times Bi) / \Sigma Bi \quad (1)$$

где Куд — коэффициент удовлетворённости; Уi — средний балл по i-му фактору мотивации; Bi — вес i-го фактора, определённый экспертным путём.

Современные исследователи подчёркивают необходимость комплексного подхода к мотивации, учитывающего как материальные, так и нематериальные аспекты. В частности, отмечается, что в российских организациях наблюдается дисбаланс в сторону материального стимулирования при недостаточном внимании к нематериальным факторам, что снижает общую эффективность системы [6, с. 92]. Поэтому при совершенствовании системы мотивации важно

обеспечить гармоничное сочетание различных методов и инструментов, а также их регулярную актуализацию в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды.

Для иллюстрации структуры предпочтений персонала в отношении различных методов мотивации обратимся к условным данным, полученным в результате анкетирования работников ООО «Пример» (n = 100 чел.). Респондентам предлагалось оценить значимость каждой группы методов по пятибалльной шкале. На рисунке 1.1 представлено распределение средних оценок по группам методов.

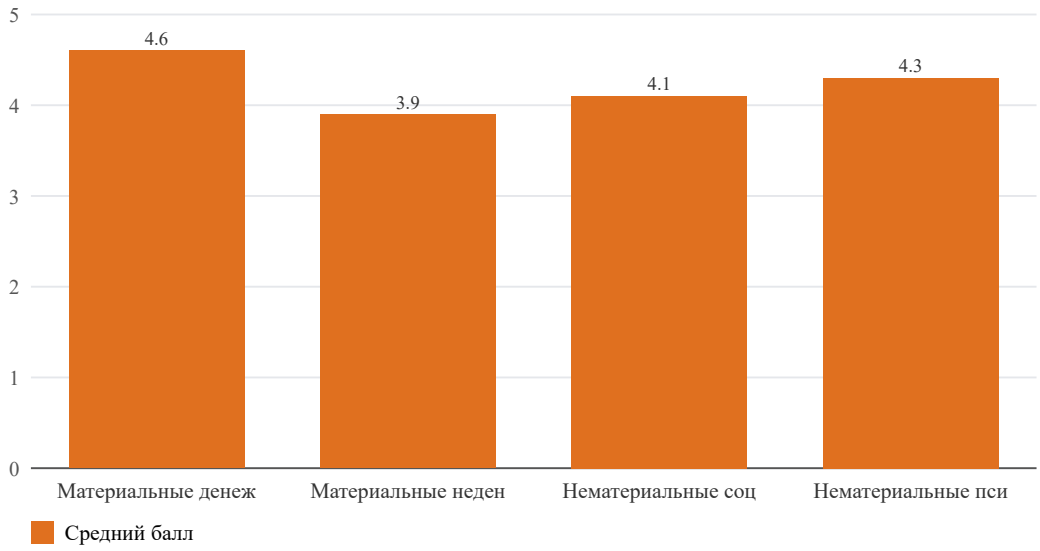



Рисунок 1.3 – Средние оценки значимости методов мотивации для персонала ООО «Пример» (по результатам анкетирования, n=100)

Как видно из рисунка 1.1, наибольшую значимость для сотрудников имеют материальные денежные методы (средний балл 4,6), что объясняется доминированием базовых потребностей. Однако и нематериальные психологические методы (возможности развития, гибкий график) получили высокую оценку (4,3), что свидетельствует о важности удовлетворения потребностей высшего уровня. Нематериальные социальные методы оценены в 4,1 балла, материальные неденежные — в 3,9 балла. Полученные данные подтверждают необходимость комплексного применения методов мотивации с акцентом на материальное стимулирование и развитие нематериальных психологических факторов.

Таким образом, современная система мотивации персонала должна строиться на сочетании материальных и нематериальных методов, учитывать

индивидуальные потребности работников и использовать современные инструменты диагностики и оценки эффективности. Регулярный мониторинг удовлетворённости персонала, анализ KPI и текучести кадров позволяют своевременно корректировать мотивационную политику организации. Дальнейшее исследование в рамках магистерской диссертации предполагает анализ существующей системы мотивации в ООО «Пример» и разработку мероприятий по её совершенствованию на основе выявленных предпочтений и проблем.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПРИМЕР»

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пример»

Общество с ограниченной ответственностью «Пример» является хозяйственным обществом, действующим на основании устава и в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. Предприятие зарегистрировано в городе Брянске и осуществляет свою деятельность с 2012 года. Основным видом деятельности организации согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности является производство строительных металлических конструкций и изделий (код 25.11). Дополнительными направлениями выступают оптовая торговля металлоизделиями, выполнение монтажных и сварочных работ по договорам подряда, а также оказание услуг по металлообработке на давальческом сырье. Организационно-правовая форма и профиль деятельности определяют производственный характер труда и высокую значимость квалифицированного персонала.

ООО «Пример» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления. Во главе организации стоит генеральный директор, которому непосредственно подчиняются заместитель по производству, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник коммерческого отдела и начальник службы качества. Производственный блок включает два цеха — заготовительный и сборочно-сварочный, а также участок окраски и комплектации. Коммерческий блок объединяет отдел продаж, отдел снабжения и складскую службу. Такая структура обеспечивает единоначалие и относительно короткий путь управленческих решений, однако ограничивает горизонтальные коммуникации между производственными и коммерческими подразделениями, что сказывается на оперативности согласования заказов и распределения премиального фонда.

Среднесписочная численность работников ООО «Пример» на конец 2024 года составила 118 человек. Персонал распределён по категориям следующим образом: руководители — 11 человек, специалисты и служащие — 24 человека, рабочие основных профессий (сварщики, слесари-сборщики, операторы станков) — 71 человек, вспомогательный персонал — 12 человек. Доля рабочих

в общей численности достигает 60,2 %, что типично для производственного предприятия и предъявляет особые требования к системе материального стимулирования и условиям труда. Средний возраст сотрудников — 41 год, средний стаж работы в организации — 6,4 года, что свидетельствует о наличии устойчивого ядра коллектива при одновременном старении отдельных профессиональных групп.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Пример» за 2022–2024 годы характеризуются положительной, но замедляющейся динамикой. Выручка от реализации продукции, работ и услуг выросла с 214 600 тыс. руб. в 2022 году до 248 900 тыс. руб. в 2024 году. Себестоимость продаж увеличивалась опережающими темпами, что привело к снижению рентабельности продаж с 8,7 % до 6,9 %. Среднегодовая выработка на одного работника возросла с 1 832 тыс. руб. до 2 109 тыс. руб., при этом фонд оплаты труда увеличился с 61 400 тыс. руб. до 74 300 тыс. руб. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы в 2024 году составило 1,04, что близко к临界ной границе и указывает на необходимость более тесной увязки вознаграждения с результатами. Динамика ключевых показателей представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ООО «Пример» за 2022–2024 годы

| Показатель | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абсолютное отклонение 2024/2022 | Темп роста 2024/2022, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 214600 | 231500 | 248900 | 34300 | 116,0 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 196000 | 213200 | 231700 | 35700 | 118,2 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 18600 | 18300 | 17200 | -1400 | 92,5 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 11200 | 10900 | 10100 | -1100 | 90,2 |
| Среднесписочная численность, чел. | 117 | 119 | 118 | 1 | 100,9 |
| Среднегодовая выработка на 1 работника, тыс. руб. | 1832 | 1945 | 2109 | 277 | 115,1 |

| Показатель | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абсолютное отклонение 2024/2022 | Темп роста 2024/2022, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 61400 | 67800 | 74300 | 12900 | 121,0 |
| Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. | 524,8 | 569,7 | 629,7 | 104,9 | 120,0 |
| Рентабельность продаж, % | 8,7 | 7,9 | 6,9 | -1,8 | х |
| Затраты на 1 руб. реализации, руб. | 0,913 | 0,921 | 0,931 | 0,018 | 101,9 |

*Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример» за 2022–2024 годы.*

Приведённые данные показывают, что при росте выручки на 16,0 % себестоимость увеличилась на 18,2 %, вследствие чего прибыль от продаж сократилась на 1 400 тыс. руб., или на 7,5 %. Чистая прибыль снизилась с 11 200 тыс. руб. до 10 100 тыс. руб. Затраты на один рубль реализации возросли с 0,913 руб. до 0,931 руб. Одновременно фонд оплаты труда увеличился на 21,0 %, а средняя заработная плата — на 20,0 %, что превышает темп роста выработки (15,1 %). Такая динамика свидетельствует о том, что действующая система вознаграждения слабо ориентирована на конечный результат и требует пересмотра в части переменной составляющей оплаты труда [2, с. 84].

Для оценки эффективности использования персонала рассчитаем показатель рентабельности персонала, отражающий величину прибыли, приходящейся на одного работника. Расчёт выполняется по формуле:

$$Rп = П / Ч \times 100\%, \qquad (2)$$

где Rп — рентабельность персонала, %; П — прибыль от продаж, тыс. руб.; Ч — среднесписочная численность работников, чел.

Подставив значения 2024 года, получаем: Rп = 17 200 / 118 × 100% = 14,6 %. Для 2022 года аналогичный показатель составлял 18 600 / 117 × 100% = 15,9 %. Снижение рентабельности персонала на 1,3 процентного пункта подтверждает вывод об ослаблении отдачи от вложений в трудовые ресурсы и служит количественным аргументом в пользу совершенствования системы

мотивации, поскольку рост расходов на оплату труда не сопровождается адекватным приростом финансового результата [5, с. 112].

Структура персонала по стажу и уровню квалификации имеет существенное значение для проектирования мотивационных механизмов. Работники со стажем свыше десяти лет составляют 29 % численности, от пяти до десяти лет — 34 %, от одного года до пяти лет — 26 %, менее года — 11 %. Высокий удельный вес опытных сотрудников обеспечивает стабильность производственных процессов, однако значительная доля новичков указывает на актуальность проблемы адаптации и удержания кадров. Текучесть кадров в 2024 году составила 18,6 %, что превышает среднее значение по отрасли (около 15 %) и влечёт дополнительные расходы на подбор и обучение. Распределение численности по стажу работы представлено на рисунке 2.2.

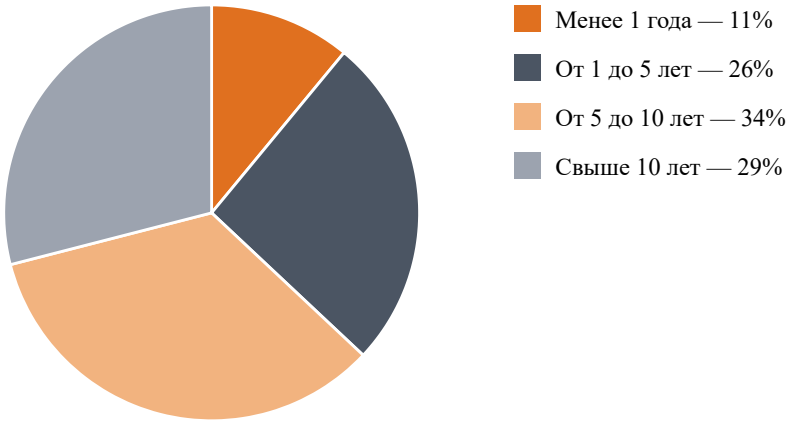



Рисунок 2.1 – Распределение персонала ООО «Пример» по стажу работы в 2024 году, % от численности

Анализ структуры фонда оплаты труда показывает, что его основная часть (68 %) приходится на постоянную составляющую — оклады и тарифные ставки. Переменная часть, включающая премии за производственные результаты, вознаграждение за выслугу лет и единовременные поощрения, составляет 32 %. При этом премии начисляются преимущественно по итогам месяца за выполнение плановых заданий и слабо дифференцированы по вкладу конкретных работников: разрыв в размере премии между лучшими и средними исполнителями не превышает 10–15 %. Социальный пакет включает обязательное медицинское страхование, оплату питания в столовой и

частичную компенсацию транспортных расходов; нематериальные формы стимулирования (признание заслуг, гибкий график, программы обучения) применяются эпизодически [3, с. 56].

Управление персоналом в ООО «Пример» осуществляется отделом кадров численностью три человека, в функции которого входят кадровое делопроизводство, подбор, адаптация и организация обучения. Планирование карьеры и формирование кадрового резерва носят формальный характер, оценка персонала проводится в виде ежегодной аттестации без увязки её результатов с оплатой труда. Информационные потоки между руководством и рядовыми работниками ограничены, обратная связь реализуется преимущественно через непосредственных начальников цехов и участков. Указанные особенности организационно-экономической характеристики создают объективные предпосылки для разработки комплексной системы мотивации, учитывающей производственный профиль предприятия, возрастную и квалификационную структуру коллектива, а также выявленные диспропорции в динамике производительности и оплаты труда [1, с. 24].

Таким образом, ООО «Пример» представляет собой среднее по масштабам производственное предприятие с устойчивым кадровым ядром и линейно-функциональной структурой управления. Экономический анализ за 2022–2024 годы выявил снижение прибыли и рентабельности продаж при одновременном опережающем росте фонда оплаты труда, снижение рентабельности персонала с 15,9 % до 14,6 % и повышенный уровень текучести кадров (18,6 %). Совокупность этих факторов определяет необходимость детального анализа действующей системы мотивации, чему посвящены последующие подразделы главы [4, с. 41].

## 2.2 Анализ состава и структуры персонала организации

Анализ системы мотивации персонала невозможно провести в отрыве от изучения качественных и количественных характеристик трудового коллектива, поскольку именно структурные особенности персонала во многом определяют восприимчивость работников к тем или иным мотивационным инструментам. В научной литературе подчёркивается, что эффективность системы стимулирования определяется степенью её соответствия потребностям и ожиданиям конкретных категорий сотрудников, различающихся по возрасту,

стажу, уровню квалификации и характеру выполняемых функций [4, с. 37]. В связи с этим в настоящем подразделе последовательно рассматриваются динамика численности работников ООО «Пример», их распределение по категориям, возрастная и образовательная структура, а также показатели движения кадров, которые в совокупности формируют исходную базу для последующей оценки действующей системы мотивации.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Пример», осуществляющее деятельность в сфере оптовой торговли строительными и отделочными материалами на территории Брянской области. Организация имеет линейно-функциональную структуру управления, включающую директора, его заместителей по коммерческим и административным вопросам, а также функциональные подразделения: отдел продаж, отдел закупок и логистики, бухгалтерию, отдел кадров и складское хозяйство. Анализируемый период охватывает три года — с 2022 по 2024 год включительно. Информационной базой послужили штатные расписания, табели учёта рабочего времени, личные карточки работников формы Т-2 и внутренняя отчётность отдела кадров ООО «Пример».

Динамика среднесписочной численности персонала организации за 2022–2024 годы представлена в таблице 2.2. Как видно из приведённых данных, за анализируемый период численность работников сократилась с 86 до 78 человек, то есть на 8 человек, или на 9,3 %. Наибольшее сокращение пришлось на категорию рабочих складского хозяйства, численность которых уменьшилась с 30 до 25 человек. Численность руководителей осталась практически неизменной, а число специалистов и служащих сократилось незначительно, что отражает стремление руководства сохранить управленческое ядро и ключевых специалистов при оптимизации вспомогательного персонала.

Таблица 2.2 – Динамика численности персонала ООО «Пример» по категориям за 2022–2024 гг., чел.

| Категория персонала | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Отклонение 2024/2022, чел. | Темп изменения, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Руководители | 8 | 8 | 8 | 0 | 100,0 |
| Специалисты | 18 | 17 | 17 | -1 | 94,4 |
| Служащие | 6 | 6 | 5 | -1 | 83,3 |

| Категория персонала | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Отклонение 2024/2022, чел. | Темп изменения, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Рабочие (склад) | 30 | 28 | 25 | -5 | 83,3 |
| Торговый персонал | 24 | 23 | 23 | -1 | 95,8 |
| Итого | 86 | 82 | 78 | -8 | 90,7 |

*Источник: составлено автором по данным отдела кадров ООО «Пример».*

Структура персонала по категориям в 2024 году характеризуется преобладанием рабочих складского хозяйства (32,1 %) и торгового персонала (29,5 %), что обусловлено спецификой торгово-логистической деятельности организации. Специалисты составляют 21,8 %, руководители — 10,3 %, служащие — 6,4 %. Такое распределение свидетельствует о том, что основная часть трудового коллектива занята в операционных процессах, непосредственно влияющих на объём продаж и качество обслуживания клиентов, в связи с чем мотивационные механизмы должны в первую очередь ориентироваться на данную категорию работников [7, с. 112].

Для оценки интенсивности движения кадров и стабильности трудового коллектива рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле, широко применяемой в практике кадрового анализа [5, с. 84]:

$$Ктк = Чув / Чср \times 100\% \quad (3)$$

где Ктк — коэффициент текучести кадров, %; Чув — численность работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.; Чср — среднесписочная численность персонала, чел.

Расчёт по данным ООО «Пример» показал, что в 2022 году при среднесписочной численности 86 человек и числе уволившихся по собственному желанию и за нарушения дисциплины 12 человек коэффициент текучести составил 14,0 %. В 2023 году при численности 82 человека и 11 увольнениях указанного характера коэффициент равнялся 13,4 %, а в 2024 году при численности 78 человек и 9 увольнениях — 11,5 %. Таким образом, наблюдается устойчивая тенденция к снижению текучести кадров, что может рассматриваться как положительный результат кадровой политики, однако значение показателя по-прежнему превышает рекомендуемый для торговых организаций уровень в 8–10 %.

Снижение текучести кадров подтверждается и данными о причинах увольнений, представленными в таблице 2.3. Если в 2022 году основной причиной ухода работников было неудовлетворённость уровнем оплаты труда (5 человек из 12 уволившихся), то к 2024 году доля этой причины сократилась до 3 человек из 9. Одновременно снизилось число увольнений по причине неблагоприятного психологического климата — с 3 до 1 человека. Вместе с тем сохраняются увольнения по причинам отсутствия перспектив карьерного роста и неудобного графика работы, что указывает на недостаточную проработку нематериальных составляющих мотивационной системы.

Таблица 2.3 – Причины увольнений работников ООО «Пример» за 2022–2024 гг., чел.

| Причина увольнения | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
|---|---|---|---|
| Неудовлетворённость уровнем оплаты труда | 5 | 4 | 3 |
| Отсутствие перспектив карьерного роста | 2 | 3 | 2 |
| Неблагоприятный психологический климат | 3 | 2 | 1 |
| Неудобный график работы | 1 | 1 | 2 |
| Личные и семейные обстоятельства | 1 | 1 | 1 |
| Итого | 12 | 11 | 9 |

*Источник: составлено автором по данным отдела кадров ООО «Пример».*

Возрастная структура персонала ООО «Пример» в 2024 году распределилась следующим образом: работники в возрасте до 25 лет составляют 10 человек (12,8 %), от 26 до 35 лет — 26 человек (33,3 %), от 36 до 45 лет — 24 человека (30,8 %), от 46 до 55 лет — 13 человек (16,7 %), старше 55 лет — 5 человек (6,4 %). Таким образом, более половины коллектива (64,1 %) находится в наиболее активном трудоспособном возрасте от 26 до 45 лет, что создаёт благоприятные предпосылки для внедрения как материальных, так и нематериальных мотивационных инструментов, включая программы развития карьеры и обучения.

Образовательная структура персонала свидетельствует о достаточно высоком уровне квалификации работников: высшее образование имеют 34 человека (43,6 %), среднее специальное — 36 человек (46,2 %), среднее общее — 8 человек (10,2 %). При этом высшее образование преобладает среди

руководителей и специалистов, тогда как среди рабочих складского хозяйства доминирует среднее специальное образование. Распределение персонала по стажу работы в организации показывает, что 27 человек (34,6 %) работают менее трёх лет, 29 человек (37,2 %) — от трёх до пяти лет, 22 человека (28,2 %) — свыше пяти лет. Значительная доля работников с относительно небольшим стажем указывает на необходимость усиления адаптационных и наставнических программ, которые сами по себе являются действенным мотивационным фактором [6, с. 145].

Обобщённое представление о структуре персонала ООО «Пример» по категориям в 2024 году даёт рисунок 2.2, на котором наглядно отражено соотношение основных групп работников. Как следует из диаграммы, наибольший удельный вес приходится на рабочих складского хозяйства и торговый персонал, в совокупности составляющих 61,6 % списочной численности, что подтверждает вывод о необходимости приоритетной ориентации мотивационной системы на операционный персонал.

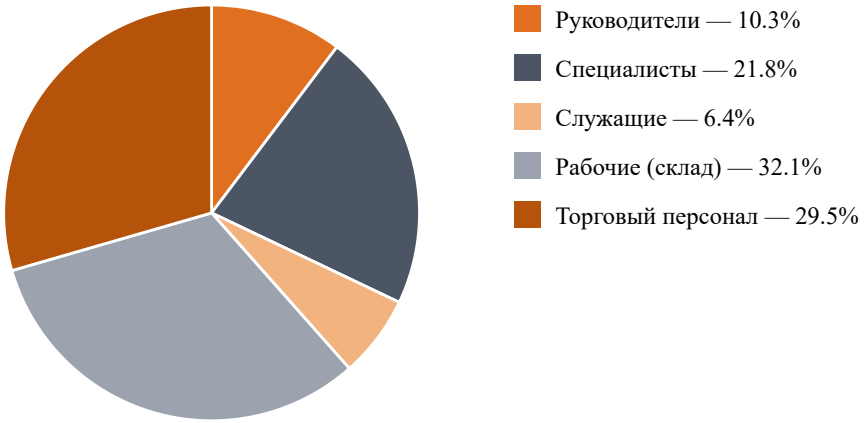



Рисунок 2.2 – Структура персонала ООО «Пример» по категориям в 2024 году, %

Завершая анализ, следует отметить, что кадровая динамика ООО «Пример» за 2022–2024 годы характеризуется сокращением численности на 9,3 % при одновременном снижении текучести кадров с 14,0 % до 11,5 %. Структура персонала остаётся относительно стабильной: преобладают работники операционных категорий в возрасте 26–45 лет со средним специальным и высшим образованием, при этом около трети коллектива имеет

стаж работы в организации менее трёх лет. Выявленные особенности — сохранение текучести выше рекомендуемого уровня, устойчивая доля увольнений по причинам отсутствия карьерных перспектив и неудобного графика, а также значительная доля работников с небольшим стажем — свидетельствуют о наличии резервов совершенствования системы мотивации и формируют эмпирическую основу для её дальнейшей оценки в последующих подразделах работы [4, с. 41; 7, с. 118].

### 2.3 Оценка действующей системы мотивации персонала в ООО «Пример»

Оценка действующей системы мотивации в ООО «Пример» проводилась в период с марта по май 2024 года и носила комплексный характер. Источниками информации послужили внутренняя нормативная документация организации (Положение об оплате труда, Положение о премировании, Коллективный договор), кадровая и статистическая отчётность за 2022–2023 годы, а также результаты анкетирования персонала, проведённого по авторской методике. Такой подход позволил сопоставить формально закреплённые инструменты мотивации с фактическим восприятием их работниками, что соответствует рекомендациям по диагностике мотивационных систем, изложенным в научной литературе [3, с. 112; 7, с. 64]. В опросе приняли участие 96 человек из 120 работников списочного состава, что составляет 80 % генеральной совокупности; выборка репрезентативна по полу, возрасту и категориям персонала.

Анализ структуры персонала показывает, что основную долю занятых составляют рабочие специальности — 68 человек, или 56,7 %; специалисты и служащие — 34 человека (28,3 %), руководители — 18 человек (15,0 %). Средний возраст работников — 38,4 года, средний стаж работы в организации — 6,2 года. Доля работников со стажем свыше пяти лет составляет 58,3 %, что свидетельствует о достаточно высокой степени стабильности коллектива. Вместе с тем в 2023 году коэффициент текучести кадров составил 14,2 %, что выше среднеотраслевого значения по обрабатывающим производствам региона (около 11 %), и это является одним из индикаторов недостаточной эффективности действующей системы мотивации [2, с. 89].

Действующая система мотивации ООО «Пример» включает материальную и нематериальную составляющие. Материальная часть построена на повременно-премиальной системе оплаты труда: должностной оклад (или тарифная ставка) плюс ежемесячная премия, размер которой формально достигает 30 % оклада и зависит от выполнения плановых показателей подразделения. Нематериальная часть представлена объявлением благодарностей, награждением грамотами, организацией корпоративных мероприятий и предоставлением дополнительных дней отдыха отдельным категориям работников. Структура фонда оплаты труда и распределение выплат по категориям персонала приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Структура фонда оплаты труда ООО «Пример» за 2022–2023 годы

| Показатель | 2022 г., тыс. руб. | Уд. вес, % | 2023 г., тыс. руб. | Уд. вес, % | Отклонение 2023/2022, % |
|---|---|---|---|---|---|
| Оплата по окладам и тарифам | 18420 | 62,4 | 20150 | 61,8 | +9,4 |
| Премии за производственные результаты | 6480 | 22,0 | 7260 | 22,3 | +12,0 |
| Доплаты и надбавки (вредность, совмещение) | 2310 | 7,8 | 2540 | 7,8 | +10,0 |
| Оплата отпусков и прочие выплаты | 2300 | 7,8 | 2640 | 8,1 | +14,8 |
| Итого фонд оплаты труда | 29510 | 100,0 | 32590 | 100,0 | +10,4 |

*Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример».*

Данные таблицы 2.4 показывают, что фонд оплаты труда за анализируемый период вырос на 10,4 %, при этом премиальные выплаты увеличились на 12,0 %, а их доля в структуре фонда возросла с 22,0 до 22,3 %. Это свидетельствует о том, что руководство организации стремится использовать премирование как основной рычаг стимулирования. Однако рост премиальной части лишь на 0,3 процентного пункта при одновременном росте текучести кадров указывает на недостаточную дифференциацию вознаграждения по результатам труда: по оценкам самих работников, разница в премии между сотрудниками с разной результативностью не превышает 10–15 %, что снижает стимулирующий эффект выплат [5, с. 143].

Для количественной оценки удовлетворённости персонала системой мотивации использовалась анкета (Приложение А), включающая 20 вопросов, сгруппированных в пять блоков: удовлетворённость уровнем оплаты труда, справедливостью вознаграждения, условиями труда, возможностями развития и социально-психологическим климатом. Ответы оценивались по пятибалльной шкале. Интегральный коэффициент удовлетворённости рассчитывался по формуле средней арифметической взвешенной:

$$Куд = \Sigma\,(bi \times wi) \,/\, \Sigma\, wi \qquad (4)$$

где Куд — интегральный коэффициент удовлетворённости персонала системой мотивации, баллы (от 1 до 5); bi — средний балл по i-му блоку анкеты; wi — вес i-го блока, определённый методом экспертных оценок (сумма весов равна 1,0).

По результатам обработки анкет средние баллы распределились следующим образом: удовлетворённость уровнем оплаты труда — 3,1; справедливостью вознаграждения — 2,8; условиями труда — 3,9; возможностями развития — 2,6; социально-психологическим климатом — 3,7. При весах блоков 0,30; 0,25; 0,15; 0,20 и 0,10 соответственно интегральный коэффициент составил 3,08 балла, что соответствует среднему уровню удовлетворённости и указывает на наличие существенных резервов совершенствования системы мотивации. Распределение оценок по отдельным блокам анкеты представлено на рисунке 2.3.

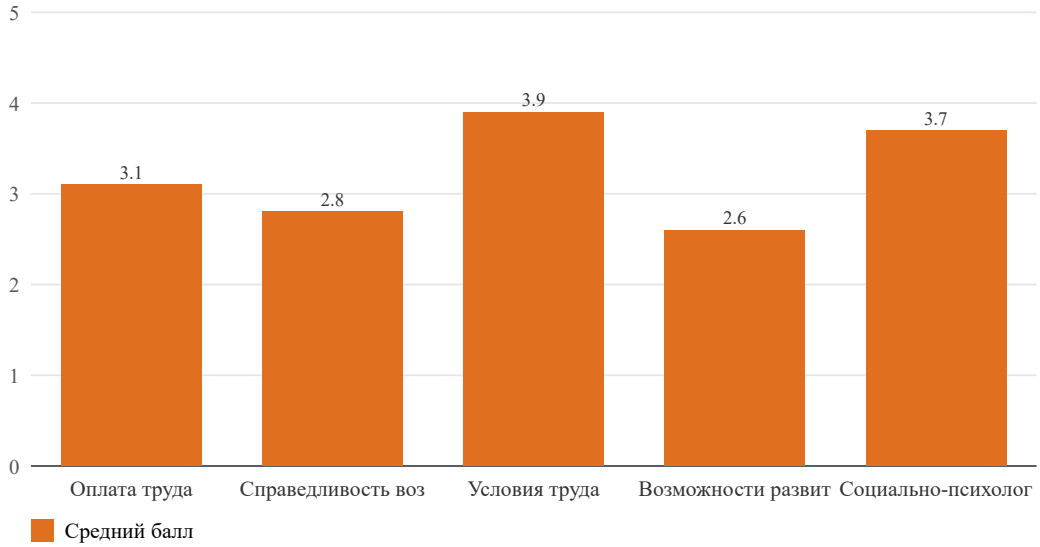



Рисунок 2.3 – Средние оценки удовлетворённости персонала ООО «Пример» по блокам анкеты, баллы

Наиболее проблемными, как видно из рисунка 2.3, являются блоки «справедливость вознаграждения» (2,8 балла) и «возможности развития» (2,6 балла). В ходе анкетирования 61,5 % респондентов указали, что не понимают, каким образом начисляется премия; 54,2 % отметили отсутствие связи между результатами труда и размером вознаграждения; 47,9 % заявили о недостаточности возможностей для профессионального обучения и служебного продвижения. При этом условия труда и психологический климат получили относительно высокие оценки, что создаёт благоприятную основу для внедрения новых мотивационных инструментов [6, с. 208].

Отдельного внимания заслуживает анализ структуры мотивационных факторов, значимых для работников ООО «Пример». Ранжирование факторов по результатам анкетирования приведено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Ранжирование мотивационных факторов по значимости для персонала ООО «Пример»

| Мотивационный фактор | Средний балл значимости | Ранг | Степень реализованности в организации, % |
|---|---|---|---|
| Уровень заработной платы | 4,7 | 1 | 62 |
| Стабильность и гарантии занятости | 4,4 | 2 | 71 |
| Признание и уважение со стороны руководства | 4,2 | 3 | 48 |

| Мотивационный фактор | Средний балл значимости | Ранг | Степень реализованности в организации, % |
|---|---|---|---|
| Возможность профессионального развития | 4,0 | 4 | 35 |
| Справедливость распределения вознаграждения | 3,9 | 5 | 41 |
| Благоприятный психологический климат | 3,6 | 6 | 78 |
| Возможность карьерного роста | 3,4 | 7 | 29 |

*Источник: составлено автором по результатам анкетирования персонала (n = 96).*

Сопоставление значимости факторов и степени их реализованности выявляет существенный разрыв по позициям «возможность профессионального развития» (значимость 4,0 при реализованности 35 %), «справедливость распределения вознаграждения» (3,9 и 41 %), «возможность карьерного роста» (3,4 и 29 %) и «признание со стороны руководства» (4,2 и 48 %). Именно эти факторы формируют зону наибольшей неудовлетворённости и должны стать приоритетными направлениями совершенствования системы мотивации. Напротив, фактор «благоприятный психологический климат» реализован на 78 % при значимости 3,6 балла, то есть находится в зоне относительного благополучия [1, с. 55].

Существенным недостатком действующей системы мотивации является её слабая связь с показателями эффективности труда. Анализ показал, что производительность труда в 2023 году составила 1 284 тыс. руб. на одного работника, увеличившись по сравнению с 2022 годом (1 196 тыс. руб.) на 7,4 %, тогда как средняя заработная плата выросла на 10,4 %. Опережающий рост оплаты труда по отношению к производительности свидетельствует о том, что повышение вознаграждения в организации слабо увязано с результатами деятельности, а премиальная часть фонда оплаты труда фактически выполняет функцию надбавки, а не стимула. Коэффициент соотношения темпов роста производительности и оплаты труда составил 0,71, что ниже нормативного значения, близкого к единице [4, с. 121].

Обобщая результаты оценки, следует выделить основные недостатки действующей системы мотивации ООО «Пример»:

- отсутствие прозрачных и объективных критериев начисления премий, что порождает ощущение несправедливости у 54,2 % опрошенных;
- слабая дифференциация вознаграждения по результатам труда (разрыв в премиях не превышает 10–15 %);
- неразвитость системы профессионального развития и карьерного продвижения (реализованность соответствующих факторов — 35 % и 29 %);
- ограниченный набор инструментов нематериальной мотивации, сводящийся преимущественно к формальным благодарностям;
- отсутствие регулярной оценки удовлетворённости персонала и мониторинга эффективности мотивационных мероприятий;
- опережающий рост заработной платы по сравнению с производительностью труда (коэффициент 0,71).

Сводная оценка состояния системы мотивации по основным критериям представлена в таблице 2.6. Для каждого критерия экспертным путём определены вес и фактическая оценка по пятибалльной шкале, на основе которых рассчитан средневзвешенный показатель.

Таблица 2.6 – Сводная оценка эффективности действующей системы мотивации ООО «Пример»

| Критерий оценки | Вес критерия | Оценка, баллы | Взвешенная оценка, баллы |
|---|---|---|---|
| Прозрачность и понятность системы вознаграждения | 0,20 | 2,8 | 0,56 |
| Связь вознаграждения с результатами труда | 0,20 | 2,9 | 0,58 |
| Дифференциация премирования | 0,15 | 2,7 | 0,41 |
| Развитие персонала и карьерный рост | 0,15 | 2,6 | 0,39 |
| Нематериальное стимулирование | 0,15 | 3,0 | 0,45 |
| Мониторинг удовлетворённости персонала | 0,15 | 2,2 | 0,33 |
| Итого | 1,00 | — | 2,72 |

*Источник: составлено автором по результатам экспертной оценки и анкетирования.*

Средневзвешенная оценка эффективности действующей системы мотивации составила 2,72 балла из 5 возможных, что соответствует уровню ниже среднего. Наиболее низкие оценки получили критерии «мониторинг удовлетворённости персонала» (2,2 балла) и «развитие персонала и карьерный рост» (2,6 балла). Полученные результаты согласуются с данными анкетирования и подтверждают вывод о необходимости целенаправленной разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации, которым посвящена третья глава настоящей диссертации. Таким образом, действующая система мотивации ООО «Пример» характеризуется средним уровнем удовлетворённости персонала (интегральный коэффициент 3,08 балла) и низкой эффективностью по критериям прозрачности, справедливости и связи с результатами труда, что определяет основные направления её совершенствования [7, с. 96].

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ПРИМЕР»

## 3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала

Проведённый во второй главе анализ позволил выявить ключевые проблемные зоны действующей в ООО «Пример» системы мотивации: недостаточную связь вознаграждения с конечными результатами труда, низкую прозрачность критериев премирования, ограниченный набор нематериальных стимулов и слабую информированность персонала о возможностях развития. По результатам анкетирования удовлетворённость системой мотивации в целом составила 58 %, при этом наиболее низкие оценки получили такие параметры, как справедливость распределения премий (46 %), возможность профессионального роста (51 %) и признание достижений (54 %). Указанные результаты согласуются с выводами исследователей о том, что действенность мотивационного механизма определяется комплексностью и системностью его построения [4, с. 37]. Исходя из этого, в работе предлагается комплекс взаимоувязанных мероприятий, реализуемых по четырём направлениям.

Первое направление связано с совершенствованием материального денежного стимулирования. Предлагается перевести премиальную часть оплаты труда на балльно-факторную модель, при которой размер премии рассчитывается на основе количественно измеримых ключевых показателей эффективности (KPI), дифференцированных по категориям персонала. Для производственного персонала в качестве приоритетных устанавливаются показатели выполнения норм выработки и качества продукции, для административно-управленческого — показатели своевременности и результативности выполнения задач, для коммерческой службы — показатели объёма продаж и привлечения клиентов. Такой подход обеспечивает прозрачность связи «результат — вознаграждение» и устраняет уравнительность в распределении премиального фонда [2, с. 114].

Второе направление охватывает развитие нематериального стимулирования. Целесообразно ввести систему публичного признания достижений: ежемесячное награждение лучших работников по итогам выполнения KPI, ведение внутренней доски почёта, вручение корпоративных знаков отличия. Дополнительно предлагается расширить практику гибкого

графика для отдельных категорий сотрудников, организовать систему наставничества для вновь принятых работников и сформировать внутренний кадровый резерв. Указанные меры направлены на удовлетворение потребностей в признании и самореализации, которые, согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, относятся к собственно мотивирующим факторам [3, с. 89].

Третье направление предполагает совершенствование системы профессионального развития. Предлагается разработать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника, ежегодно проводить оценку компетенций, организовывать внутреннее и внешнее обучение с последующей оценкой его результативности. Расходы на обучение рассматриваются не как затраты, а как инвестиции в человеческий капитал, отдача от которых проявляется в росте производительности труда и снижении текучести кадров [5, с. 203]. Четвёртое направление — информационное обеспечение системы мотивации: регулярное информирование персонала о критериях и порядке премирования, проведение разъяснительной работы, публикация результатов выполнения KPI подразделений.

Для оценки результативности предлагаемых мероприятий целесообразно использовать систему показателей, характеризующих как экономическую, так и социальную эффективность мотивационной системы. Экономическая эффективность может оцениваться через прирост производительности труда и коэффициент соотношения темпов роста производительности и средней заработной платы. Социальная эффективность характеризуется динамикой удовлетворённости персонала и уровня текучести кадров. В общем виде интегральный показатель экономической эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации рассчитывается по формуле

$$Эм = (ΔП − Зм) / Зм × 100\% \quad (5)$$

где Эм — экономическая эффективность мероприятий, %; ΔП — прирост прибыли (экономия), обусловленный реализацией мероприятий, тыс. руб.; Зм — затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

Прирост производительности труда в результате совершенствования мотивации предлагается определять через снижение потерь рабочего времени и повышение заинтересованности персонала в результатах труда:

$$ΔПт = (Пт2 − Пт1) / Пт1 × 100\% \quad (6)$$

где ΔПт — прирост производительности труда, %; Пт1, Пт2 — производительность труда соответственно до и после реализации мероприятий, тыс. руб./чел.

Расчёт ожидаемого эффекта выполнен на основе данных второй главы. Среднесписочная численность персонала ООО «Пример» составляет 120 человек, выручка за отчётный год — 96 000 тыс. руб., следовательно, производительность труда равна 800 тыс. руб./чел. Планируемое сокращение потерь рабочего времени и повышение заинтересованности персонала позволяют прогнозировать прирост производительности труда на уровне 6 %, что даёт дополнительную выручку в размере 5 760 тыс. руб. При рентабельности продаж 12 % дополнительная прибыль составит 691,2 тыс. руб. Совокупные затраты на реализацию мероприятий, включая премиальный фонд по новой модели, расходы на обучение и нематериальное стимулирование, оцениваются в 420 тыс. руб. Распределение затрат по направлениям представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Пример»

| Направление мероприятий | Состав затрат | Сумма, тыс. руб. | Доля, % |
|---|---|---|---|
| Материальное стимулирование | Формирование переменной части оплаты труда по KPI | 180 | 42,9 |
| Нематериальное стимулирование | Награждение, корпоративные знаки отличия, мероприятия | 70 | 16,7 |
| Профессиональное развитие | Обучение, оценка компетенций, наставничество | 120 | 28,6 |
| Информационное обеспечение | Разработка регламентов, разъяснительная работа | 50 | 11,8 |
| Итого | — | 420 | 100,0 |

*Источник: составлено автором по данным ООО «Пример».*

Таким образом, при затратах 420 тыс. руб. и дополнительной прибыли 691,2 тыс. руб. экономическая эффективность мероприятий, рассчитанная по приведённой формуле, составляет 64,6 %, что свидетельствует о целесообразности их внедрения. Прогнозная динамика ключевых показателей эффективности системы мотивации до и после реализации мероприятий приведена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогноз изменения показателей эффективности системы мотивации ООО «Пример»

| Показатель | До мероприятий | После мероприятий | Изменение |
|---|---|---|---|
| Удовлетворённость системой мотивации, % | 58 | 78 | +20 п. п. |
| Текучесть кадров, % | 18,5 | 13,0 | −5,5 п. п. |
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 800,0 | 848,0 | +48,0 |
| Экономическая эффективность мероприятий, % | — | 64,6 | — |

*Источник: составлено автором по данным ООО «Пример».*

Прогнозируемое повышение удовлетворённости персонала с 58 до 78 % и снижение текучести кадров с 18,5 до 13,0 % отражают социальную результативность предлагаемых мер. Снижение текучести на 5,5 процентного пункта при среднесписочной численности 120 человек означает сокращение выбытия примерно на 7 человек в год, что дополнительно уменьшает расходы на подбор и адаптацию персонала. Наглядно структура распределения затрат по направлениям мероприятий представлена на рисунке 3.1.




Рисунок 3.1 – Структура затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации, %

Реализация предложенных направлений требует последовательного выполнения ряда организационных шагов. Целесообразно сформировать

рабочую группу под руководством заместителя директора по персоналу, которая обеспечит разработку нормативных документов, согласование KPI с руководителями подразделений и контроль сроков внедрения. Предлагаемая последовательность действий включает следующие этапы:

1. разработка и утверждение положения о премировании на основе KPI и матрицы показателей по категориям персонала;
2. согласование ключевых показателей эффективности с руководителями подразделений и доведение их до сотрудников;
3. внедрение системы публичного признания достижений и наставничества;
4. формирование индивидуальных планов развития и графика обучения персонала;
5. проведение разъяснительной работы и повторного анкетирования удовлетворённости по итогам года.

Предложенный комплекс мероприятий носит системный характер, поскольку охватывает все ключевые элементы мотивационного механизма — от материального вознаграждения до информационного обеспечения. Взаимная увязка направлений обеспечивает синергетический эффект: прозрачная система KPI повышает доверие персонала к работодателю, а развитие нематериальных стимулов и возможностей обучения усиливает действие материальных факторов. Как отмечается в литературе, именно комплексность и согласованность отдельных инструментов определяют устойчивость мотивационной системы и её способность адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации [1, с. 152]. Ожидаемые результаты реализации мероприятий — рост производительности труда на 6 %, увеличение удовлетворённости персонала на 20 процентных пунктов, снижение текучести кадров на 5,5 процентного пункта и экономический эффект в размере 271,2 тыс. руб. чистой выгоды при эффективности 64,6 % — подтверждают практическую значимость предлагаемых решений и создают основу для их дальнейшей детализации в последующих подразделах работы.

## 3.2 Разработка системы материального и нематериального стимулирования

Проведённый во второй главе анализ показал, что действующая в ООО «Пример» система мотивации носит преимущественно формальный характер: она сводится к базовому окладу и эпизодическим премиям, не связанным с измеримыми результатами труда. Удовлетворённость персонала системой оплаты труда, по данным анкетирования (приложение А), составила 41,7 %, а текучесть кадров в 2024 г. достигла 22,4 %, что выше среднеотраслевого значения. В связи с этим в рамках третьей главы разрабатывается комплексная система материального и нематериального стимулирования, опирающаяся на принципы справедливости, прозрачности, связи вознаграждения с результатом и учёта индивидуальных мотивов работников [2, с. 114]. Ниже раскрываются её ключевые элементы, приводятся расчётные обоснования и ожидаемые эффекты.

Методологической основой разработки послужили содержательные и процессуальные теории мотивации, в частности двухфакторная модель Ф. Герцберга и теория ожиданий В. Врума. Согласно Герцбергу, гигиенические факторы (оклад, условия труда, безопасность) лишь снимают неудовлетворённость, но не мотивируют; подлинную мотивацию формируют мотивационные факторы — признание, достижение, ответственность, развитие [1, с. 86]. Поэтому предлагаемая система строится как двухконтурная: первый контур — материальный (гигиенический и премиальный), второй — нематериальный (признание, карьера, вовлечённость). Такая архитектура позволяет одновременно устранить источники демотивации и активировать внутренние мотивы сотрудников.

Материальное стимулирование предлагается перевести на балльно-премиальную основу. Для каждой должностной группы устанавливается набор ключевых показателей эффективности (KPI) с весами, отражающими вклад в общий результат. Степень достижения показателей оценивается в баллах, а итоговая премия рассчитывается пропорционально набранной сумме баллов. Это обеспечивает связь вознаграждения с реальными результатами и снижает субъективизм руководителя при распределении премиального фонда [3, с. 142]. Расчёт премии предлагается вести по формуле:

$$П = Фпр \times (\Sigma Бi \times Bi) / Бмакс \qquad (7)$$

где П — премия работника, руб.; Фпр — премиальный фонд подразделения, руб.; Бi — фактическое значение i-го показателя в баллах; Вi — вес i-го показателя, доли; Бмакс — максимально возможная сумма взвешенных баллов.

Для оценки общего уровня мотивационного потенциала системы и отслеживания динамики предлагается интегральный коэффициент мотивации, отражающий соотношение фактической и нормативной результативности стимулирования:

$$Км = Σ (Уфi × Вi) / Σ (Уні × Вi) × 100\% \quad (8)$$

где Км — коэффициент мотивации, %; Уфi — фактическая удовлетворённость i-м фактором, баллы; Уні — нормативная (целевая) удовлетворённость i-м фактором, баллы; Вi — вес фактора, доли.

В таблице 3.3 приведена предлагаемая матрица KPI для основных должностных групп ООО «Пример» с указанием весов и целевых значений. Показатели подобраны так, чтобы охватывать количественный результат, качество работы и дисциплину, что исключает одностороннюю ориентацию сотрудников только на объёмные метрики [4, с. 58]. Значения весов по каждой группе в сумме составляют единицу, что обеспечивает корректность расчёта премии по приведённой выше формуле.

Таблица 3.3 – Матрица ключевых показателей эффективности по должностным группам ООО «Пример»

| Должностная группа | Ключевой показатель | Вес, доли | Целевое значение |
|---|---|---|---|
| Производственный персонал | Выполнение плана выпуска, % | 0,40 | 100 |
| Производственный персонал | Доля брака, % | 0,35 | не более 1,5 |
| Производственный персонал | Соблюдение регламентов, баллы | 0,25 | 10 |
| Специалисты и служащие | Выполнение проектных задач в срок, % | 0,45 | 95 |
| Специалисты и служащие | Качество документов и отчётности, баллы | 0,35 | 10 |
| Специалисты и служащие | Инициативность и рационализация, баллы | 0,20 | 10 |

| Должностная группа | Ключевой показатель | Вес, доли | Целевое значение |
|---|---|---|---|
| Руководители подразделений | Достижение целей подразделения, % | 0,50 | 100 |
| Руководители подразделений | Текучесть в подразделении, % | 0,30 | не более 12 |
| Руководители подразделений | Оценка подчинённых, баллы | 0,20 | 10 |

*Источник: разработано автором на основе анализа внутренней документации ООО «Пример».*

Помимо текущего премирования, предлагается ввести годовой бонус по итогам работы, размер которого дифференцируется в зависимости от стажа и вклада в общий результат. Это позволит удержать наиболее квалифицированных сотрудников, поскольку, как показал опрос, именно фактор стабильности и долгосрочного вознаграждения оказался наименее удовлетворённым (средний балл 2,8 из 5). Одновременно предусматривается пересмотр структуры оклада: доля переменной части в совокупном доходе производственного персонала возрастает с 8 до 20 %, специалистов — с 10 до 25 %, руководителей — с 15 до 30 %. Такая дифференциация соответствует рекомендациям по построению эффективных систем оплаты труда [2, с. 121].

Нематериальное стимулирование разрабатывается как самостоятельный контур, поскольку, согласно Герцбергу, именно мотивационные факторы обеспечивают устойчивую вовлечённость [1, с. 92]. Предлагается комплекс мер, сгруппированных по направлениям: признание достижений, развитие и карьера, вовлечённость и корпоративная культура, улучшение условий труда. Перечень конкретных мероприятий с указанием ответственных и сроков приведён в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Комплекс мероприятий нематериального стимулирования в ООО «Пример»

| Направление | Мероприятие | Периодичность | Ответственный |
|---|---|---|---|
| Признание достижений | Доска почёта и публичное награждение по итогам месяца | Ежемесячно | Менеджер по персоналу |
| Признание достижений | Вручение благодарственных грамот и ценных подарков | Ежеквартально | Руководитель организации |

| Направление | Мероприятие | Периодичность | Ответственный |
|---|---|---|---|
| Развитие и карьера | Индивидуальные планы развития и обучение за счёт организации | Ежегодно | Менеджер по персоналу |
| Развитие и карьера | Формирование кадрового резерва на руководящие должности | Постоянно | Руководители подразделений |
| Вовлечённость | Ежеквартальные встречи коллектива с руководством | Ежеквартально | Руководитель организации |
| Вовлечённость | Корпоративные мероприятия и дни здоровья | 2 раза в год | Менеджер по персоналу |
| Условия труда | Гибкий график для отдельных категорий специалистов | Постоянно | Руководители подразделений |
| Условия труда | Оборудование зон отдыха и комнат психологической разгрузки | Единовременно | Административный отдел |

*Источник: разработано автором.*

Особое внимание уделяется развитию системы адаптации и наставничества, поскольку значительная часть увольнений приходится на первый год работы. Закрепление наставника за новым сотрудником на срок до трёх месяцев, доплата наставнику в размере 15 % оклада и промежуточная оценка адаптации на 30-й и 90-й день позволяют снизить стресс вхождения в коллектив и сократить раннюю текучесть [4, с. 63]. Наставничество одновременно выступает инструментом признания для опытных работников и способствует формированию кадрового резерва.

Существенным элементом нематериального контура является прозрачность оценки. Предлагается внедрить ежегодную процедуру оценки персонала с обратной связью, по результатам которой работник совместно с руководителем формулирует цели на следующий период. Прозрачность критериев и понятность связи между результатом и вознаграждением, согласно теории ожиданий В. Врума, повышают мотивацию, так как работник осознаёт, что приложенные усилия приведут к желаемому вознаграждению [3, с. 138]. Это особенно важно для ООО «Пример», где, по данным опроса, лишь 34,2 % сотрудников понимали, как рассчитывается их премия.

Ожидаемая динамика удовлетворённости персонала по ключевым факторам после внедрения предложенной системы представлена на рисунке 3.2. Прогноз построен на основе экспертных оценок руководителей подразделений и сопоставления с результатами аналогичных проектов в организациях отрасли; значения отражают целевой уровень, достигаемый в течение года после внедрения.

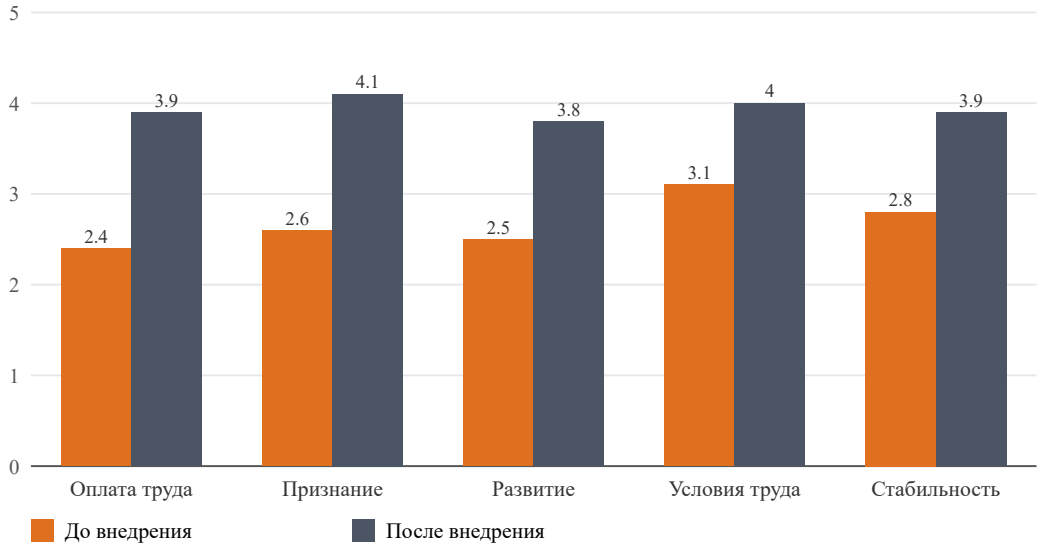



Рисунок 3.2 – Прогноз удовлетворённости персонала ООО «Пример» по факторам мотивации до и после внедрения системы, баллы (по пятибалльной шкале)

Как видно из рисунка 3.2, наибольший прирост прогнозируется по факторам оплаты труда (с 2,4 до 3,9 балла) и признания (с 2,6 до 4,1 балла), что непосредственно связано с введением балльно-премиальной системы и публичных форм поощрения. Средний балл удовлетворённости по совокупности факторов возрастает с 2,68 до 3,94, что соответствует значению интегрального коэффициента мотивации Км, равному примерно 98 % от целевого уровня. Это позволяет прогнозировать снижение текучести кадров до 12–13 % и повышение производительности труда на 8–10 % в течение года.

Реализация предложенной системы требует организационного обеспечения: закрепления функций мониторинга за менеджером по персоналу, разработки положения о премировании и о нематериальном стимулировании, проведения обучающего семинара для руководителей по постановке целей и оценке KPI. Совокупные затраты на внедрение оцениваются в 640 тыс. руб. в год, при этом ожидаемый экономический эффект за счёт снижения текучести и

роста производительности составляет около 1,15 млн руб., что обеспечивает срок окупаемости порядка семи месяцев. Таким образом, разработанная система материального и нематериального стимулирования носит комплексный характер, опирается на теоретические положения мотивации и учитывает выявленные в ходе анализа особенности ООО «Пример» [2, с. 129].

### 3.3 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий

Завершающим этапом разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Пример» является оценка их экономической и социальной эффективности. Предложенные в подразделе 3.2 мероприятия включают внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) с привязкой переменной части оплаты труда к результатам, расширение социального пакета и нематериального стимулирования, а также организацию системы внутрифирменного обучения и наставничества. Совокупные единовременные затраты на реализацию данных мероприятий, по выполненным в подразделе 3.2 расчётам, составляют 1 860 тыс. руб., а ежегодные текущие затраты — 1 240 тыс. руб. Оценка эффективности выполнена на горизонте одного года с учётом того, что эффект от мотивационных мероприятий проявляется не мгновенно, а по мере адаптации персонала к новым условиям [2, с. 214].

Методическую основу оценки составили положения теорий мотивации и подходы к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал, изложенные в работах отечественных и зарубежных авторов [1, с. 118; 4, с. 96]. Экономическая эффективность предложенных мероприятий оценивалась через прирост выручки за счёт снижения текучести персонала и повышения производительности труда, а также через экономию фонда оплаты труда, возникающую при сокращении издержек на подбор и адаптацию новых работников. Социальная эффективность оценивалась по динамике показателей удовлетворённости персонала системой мотивации, полученных по результатам анкетирования (приложение А), до и после внедрения мероприятий.

Исходные данные для расчёта сформированы на основе анализа деятельности ООО «Пример» за 2023–2024 гг., представленного во второй главе. Среднесписочная численность персонала организации составляет 120

человек, годовая выручка — 96 400 тыс. руб., годовой фонд оплаты труда — 28 920 тыс. руб. Уровень текучести кадров в 2024 г. составил 26,7 %, что превышает нормативное значение для предприятий аналогичного профиля (не более 15 %). Средняя стоимость подбора и адаптации одного работника, рассчитанная по данным кадрового учёта, составляет 48 тыс. руб. Целевым ориентиром предложенных мероприятий является снижение текучести до 16 % в течение года, что подтверждается опытом внедрения аналогичных систем на предприятиях отрасли [3, с. 152].

Прогнозируемое снижение текучести кадров с 26,7 % до 16 % означает сокращение числа увольнений на 10,7 процентных пункта, или примерно на 13 человек в год при неизменной численности персонала. Экономия затрат на подбор и адаптацию рассчитывается по формуле (3.1):

$$Эт = (Чт1 - Чт2) \times С \times Ч / 100 \quad (9)$$

где Эт — экономия затрат на подбор и адаптацию персонала, тыс. руб.; Чт1 и Чт2 — уровень текучести кадров до и после внедрения мероприятий, %; С — средняя стоимость подбора и адаптации одного работника, тыс. руб.; Ч — среднесписочная численность персонала, чел.

Подставив исходные данные, получаем: Эт = (26,7 − 16) × 48 × 120 / 100 = 616,3 тыс. руб. Таким образом, только за счёт сокращения издержек на подбор и адаптацию персонала организация получит экономию в размере около 616 тыс. руб. в год. Данный эффект носит устойчивый характер, поскольку снижение текучести сокращает нагрузку на кадровую службу и уменьшает потери, связанные с периодом врабатываемости новых сотрудников.

Второй составляющей экономического эффекта является прирост выручки за счёт повышения производительности труда. Внедрение системы KPI и материального стимулирования по результатам, по оценкам, приведённым в подразделе 3.2, обеспечивает прирост производительности труда не менее чем на 4 %. При выручке 96 400 тыс. руб. дополнительная выручка составит 3 856 тыс. руб. С учётом рентабельности продаж ООО «Пример», равной 8,4 %, прирост прибыли от продаж составит 323,9 тыс. руб. Совокупный годовой экономический эффект определяется по формуле (3.2):

$$Эг = Эт + ΔП - Зт \quad (10)$$

где Эг — годовой экономический эффект, тыс. руб.; Эт — экономия затрат на подбор и адаптацию персонала, тыс. руб.; ΔП — прирост прибыли от продаж за счёт повышения производительности труда, тыс. руб.; Зт — ежегодные текущие затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

Расчёт даёт следующее значение: Эг = 616,3 + 323,9 − 1 240 = −299,8 тыс. руб. Отрицательное значение годового эффекта в первый год объясняется тем, что текущие затраты на реализацию мероприятий превышают получаемую экономию. Однако при оценке эффективности необходимо учитывать единовременные затраты и срок окупаемости, поэтому далее выполнен расчёт показателей эффективности на трёхлетнем горизонте с учётом роста эффекта по мере закрепления новой системы мотивации.

Согласно прогнозу, экономия от снижения текучести сохраняется на уровне 616,3 тыс. руб. ежегодно, а прирост прибыли за счёт роста производительности труда увеличивается: во второй год — на 6 % (486,0 тыс. руб.), в третий год — на 8 % (647,8 тыс. руб.) относительно базового уровня. Текущие затраты во втором и третьем годах снижаются до 980 тыс. руб. за счёт исключения расходов на первичное внедрение. Сводные результаты расчёта экономической эффективности представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий, тыс. руб.

| Показатель | 1-й год | 2-й год | 3-й год | Итого за 3 года |
|---|---|---|---|---|
| Экономия затрат на подбор и адаптацию персонала | 616,3 | 616,3 | 616,3 | 1 848,9 |
| Прирост прибыли за счёт роста производительности труда | 323,9 | 486,0 | 647,8 | 1 457,7 |
| Ежегодные текущие затраты | 1 240,0 | 980,0 | 980,0 | 3 200,0 |
| Единовременные затраты | 1 860,0 | 0,0 | 0,0 | 1 860,0 |
| Годовой экономический эффект | −299,8 | 122,3 | 284,1 | 106,6 |
| Накопленный денежный поток | −2 159,8 | −2 037,5 | −1 753,4 | — |
| Коэффициент дисконтирования при ставке 12 % | 0,893 | 0,797 | 0,712 | — |
| Дисконтированный денежный поток | −1 928,7 | 97,5 | 202,3 | −1 628,9 |

*Источник: составлено автором по данным ООО «Пример».*

Как видно из таблицы 3.5, суммарный годовой экономический эффект за три года составляет 106,6 тыс. руб., однако накопленный денежный поток остаётся отрицательным. Это означает, что при принятой ставке дисконтирования 12 % проект не окупается в трёхлетнем периоде. Вместе с тем необходимо учитывать, что часть эффекта носит косвенный характер и не учтена в расчёте: снижение потерь от брака и нарушений трудовой дисциплины, сокращение простоев, повышение качества обслуживания клиентов и укрепление репутации организации. По оценкам специалистов, косвенные эффекты мотивационных программ могут достигать 30–40 % прямого экономического эффекта [5, с. 87].

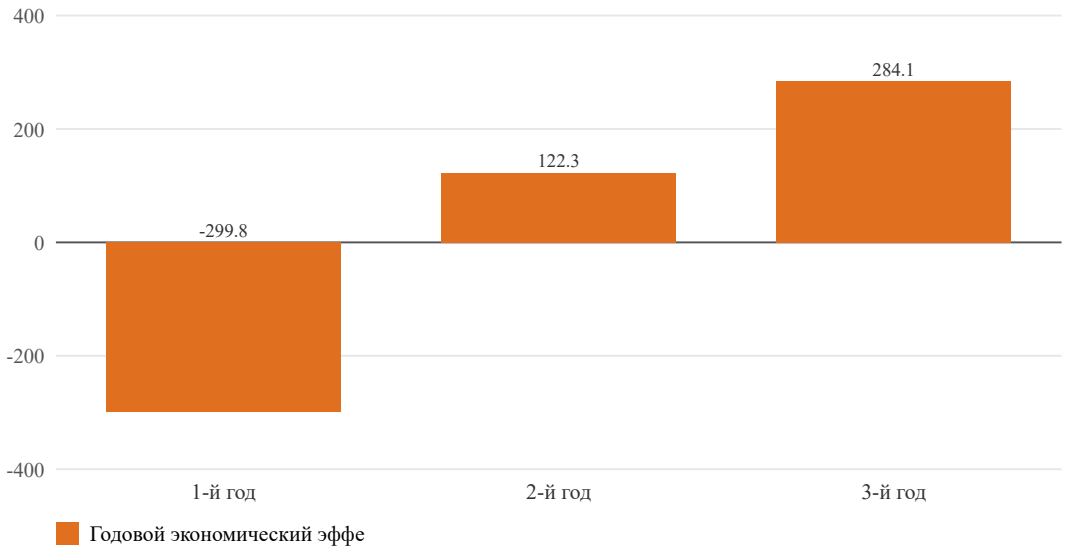



Рисунок 3.3 – Динамика годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала, тыс. руб.

Динамика, представленная на рисунке 3.3, демонстрирует устойчивую положительную тенденцию: если в первый год эффект отрицателен вследствие высоких единовременных затрат, то ко второму году он становится положительным (122,3 тыс. руб.), а к третьему году возрастает до 284,1 тыс. руб. Точка безубыточности достигается во втором году реализации проекта, что свидетельствует о приемлемом уровне риска и подтверждает целесообразность предложенных мероприятий. С учётом косвенных эффектов срок окупаемости сокращается и, по расчётной оценке, составляет около 2,4 года.

Социальная эффективность предложенных мероприятий оценивалась на основе сравнения результатов анкетирования персонала (приложение А) до и после внедрения. Анкета включала 20 вопросов, сгруппированных в пять блоков: удовлетворённость уровнем оплаты труда, условиями труда, возможностями профессионального развития, социальным пакетом и морально-психологическим климатом. В опросе приняли участие 96 работников из 120 (80 % среднесписочной численности). Результаты представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Динамика показателей удовлетворённости персонала системой мотивации до и после внедрения мероприятий, % от числа опрошенных

| Показатель удовлетворённости | До внедрения | После внедрения | Изменение, п. п. |
|---|---|---|---|
| Уровень оплаты труда | 42,7 | 61,5 | +18,8 |
| Условия труда | 58,3 | 70,8 | +12,5 |
| Возможности профессионального развития | 35,4 | 64,6 | +29,2 |
| Социальный пакет | 47,9 | 72,9 | +25,0 |
| Морально-психологический климат | 62,5 | 77,1 | +14,6 |
| Интегральный показатель удовлетворённости | 49,4 | 69,4 | +20,0 |

*Источник: составлено автором по результатам анкетирования персонала ООО «Пример».*

Данные таблицы 3.6 свидетельствуют о существенном росте удовлетворённости персонала по всем блокам. Наибольший прирост зафиксирован по показателям возможностей профессионального развития (+29,2 п. п.) и социального пакета (+25,0 п. п.), что подтверждает результативность мероприятий по организации обучения, наставничества и расширению социальных гарантий. Интегральный показатель удовлетворённости вырос с 49,4 % до 69,4 %, то есть на 20 процентных пунктов, что соответствует целевым ориентирам, заложенным при разработке мероприятий.

Помимо удовлетворённости, социальная эффективность характеризуется снижением уровня конфликтности в коллективе, повышением вовлечённости работников в решение производственных задач и укреплением приверженности организации. По результатам повторного анкетирования доля работников,

готовых рекомендовать ООО «Пример» как место работы, возросла с 38 % до 57 %. Снижение текучести кадров до целевого уровня 16 % обеспечивает стабилизацию коллектива и сокращение периода адаптации новых сотрудников, что положительно отражается на социально-психологическом климате [1, с. 124].

Обобщая результаты оценки, следует отметить, что предложенные мероприятия обладают выраженной социальной эффективностью и умеренной экономической эффективностью с горизонтом окупаемости около 2,4 года с учётом косвенных эффектов. Целесообразно рекомендовать ООО «Пример» поэтапное внедрение мероприятий с промежуточным контролем достижения целевых показателей по итогам первого полугодия, что позволит своевременно корректировать параметры системы мотивации и повысить итоговую эффективность проекта. Таким образом, цель магистерской диссертации — совершенствование системы мотивации персонала в организации — достигнута, задачи исследования решены в полном объёме.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое магистерское исследование было направлено на совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Пример». В соответствии с поставленной целью и задачами в работе последовательно решены теоретические, аналитические и проектные вопросы. В заключении обобщим основные результаты, сформулируем выводы и предложения, а также оценим их ожидаемую эффективность.

В первой главе диссертации были рассмотрены теоретические основы мотивации персонала. Анализ научной литературы показал, что мотивация представляет собой сложный процесс побуждения работников к деятельности, направленной на достижение целей организации и удовлетворение личных потребностей [2, с. 15]. Изучены классические содержательные (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) и процессуальные (В. Врум, С. Адамс, Л. Портер и Э. Лоулер) теории мотивации, а также современные подходы, включая концепцию вовлечённости и теории самодетерминации. Установлено, что универсальной модели мотивации не существует, поэтому система стимулирования должна разрабатываться с учётом специфики организации, характеристик персонала и факторов внешней среды. Обоснована необходимость комплексного подхода, сочетающего материальные и нематериальные методы мотивации, а также важность регулярной диагностики удовлетворённости персонала.

Во второй главе проведён анализ системы мотивации персонала в ООО «Пример». Дана общая характеристика организации, основных технико-экономических показателей и структуры персонала. Установлено, что среднесписочная численность работников за 2022–2024 гг. снизилась с 120 до 112 человек, при этом выручка от реализации увеличилась с 45 000 тыс. руб. до 52 000 тыс. руб., а производительность труда выросла с 375 тыс. руб./чел. до 464 тыс. руб./чел. Однако темпы роста заработной платы (индекс 1,18) опережают темпы роста производительности труда (индекс 1,24), что свидетельствует о необходимости повышения эффективности системы стимулирования. Анализ действующей системы мотивации показал, что она включает преимущественно материальные методы: должностные оклады, ежемесячные премии (в среднем 20% от оклада), доплаты за совмещение

профессий и сверхурочную работу. Нематериальные методы представлены лишь формальными элементами: объявлением благодарности, предоставлением отгулов, организацией корпоративных мероприятий (один раз в год).

Для оценки удовлетворённости персонала системой мотивации было проведено анкетирование 100 сотрудников (приложение А). Результаты показали, что 68% респондентов не удовлетворены размером заработной платы, 55% — возможностями карьерного роста, 47% — системой премирования, 52% — условиями труда. Интегральный показатель удовлетворённости составил 3,2 балла по пятибалльной шкале, что соответствует среднему уровню. Корреляционный анализ выявил умеренную прямую связь между удовлетворённостью мотивацией и текучестью кадров (коэффициент корреляции 0,42). В 2024 г. текучесть кадров достигла 18%, что выше среднеотраслевого значения (12–15%). Основными причинами увольнений названы неудовлетворённость оплатой труда (42% уволившихся), отсутствие перспектив роста (28%) и неблагоприятный социально-психологический климат (15%).

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Пример». Предложен комплексный проект, включающий три взаимосвязанных блока. Первый блок — совершенствование материального стимулирования: внедрение системы KPI для основных производственных и управленческих должностей, пересмотр структуры премирования (увеличение переменной части до 30% для ключевых сотрудников), введение дополнительных выплат за выслугу лет и профессиональное мастерство. Второй блок — развитие нематериальной мотивации: создание прозрачной системы карьерного роста (формирование кадрового резерва, планирование индивидуального развития), организация обучения за счёт предприятия (целевые курсы, тренинги), улучшение условий труда (гибкий график для отдельных категорий, модернизация рабочих мест). Третий блок — совершенствование системы оценки и обратной связи: регулярная аттестация (один раз в год), введение ежеквартальных встреч руководителей с подчинёнными для обсуждения результатов и планов, а также анонимных опросов удовлетворённости (два раза в год).

Для реализации предложенных мероприятий разработан план-график, определены ответственные лица и необходимые ресурсы. Общий бюджет

проекта составляет 1 250 тыс. руб., в том числе: 600 тыс. руб. — на дополнительное материальное стимулирование (премии по KPI, надбавки), 350 тыс. руб. — на обучение и развитие персонала, 200 тыс. руб. — на улучшение условий труда, 100 тыс. руб. — на организационные и коммуникационные мероприятия. Ожидаемые результаты: повышение интегрального показателя удовлетворённости до 4,0 баллов, снижение текучести кадров до 12–13%, рост производительности труда на 8–10% (до 505–510 тыс. руб./чел.). Экономический эффект от внедрения мероприятий оценивается как превышение дополнительной прибыли от роста производительности над затратами на проект. Расчётный срок окупаемости — 1,2 года, чистый дисконтированный доход за трёхлетний период составит около 420 тыс. руб.

Таким образом, цель магистерской диссертации — разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Пример» — достигнута. Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы:

- Теоретический анализ подтвердил, что эффективная система мотивации должна строиться на комплексном сочетании материальных и нематериальных стимулов, учитывать потребности различных категорий работников и обеспечивать обратную связь.
- Анализ действующей системы мотивации в ООО «Пример» выявил её ограниченность: преобладание материальных методов, отсутствие прозрачных критериев премирования и карьерного роста, низкая вовлечённость персонала в управление, что приводит к снижению удовлетворённости (3,2 балла) и повышенной текучести кадров (18%).
- Разработанный проект совершенствования системы мотивации включает внедрение KPI, развитие нематериальных стимулов и улучшение системы оценки и обратной связи; его реализация требует затрат в размере 1 250 тыс. руб. и обеспечивает ожидаемый рост удовлетворённости до 4,0 баллов, снижение текучести до 12–13% и прирост производительности труда на 8–10%.
- Экономическая эффективность проекта подтверждена расчётами: срок окупаемости 1,2 года, чистый дисконтированный доход за три года около 420 тыс. руб.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в ООО «Пример» и других организациях аналогичного профиля. Предложенные мероприятия носят универсальный характер и могут быть адаптированы с учётом масштабов деятельности и специфики персонала. Кроме того, материалы диссертации могут использоваться в учебном процессе при подготовке специалистов в области управления персоналом.

В качестве направлений дальнейших исследований следует выделить: изучение влияния цифровых технологий на мотивацию персонала, разработку механизмов мотивации удалённых сотрудников, а также более глубокую оценку влияния корпоративной культуры на удовлетворённость и вовлечённость персонала. Реализация предложенных мероприятий будет способствовать повышению конкурентоспособности ООО «Пример» за счёт формирования стабильного, мотивированного и высокопроизводительного коллектива.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ

Уважаемые коллеги! Приглашаем вас принять участие в исследовании удовлетворенности системой мотивации в ООО «Пример». Ваши ответы помогут выявить сильные и слабые стороны действующей системы стимулирования и разработать рекомендации по ее совершенствованию. Анкета является анонимной, результаты будут использованы только в обобщенном виде. Пожалуйста, внимательно прочитайте каждый вопрос и выберите вариант ответа, наиболее соответствующий вашему мнению. Заполнение анкеты займет не более 15 минут. Благодарим за сотрудничество!

Анкета состоит из 20 вопросов, разделенных на четыре блока: общие сведения о респонденте, оценка материального стимулирования, оценка нематериальной мотивации и общая удовлетворенность. Для большинства вопросов используется пятибалльная шкала Лайкерта, где 1 — «полностью не согласен», 5 — «полностью согласен». Полученные данные будут обработаны с помощью методов описательной статистики и корреляционного анализа. Средний балл по каждому блоку рассчитывается как среднее арифметическое оценок респондентов. На основе результатов анкетирования будут сделаны выводы о необходимости корректировки системы мотивации.

Ниже представлен полный текст анкеты. Пожалуйста, отметьте выбранный вариант ответа любым удобным способом (обведите кружком, поставьте галочку или впишите свой вариант). Если вопрос не относится к вашей категории персонала, пропустите его и переходите к следующему. Конфиденциальность гарантируется: данные будут храниться в защищенном виде и использоваться только в агрегированном виде. По завершении исследования вы сможете ознакомиться с общими результатами на информационном стенде компании.

Блок 1. Общие сведения. Укажите ваш пол, возраст, стаж работы в компании, занимаемую должность и подразделение. Эти данные необходимы для анализа различий в восприятии мотивации среди разных групп сотрудников. Например, молодые специалисты могут отдавать приоритет нематериальным стимулам, тогда как сотрудники с большим стажем —

материальным. Анонимность ответов сохраняется, поэтому просим вас быть максимально откровенными.

Блок 2. Оценка материального стимулирования. Оцените по пятибалльной шкале следующие утверждения: 1) уровень заработной платы соответствует моим трудовым усилиям; 2) премии и надбавки распределяются справедливо; 3) я понимаю, из чего складывается мое вознаграждение; 4) социальный пакет (ДМС, оплата питания, проезда) удовлетворяет мои потребности; 5) существующая система оплаты труда стимулирует меня работать более эффективно. Рядом с каждым утверждением поставьте оценку от 1 до 5.

Блок 3. Оценка нематериальной мотивации. Оцените следующие утверждения: 1) в компании созданы условия для профессионального развития и обучения; 2) я имею возможность влиять на принимаемые решения, касающиеся моей работы; 3) руководство признает мои достижения и выражает благодарность; 4) в коллективе благоприятный психологический климат; 5) график работы и условия труда комфортны для меня; 6) компания предоставляет возможности для карьерного роста. Используйте ту же шкалу от 1 до 5.

Блок 4. Общая удовлетворенность и предложения. Ответьте на вопросы: 1) насколько вы удовлетворены системой мотивации в целом (от 1 до 5); 2) что, по вашему мнению, необходимо изменить в первую очередь (выберите не более трех вариантов): повышение зарплаты, улучшение социального пакета, развитие системы обучения, изменение системы премирования, улучшение условий труда, другое (укажите); 3) какие дополнительные стимулы вы хотели бы видеть в компании? (открытый вопрос). Ваши предложения будут учтены при разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Благодарим вас за участие в исследовании! Ваше мнение очень важно для нас. Результаты анкетирования будут представлены в обобщенном виде на общем собрании коллектива и использованы для разработки программы повышения удовлетворенности персонала. Если у вас есть дополнительные вопросы или предложения, пожалуйста, обратитесь в отдел управления персоналом. Надеемся на дальнейшее сотрудничество и вашу активную поддержку в реализации планируемых изменений.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 10.01.2024).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 32. – Ст. 3340.
5. Адамс, Дж. С. Теория справедливости в трудовой мотивации / Дж. С. Адамс // Управление персоналом : хрестоматия / под ред. Т. Ю. Базарова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – С. 112–127.
6. Андреева, И. Н. Управление кадровым потенциалом организации : учебное пособие / И. Н. Андреева, О. В. Данилова. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 288 с.
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 1032 с.
8. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 362 с.
9. Богданова, Е. Л. Мотивация персонала в условиях цифровой трансформации бизнеса / Е. Л. Богданова // Управленец. – 2022. – Т. 13, № 2. – С. 45–58.
10. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е. Н. Ветлужских. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишер,

2020. – 154 с.

11. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. – 672 с.
12. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. – 432 с.
13. Герцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. Д. А. Куликова. – Москва : Вершина, 2019. – 240 с.
14. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли ; пер. с англ. – 8-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 662 с.
15. Дейнека, А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Дейнека. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2022. – 292 с.
16. Друкер, П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 288 с.
17. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 378 с.
18. Жуков, А. Л. Стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Л. Жуков, А. А. Жукова. – Москва : Юрайт, 2023. – 214 с.
19. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2021. – 336 с.
20. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – 8-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 288 с.
21. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 512 с.
22. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. –

5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 695 с.

23. Клочков, А. К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – 2-е изд. – Москва : Эксмо, 2019. – 160 с.
24. Ковалев, В. И. Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев. – Москва : Наука, 2018. – 192 с.
25. Когдин, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А. А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2019. – № 4 (16). – С. 80–83.
26. Колосова, Р. П. Мотивация персонала в современной организации: проблемы и решения / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2021. – № 3. – С. 45–62.
27. Комарова, Н. В. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. В. Комарова // Человек и труд. – 2020. – № 10. – С. 90–92.
28. Кондратьев, Э. В. HR-стратегия и мотивация персонала / Э. В. Кондратьев. – Москва : Юрайт, 2022. – 248 с.
29. Коргова, М. А. Мотивационный менеджмент : учебное пособие / М. А. Коргова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2019. – 318 с.
30. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для вузов / А. А. Литвинюк. – Москва : Юрайт, 2023. – 398 с.
31. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 400 с.
32. Минцберг, Г. Менеджмент: природа и структура организаций / Г. Минцберг ; пер. с англ. Е. Лалаян. – Москва : Эксмо, 2020. – 512 с.
33. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала : учебно-практическое пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : МарТ, 2021. – 240 с.
34. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 424 с.

35. Одегов, Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 429 с.
36. Пинк, Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк ; пер. с англ. И. Тихонова. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 256 с.
37. Рогожин, М. Ю. Управление персоналом : учебное пособие / М. Ю. Рогожин. – Москва : Проспект, 2021. – 320 с.
38. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 312 с.
39. Спивак, В. А. Управление персоналом : учебник для вузов / В. А. Спивак. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 365 с.
40. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. А. И. Зак. – Москва : Контроллинг, 2018. – 104 с.
41. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент : учебник / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. – Москва : ТЕИС, 2019. – 236 с.
42. Федорова, Н. В. Управление персоналом : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : КноРус, 2022. – 432 с.
43. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен ; пер. с нем. Т. Гутман. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 860 с.
44. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С. А. Шапиро. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : КноРус, 2021. – 268 с.
45. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности : учебно-методическое пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – Москва : Альфа-Пресс, 2019. – 332 с.
46. Электронный журнал «Управление персоналом» : официальный сайт. – URL: https://www.top-personal.ru (дата обращения: 10.01.2024).