

РЕФЕРАТ

Дипломная работа: 80 с., 7 рис., 30 табл., 50 источников, 5 прилож.

МОТИВЫ, СТИМУЛЫ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, ФАКТОРЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Объект исследования — управление персоналом ООО «БелКалипсо дизайн».

Предмет исследования — система мотивации персонала в организации.

Цель работы: разработка направлений совершенствования мотивации персонала организации.

Методы исследования: анализ и синтез, графический, табличный, обобщение, анкетирование.

Исследования и разработки: изучены теоретические основы системы мотивации труда, проведен анализ системы мотивации, разработаны пути совершенствования системы мотивации работников ООО «БелКалипсо дизайн».

Элементы научной новизны: на основе обобщения теоретических положений и проведенного анализа субъекта хозяйствования даны практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации.

Область возможного практического применения: финансово-хозяйственная деятельность ООО «БелКалипсо дизайн» и аналогичных предприятий отрасли.

Технико-экономическая, социальная и (или) экологическая значимость: реализации сформулированных направлений усовершенствует и повысит эффективность системы мотивации персонала ООО «БелКалипсо дизайн».

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

(подпись студента)

ABSTRACT

Thesis: 80 p., 7 fig., 30 tables, 50 sources, 5 appendixes.

MOTIVES, INCENTIVES, INCENTIVES, MATERIAL INCENTIVES,
FACTORS, EFFICIENCY

Object of the study — personnel management of BelKalypso Design LLC.

Subject of the study — personnel motivation system in the organization.

The purpose of the work is to develop directions for improving the motivation of the organization's personnel.

Research methods: analysis and synthesis, graphic, tabular, generalization, questionnaire.

Research and development: the theoretical foundations of the labor motivation system were studied, the motivation system was analyzed, ways to improve the motivation system of employees of BelKalypso Design LLC were developed.

Elements of scientific novelty: based on the generalization of theoretical provisions and the analysis of the business entity, practical recommendations were given for improving the motivation system.

Area of possible practical application: financial and economic activities of BelKalypso Design LLC and similar enterprises in the industry.

Technical, economic, social and (or) environmental significance: the implementation of the formulated directions will improve and increase the efficiency of the personnel motivation system of BelKalypso Design LLC.

The author of the work confirms that the calculation and analytical material presented in it correctly and objectively reflects the state of the process under study, and all theoretical, methodological and methodological provisions and concepts borrowed from literary and other sources are accompanied by references to their authors.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации	7
1.1 Экономическое содержание мотивации персонала организации и ее влияние на деятельность организации	7
1.2 Системы мотивации персонала и современные способы их совершенствования	13
2 Анализ системы мотивации персонала организации на примере ООО «БелКалипсо дизайн».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БелКалипсо дизайн».....	23
2.2 Анализ системы мотивации персонала ООО «БелКалипсо дизайн».....	37
3 Разработка направлений совершенствования системы мотивации персонала ООО «БелКалипсо дизайн».....	52
3.1 Направления совершенствования системы мотивации персонала организации	52
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных направлений	61
Заключение	66
Список используемой литературы и используемых источников	69
Приложение А. Затраты на производство и реализацию продукции.....	73
Приложение Б. Бухгалтерский баланс организации за 2023 год.....	74
Приложение В. Численность работников организации	78
Приложение Г. Бухгалтерский баланс организации за 2022 год	79

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ
ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

ВВЕДЕНИЕ

Очень важным моментом в управлении трудовыми ресурсами является наличие мотивационной структуры предприятия. Основное назначение системы стимулирования предприятия – это формирование производственного поведения сотрудников, направленного на достижение стратегических задач, то есть соединение интересов и потребностей сотрудников со стратегическими задачами предприятия. В настоящий момент существует множество теорий мотивации. Особое внимание обращают на себя теории, в которых исследуется не только вопрос стимулирования, но и различия в структуре мотивации работников, на основе которых возможно спрогнозировать трудовое поведение. Важна как система мотивации персонала в целом, так и распоряжение трудовыми ресурсами предприятия (например, расстановка кадров, выбор мотивационного воздействия на работника) в зависимости от мотивационного профиля каждого работника.

Мотивация персонала – это важнейший способ оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющихся человеческих ресурсов. Основная цель мотивационного процесса – максимально использовать имеющиеся трудовые ресурсы, что позволяет компании повысить свои общие результаты. Для того чтобы сформировать сплоченный коллектив единомышленников, выстроить работу компетентных сотрудников, углубить их уверенность в востребованности производимых товаров или услуг, а также способствовать стремлению сотрудников работать с полной отдачей, руководитель должен передать работу от производства продукта к работе с потребностями работника. Для этого менеджер должен понимать потребности своих сотрудников и то, как организовать жизнь компании, чтобы удовлетворить их в реальной ситуации.

То, как к людям относятся эффективно, развивая их деловую активность и повышая эффективность, лежит в понимании мотивации людей. Если понимать, что мотивирует людей, то это мотивирует их действовать, потому что они хотят выполнять какую-то работу, это возможно, в отличие от давления, которое требует постоянного контроля, опираясь на руководство персоналом организации, которое люди активно преследуют. делай свою работу как можно лучше. лучший способ достижения целей организации.

Теоретической основой исследования послужили работы российских и зарубежных ученых, среди которых В. В. Адамчук, Н. А. Белкина, Н. М. Глухенькая, А. Я. Кибанов, Р. Ю. Кондрашова, К. Мальцев, Е. А. Митрофанова, С. И. Сотникова, И. С. Тузков, Н. В. Федорова, Э. Эдмондсон, М. Эффрон и др., которые позволили выявить подходы к интерпретации сущности кадрового потенциала предприятия. Вопросу о современных мировых тенденциях в области развития потенциала сотрудников в условиях цифровизации базовой парадигмы управления человеческими ресурсами посвящены статьи и аналитические обзоры таких ученых-экономистов, как О. Ю. Брюхова, Н. Н.

Старцева, А. В. Блинникова, Е. А. Лясковская, А. Т. Саматоев, Д. В. Круглов, Г. Ю. Пешкова, А. Ю. Самарина

Одна из главных задач предприятий различных форм собственности и сфер деятельности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и достижение наилучших производственных результатов.

За последние двадцать пять лет лишь несколько проблем в теории управления обсуждались так часто, как вопрос о том, что является стимулом для работников в коммерческих организациях. Мотивация служащих в индустрии гостеприимства является одной из актуальных задач, создающих для руководителей трудности. До сих пор мотивация к труду и связанное с этим состояние морали в производственных отношениях являются важнейшими факторами успеха любой организации в сфере гостеприимства, в значительной степени зависимой от эффективных межличностных отношений работника и клиента.

Хотя качество сервиса и является в значительной степени субъективным и оценка его проводится с точки зрения критериев качества в ощущениях обслуживаемого, всем хорошо известно, что неудовлетворенность клиента от обслуживания в ресторане или гостинице зависит от самого обслуживания.

Исследования показывают, что главной причиной возвращения клиента, является предоставленное ему хорошее или плохое обслуживание. В первый раз гостя можно завлечь хорошей рекламой, богатым интерьером или разнообразием меню, но во второй раз он приходит благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученному ранее. Высокий уровень мотивации для качественной работы является, таким образом, желательным не просто с организационной точки зрения, но ввиду прямого и очевидного воздействия на клиентов и на их восприятие качественного обслуживания.

Решающим причинным фактором повышения результативности деятельности людей является их мотивация.

Целью работы является разработка направлений совершенствования мотивации персонала организации.

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

- представить понятие, современные теории, виды мотивации персонала;
- обозначить методики мотивации персонала;
- проанализировать систему мотивации труда организации;
- предложить пути повышения эффективности мотивации труда на предприятии/

Объект исследования: управление персоналом ООО «БелКалипсо дизайн».

Предмет исследования: система мотивации персонала в организации.

В данной работе применялись методы исследования: теоретические – анализ, обобщение, классификация научной, правовой, экономической и методической литературы, ознакомление с нормативной документацией.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, заключения и приложений.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Экономическое содержание мотивации персонала организации и ее влияние на деятельность организации

Предприятие — не только организационная, техническая, информационная, но и экономическая и социальная система, в которой важнейшим элементом является человек — живой, творчески активный, со своими достоинствами и недостатками [6].

Личностный потенциал человека, его деловые качества служат источником и исходными принципами развития организации. В связи с этим управление персоналом является универсальной задачей и основной функцией руководителя, который управляет теми сотрудниками, которым он делегировал полномочия, задачи, компетентность. В то же время управленческая ответственность остается за руководителем. Он отвечает за работу сотрудников.

Однако нередко руководитель действует на основе интуиции, своего опыта или личных убеждений, которые не всегда верны. Дело в том, что руководитель, инженер или экономист, концентрирует внимание на конструкции, технологии выпускаемых изделий, их себестоимости, оборудовании, комплектующих изделиях, контрольных операциях. В то же время сотрудники часто остаются вне поля его зрения, ему чужды их проблемы, отношения, чувства, они для него только подчиненные. Однако, когда экономист или инженер становится руководителем, ему приходится управлять не технологическим процессом, снабжением или сбытом, а людьми, он должен обращать внимание на их способности, конфликты, поведение, проблемы. Управление персоналом призвано содействовать решению таких проблем, в этом его сущность [4].

Управление персоналом не ограничено жесткими рамками, однако к концу XX в. теория и практика уже выработали ряд достаточно устойчивых, общих критериев, одним из которых является оперативность, т.е. то, как руководители в повседневной деятельности осуществляют управление сотрудниками и какими методами воздействия при этом располагают. Кроме того, большое значение имеет работа кадровых служб и их сотрудников.

Руководители всегда пытаются повысить эффективность работы своих подчиненных, но не всегда понимают, как можно повысить их мотивацию труда. Пока эта тема является актуальной, потому что работники ищут работу, где им хочется работать. Из-за этого руководители должны знать методы как

сделать рабочее место лучше и уметь использовать способы мотивации, чтобы работник хотел сделать больше для компании, в которой он работает.

Проблема мотивации работников к труду стала предметом научного анализа, начиная с теорий управления классической школы менеджмента Ф. Тейлора. Теоретические аспекты исследования проблемы трудового поведения были заложены в модели «экономического человека» А. Смита, теории трудовой стоимости К. Маркса, концепции общественного разделения труда Э. Дюркгейма. Сегодня проблема мотивации персонала так же нашла широкое отражение в научной и публицистической литературе. Под мотивацией мы понимаем создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование – это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы. Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах [4].

Мотив – это внутренняя побудительная сила, которая заставляет человека действовать определенным образом. Петрова Ю. А. характеризует мотивацию как процесс создания системы условий, оказывающих воздействие на поведение человека, регулирующих интенсивность его труда, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность при достижении целей [8].

Существует много определений мотивации. Некоторые рассматривают мотивацию как степень желания и выбор, который необходим данной личности, что обуславливает проявление того или иного поведения. Стартовая точка мотивационного процесса — наличие неудовлетворенности, что ориентирует человека на достижение своих целей, в результате наступает завершающий момент — удовлетворение потребности.

Таблица 1.1 – Определения мотивации

АВТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова	«Мотив - побудительная причина, повод к какому-нибудь действию. Довод в пользу чего-нибудь».
О.С. Виханский и А.И. Наумов	«Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».
А.Я. Кибанов	«Мотивация - внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели».
Э.А. Уткин	«Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации».

Х. Мескон	«Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации».
-----------	---

Продолжение таблицы 1.1

Ю.Ф. Гордиенко	«Мотивация - процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».
Г.Г. Зайцева	«Мотивация - это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».
Б.Ю. Сербинский	«Мотивация - это побуждение людей к деятельности».

Примечание – Источник: собственная разработка.

С помощью мотивации начальство способно координировать деятельность сотрудников; повысить их трудовую активность; улучшить моральное и материальное состояние работников, применяя разные формы вознаграждения.

Мотивация изменяет интересы и ценностные ориентиры, формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал. Таким образом, цель функции мотивации – обеспечить добросовестное выполнение работниками своих обязанностей [1].

Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им небезразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции.

Роль мотивации велика в построении корпоративной культуры, формировании системы ценностей внутри компании. Методы управления мотивацией определяют характер взаимоотношений руководства и персонала, вероятность возникновения конфликтов, степень доверия между работниками [9].

Основная цель системы мотивации персонала заключается в стимулировании деятельности сотрудников для повышения производительности [13, с. 115].

Система мотивации персонала играет ключевую роль в достижении стратегических целей организации. Основная цель системы мотивации персонала заключается в стимулировании деятельности сотрудников для повышения производительности, качества работы и удовлетворенности трудом. Это достигается путем создания условий, при которых работники заинтересованы в максимальной отдаче и достижении высоких результатов.

Система мотивации ставит перед собой несколько задач, которые отражены на рисунке 1. 1.



Рисунок 1.1 – Задачи системы мотивации персонала

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных [22, с. 233].

Система мотивации персонала является комплексом задач, направленных на улучшение эффективности деятельности сотрудников организации, достижение определенных показателей и повышение прибыли предприятия [26, с. 148]. Система мотивации персонала играет важную роль в управлении персоналом, позволяя влиять на производительность и лояльность работников. Она должна соответствовать стратегическим и тактическим целям организации, обеспечивая формирование необходимого поведения персонала и увеличивая их заинтересованность в достижении общих целей.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это переживаемая человеком нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Это такое физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает человека на получение вознаграждения, т.е. получение желаемого блага [12].

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель). Результат (цель) – это нечто что осознается как средство

удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением [7].

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении. Мотивация трудовой деятельности формируется под воздействием внутренних факторов – потребностей, и внешних факторов – стимулов [12].

Основа мотивационного управления заключается в том, что успешное мотивирование должно быть индивидуальным. Необходимо стимулировать каждого работника так, чтобы он осознавал, что его собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния организации, его клиентов, имиджа.

Этому способствует усиление групповой мотивации в сочетании с индивидуальной. Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с переданными ему правами и обязанностями и считаться с принятыми управленческими решениями [2].

Под внутренними факторами принято понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности. В узком смысле слова, мотивированную деятельность можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Как известно, в управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются:

- рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;

- мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека, возможности самовыражения, проявления творческой инициативы в работе; признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;

– мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий;

– модель рамочного управления исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок).

Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя. Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание мотивации людей. Только зная, что движет работником, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления. Для этого необходимо знать, как возникают или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Решение такого рода проблем и является основной задачей мотивационного менеджмента [3].

На современных предприятиях применяются различные сочетания видов мотивации, которые и формируют в совокупности систему мотивационного воздействия на персонал данной организации. Преобладающий вид мотивации определяется принятой в компании системой менеджмента. Поскольку в настоящее время в России наблюдается одновременное существование различных систем менеджмента, нами выполнено выделение доминирующего вида мотивации на основе сопоставления базовых характеристик различных систем менеджмента и особенностей мотивационного воздействия на персонал, описанного выше [5].

Так, например, для автократического менеджмента, ключевым элементом управления которого является «власть собственника, не обремененная никакими заботами о стимулировании и удовлетворении работников» в наибольшей степени характерна принудительная мотивация.

При бюрократическом менеджменте, когда принятые системы стимулирования направляются на поощрение таких действий подчиненных, которые отвечают требованиям вышестоящего линейного руководителя, может доминировать нормативная мотивация. Итогом такой системы менеджмента является деформация систем оценки персонала, плохой социально-психологический климат на предприятиях, падение эффективности управления.

Нормативно-экономическая мотивация характерна в основном для патерналистского менеджмента, который широко распространен в развивающихся странах [7].

Сочетание внутренней и экономической мотивации характерно для системного менеджмента, который ориентируется на создание корпоративной культуры [6].

Основываясь на проведенном нами выше анализе теорий мотивации, видов мотивационного воздействия на персонал, приведем обобщенный перечень типов мотивации, составленный на основе изучения литературных источников:

1) инструментальный (экономический) – отношение к труду как средству получения дохода для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда;

2) профессиональный (интеллектуальный) – ориентация на сложную интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться; работников такого типа отличает развитое профессиональное достоинство;

3) достижительный (иерархический) – ориентация на труд как на способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса;

4) патриотический (коллективистский, корпоративный) – ориентация на результативность общего дела и общественное признание, выраженное большей частью в моральных знаках и оценках (стремление заслужить уважение коллег, стремление к сотрудничеству и общению). Предполагается, что работники должны влиться в организационный механизм фирмы, нормы которой формируют поведение работника;

5) хозяйский – его основу составляет свобода деятельности, направленная на сохранение и преумножение собственности;

6) комфортно-ориентированный – ориентация на относительно комфортные условия труда;

7) люмпенизированный – работник со слабой мотивацией к эффективной работе, как правило, имеющий низкую квалификацию и не стремящийся ее повысить [12].

Итак, мотивацией персонала называется процесс побуждения работников к повышению производительности, основанный на долговременном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала.

По мере рассмотрения различных классических теорий данного процесса была выяснена необходимость не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, ведь на сегодняшний день для многих индивидов значительную роль играет самореализация и развитие внутреннего потенциала.

1.2 Системы мотивации персонала и современные способы их совершенствования

Система мотивации персонала – это комплекс взаимосвязанных элементов, направленных на стимулирование сотрудников к эффективному выполнению своих обязанностей и достижению целей организации. Она

включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, а также процессы, направленные на создание благоприятной рабочей среды [8].

Система мотивации должна отвечать основным потребностям команды и может быть легко расширена в связи с меняющимися обстоятельствами.

Условно система мотивации персонала делится на две части: материальную и не материальную.

Один из самых популярных видов повышения эффективности работы сотрудников компании. Грамотный подход к оплате труда повышает производительность труда.

Экономическая мотивация персонала делится на два подвида: денежная и не денежная [16].

Денежное стимулирование – это:

- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;
- поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;
- предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);
- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);
- компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия или организация служебного транспорта;
- пенсионные надбавки [11].

Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию.

Для активизации деятельности персонала руководители воздействует на работников посредством методов мотивации (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Экономические методы управления мотивацией

_ Примечание — Источник: собственная разработка.

На практике эти методы применяются как целостная система, оказывая синергетический эффект на действия подчинённых.

В управлении предприятием система мотивации персонала играет важную роль, потому что именно от ее функционирования зависит результат работы каждого сотрудника и предприятия в целом. С позиции управления предприятием, система мотивации персонала - это комплекс мер, способный побудить сотрудников к деятельности, направленной на достижение целей организации [24].

Эффективное управление предприятием невозможно без организованной и налаженной системы мотивации персонала. В каждом конкретном случае формирование системы мотивации персонала должно происходить с учетом специфики производственной деятельности компании, ее стратегических целей, этапа развития, особенностей кадрового состава. Под такими особенностями нужно понимать, например, специфику профессиональной деятельности, возраст, стаж работы в компании, уровень должностной иерархии сотрудников и личные потребности каждого из них [19].

Прежде всего, система мотивации персонала должна формироваться с учетом стратегических целей, актуальных для данного этапа развития компании. В соответствии с ними должна быть разработана и система целей для каждого подразделения. После того, как формирование системы мотивации персонала будет завершено, необходим перманентный контроль и анализ ее эффективности, позволяющий своевременно вносить необходимые корректировки. Стратегические цели компании представляют собой совокупность задач, которые должны быть решены в различных направлениях деятельности предприятия: финансовом, производственном, организационном, маркетинговом, сбытовом. Эти цели, взятые за основу, используются для разработки системы целей более низкого уровня в каждом подразделении компании. Они, так же как и ключевые показатели результативности системы мотивации персонала, будут разными для каждого подразделения.

Формирование системы мотивации имеет своей целью определение ключевых показателей результативности или эффективности трудовой деятельности сотрудников. После того, как они определены, останется только решить, какие стимулы будут использоваться для материальной и нематериальной мотивации и каково должно быть их соотношение, чтобы их стимулирующее воздействие на персонал было оптимально. Эти стимулы с течением времени могут меняться как и может меняться их соотношение, одни усиливаться, другим предается меньшее значение, это зависит от изменений коллектива, прихода новых сотрудников и изменений целей организаций [14].

Вопросам изучения системы мотивации персонала в управлении предприятием, отдельных аспектов управления мотивацией персонала посвящены многие теоретические исследования отечественных и зарубежных ученых-экономистов, философов, психологов, социологов.

Существенный вклад в теоретическую разработку исследуемой проблемы внесли научные труды Веснина В.Р., Виханского А.С., Бусыгина А.В., Грачева М.В., Здравомыслова А.Г., Ильина Е.П., Кутелева П.В, Лобанова А.А, и другие. Теоретические вопросы мотивационного процесса в разное время исследовали западные ученые - Альберт М., Мескон М.Х, Максвелл Дж., Хедоури Ф. и другие.

Однако, несмотря на значительные достижения отечественной и зарубежной науки, в настоящий период постоянно возникают новые проблемы, связанные с возможностями стимулирования трудового поведения персонала, поиском новых способов формирования мотивационной стратегии и механизма мотивационного управления персоналом. Решение этих проблем требует дальнейшего исследования трудовой мотивации и трудового поведения персонала, адекватного условиям функционирования современной производственной организации [14].

Очевидно следующее, что динамично развивающаяся компания вносит изменения и в систему мотивации персонала, так как система мотивации является неотъемлемой частью комплексной системы управления предприятием. От организации системы мотивации персонала зависит результат управления предприятием и, как следствие его производственные показатели и финансовые результаты. От организации системы мотивации зависит успех или провал кадровой политики предприятия в целом, так как персонал, является одним из основных ресурсов предприятия [18].

Правильно выстроенная система управления, в состав которой входит система мотивации, поможет достичь поставленных целей. Система мотивации в комплексной системе управления предприятием представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Система мотивации в комплексной системе управления предприятием

Примечание – Источник: собственная разработка.

Из рисунка 1.2 видно, что система мотивации влияет непосредственно на качество персонала. Во многих российских компаниях уже поняли, что система мотивации персонала не должна формироваться на тех представлениях о стимулировании труда, которые имеются у руководства. Эффективное управление системой мотивации персонала подразумевает необходимость использования более сложных управленческих решений, учитывающих как цели и потребности компании, так и потребности ее сотрудников. Главное, чтобы потребности персонала не разлились и не противоречили целям компании, тогда правильно организованная система мотивации персонала обречена на успех как компании в целом, так и на эмоциональное состояние и благосостояние ее сотрудников [13].

Управление системой мотивации персонала осуществляется посредством общих методов и методик менеджмента - административных, экономических, психологических, социальных, позволяющих воздействовать как на мотивы, так и на стимулы, использовать те из них, которые будут эффективны в максимальной степени. Управляющему воздействию может подвергаться структура системы мотивации персонала, состав мотивов и стимулов, организационные ценности компании и основные ценности сотрудников, порядок функционирования системы. Важный инструмент управления - информация.

Сотрудники должны получать необходимый объем информации, чтобы иметь четкое представление о системе мотивации и ключевых показателях эффективной работы. А руководство компании, осуществляя обратную связь, должно оперативно получать информацию о мотивационной структуре сотрудников, чтобы своевременно принимать управленческие решения. Вне зависимости от того, насколько эффективна система мотивации персонала компании сегодня, она нуждается в постоянной корректировке и совершенствовании хотя бы только потому, что рыночная ситуация постоянно меняется, меняются экономические, политические, социальные условия деятельности компании [21].

В современном динамичном бизнес-ландшафте, где конкуренция неуклонно растет, роль эффективной системы мотивации персонала становится ключевым фактором успеха любой организации. Мотивированные сотрудники демонстрируют более высокую производительность, лояльность и готовность к инновациям, что напрямую влияет на общую прибыльность и конкурентоспособность компании.

Традиционные методы мотивации, такие как премирование за выполнение плановых показателей и повышение заработной платы, по-прежнему остаются актуальными, однако их эффективность в долгосрочной перспективе может быть ограничена. Современные системы мотивации персонала стремятся к созданию целостной и персонализированной среды, в

которой каждый сотрудник чувствует себя ценным, вовлеченным и заинтересованным в достижении общих целей.

Одним из наиболее перспективных направлений является внедрение системы геймификации, которая использует игровые механики и элементы для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников. Это может включать в себя начисление баллов за выполнение заданий, присвоение статусов и рангов, а также организацию соревнований и командных игр.

Еще одним важным аспектом является развитие программ признания и поощрения сотрудников за их достижения и вклад в развитие компании. Регулярное признание заслуг позволяет сотрудникам чувствовать себя оцененными и мотивирует их к дальнейшим успехам.

Наконец, ключевым элементом современной системы мотивации является создание условий для профессионального роста и развития сотрудников. Предоставление возможностей для обучения, повышения квалификации и карьерного роста позволяет сотрудникам чувствовать себя ценными и способствует их долгосрочной лояльности к компании. Внедрение и постоянное совершенствование системы мотивации персонала – это инвестиция в будущее компании, которая позволяет привлечь и удержать талантливых специалистов, повысить производительность и обеспечить устойчивый рост.

Совершенствование системы мотивации персонала должно происходить с учетом действительных потребностей сотрудников компании. Так, опросы показывают, что почти треть работающих россиян предпочитают такой способ поощрения, как гибкий график работы, предоставление дополнительного выходного дня или возможность, при необходимости, покинуть рабочее место раньше, чем это установлено трудовым распорядком.

Большое мотивирующее значение имеют комфортабельные условия работы, публичное признание трудовых заслуг, поддержка и помощь руководства в решении личных проблем, возможность удаленной работы. Большинство из этих мотивирующих факторов являются нематериальными и не требуют от компании каких-то финансовых вложений и затрат. Поэтому целесообразно использовать их в системе мотивации персонала, чтобы повысить ее эффективность, особенно в условиях непростой экономической ситуации [18].

Это не просто приятный бонус, а важный фактор, влияющий на продуктивность и вовлеченность сотрудников. Продуманное освещение, удобная мебель, эргономичное рабочее место, наличие зон отдыха – все это создает атмосферу, в которой человек чувствует себя комфортно и может сосредоточиться на выполнении задач.

Когда сотрудники работают в комфортных условиях, снижается уровень стресса и усталости. Они чувствуют себя более энергичными и мотивированными, что положительно сказывается на их работоспособности. Кроме того, комфортная рабочая среда способствует улучшению коммуникации и сотрудничества между коллегами.

Инвестиции в создание комфортных условий работы – это инвестиции в будущее компании. Они помогают привлечь и удержать талантливых

специалистов, повысить производительность труда и создать позитивную рабочую атмосферу. Компании, которые заботятся о своих сотрудниках, получают конкурентное преимущество на рынке труда.

Важно понимать, что комфортные условия работы – это не только физический комфорт, но и психологический. Поддержка со стороны руководства, возможность профессионального развития, признание заслуг – все это также играет важную роль в мотивации сотрудников. Создание такой комплексной системы поддержки позволяет сотрудникам чувствовать себя ценными и вовлеченными, что положительно сказывается на их работе.



Рисунок 1.3 – Признаки эффективной системы мотивации

Примечание – Источник: собственная разработка.

При наличии этих признаков, можно с уверенностью говорить о том, что система мотивации персонала в компании сформирована и действует с высокой степенью эффективности.

В современном мире, когда меняются ценности и потребности сотрудников, традиционные методы мотивации часто оказываются недостаточными. Компании ищут новые способы привлечения и удержания талантов. Вот некоторые из современных тенденций [28]:

Индивидуальный подход: Персонализированные мотивационные программы, учитывающие индивидуальные потребности и цели каждого сотрудника. Это может включать:

Гибкие льготы: Возможность выбора льгот из предложенного списка (например, фитнес, обучение, медицинская страховка).

Персональные планы развития: Составление индивидуальных планов обучения и развития, направленных на достижение конкретных целей сотрудника.

Гибкий график работы: Возможность выбора наиболее удобного графика работы, учитывающего личные обстоятельства.

Развитие корпоративной культуры: Создание атмосферы доверия, уважения и сотрудничества. Это включает:

Открытая коммуникация: Прозрачность в принятии решений, регулярные собрания и обсуждения, обратная связь от руководства.

Поддержка командной работы: Организация совместных мероприятий, тимбилдинг, создание кросс-функциональных команд.

Поощрение инициативы и творчества: Предоставление сотрудникам возможности предлагать новые идеи и реализовывать собственные проекты.

Использование технологий: Внедрение IT-решений для автоматизации процессов мотивации и повышения вовлеченности сотрудников. Это может включать:

Платформы признания и вознаграждения: Онлайн-платформы, позволяющие сотрудникам выражать благодарность друг другу и получать награды за достижения.

Системы управления эффективностью: Онлайн-инструменты для постановки целей, оценки результатов и предоставления обратной связи.

Мобильные приложения для мотивации: Приложения, предлагающие различные мотивационные программы, геймификацию и обратную связь в режиме реального времени.

Геймификация: Использование игровых элементов в рабочих процессах для повышения вовлеченности и мотивации сотрудников. Это может включать:

Баллы и награды: Начисление баллов за выполнение задач и достижение целей, которые можно обменять на призы или бонусы.

Рейтинги и соревнования: Создание таблиц лидеров и проведение соревнований между сотрудниками или командами.

Достижения и бейджи: Получение достижений и бейджей за выполнение определенных задач или достижение определенных результатов.

Благополучие сотрудников (Well-being): Забота о физическом и психическом здоровье сотрудников. Это включает:

Программы здоровья: Предоставление доступа к фитнес-центрам, организация спортивных мероприятий, проведение медицинских осмотров.

Психологическая поддержка: Предоставление консультаций психолога, организация тренингов по управлению стрессом.

Обучение финансовой грамотности: Помощь сотрудникам в управлении личными финансами.

Приведем некоторые примеры применения современных систем мотивации:

Netflix: Отказ от стандартных премий и бонусов в пользу высокой заработной платы и свободы выбора. Компания фокусируется на привлечении лучших талантов и предоставлении им возможности самостоятельно принимать решения.

Google: Известна своей культурой инноваций и поощрением творчества. Компания предоставляет сотрудникам возможность работать над собственными проектами, посещать лекции и тренинги, а также предлагает широкий спектр льгот и бонусов.

Zappos: Создала уникальную корпоративную культуру, основанную на ценностях семьи, счастья и отличного обслуживания клиентов. Компания поощряет сотрудников выражать свою индивидуальность и предлагает им возможность участвовать в принятии решений.

Таким образом, существует много определений мотивации. Некоторые рассматривают мотивацию как степень желания и выбор, который необходим данной личности, что обуславливает проявление того или иного поведения. Стартовая точка мотивационного процесса — наличие неудовлетворенности, что ориентирует человека на достижение своих целей, в результате наступает завершающий момент – удовлетворение потребности.

Мотивация изменяет интересы и ценностные ориентиры, формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал. Таким образом, цель функции мотивации – обеспечить добросовестное выполнение работниками своих обязанностей.

Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им небезразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции.

Роль мотивации велика в построении корпоративной культуры, формировании системы ценностей внутри компании. Методы управления мотивацией определяют характер взаимоотношений руководства и персонала, вероятность возникновения конфликтов, степень доверия между работниками.

Современная система мотивации персонала должна быть гибкой, адаптивной и учитывать индивидуальные потребности сотрудников. Она должна включать в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, а также создавать благоприятную рабочую среду, способствующую развитию и самореализации сотрудников. Важно помнить, что универсального решения не существует, и каждая компания должна разрабатывать свою собственную систему мотивации, учитывая свои цели, ресурсы и особенности персонала. Регулярный анализ и корректировка системы мотивации необходимы для поддержания ее эффективности и актуальности.

Итак, мотивацией персонала называется процесс побуждения работников к повышению производительности, основанный на долговременном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала.

По мере рассмотрения различных классических теорий данного процесса была выяснена необходимость не только материальной, но и нематериальной

мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, ведь на сегодняшний день для многих индивидов значительную роль играет самореализация и развитие внутреннего потенциала.

В заключение данной главы, посвященной теоретическим основам совершенствования системы мотивации персонала организации, необходимо отметить следующее.

Во-первых, мотивация персонала является ключевым фактором, определяющим эффективность деятельности организации. Глубокое понимание сущности мотивации, ее видов и форм, а также факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, позволяет разрабатывать и внедрять эффективные системы стимулирования, направленные на повышение производительности труда, улучшение качества продукции и услуг, а также на снижение текучести кадров.

Во-вторых, анализ теоретических подходов к мотивации, представленных в данной главе, показал, что не существует универсальной модели, применимой к любой организации и к любому сотруднику. Выбор конкретной системы мотивации должен основываться на учете специфики организации, ее целей и задач, а также на индивидуальных потребностях и ожиданиях персонала.

В-третьих, современные концепции мотивации персонала акцентируют внимание на создании благоприятной рабочей среды, способствующей самореализации и развитию сотрудников. Важным аспектом является обеспечение возможности профессионального роста, признание достижений, участие в принятии решений, а также создание атмосферы доверия и сотрудничества.

Таким образом, теоретические основы мотивации персонала являются необходимым фундаментом для разработки и внедрения эффективной системы стимулирования, направленной на повышение конкурентоспособности организации и достижение стратегических целей.

В следующей главе дипломной работы будет проведен анализ существующей системы мотивации в конкретной организации и предложены рекомендации по ее совершенствованию.

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «БЕЛКАЛИПСО ДИЗАЙН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БелКалипсо дизайн»

ООО «БелКалипсо дизайн» с 2008 года занимается солнцезащитными системами.

ООО «БелКалипсо дизайн» - компания, специализирующаяся на производстве и установке рулонных штор. Компания осуществляет полный цикл работ: от замера и разработки дизайна до изготовления и монтажа готовых изделий.

Основные виды деятельности организации:

1. Производство рулонных штор:

Изготовление рулонных штор различных типов (классические, каскетные, мини, день-ночь и др.).

Использование широкого ассортимента тканей, фактур и цветов.

Возможность изготовления штор по индивидуальным размерам и эскизам заказчика.

Применение современных технологий и оборудования для производства качественной продукции.

2. Установка рулонных штор:

Профессиональный монтаж рулонных штор на объектах заказчика.

Гарантия на установку.

Обеспечение функциональности и долговечности установленных конструкций.

3. Дизайн и консультации:

Помощь в выборе оптимального типа рулонных штор, ткани и дизайна.

Предоставление консультаций по уходу за изделиями.

Разработка индивидуальных дизайн-проектов.

4. Замеры и доставка:

Бесплатный выезд замерщика (в зависимости от условий компании).

Оперативная доставка готовых изделий.

5. Дополнительные услуги (возможно):

Ремонт и обслуживание рулонных штор.

Установка автоматических систем управления (электропривод).

Производство и установка других видов солнцезащитных систем (жалюзи, плиссе и др.).

Ключевые характеристики организации:

1. Качество продукции: Компания стремится к производству высококачественных рулонных штор, используя сертифицированные материалы и современное оборудование.

2. Индивидуальный подход: Возможность изготовления штор по индивидуальным размерам и эскизам, учитывая потребности и предпочтения заказчика.

3. Профессионализм: Квалифицированные специалисты, имеющие опыт в производстве и установке рулонных штор.

4. Сервис: Предоставление полного спектра услуг, от консультации до установки и гарантийного обслуживания.

5. Гибкость: Способность адаптироваться к потребностям рынка и предлагать новые решения.

6. Конкурентоспособные цены: Компания предлагает конкурентоспособные цены на свою продукцию и услуги.

Клиентами организации являются физические лица, а также юридические лица (офисы, магазины, рестораны, гостиницы, образовательные учреждения и др.).

Основным преимуществом организации является собственное производство, позволяющее контролировать качество и снижать затраты.

ООО «БелКалипсо дизайн» представляет собой компанию, ориентированную на производство и установку качественных и современных рулонных штор. Компания обладает потенциалом для дальнейшего развития и укрепления своих позиций на рынке солнцезащитных систем.

Управление обществом осуществляется в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь и Уставом общества на основании прав и интересов акционеров общества.

ООО «БелКалипсо дизайн» основано 14 июля 2008 году на неопределенный срок на частной форме собственности и имеет организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью.

Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь и учредительными документами Общества, предметом деятельности Общества является осуществление хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворение потребностей работников.

В соответствии с Уставом ООО «БелКалипсо дизайн» имеет в хозяйственном владении обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности. ООО «БелКалипсо дизайн» самостоятельно планирует свою хозяйственную деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса и необходимости обеспечения экономического и социального развития предприятия. Основу планов составляют договоры, заключаемые с заказчиками, а также поставщиками.

ООО «БелКалипсо дизайн» на основе хозяйственного расчета обеспечивает самокупаемость, финансирование затрат по совершенствованию

деятельности по оказанию услуг, социальному развитию и материальному стимулированию работников за счет заработанных средств, отвечает за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности и выполнение обязательств перед государством, а также банками и иными контрагентами.

Организационная структура предприятия является основным механизмом управления и позволяет наиболее эффективно достигать цели. Анализ и изменение организационной структуры необходимы в современных рыночных условиях для успешного функционирования любого предприятия, при этом организационную структуру отражает схема управления предприятия, а также штатное расписание предприятия. Правильное распределение функций между подразделениями и сотрудниками предприятия представляет собой основу для достижения поставленных целей.

Структура управления предприятия по своему предназначению призвана создать базу для формирования действенного механизма взаимодействия всех работников, обеспечить рациональность осуществления труда и производства, достижение поставленных целей.

Анализируемое предприятие является обществом с ограниченной ответственностью.

Внутренняя среда организации оказывает непосредственное воздействие на функционирование организации и состоит из нескольких элементов, каждый из которых включает в себя набор ключевых процессов и элементов организации, определяющих ее потенциал и возможности.

Организационная структура управления ООО «БелКалипсо дизайн» представлена в приложении А.

Возглавляет предприятие директор. Он руководит хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений. Директор принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда. В связи с этим директор имеет право распоряжаться материально-денежными средствами организации, приобретать имущество и инвентарь, заключать договоры и соглашения, перемещать, увольнять (в соответствии с трудовым законодательством), поощрять работников, налагать дисциплинарные взыскания.

Внешняя среда предприятия ООО «БелКалипсо дизайн» на сегодняшний день представлена силами наиболее широкого социального плана, которые оказывают существенное воздействие на микросреду. Основными факторами являются факторы политического, демографического, культурного и природного характера.

К числу факторов экономического характера относится повышение курса валют, инфляция и налоги. Так, повышение валютного курса наиболее негативно сказывается на деятельности импортной поставки товара.

Экономические факторы - экономическое положение страны; финансовое, валютное, кредитное положение страны.

Одним из основных факторов внешней среды являются конкуренты. Конкуренты ООО «БелКалипсо дизайн» предлагают потребителям фактически схожий товар.

Наблюдается положительная динамика при оценке выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг, в том числе небольшое увеличение выручки от реализации экспортной продукции, работ, услуг. Также отмечено увеличение прибыли компании.

Показатели эффективности использования основных средств отражают соотношение полученных финансовых результатов организации и используемых для достижения этих результатов основных средств.

Рассмотрим основные средства их состав и структуру, ООО «БелКалипсо дизайн» рассмотрим.

Финансовое состояние организации характеризуется структурой средств (активов) и характером источников их формирования (собственного и заемного капитала). В таблице 2.1 рассмотрим состав активов баланса.

Таблица 2.1 – Динамика активов ООО «БелКалипсо дизайн» в 2022-2023 гг. (на конец года), тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1 Долгосрочные активы				
Основные средств	603	638	35	105,8
Нематериальные активы	-	-		
Доходные вложения в материальные активы	29	31	2	106,89
Итого по разделу 1	632	669	37	105,85
2 Краткосрочные активы				
Запасы	440	364	-76	82,72
В том числе				
материалы	81	77	-4	95,06
готовая продукция и товары	359	287	-72	79,94
Краткосрочная дебиторская задолженность	700	830	130	118,57
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	7	26	19	371,42
Итого по разделу 2	1148	1220	72	106,27
Баланс	1780	1889	109	106,12

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Согласно данным таблицы 2.1 активы баланса ООО «БелКалипсо дизайн» выросли в 2023 году на 6,12 % или на 109 тыс. руб. и составили 1889 тыс. руб., В составе краткосрочных активов произошел снижение стоимости материалов на 14,94 %, готовой продукции и товаров на 20,06 %, увеличение краткосрочной дебиторской задолженности на 18,57 %.

Структура активов организации представлена в таблице 1.2.

По данным таблицы 2.2 следует, что в структуре активов организации

преобладают краткосрочные активы (64,49 % в 2022 году и 64,58 % в 2023 году). Следует отметить высокий удельный вес дебиторской задолженности (39,32 % в 2022 году и 43,93 % в 2023 году).

Запасы составили 24,72 % активов в 2022 году и 19,27 % в 2023 году. На долю долгосрочных активов приходилось 35,50 % в 2022 году и 35,41 % в 2023 году, в большинстве своем долгосрочные активы состоят из основных средств (33,87 % в 2022 году и 33,77 % в 2023 году).

Таблица 2.2 – Структура активов ООО «БелКалипсо дизайн» в 2022-2023 гг. (на конец года), %

Показатель	2022 г.	2023г.	Изменение структуры, п. п.
1 Долгосрочные активы			
Основные средств	33,87	33,77	-0,10
Нематериальные активы	-	-	-
Доходные вложения в материальные активы	1,63	1,64	0,01
Итого по разделу 1	35,50	35,41	-0,09
2 Краткосрочные активы	0,00	0,00	0,00
Запасы	24,72	19,27	-5,45
В том числе	0,00	0,00	0,00
материалы	4,55	4,07	-4,48
готовая продукция и товары	20,17	15,19	-4,98
Краткосрочная дебиторская задолженность	39,32	43,93	4,61
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	0,39	1,37	0,98
Итого по разделу 2	64,49	64,58	4,28
Баланс	100,00	100,00	0,00

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Далее проанализируем динамику собственного капитала и обязательств организации в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика собственного капитала и обязательств ООО «БелКалипсо дизайн» в 2022-2023 гг. (на конец года), тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
3 Собственный капитал				
Уставный капитал	339	339	0	100,00
Добавочный капитал	370	425	55	114,86
Нераспределенная прибыль	192	196	4	102,08
Итого по разделу 3	901	960	59	106,54
4 Долгосрочные обязательства				
Доходы будущих периодов	46	38	-8	82,60
Итого долгосрочных обязательств	46	38	-8	82,60
5 Краткосрочные обязательства				
Краткосрочная кредиторская задолженность	833	891	58	106,96
В том числе				
поставщикам и подрядчикам	714	741	27	103,78

Продолжение таблицы 2.3

по налогам и сборам	57	73	16	128,7
по социальному страхованию и обеспечению	21	17	-4	80,95
по оплате труда	40	55	15	137,5
прочим кредиторам	1	1	0	100,00
Итого по разделу 5	833	891	58	106,96
Баланс	1780	1889	125	112,27

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Анализируя данные таблицы 2.3 можно сделать вывод о росте собственного капитала организации на 59 тыс. руб. за счет роста добавочного капитала, всего собственный капитал организации составил в 2023 году 960 тыс. руб. Долгосрочные обязательства ООО «БелКалипсо дизайн» включают только доходы будущих периодов, которые составили в 2023 году 38тыс. руб., в 2022 г. – 46 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства увеличились в 2023 году на 58 тыс. руб. или на 6,96 % и составили 891 тыс. руб. Рост краткосрочных обязательств произошел за счет роста краткосрочной кредиторской задолженности ООО «БелКалипсо дизайн».

Структура собственного капитала и обязательств представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Структура собственного капитала и обязательств ООО «БелКалипсо дизайн» в 2022-2023 гг. (на конец года), %

Показатель	2022 г.	2023 г.	Изменение структуры, п. п.
3 Собственный капитал			
Уставный капитал	19,04	17,94	-1,1
Добавочный капитал	20,78	22,49	1,71
Нераспределенная прибыль	10,78	10,37	- 0,41
Итого по разделу 3	50,61	50,82	0,21
4 Долгосрочные обязательства	0,00	0,00	0,00
Доходы будущих периодов	2,58	2,43	-,015
Итого долгосрочных обязательств	2,58	2,43	-0,15
5 Краткосрочные обязательства			
Краткосрочная кредиторская задолженность	46,79	47,16	0,37
В том числе	0,00	0,00	0,00
поставщикам и подрядчикам	40,4	39,22	-1,18
по налогам и сборам	3,20	3,86	0,66
по социальному страхованию и обеспечению	1,18	0,89	-0,29
по оплате труда	2,75	2,91	0,16
по лизинговым платежам	0,056	0,052	- 0,004
Итого по разделу 5	46,79	47,16	0,37
Баланс	100,00	100,00	0,00

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Благоприятным моментом, указывающим на финансовую устойчивость организации, является незначительное увеличение удельного веса собственного капитала организации в общей сумме источников средств ООО «БелКалипсо дизайн» – 50,61 % в 2022 году и 50,82 % в 2023 году

В структуре собственного капитала и обязательств произошли следующие изменения:

– снизился удельный вес уставного капитала на 1,1 п. п. и составил 17,94 %;

– всего удельный вес собственного капитала увеличился за счет добавочного капитала на 0,21 п. п. в общей сумме источников финансирования деятельности организации;

– доля долгосрочных обязательств снизилась на 0,15 п. п. и составила 2,43 %;

– увеличился удельный вес краткосрочных обязательств организации в 2023 г. на 0,37 п. п. и составил 47,16 %.

В целом изменения в структуре собственного капитала и обязательств привели к незначительному увеличению удельного веса собственных источников средств и увеличения заемных, что может негативно сказаться на финансовой устойчивости организации.

Общая оценка платежеспособности ООО «БелКалипсо дизайн» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Оценка финансового состояния ООО «БелКалипсо дизайн» в 2022-2023 гг.

Показатель	Норматив	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.	Абсолютное отклонение
Коэффициент текущей ликвидности	1,5	1,59	1,38	- 0,21
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,2	0,37	0,27	- 0,10
Коэффициент обеспеченности обязательств активами	0,85	0,49	0,49	-

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Анализируя показатели таблицы 2.5, можно сделать вывод о платежеспособности ООО «БелКалипсо дизайн» и соответствии рассчитанных значений нормативам. Снижение показателя ликвидности говорит о том, что в дальнейшем у компании может возникнуть риск неоплаты обязательств компании в срок.

В настоящее время наиболее актуальной экономической проблемой общества является дефицит собственных оборотных средств, лишаящий возможности маневрирования ресурсами для поддержания необходимых объемов производства.

Принимаемые меры направлены на восстановление собственных оборотных средств, укрепление платежеспособности, получение положительных результатов. При этом первостепенное внимание уделяется улучшению качества, расширению ассортимента продукции, повышению ее конкурентоспособности и изменению структуры производимой продукции в

сторону наиболее рентабельных видов, внедрение энергосберегающих и природоохранных мероприятий.

В таблице 2.6 представим динамику и структуру материальных затрат ООО «БелКалипсо дизайн».

Таблица 2.6 – Динамика и структура материальных затрат ООО «БелКалипсо дизайн» в 2022-2023 гг.

Показатель	2022 г.		2023 г.		Изменение		Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	п. п.	
Материальные затраты всего	733	100	772	100	39	0	105,32
В том числе							
Сырье, материалы, комплектующие изделия	699	95,36	744	96,4	45	1,04	106,43
топливо	8	1,09	10	1,3	2	0,21	125
Электрическая энергия	13	1,78	8	1,04	- 5	- 0,74	61,5
Тепловая энергия	9	1,23	9	1,16	-	-0,07	100

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Таким образом, материальные затраты ООО «БелКалипсо дизайн» выросли в 2023 году на 5,32 % или на 39 тыс. руб. и составили 772 тыс. руб. В структуре материальных затраты преобладают затраты на сырье и материалы – 96,4

Отметим рост затрат на сырье и материалы в 2023 году на 6,43 %. Затраты на топливо выросли на 25 %, а вот затраты на электроэнергию снизились на 5 тыс. руб. или на 38,5 % и составили 8 тыс. руб. Затраты на тепловую энергию остались на уровне 2022 года.

В таблице 2.7 проведем анализ себестоимости продукции организации.

Таблица 2.7 – Динамика себестоимости продукции ООО «БелКалипсо дизайн», тыс. руб.

Показатель	2022 год	2023 год	Абс. отклонение	Относит. отклон., %
Материальные затраты	733	772	39	105,32
Затраты на оплату труда	421	447	26	106,1
Отчисления на социальные нужды	143	152	9	106,29
Амортизация основных средств и нематериальных активов	23	29	6	126,08
Прочие затраты	56	69	13	123,2
Итого затрат	1376	1469	93	106,76

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Затраты на производство продукции ООО «БелКалипсо дизайн» составили в 2023 году 1469 тыс. руб., что выше уровня 2022 года на 6,76 % или на 93 тыс. руб.

Материальные затраты выросли на 5,32 % и составили 772 тыс. руб., затраты на оплату труда составили 447 тыс. руб. в 2023 году, что выше уровня 2022 года на 6,1 %. Отчисления на социальные нужды выросли в 2023 году на 6,29 % и составили 152 тыс. руб., увеличилась сумма амортизации основных средств и нематериальных активов в 2023 году на 6 тыс. руб. и составила 29 тыс. руб. Также увеличились и прочие затраты в 2023 году на 13 тыс. руб. и составили 69 тыс. руб.

Структура затрат на производство продукции представлена на рисунке 2.1.

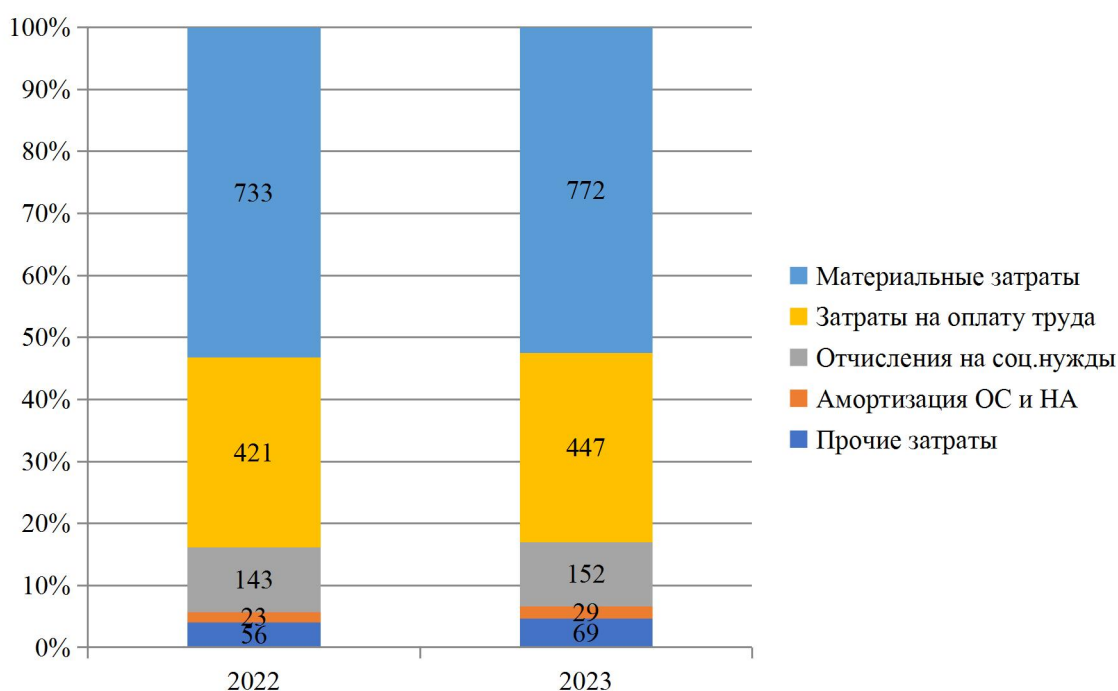


Рисунок 21.1 – Структура затрат на производство продукции ООО «БелКалипсо дизайн»

Примечание — Источник: собственная разработка.

В структуре затрат преобладают материальные затраты, в 2023 году они составили 772 тыс.руб.

Затраты на рубль реализованной продукции ООО «БелКалипсо дизайн» составили:

В 2022 году: $2594 / 3568 = 0,727$ руб.

В 2023 году: $3086 / 4223 = 0,730$ руб.

Затраты на рубль произведенной продукции ООО «БелКалипсо дизайн» составили:

В 2022 году: $1345 / 3568 = 0,38$ руб.

В 2023 году: $1634 / 4223 = 0,39$ руб.

Следовательно, наблюдается рост затрат на рубль реализованной

продукции и снижение на рубль произведенной продукции.

Анализ финансовых результатов организации – это исследование полученной ей прибыли или убытка как в абсолютной величине, так и коэффициентов относительно других финансовых показателей организации.

Анализ доходов организации представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ доходов ООО «БелКалипсо дизайн» в 2022-2023 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	Абс. отклонение	Относит. отклон., %
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	3568	4223	655	118,36
Прочие доходы по текущей деятельности	32	14	-18	43,75
Доходы по инвестиционной деятельности	21	24	3	114,29
Доходы по финансовой деятельности	-	-	-	-
Всего доходов	3621	4261	640	116,85

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Доходы организации выросли в 2023 г. на 16,85 % и составили 4261 тыс. руб., при этом выручка выросла на 18,36 %, прочие доходы от текущей деятельности сократились на 56,25 %, доходы от инвестиционной деятельности увеличились на 14,29% и составили 24.

Расходы организации представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ расходов ООО «БелКалипсо дизайн» в 2022-2023 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	Абс. отклонение	Относит. отклон., %
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг	2594	3086	492	118,97
Управленческие расходы	362	398	36	109,94
Расходы на реализацию	504	638	134	126,59
Прочие расходы по текущей деятельности	126	102	-24	80,95
Расходы по инвестиционной деятельности	-	1	1	100
Итого расходов	3586	4225	639	117,82

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Расходы ООО «БелКалипсо дизайн» увеличились в 2023 г. на 17,82 % и составили 4225 тыс. руб. Расходы организации выросли за счет роста себестоимости продукции на 18,97 %, управленческих расходов на 9,94 %, роста расходов на реализации на 26,59% раз, и прочие расходы от текущей деятельности уменьшились на 19,05%.

Проанализируем формирование прибыли ООО «БелКалипсо дизайн» по данным отчета о прибылях и убытках.

Таблица 2.10 – Динамика прибыли ООО «БелКалипсо дизайн»

Показатель	2022 год	2023 год	Абс. отклонение	Относит. отклон., %
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	3568	4223	655	118,36
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг	2594	3086	492	118,97
Валовая прибыль	974	1137	163	116,73
Управленческие расходы	362	398	36	109,94
Расходы на реализацию	504	638	134	126,59
Прибыль от реализации	108	101	-7	93,52
Прочие доходы по текущей деятельности	32	14	-18	43,75
Прочие расходы по текущей деятельности	126	102	-24	80,95
Прибыль от текущей деятельности	14	13	-1	92,86
Доходы по инвестиционной деятельности	21	21	-	100
Расходы по инвестиционной деятельности	-	1	1	100
Доходы по финансовой деятельности			-	
Расходы по финансовой деятельности			-	
Прибыль от инвестиционной и финансовой деятельности	21	20	-1	95,24
Прибыль до налогообложения	35	33	-2	94,28
Налог на прибыль	14	15	1	107,14
Чистая прибыль	21	18	-3	85,71

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Валовая прибыль организации в 2023 году составила 1137 тыс. руб., и к 2022 году выросла на 16,73%.

Но за счет высокого роста расходов на реализацию прибыль от реализации продукции сократилась 6,48% и составила 101 тыс. руб (-7 тыс.руб. по отношению к 2022 году).

На протяжении 2022 и 2023 года деятельность организации стабильно приносила прибыли и на конец 2023 года составила 18 тыс.руб, что незначительно ниже уровня 2022 года (снизилась на 14,29%).

Относительным показателем, характеризующим финансовый результат

деятельности является рентабельность.

В таблице 2.11 проанализируем динамику показателей рентабельности организации.

Таблица 2.11 – Динамика показателей рентабельности ООО «БелКалипсо дизайн», %

Показатель	2022 год	2023 год	Абс. отклонение
Рентабельность реализованной продукции	3,1	3,6	0,5 п. п.
Рентабельность произведенной продукции	0,4	0,3	- 0,1 п. п.
Рентабельность продаж	3	2,39	- 0,61 п. п.
Рентабельность активов	2,4	1,8	- 0,6 п. п.

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Рентабельность реализованной продукции в 2023 году составила 3,6 % и к 2022 году увеличилась на 0,35 п.п..

Рентабельность произведенной продукции снизилась в 2023 году на 0,1 п. п. и составила 0,3 %, рентабельность продаж также снизилась на 0,61 п. п. и составила в 2023 году 2,39 %. Снизилась и рентабельность активов с 2,4 % в 2022 году и 1,8 % в 2023 году. Снижение показателей рентабельности указывает на ухудшение эффективности производственно-хозяйственной деятельности ООО «БелКалипсо дизайн».

Далее оценим показатели платежеспособности ООО «БелКалипсо дизайн» в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Оценка показателей платежеспособности ООО «БелКалипсо дизайн»

Показатель	Норматив	2022 год	2023 год	Абсолютное отклонение
Долгосрочные активы	-	632	669	37
Краткосрочные активы	-	1148	1220	72
Итог баланса	-	1780	1889	109
Собственный капитал	-	901	960	59
Долгосрочные обязательства	-	46	38	-8
Краткосрочные обязательства	-	833	891	58
Коэффициент текущей ликвидности	1,5	1,59	1,38	- 0,21
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,2	0,37	0,27	- 0,1
Коэффициент обеспеченности обязательств активами	0,85	0,49	0,49	-

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Анализируя показатели платежеспособности ООО «БелКалипсо дизайн» можно сделать вывод о платежеспособности организации. Коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного значения за анализируемый период, хоть его и значение снижается к концу 2023 года и составляет 1,38.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами снизился к концу 2023 года до 0,27, однако его значение выше норматива.

Коэффициент обеспеченности обязательств активами остался на уровне 2022 года и составил 0,49 п.п., при нормативном значении не более 0,85.

Характеристика источников формирования запасов ООО «БелКалипсо дизайн» за 2022-2023 гг. представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Источники формирования запасов ООО «БелКалипсо дизайн» в 2022-2023 гг.

Показатель	На конец 2022 г.	На конец 2023 г.	Абсолютное отклонение
1. Собственный капитал, тыс. руб.	901	960	59
2. Долгосрочные активы, тыс. руб.	632	669	37
3. Наличие собственных краткосрочных активов (стр. 1 – стр. 2), тыс. руб.	269	291	22
4. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	46	38	-8
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования (стр.3 + стр. 4), тыс. руб.	315	329	14
6. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	833	891	58
7. Общая величина основных источников формирования запасов (стр. 5 + стр. 6), тыс. руб.	1148	1220	72
8. Общая величина запасов (3), тыс. руб.	440	364	-76
9. Излишек или недостаток собственных оборотных средств ($\Delta\text{СОС} = \text{стр. 3} - \text{стр. 8}$), тыс. руб.	-171	-73	98
10. Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников финансирования ($\Delta\text{СДИ} = \text{стр. 5} - \text{стр. 8}$), тыс. руб.	-125	-35	90
11. Излишек или недостаток основных источников формирования запасов $\Delta\text{ОИЗ} = \text{стр. 7} - \text{стр. 8}$), тыс. руб.	708	856	148
Тип финансовой устойчивости	(0; 0; 1)	(0; 0; 1)	

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Проведя анализ данных, можно сделать вывод, что на протяжении 2022 и 2023 годов наблюдается неустойчивое финансовое состояние, у предприятия нарушена платежеспособность.

Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования.

ООО «БелКалипсо дизайн» привлекло дополнительные источники в виде долгосрочного финансирования. Наличие собственных и долгосрочных

заемных источников финансирования в 2023 г. составило 329 тыс. руб., что в свою очередь не полностью смогло покрыть запасы в сумме 364 тыс. руб.

Тип финансовой устойчивости к концу 2023 г. – неустойчивое финансовое состояние. Такое положение характерно нарушением нормальной платежеспособности. Возникает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования. Возможно восстановление платежеспособности.

В таблице 2.14 представим исходные данные для анализа эффективности использования основных средств по ресурсному подходу.

Таблица 2.14 – Исходные данные для анализа эффективности использования основных средств ООО «БелКалипсо дизайн» по ресурсному подходу, тыс. руб.

Наименование показателя	2022 год	2023 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Объем производства продукции	1948	2195	247	112,67
Среднегодовая стоимость основных средств	462	620,5	158,5	134,3
Среднегодовая стоимость активной части основных средств	740	930,5	190,5	125,75
Среднегодовая стоимость машин и оборудования	38,7	38,7	-	100,00

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

Анализируя данные таблицы 2.14 можно сделать следующие выводы. Рост объема производства продукции составил в 2023 г. 12,67 %, что во многом обусловлено увеличением среднегодовой стоимости активной части основных средств ООО «БелКалипсо дизайн» на 25,74 %. В общем среднегодовая стоимость основных средств организации составила в 2023 г. 620,5 тыс. руб., что выше 2022 г. на 34,3 %.

В таблице 2.15 представим показатели эффективности использования основных средств организации по ресурсному подходу.

Таблица 2.15 – Динамика показателей эффективности использования основных средств ООО «БелКалипсо дизайн» по ресурсному подходу, руб.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Фондоотдача	4,2	3,5	-0,7	83,3
Фондоотдача активной части основных средств	2,6	2,35	-0,25	90,4
Фондоотдача машин и оборудования	50,3	56,7	6,4	112,7
Фондоёмкость продукции по основным средствам	0,23	0,28	0,05	121,7

Продолжение таблицы 2.3

Фондоемкость продукции по активной части основных средств	0,38	0,42	0,04	110,5
Фондоемкость продукции по машинам и оборудованию	0,02	0,02	0	100

Примечание - Источник: составлено автором по данным организации.

По данным таблицы 2.15 можно сделать следующие выводы. Фондоотдача основных средств организации незначительно уменьшается, а фондоемкость продукции увеличивается, что говорит о снижении эффективности использования основных средств ООО «БелКалипсо дизайн».

Фондоотдача основных средств снизилась в 2023 году на 16,7 % и составила 3,5 руб., это значит, что на каждый рубль основных средств приходится 3,5 руб. готовой продукции организации. Фондоотдача активной части основных средств также снизилась и составила в 2023 году 2,35 руб., данный показатель ниже значение 2022 г. на 0,25 руб. или на 9,6 %. Фондоотдача машин и оборудования выросла на 6,4 % и составила 56,7 руб., следовательно, организация оптимизировала технологические процессы на действующих машинах и оборудовании, что позволило значительно увеличить их производительность.

Фондоемкость продукции по основным средствам в 2023 г. сложилась на уровне 0,28 руб., это значит, что для производства каждого рубля продукции необходимо использовать 0,28 руб. всех основных средств. Отметим, что показатель увеличился в 2023 г. по сравнению с 2022 г. на 0,05 руб. или на 21,7 %. Фондоемкость продукции по активной части увеличилась на 0,04 руб. и составила 0,42 руб. Фондоемкость продукции по машинам и оборудованию составила в 2023 году также н 0,02 руб., следовательно, на производство каждого рубля продукции необходимо 0,02 руб. оборудования ООО «БелКалипсо дизайн».

Анализ эффективности использования основных средств ООО «БелКалипсо дизайн» по ресурсному подходу выявил эффективное использование имеющихся ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в нашей стране с развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике стимулирование персонала не ограничивается только мерами материального вознаграждения, а направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом.

Механизм внешнего воздействия на трудовое поведение реализуется в системе стимулов к труду. Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так оно направлено на мотивацию персонала к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

На данный момент стимулирования труда эффективно только тогда, когда органы управления достигают определенного уровня работы и оправдывают все затраты вложенные в персонал.

Стимулирование труда - опосредованное воздействие на объект управления, предполагающее создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или трудовой коллектив к действиям, соответствующим стоящим перед обществом целям.

Стимулирование в процессе всей деятельности выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивацию труда. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование.

Соблюдая все принципы стимулирования труда, можно получить необходимый результат от работника, так как с их помощью повышается эффективность производства, которая выражается в повышении производительности труда и качестве продукции, также формируется активная жизненная позиция и высоконравственный общественный климат в коллективе. В отдельных случаях уровень заинтересованности в организации достигает достаточно высокой степени, и тогда персонал принимает участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

Отсюда следует, что формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются развитием и стимулированием труда в обществе.

В заключение дипломной работы, посвященной исследованию систем мотивации персонала на предприятии, необходимо отметить, что тема мотивации является одной из ключевых в современной теории и практике управления человеческими ресурсами. Эффективная система мотивации, как было показано в ходе исследования, напрямую влияет на повышение производительности труда, снижение текучести кадров и, как следствие, на достижение стратегических целей организации.

Проведенный анализ теоретических аспектов мотивации позволил выделить основные факторы, влияющие на трудовую деятельность сотрудников, и определить наиболее эффективные методы стимулирования, применимые в конкретных условиях предприятия. Эмпирическое исследование, проведенное на примере ООО «БелКалипсо дизайн», подтвердило, что существующая система мотивации нуждается в совершенствовании.

На протяжении 2022 и 2023 года деятельность организации стабильно приносила прибыли и на конец 2023 года составила 18 тыс.руб, что незначительно ниже уровня 2022 года (снизилась на 14,29%).

Анализ эффективности использования основных средств ООО «БелКалипсо дизайн» по ресурсному подходу выявил эффективное использование имеющихся ресурсов.

Работа с персоналом строится на основании Положения о регламентирующих документах по персоналу ООО «БелКалипсо дизайн». Все

Основной акцент в организации ООО «БелКалипсо дизайн» сделан на систему материального стимулирования: оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы, практикуется стимулирование через назначение премий и их лишение.

Основу социальной политики предприятия составляют: гарантии работающих по времени труда и отдыха, оплате и охране труда, социальным льготам; наличие программ профессионального развития и обучения; организация досуга и отдыха.

В целом, в организации присутствует система мотивации, включающая как материальные, так и нематериальные стимулы. Сотрудники в целом удовлетворены текущим уровнем вознаграждения, что подтверждается результатами анкетирования (ссылка на результаты, если есть).

Однако, наблюдается недостаточная прозрачность в формировании системы премирования и оценки эффективности труда.

Материальная мотивация:

Окладная часть заработной платы является основным мотивирующим фактором для большинства сотрудников, обеспечивая стабильность и предсказуемость дохода.

Система премирования нуждается в пересмотре с целью большей привязки к индивидуальным и командным результатам работы.

Существует потенциал для расширения спектра материальных стимулов, таких как бонусы за перевыполнение планов, участие в прибыли компании и т.д.

Нематериальная мотивация:

В организации развита корпоративная культура, ориентированная на командную работу и поддержку сотрудников.

Признание заслуг и поощрение инициативы со стороны руководства являются важными факторами мотивации для персонала.

Однако, возможности для профессионального развития и карьерного роста ограничены, что может негативно сказываться на долгосрочной мотивации сотрудников.

Недостаточная вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений, касающихся системы мотивации.

Отсутствие четких критериев оценки эффективности труда, что затрудняет справедливое распределение премий и бонусов.

Недостаточное внимание к индивидуальным потребностям и предпочтениям сотрудников при выборе мотивационных инструментов.

Анализ системы мотивации персонала ООО «БЕЛКАЛИПСО ДИЗАЙН» показал, что существующая система обладает определенным потенциалом, но требует доработки для повышения ее эффективности и соответствия потребностям сотрудников. Необходимо внедрение более прозрачных и справедливых механизмов оценки результатов труда, расширение возможностей для профессионального развития и учета индивидуальных предпочтений персонала. Улучшение системы мотивации позволит повысить уровень вовлеченности сотрудников, удержать ценные кадры и повысить общую эффективность деятельности организации.

Рассмотрев систему стимулирования в ООО «БелКалипсо дизайн», необходимо учитывать, что эффективность персонала данной организации напрямую зависит, от эффективности материального и морального стимулирования труда, а так же от объективной оценки трудовой деятельности персонала.

Личная заинтересованность каждого работника организации, в ходе всего процесса отражается и на результатах деятельности организации в конечном итоге, именно поэтому большое внимание в ООО «БелКалипсо дизайн» следует уделить системе стимулирования труда персонала.

В третьей главе мы изучили вопросы стимулирования труда персонала в ООО «БелКалипсо дизайн», выявили ряд определенных проблем, предложили комплекс мероприятий необходимых для их решения. Также, дали организационно-экономическое обоснование внедрения мероприятий по повышению уровня стимулирования труда персонала организации и рассчитали сроки их окупаемости, которые составили чуть более 1 года.

Предложенные нами помогут улучшить процесс стимулирования в данной организации, а так же поспособствуют активности и повышению отдачи труда персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев, В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. Авдеев – СПб. : Финансы и статистика, 2002. - 544 с.
2. Авсеев, В. От учета к управлению персоналом с помощью информационных технологий / В. Авсеев – СПб. : Персонал Микс, 2002. –
3. Аксенов, К. О некоторых моделях мотивации труда / К. Аксенов // Управление персоналом. – 2019. – № 2. – С.30–34.
4. Аксенов, К. О некоторых моделях мотивации труда / К. Аксенов // Управление персоналом. – 2019. – № 2. – С.30–34.
5. Баркалов, С.А. Индивидуальные стратегии предложения труда : теория и практика / С.А. Баркалов, Д.А. Новиков, С. С. Попов. - М. : ИПУ РАН, 2002. - 218 с.
6. Баширова З. С. Анализ фонда оплаты труда на примере предприятия ООО «Стройпрогресс ДВ» // Молодой ученый. — 2020.
7. Баширова З. С. Анализ фонда оплаты труда на примере предприятия ООО «Стройпрогресс ДВ» // Молодой ученый. — 2020.
8. Белехова, Г. В. Экономические потери в трудовой сфере: основные подходы к оценке / Г. В. Белехова // Белорусский экономический журнал. – 2019. – № 1. – С. 112-124.
9. Белова А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2020. — №9. — С. 491– 494.
10. Бойко Ю. И., Коробкина М. А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2020.
11. Бойко Ю. И., Коробкина М. А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2020.
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 191 с.
13. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 191 с.
14. Веревкина Е. А., Лоскутова Д. С. Заработная плата: современный взгляд учета и контроля // Молодой ученый. — 2020. — №7. — С. 803–805
15. Веревкина Е. А., Лоскутова Д. С. Заработная плата: современный взгляд учета и контроля // Молодой ученый. — 2020. — №7. — С. 803–805
16. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. - М. : Юристъ, 2003. - 495 с.
17. Волк Е. Н., Даулетбаков Б., Джамай Е. В. и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 30 / — Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2020. — 220 с.

18. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2019. – № 2. – С. 53-62.
19. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
20. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
21. Ермолаев, В.А. Охрана труда : справ. пособие / В.А. Ермолаев, В.А. Кравец, Г.А. Свищев. – М. : Легпромбытиздат, 1985. – 184 с.
22. Зайцева, Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М. : ФОРУМ, 2020. – 336 с.
23. Зайцева, Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М. : ФОРУМ, 2020. – 336 с.
24. Зулкарнеева В. В. Стимулирование персонала как метод повышения трудового потенциала организации [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2021 г.). — М.: Буки–Веди, 2021. — С. 93–96
25. Кадровые документы в РБ: основные вопросы делопроизводства // Консалт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.konsalt.by/stati/upravlenie-personalom/kadrovye-dokumenty-o-kotoryh-nelzya-zabyvat.html>. – Дата доступа: 14.11.2024.
26. Кадровые документы в РБ: основные вопросы делопроизводства // Консалт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.konsalt.by/stati/upravlenie-personalom/kadrovye-dokumenty-o-kotoryh-nelzya-zabyvat.html>. – Дата доступа: 14.11.2024.
27. Климов, Н.А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н.А. Климов, Л.Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2019. – № 2. – С. 54–59.
28. Костылев, А.А. Резервы роста и пути повышения производительности труда [Текст] / А.А. Костылев, Я.А. Куликова, Т.Н. Черемисина // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2019. - № 6 (75). - С. 108-114.
29. Кутас, А. Мотивация персонала – это не только система, но и искусство / А. Кутас // Отдел кадров. – 2019. – № 10. – С. 122-123.
30. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с.
31. О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины : Декрет Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29 «// Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс]. – Минск: ООО «ЮрСпектр», 2024.
32. О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины : Декрет Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29 «// Консультант

Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс]. – Минск: ООО «ЮрСпектр», 2024.

33. О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда: Указ Президента Республики Беларусь от 10 мая 2011 г. № 181 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс]. – Минск: ООО «ЮрСпектр», 2024.

34. О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда: Указ Президента Республики Беларусь от 10 мая 2011 г. № 181 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс]. – Минск: ООО «ЮрСпектр», 2024.

35. Смирнов, Э.А. Управленческие решения : учебник / Э.А. Смирнов. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2023. – 362 с.

36. Трудовой кодекс Республики Беларусь : Кодекс Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 296-3 : в ред. Закона Респ. Беларусь от 8 января 2015 г. № 238-3 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс]. – Минск: ООО «ЮрСпектр», 2024.

37. Трудовой кодекс Республики Беларусь : Кодекс Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 296-3 : в ред. Закона Респ. Беларусь от 8 января 2015 г. № 238-3 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс]. – Минск: ООО «ЮрСпектр», 2024.

38. Унчаева, А.А. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А.А. Унчаева // Молодой ученый. – 2020. – № 32. – С. 42–45.

39. Унчаева, А.А. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А.А. Унчаева // Молодой ученый. – 2020. – № 32. – С. 42–45.

40. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учеб. пособие / Н.В. Гончарова, Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.

41. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учеб. пособие / Н.В. Гончарова, Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.

42. Хаджиева, Д.Х. Кадровая политика предприятия в современных условиях / Д.Х. Хаджиева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 2. – С. 183–185.

43. Хаджиева, Д.Х. Кадровая политика предприятия в современных условиях / Д.Х. Хаджиева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 2. – С. 183–185.

44. Чуланова, О.Л. Технологии кадрового менеджмента : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 492 с.

45. Чуланова, О.Л. Технологии кадрового менеджмента : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 492 с.

46. Шипунов, В.Н. Основы управленческой деятельности / В.Н. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: ЭкономистЪ. – 2021. – 317 с.

47. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями / Г.В. Широкова. – СПб.: дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2021. – 185 с.

48. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: Норма-Инфра-М, 2023. – 527с.
49. Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации / под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 320 с.
50. Якушкин, Е.А. Основы экономики : учеб. пособие / Е.А. Якушкин, Т.В. Якушкина. - 3-е изд., испр. и доп. - Минск : РИПО, 2020. - 247 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОДУКЦИИ

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ПРИЛОЖЕНИЕ Д