

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СИГНАЛПАКБЕЛ»)

Дипломная работа

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 Методология и инструменты анализа мотивации персонала в организации.....	8
1.1. Понятие и сущность мотивации.....	8
1.2 Роль мотивации в управлении персоналом.....	15
1.3 Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников.....	21
ГЛАВА 2. Анализ существующей системы мотивации в ООО «СигналПакБел».....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «СигналПакБел».....	29
2.2. Анализ системы мотивации персонала.....	37
2.3. Оценка эффективности действующей системы мотивации.....	43
ГЛАВА 3. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации ООО «СигналПакБел».....	52
3.1. Выявление проблем и недостатков в существующей системе мотивации.....	52
3.2. Направления совершенствования системы мотивации.....	56
3.3 Ожидаемые результаты и оценка рисков предложенных мероприятий.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	65
Приложения А Свидетельство о государственной регистрации	69
Приложение Б Устав	
Приложение В Бухгалтерский баланс на 01.01.2022 г	
Приложение Г Бухгалтерский баланс на 01.01.2023 г.	
Приложение Д Бухгалтерский баланс на 01.01.2024 г.	
Приложение Е Отчет о прибылях и убытках за 2022 г.	
Приложение Ж Отчет о прибылях и убытках за 2023 г.	
Приложение И Отчет о прибылях и убытках за 2021 г.	
Приложение К Отчет о затратах на производство и реализацию продукции за 2021 г.	
Приложение Л Отчет о затратах на производство и реализацию продукции за 2022 г.	
Приложение М Отчет о затратах на производство и реализацию продукции за 2023 г.	
Приложение Н Анкета удовлетворенности сотрудников условиями труда	

РЕФЕРАТ

Дипломная работа: 80 с., 6 рис., 23 табл., 44 источников, 12 прилож.

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

Объект исследования — деятельность ООО «СигналПакБел»

Предмет исследования — система мотивации персонала ООО «СигналПакБел».

Цель работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персоналом ООО «СигналПакБел».

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

Исследования и разработки: изучены теоретические основы стимулирования труда, проведен анализа системы мотивации, разработаны пути совершенствования системы мотивации работников ООО «СигналПакБел».

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 «СигналПакБел» и аналогичных предприятий отрасли.

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

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетноаналитический 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., 6 fig., 23 tables, 44 sources, 12 appendices.

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

Object of the study — activities of SignalPakBel LLC

Subject of the study — personnel motivation system of SignalPakBel LLC.

The purpose of the work is to develop recommendations for improving the personnel motivation system of SignalPakBel LLC.

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

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

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

Possible practical application area: financial and economic activities of SignalPakBel 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 SignalPakBel 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.

(signature of student)

РЭФЕРАТ

Дыпломная праца: 80 с., 6 мал., 23 табл., 44 крыніц, 12 прыклад.

МАТЫВЫ, СТЫМУЛЫ, СТЫМУЛЯВАННЕ, МАТЭРЫЯЛЬНАЕ Стыммуляванне, ФАКТАРЫ, ЭФЕКТЫЎНАСЦЬ

Аб'ект даследавання - дзейнасць ТАА «СігналПакБел»

Прадмет даследавання - сістэма матывацыі персаналу
ТАА «СігналПакБел».

Мэта работы з'яўляецца распрацоўка рэкамендацый па ўдасканаленні
сістэмы матывацыі персаналам ТАА "СігналПакБел".

Метады даследавання: аналіз і сінтэз, графічны, таблічны, абагульненне,
анкетаванне.

Даследаванні і распрацоўкі: вывучаны тэарэтычныя асновы
стымулявання працы, праведзены аналізу сістэмы матывацыі, распрацаваны
шляхі ўдасканалення сістэмы матывацыі работнікаў ТАА "СігналПакБел".

Элементы навуковай навізны: на аснове абагульнення тэарэтычных
палажэнняў і праведзенага аналізу суб'екта гаспадарання дадзены практычныя
рэкамендацыі па ўдасканаленні сістэмы матывацыі.

Галіна магчымага практычнага прымянення: фінансава-гаспадарчая
дзейнасць ТАА "СігналПакБел" і аналагічных прадпрыемстваў галіны.

Тэхніка-эканамічная, сацыяльная і (або) экалагічная значнасць:
рэалізацыі сфармуляваных напрамкаў удасканаліць і павысіць
эфектыўнасць сістэмы матывацыі персаналу ТАА "СігналПакБел".

Аўтар працы пацвярджае, што прыведзены ў ёй разлікова-аналітычны
матэрыял правільна і аб'ектыўна адлюстроўвае стан доследнага працэсу, а ўсе
запазычаныя з літаратурных і іншых крыніц тэарэтычныя, метадалагічныя і
метадычныя палажэнні і канцэпцыі суправаджаюцца спасылкамі на іх аўтараў.

(подпіс студэнта)

ВВЕДЕНИЕ

Наиболее важным элементом производительных сил и главным источником развития экономики являются люди, т.е. их мастерство, образование, подготовка, мотивация деятельности. Существует непосредственная зависимость конкурентоспособности экономики и уровня благосостояния населения от качества трудового потенциала персонала торговых предприятий и организаций.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социальноэкономическую эффективность любого производства.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Эффективная деятельность предприятия определяется не только новейшей техникой и передовыми технологиями, но и качеством сотрудников, умением работников быстро осваивать новые технологии и их стремлением к достижению высоких результатов. Недостаточно изменять условия и средства труда в процессе производства, необходимо, чтобы эти условия правильно воспринимались людьми, вызывали у них интерес к трудовой деятельности, способствовали развитию трудовой активности и творческой инициативы.

В современных условиях управление предприятием связано, прежде всего, с управлением людьми, как главной производительной силой общества, поэтому роль человека в системе управления предприятием постоянно растет.

Важнейшим ресурсом эффективности управления персоналом в современных условиях является высокая мотивация работников как важнейший фактор развития любого предприятия: ни одно предприятие не может быть эффективно без настроя персонала на работу с высокой отдачей, без заинтересованности кадров в конечных результатах деятельности, без их стремления внести весомый вклад в достижение намеченных целей.

Специалисты управления персоналом и работники кадровых служб отмечают необходимость повышения трудовой мотивации, подчеркивая, что только заинтересованный в работе человек может трудиться эффективно и приносить пользу своему предприятию. Все эти обстоятельства активизируют

поиски эффективных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на современных предприятиях.

В современной научной литературе разработаны отдельные углубленные структурные исследования трудового коллектива и поведения в нем отдельной личности, в которых делается упор на необходимость учета индивидуально-психологических особенностей личности как объекта управления, однако, конкретных ответов на вопросы о том, в чем смысл и какова природа мотивации персонала, каким образом она формируется и как ее учитывать руководителю в теории и практике управления, не существует. Это обуславливает актуальность выбранной темы дипломного проекта.

Объектом исследования дипломной работы является система мотивации персоналом ООО «СигналПакБел».

Предмет исследования – анализ управления и мотивацией персоналом организации.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персоналом ООО «СигналПакБел».

Основными задачами исследования являются: определение понятия, сущности и значения мотивации персонала организации; анализ системы мотивации персоналом ООО «СигналПакБел»; исследование направлений совершенствования системы мотивации персоналом ООО «СигналПакБел».

Теоретико-методологической основой исследования выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Травин В.В., Кибанов А.Я., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Феонова М.Р., Грин Дж., Джордж Т, Лайл М и др. Информационным и методическим обеспечением дипломной работы являются данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «СигналПакБел», а также нормативные правовые акты Республики Беларусь в сфере трудового законодательства.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Для достижения поставленной цели в первой главе работы раскрыты теоретические аспекты мотивации персонала, роль мотивации в управлении персоналом, а также факторы, влияющие на мотивацию сотрудников.

Во второй главе произведен анализ системы мотивации ООО «СигналПакБел», а также ее оценка.

В третьей главе разработаны основные направления совершенствования системы мотивации персоналом ООО «СигналПакБел» на основании выявленных проблем и недостатков. А также произведена оценка ожидаемых результатов и рисков от предлагаемых мероприятий совершенствования.

ГЛАВА 1

Методология и инструменты анализа мотивации персонала в организации

1.1. Понятие и сущность мотивации

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. 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.

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 [22].

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 [2]	«Мотив - побудительная причина, повод к какому-нибудь действию. Довод в пользу чего-нибудь».
О.С. Виханский и А.И. Наумов [1]	«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 [3]	«Мотивация - внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которые активизируют, стимулируют и направляют его действия к поставленной цели».
Э.А. Уткин [3]	«Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации».
Х. Мескон [2]	«Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации».
Ю.Ф. Гордиенко [4]	«Мотивация - процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».
Г.Г. Зайцева [1]	«Мотивация - это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».

Окончание таблицы 1.1

Б.Ю. Сербинский [4]	«Мотивация - это побуждение людей к деятельности».
------------------------	--

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.

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.

Таким образом, мотивация представляет собой способность человека удовлетворять свои потребности (в том числе материальные и духовные) через свою трудовую деятельность. Она является побуждением к выполнению определенных действий, и направление таких действий определяется мотивами. Мотивация также используется как один из методов для увеличения производительности труда. Она рассматривается в сочетании со стимулированием труда персонала, и направлена на обеспечение максимальной продуктивности работы [24].

Многие ученые, как признанные, так и молодые, сфокусировались на проблемах мотивации в контексте развития человеческого капитала. Развитие и эффективное функционирование организации зависит от умелой мотивации персонала. Процесс мотивации начинается с определения неудовлетворенных потребностей, затем ставится цель, для достижения которой необходимо определить действия, которые приведут к удовлетворению потребностей [3].

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

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



Рисунок 1.1 – Задачи системы мотивации персонала

Источник: на основании информации [22]

Система мотивации персонала является комплексом задач, направленных на улучшение эффективности деятельности сотрудников организации, достижение определенных показателей и повышение прибыли предприятия [26]. 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.

«Формирование системы мотивации персонала должно основываться на определенных принципах:

- размер вознаграждения – должно определяться на основе объективной оценки результатов труда работника;
- связь вознаграждения с результатами личного труда – работник должен знать, какое вознаграждение он получит за результаты своего труда;

- связь вознаграждения с результатами деятельности коллектива – вознаграждение должно быть адекватным трудовому вносу каждого работника в результате деятельности всего коллектива;
- срочность получения вознаграждения – вознаграждение должно быть вручено сразу по достижении ожидаемого результата;
- значимость вознаграждения – вознаграждение должно удовлетворить определенную долю потребностей работника;
- понятность вознаграждения – порядок определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику предприятия и быть с его позиций справедливыми;
- стимулирующая роль вознаграждения – вознаграждение должно стимулировать дальнейшую активизацию профессиональной деятельности работника, рост ее эффективности» [25, с. 105].

В качестве таких рычагов влияния выступает соответствующая потребностям и мотивам персонала организации система стимулирования. По мнению Захаровой Т. И. развитие мотивации и создание адекватной ей системы стимулирования приводит к повышению производительности деятельности не в меньшей мере, чем технологическое перевооружение [12].

Мотивация и стимулирование на первый взгляд очень похожи. В первую очередь, оба эти процесса влияют на поведение личности. Во-вторых, стимулирование – это более простой способ подтолкнуть человека к действию. Стимул обычно исходит от самого исполнителя. В-третьих, мотивация – это система стимулов, реагируя на которые человек действует.

Стимулирование также отличается тем, что оно работает «здесь и сейчас». А мотивацию, в зависимости от вида, мы можем ощущать длительное время. Она актуальна до тех пор, пока потребность не будет удовлетворена.

Несмотря на наличие хорошо развитой, устоявшейся системы мотивации сотрудников, многие бизнес-лидеры испытывают трудности.

Современный начальник должен правильно подходить к вопросу поощрения подчиненных, чтобы достичь высоких Показателей эффективности организации при наименьших затратах.

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.

Денежное стимулирование – это [16]:

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

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

Инструменты системы мотивации являются ключевыми факторами, способными оказать влияние на мотивацию персонала в организации. Они могут быть как материальными, так и нематериальными. Некоторые инструменты напрямую зависят от результатов труда, например, премии [10].

Важно отметить, что в процессе мотивации работников необходимо учитывать их потребности, как материальные, так и нематериальные, чтобы удовлетворять потребности более низкого уровня в первую очередь.

Помимо этого, в качестве косвенных инструментов мотивации могут использоваться такие методы, как возмещение расходов на сотовую связь, предоставление питания, бесплатный проезд к месту работы и т.д. Эти инструменты мотивации помогают повысить лояльность персонала и снизить текучесть кадров.

Однако, для успешной мотивации работников необходимо учитывать их трудовые мотивы, так как они являются ключевыми факторами, определяющими их поведение на работе. Система мотивации персонала должна базироваться на этом принципе и быть максимально гибкой, чтобы адаптироваться к различным категориям работников в организации.

Нельзя утверждать, что материальная мотивация является основным методом мотивации, поскольку существуют и другие виды мотивации, такие как нематериальные стимулы. Несмотря на то, что материальная мотивация имеет свои достоинства, в некоторых случаях персонал предприятия готов принимать нематериальные поощрения вместо денежных эквивалентов. Для современного человека важно, чтобы работа не только обеспечивала финансовую стабильность, но и давала возможность проявить свой профессиональный и творческий потенциал [12]. Руководители должны уметь создавать условия, которые способствуют развитию и мотивации персонала, не только через высокий уровень дохода, но и через интересные профессиональные вызовы. Примеры материальной и нематериальной мотивации представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Материальные и нематериальные методы мотивации

Материальные	Нематериальные
Заработная плата	Медицинское обслуживание, профессиональное страхование, получение путевок для оздоровления
Премии	Организованное питание
Дивиденды работникам при распределении прибыли предприятия	Компенсация части расходов работника (транспортных, на услуги связи, аренду жилья, проезд)
Доплаты, надбавки, компенсации	Качественная организация трудовой деятельности
-	Улучшение условий труда работников

Источник: [20, с. 195]

Метод материальной мотивации – часто это то, что связано с деньгами. А вот с нематериальной мотивацией несколько сложнее. Надо понять какой из методов будет более действенным относительно того или иного работника. То, что может сработать с одним рабочим, может не подойти для другого. Поэтому надо понимать «факторы, предопределяющие поведение работника и которые следует учитывать в практике мотивации его трудовой деятельности:

1. физический тип личности
2. уровень самосознания и образованности
3. профессиональная подготовка образованности
4. профессиональная подготовка;
5. психологический климат в коллективе
6. воздействие внешней среды

Итак, «мотивация – это процесс формирования уникальных и необходимых предпосылок, которые влияют на поведение работника и

направляют его в нужное русло для организации. Кроме того, мотивация регулирует интенсивность деятельности работника, его пределы и проявление качеств, таких как добросовестность, настойчивость и усердие, в ходе достижения поставленных целей и задач» [11].

Хотя используемые предприятиями методы мотивации не являются идеальными, они все еще активно применяются в практической деятельности.

В большинстве случаев на предприятиях предпочтение отдается материальной мотивации. Однако для создания высокоэффективной системы мотивации необходимо использовать в комплексе различные методы мотивации персонала.

1.2 Роль мотивации в управлении персоналом

Для каждого руководителя важно понимать, что для успешной деятельности компании и достижения высоких показателей необходимо правильно мотивировать своих сотрудников и уделять им немало времени, регулярно поощряя их. В прошлом были популярны доски почета, грамоты, однако с течением времени использование в практике управления таких методов, как правило, не является действенным, что выражается в необходимости для руководителей поиска новых методик и способов для повышения активности персонала и их большей вовлеченности в рабочий процесс. В предметной области науки управления персоналом отдельное внимание уделяется непосредственно методам мотивации персонала. Для предотвращения возможности появления в процессе деятельности организации конфликтов и проблем необходимо понимать основы мотивирования сотрудников и способы их практического применения. Мотивация представляет собой совокупность средств и способов повышения активности персонала и создания у них желания работать с большим энтузиазмом. При этом у персонала возникает внутренний мотив, движущий ими в достижении поставленных целей. Иными словами, для достижения этих целей работник сам хочет повысить свою работоспособность и качество проделанной работы [14].

Эффективно управлять персоналом невозможно без системы мотивации, которая определяет взаимоотношения сотрудников и компании. Отечественные руководители считают единственным стимулом для продуктивной работы достойную оплату труда, основанную на фиксированных тарифных ставках и окладах. Однако зарубежный опыт мотивации персонала опровергает такой

односторонний, упрощенный подход. Система мотивации – это комплекс методов повышения эффективности персонала [1].

Главная цель системы мотивации успеха - повышение производительности, результативности сотрудников. Ведь мотивированные люди работают намного лучше: быстрее выполняют задания, делают больше и качественнее, а значит, помогают компании расти.

Основные задачи системы мотивации персонала можно сформулировать так:

1. Повысить производительность труда,
2. Приглашайте в компанию настоящих профессионалов и удерживайте их,
3. Направить действия всего коллектива по достижению целей компании,
4. Сохранить «костяк» компании даже в условиях кризиса.

Система мотивации сотрудников – сложный комплекс мер, направленных на стимулирование работы персонала, повышение его производительности и лояльности к компании. Она включает в себя не только материальные, но и нематериальные аспекты, такие как возможности для профессионального роста, обучение, признание заслуг, создание комфортной рабочей атмосферы.

На сегодняшний день вопрос мотивации персонала является одной из приоритетных задач для любой уважающей себя компании. Актуальность данной темы заключается в том, что в современной экономике успех сопутствует тем предприятиям, отраслям и секторам, которые быстрее и эффективнее других создают и осваивают новые знания, занимаются обучением и управлением персонала, находящимся в ее распоряжении, так, чтобы он смог выполнять поставленные цели и реализовать стратегию компании для достижения более высоких финансовых результатов. Возрастают требования, предъявляемые к качеству рабочей силы, но при этом расширяются и возможности для самореализации всех членов трудового коллектива, наблюдается сокращение доли нетворческих, рутинных элементов процесса труда [2].

Человеческий потенциал становится стратегическим фактором развития организаций, работники превращаются скорее в элемент активов, а не издержек, возрастает важность инвестирования в развитие человеческих ресурсов с их последующей капитализацией и получением максимального эффекта от этих вложений. Но добиться желаемого развития, без совершенствования всей системы управления персоналом – невозможно.

Мотивация, согласно Шапиро С.А., представляет собой процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими

работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Мотивация к труду образуется только тогда, когда трудовая деятельность выступает если не единственным, то главным условием получения блага. Существенное значение для образования мотивации к труду имеет оценка возможности достижения целей. Если достижение цели не требует существенных усилий или ее, напротив, очень сложно достичь, то мотивация к труду не образуется. Сила мотивации характеризуется степенью актуальности потребности для сотрудника. Чем насущнее потребность в каком-либо благе и чем сильнее желание его получить, тем эффективнее будет работать сотрудник [10].

Важно также отчетливо представлять, что мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающиеся дать объяснения этому явлению.

В соответствии с теорией А. Маслоу выделяется пять базовых типов потребностей:

1. физиологические потребности (уровень 1);
2. потребность в безопасности (уровень 2);
3. социальные потребности (уровень 3);
4. потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).

Эти потребности формируют иерархическую структуру, которая характеризует поведение человека, при этом потребности более высокого уровня не мотивируют человека, если, хотя бы частично, не удовлетворены потребности более низкого уровня. После удовлетворения потребности ее мотивирующее действие завершается [13].

Представитель немецкой классической философии Г.В. Гегель основывался на том, что труд есть средство удовлетворения потребностей человека, в процессе труда возникают определенные отношения между самим человеком, его деятельностью и предметом деятельности. По мнению Гегеля, «Человеческий пот и человеческий труд добывают для человека средства удовлетворения его потребностей». Таким образом, Г.В. Гегель видит роль труда как посредника в отношениях природы и Абсолютного духа

(гегелевская абстракция).

Основной тенденцией управления персоналом на текущий момент является растущая роль потенциала сотрудника. В связи с этим меняется корреляция стимулов и потребностей, с которыми связана мотивация. Мотивация персонала служит главным средством обеспечения оптимального расхода ресурсов организации [17].

Система мотивации представляет собой взаимосвязь материальных и нематериальных стимулов, цель которых состоит в обеспечении качественного и высокопроизводительного труда сотрудников компании, а также в привлечении талантливых специалистов и их удержании. Она должна соответствовать стратегическим и тактическим целям компании. В этом случае система мотивации даст управленцам формировать требуемое поведение сотрудников, увеличивать их производительность, заинтересованность и лояльность. Значимость системы мотивации заключается в том, что хорошо продуманная система мотивации персонала в организации позволяет управлять поведением работников, создавать условия для процветания предприятия.

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость. По мнению автора, трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей [9].

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, и приносит ему большее удовлетворение.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации

Мотивы труда можно разделить на социальные (личное самоутверждение, мотив самостоятельности, надежности, приобретения нового, справедливости и состязательности, а также коллективизм) и биологические, которые соотносятся с первичными физиологическими потребностями [27].

Что касается современных методов мотивации персонала, то они достаточно разнообразны, однако их можно условно разделить на три группы:

1. индивидуальные (направлены на мотивацию узких кругов сотрудников с одинаковыми мотивами и потребностями);
2. диагностические (используются для оценки одного сотрудника и показывают способы для его мотивации);
3. организационные (используют для создания стимулирующей системы в организации, как, например, разработка и внедрение системы грейдов).

В основе системы грейдов лежат следующие признаки, которые следует учитывать при построении системы оплаты труда: необходимая для выполнения работы квалификация;

1. сложность выполняемой работы; уровень ответственности и самостоятельности;
2. напряженность и условия труда [3].

Система грейдов оценивает все типы рабочих мест.

Главными критериями при оценке должностей являются уровень влияния позиции должности на компанию и вид воздействия на конечный результат [4].

Разработка системы грейдов включает следующие этапы: подготовка рабочей группы, выбор методики построения грейдов; разработка документации; формирование единого каталога наименования должностей; анализ и выявление ключевых факторов должности; определение веса фактора; оценка должностей; расчет количества баллов по каждой должности; распределение баллов по грейду; построение линии зарплат; определение вилки заработных плат для каждого грейда [24].

Совершенствование системы управления персоналом – это применение структурированного подхода к анализу и рационализации всех процессов, процедур в области управления персоналом.

Существует много причин для качественного совершенствования системы управления персоналом в современных условиях.

Во-первых, стремление вывести организацию на более высокий уровень развития, конкурентоспособности, ориентируясь на сравнение результатов деятельности с эталонами.

Во-вторых, улучшить показатели деятельности организации и повысить эффективность конкретных бизнес - процессов.

Во-третьих, поиск и определение приемлемых путей развития организации и др. Все это направлено на достижение определенных целей компаний и предприятий и требует индивидуального подхода, инструментов для совершенствования системы управления персоналом. Это подтверждает тот факт, что современная экономика характеризуется сменой основных конкурентных преимуществ, позволяющих хозяйствующим субъектам

выживать и развиваться во внешней среде. Наиболее значимыми в совокупности факторов конкурентоспособности становятся нематериальные активы, интеллектуальный капитал, которые все в большей степени определяют эффективность процессов организации совместной деятельности работников предприятий [16].

В современных экономических реалиях перед предприятиями различных форм собственности встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевать новым типом социально-экономического поведения, приспособлявая все стороны деятельности к меняющейся ситуации. В этой связи важен вклад каждого сотрудника в конечные результаты деятельности организации и одной из главных задач становится поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности [1].

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Успехи менеджмента в научной организации труда, во внедрении в производство достижений науки проявили недостатки в теории и практике управления мотивацией работника. Как результат, большинство организаций сегодня находятся в диспропорции между высоким уровнем нормативотехнической оснащённости и недопустимо низким уровнем заинтересованности работника в результативном и качественном труде [3].

Между мотивацией и конечным результатом деятельности нет жесткой зависимости. Человек, очень мотивированный на выполнение своей работы, порой дает результаты хуже, чем человек, менее мотивированный либо даже слабо мотивированный. Это обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние также квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если вознаграждать только по результатам

труда, то тогда можно не мотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затратившего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работника в зависимости от мотивации, без учета действительных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников [5].

Решение этой проблемы состоит в сущности мотивационного процесса и раскрывает его зависимость от потребностей, инициирующих его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, чаще всего даже противоречат друг другу или наоборот, усиливают действия отдельных потребностей. Составляющие такого взаимодействия могут существенно меняться во времени, оказывая влияние на направленность и характер действия мотивов. Поэтому, эффективность процесса стимулирования труда может быть только при индивидуальном подходе в побуждении к труду человека .

В настоящее время одним из приоритетов для развития организаций становится работник, профессионал со своими индивидуальными потребностями. Возрастает роль личности работника, уделяется особое внимание его мотивационным установкам и возможности формировать их так, чтобы они действовали на благо организации, системы в целом. Поэтому основным фактором деятельности организаций становится персонал, обладающий знаниями, интеллектом, компетенциями [16].

Таким образом, роль системы мотивации в развитии организации заключается в получении максимальной эффективности от применения имеющихся трудовых ресурсов, что позволит повысить общую результативность и конкурентоспособность организации. Система управления персоналом является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве.

1.3 Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников

Сотрудники, их знания, навыки и умения, а также опыт являются одним из главных источников повышения эффективности работы предприятия. Для того чтобы трудовой персонал предприятия был заинтересован в результатах

своего труда и грамотно выполнял свои обязанности, внедренная система мотивации сотрудников должна постоянно совершенствоваться. Безусловно, главным мотивирующим фактором выступает заработная плата, но помимо нее, есть много и других факторов, которые смогут пробудить в сотруднике интерес к работе. В данной статье рассмотрена сущность понятия «мотивация», особое внимание уделено факторам мотивации в управлении организации, которые выделяют отечественные и зарубежные ученые [25].

Мотивация является важным элементом в управлении персоналом, так как побуждает персонал к труду и тем самым ведет к удовлетворению личных потребностей работников. Одной из важнейших составляющих эффективного управления для организаций становится применение результативной, успешной системы мотивации персонала как способа повышения производительности труда, являющейся, в свою очередь, одним из ключевых, определяющих факторов конкурентоспособности предприятия в условиях современной глобальной экономики. Построение действенной, эффективной системы мотивации труда персонала организации является, несомненно, ключевым направлением политики в области человеческих ресурсов для менеджмента любой организации.

Мотивация является весьма сложным и важным фактором, влияющим на производительность труда, и представляет собой процесс, активизирующий деятельность сотрудников для достижения его личных целей, а также целей организации. Сегодня денежное стимулирование в виде заработной платы и премий перестает быть ключевым мотиватором. В связи с этим компании начинают чаще применять инструменты нематериального поощрения работников [3].

В основе мотивации как способа увлечения производительности труда лежит психология субъекта. Все психологические теории и методы, которые лежат в основе системы мотивации, нацелены на то, чтобы сформировать у специалиста желание качественно выполнять работу. Важно, чтобы желание увеличить производительность труда стало результатом собственной внутренней работы человека, а не внешнего давления. Руководители и HR-специалисты используют психологические приемы, чтобы изменить и направить поведение сотрудника в желаемом для компании направлении. На практике мотивация выражается в комплексе мер, которые применяет менеджмент для повышения эффективности труда сотрудника и коллектива. Мотивировать персонал можно с помощью увеличения материального вознаграждения специалистов (материальное стимулирование), разработки и осуществления систем и мер моральных стимулов к труду, создания условий

привлекательности, интереса к работе, удобства трудового места и трудовых операций, хороших условий контракта, возможностей личностного роста и обучения, управление смыслом деятельности, демонстрация значимости выполняемой работы [2]. Наиболее эффективным мотивационным подходом на данный момент является двухфакторная модель Ф. Хельцберга, так как модель покрывает самые необходимые потребности сотрудника. Смысл модели в том, что компании стоит покрыть первоочередные требования сотрудника до его прихода. Данными факторами являются: отношения с коллективом; гарантия занятости; условия труда; политика компании. В случае покрытия вышеперечисленных факторов, начнут работать мотивационные факторы, вырабатываемые у сотрудника преданность своему делу.

Важную роль в повышении производительности труда работников играет эффективная функционирующая система мотивации и стимулирования персонала предприятия, которая будет побуждать каждого члена предприятия к достижению поставленных целей. Грамотно разработанная система мотивации позволит активизировать трудовой потенциал работников, повысить качество и удовлетворенность трудом на предприятии. Однако, на сегодняшний день не существует единого универсального рецепта для решения этой проблемы. Реализация на практике теоретических моделей осуществляется с трудом, так как при формировании и внедрении действительно эффективной системы мотивации и стимулирования персонала необходимо учитывать множество разнообразных факторов [14].

Анализ современных исследований. Проблемы мотивации и стимулирования персонала занимались многие зарубежные и отечественные исследователи, такие как: И. Джидарьян, Дж. Аткинсон, М. Альберт, В. Коростелев, Ю. Цыпкин, Е. Ильин, А. Маслоу, А. Афонин, Г. Куликов, Д. Рябоконт, Б. Генкин, А. Васильева, А. Кибанов, А. Гришнова, С. Владимиров, М. Райзберг, М. Сорокина, Б. Карлофф, Н. Новиков, О. Белокрылова, И. Доронина, А. Колот, О. Виханский и др. [17].

Тем не менее, большинство исследований посвящено общим аспектам мотивации, что не позволяет руководителям предприятий сформировать действительно эффективную систему мотивации и стимулирования персонала. Учитывая многоаспектность такого явления, как мотивация и стимулирование, недостаточность разработанных механизмов управления мотивацией на разных уровнях формирования, можно говорить о незавершенности исследований в данной сфере. Необходимость более глубокого анализа и теоретического обоснования факторов влияния на формирование системы мотивации и стимулирования персонала обусловили цель и задачи данного исследования.

Целью статьи является систематизация факторов, оказывающих влияние на формирование системы мотивации персонала на предприятии.

В настоящее время не существует единой классификация факторов, оказывающих влияние на мотивацию и стимулирование труда персонала организации, их зачастую рассматривают как раздробленные элементы, которые тем или иным способом влияют на мотивацию.

Так, А. Я. Кибанов выделяет только внешние по отношению к организации факторы, от которых зависит состояние системы мотивации персонала [1]. Эту классификацию дополняет внутриорганизационными факторами Э. А. Уткин [2]. Т. Г. Озерникова подразделяет все факторы, оказывающие влияние на формирование мотивационной системы в организации, на объективные и субъективные. Объективные, в свою очередь, подразделяются на факторы внешней и внутренней среды, а субъективные включают в себя индивидуальный стиль управления и компетентность [3].

Е. П. Ильин выделил так называемые мотивационные детерминанты, т. е. психологические факторы, которые участвуют в процессе мотивации. В качестве таких детерминантов он предложил использовать нравственный контроль, предпочтения индивида, его возможности и состояния в конкретный момент времени, условия достижения цели, влияние внешней ситуации и т. п. [4].

Р. А. Маккензи существенно упростил представление о факторах, оказывающих влияние на формирование системы мотивации и стимулирования персонала, сузив их перечень лишь до способа управления, организационного климата, групповых норм и факторов, связанных с человеком [5].

С целью более глубокого анализа, все факторы, которые влияют на мотивацию и стимулирование труда персонала в организации можно разделить по двум критериям: по уровню формирования и воздействия, и по содержанию [6].

Условная классификация факторов воздействия позволила выделить три уровня. Первый уровень обуславливает общие условия формирования стратегии мотивации и стимулирования человеческих ресурсов на государственном уровне, что напрямую связано с экономической и социальной политикой в области трудового права.

Второй уровень обеспечивают предприятия и организации, где собственно осуществляется формирование мотивационной структуры сотрудников. Предприятие является фактором внешней среды для работника, под воздействием которого и происходит мотивация и стимулирование труда. К числу таких внешних факторов можно также отнести условия труда работников,

кадровую политику, проводимую в организации, наличие социальных корпоративных социальных программ, организационный климат, оплату труда.

На третьем уровне в качестве главного компонента формирования мотивации выступает сам сотрудник. Нужно отметить, что каждый сотрудник имеет индивидуальные социально–психологические особенности, сформированную мотивационную структуру, устоявшиеся ценностные ориентации, поэтому влияние тех или иных факторов первого и второго уровня на каждого человека будет разным [27].

По содержанию можно выделить такие группы факторов, оказывающих влияние на формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, как: личностные, экономические, организационно–управленческие, факторы профессиональной деятельности и социальные характеристики рабочей ситуации.

Для того, чтобы руководители организаций могли грамотно учитывать содержательные факторы при формировании системы мотивации и стимулирования персонала, необходимо предварительно дать их качественную характеристику.

Личностные факторы оказывают прямое непосредственное влияние на мотивационную структуру человека, но при формировании системы мотивации в организации можно говорить лишь об их опосредованном влиянии. Категория личностных факторов является, как минимум трехуровневой (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Личностные факторы, оказывающие влияние на мотивацию сотрудников организации

Виды личностных факторов	Подвиды личностных факторов
Ценностные ориентации	социальные ценности политические взгляды – корпоративные ценности нравственные ценности ценности, определяющие и формирующие отношения работника с учетом своей личности
Цели личности	цели, направленные на самореализацию и развитие цели, направленные на карьерный рост цели, возникающие в связи с изменением социального положения – цели, направленные на удовлетворение потребности в признании и уважении
Индивидуальные качества работника	возраст образование уровень толерантности универсальность коммуникативные навыки направленность на себя, на взаимодействие или на задачу интересы личности и их структура трудолюбие и трудоспособность ответственность тип темперамента акцентуации характера

Источник: собственная разработка на основании [38]

Ценностные ориентации работника идентифицируют содержание отношений, которые работник выстраивает с целью удовлетворения своих потребностей внутри предприятия. Основные ценностные ориентации определяют содержание отношений, к которым стремится и которые выстраивает вокруг себя в связи со своими потребностями и интересами личность. Ценностные ориентации личности формируются в раннем детстве и трансформируются под воздействием окружающей среды, в которой находится работник [29].

Стратегические, тактические и оперативные цели личности формируются осознанно и отражают те потребности, которые актуализированы у человека в каждый конкретный момент времени. Цель является непосредственным мотивом, направляющим и регулирующим человеческую деятельность, как на бытовом уровне, так и в процессе производства. Достижение некоторых целей зависит исключительно от самого человека, от его усилий и способностей; достижение других может зависеть от принимаемых разными людьми решений, характера взаимоотношений с ними и т. п. [13].

Индивидуальные качества работника влияют на поведение и жизненную позицию в целом, что находит отражение в выстраивании человеком линии своего трудового поведения [13].

Наиболее значимыми экономическими факторами, влияющими на мотивацию труда и ее динамику, для подавляющего числа работников являются:

1. изменение должностного оклада работника в любую сторону, которое может произойти по ряду причин: экономический рост или спад предприятия, внедрение новой системы стимулирования труда, продвижение по службе и т. п.;
2. введение или отмена различных льгот либо привилегий;
3. изменение маркетинговой политики организации;
4. изменение экономического поведения предприятия, которое связанное с нововведениями внутри организации.

Среди организационно–управленческих факторов, воздействующих на мотивацию труда персонала можно выделить:

1. стиль управления;
2. планирование и реализация карьеры персонала;
3. благоприятный организационный климат;
4. повышение квалификации сотрудников;
5. организация системы непрерывного обучения;
6. корпоративная культура организации [34].

Следует отметить, что организационно–управленческие факторы тесно сопряжены с экономическими факторами, оказывающими влияние на мотивацию труда, и являются их причиной или следствием.

Различные аспекты профессиональной деятельности работника также оказывают существенное влияние на мотивацию и производительность труда независимо от сферы деятельности. В качестве факторов мотивации труда сотрудников выступают такие компоненты трудовой деятельности как:

1. творческий компонент, требующий активизации интеллектуальных возможностей работника;
2. возможность проявления индивидуальных способностей личности, как в интеллектуальном плане, так и в физическом;
3. конкуренция с другими работниками, где может быть использован как индивидуальный соревновательный элемент, так и групповой;
4. возможность развития труда;
5. исследование или познание нового, что позволяет возместить дефицит возможности использования интеллектуальных усилий, вследствие чего происходит повышение привлекательности труда [5].

Социальные характеристики рабочей ситуации в организации, как правило, многоплановы; к ним можно отнести:

1. уровень социально–психологического климата, сложившийся в рабочей группе;
2. стиль управления, используемый непосредственным руководителем;
3. кадровая политика компании, которая может быть направлена на удовлетворенность работниками своим трудом и рабочим местом, а может иметь в качестве приоритетов только экономическую отдачу от персонала [30].

Таким образом, можно констатировать, что рассмотренные факторы оказывают влияние на формирование системы мотивации персонала практически в любой организации, проявляясь с различной степенью и в разнообразных формах. Для каждого сотрудника степень влияния и значимость каждого фактора также могут быть разными. Некоторые компоненты в ряде случаев способны не оказывать никакого стимулирующего воздействия, а иногда могут нанести вред, снижая уровень удовлетворенности работой, и, как следствие — уровень мотивации труда работника. Следовательно, необходимо изучать и анализировать влияние факторов на мотивацию и стимулирование труда на каждого конкретного работника, с учетом сложившейся ситуации.

При этом, очевидно, что максимально учесть все потребности каждого члена коллектива в формируемой системе мотивации и стимулирования труда практически невозможно, что предполагает ранжирование выделенных

факторов по степени значимости для большинства членов каждой конкретной организации.

Главная цель, которая достигается посредством формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала в организации — привлечение и сохранение самого ценного ресурса — персонала — путем сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплекса стимулов, значимых для всех целевых групп.

ГЛАВА 2

Анализ существующей системы мотивации ООО «СигналПакБел»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «СигналПакБел»

Общество с ограниченной ответственностью «СигналПакБел» (ООО «СигналПакБел») зарегистрировано в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей 11.01.2018.

Организация работает на территории Республики Беларусь и за ее пределами.

Также ООО «СигналПакБел» оказывает консультации и услуги по проектированию технологических и упаковочных линий исходя из конкретных заданий заказчиков, а также услуги по подбору технологического и упаковочного оборудования.

СигналПакБел расположен по адресу: Республика Беларусь, 220075, г. Минск, ул. Свислочская, д. 39, пом. 2.

ООО «СигналПакБел» Оказывает консультации и услуги по проектированию технологических и упаковочных линий исходя из конкретных заданий заказчиков, а также услуги по подбору технологического и упаковочного оборудования

Помимо основного вида деятельности, организация также оказывает следующие услуги:

1. Пусконаладочные работы: монтаж на производстве, введение в эксплуатацию, проведение тестовых испытаний, обучение персонала работе с новым оборудованием - выполняют все текущие работы по техническому обслуживанию;
2. Гарантийное обслуживание нашего оборудования;
3. Ремонт любой сложности упаковочного и технологического оборудования по истечении гарантийного срока.

ООО «СигналПакБел» имеет собственный склад запчастей, осуществляет доставку необходимых деталей, выезд технических специалистов в максимально короткие сроки.

В компании работают сотрудники с 20-летним опытом в области реализации сервисного обслуживания упаковочного и технологического направления.

ООО «СигналПакБел» осуществляет свою деятельность как на территории Республики Беларусь, так и за ее пределами.

Известные партнеры ООО «СигналПакБел»:

1. ООО «МорозПродукт»;
2. ОАО «Слонимский мясокомбинат»;
3. ОАО «Гроденский мясокомбинат»;
4. ГП «Кондитерская фабрика «Витьба»;
5. ОАО «Минский комбинат хлебопродуктов»;
6. ОАО «Красный мозырянин»
7. ОАО «Лидахлебопродукт»;
8. другие.

Сервисная служба осуществляет консультации по всем вопросам, связанным с работой и эксплуатацией оборудования.

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

Общество вправе самостоятельно определять конкретные направления своей деятельности в зависимости от конъюнктуры рынка.

Виды деятельности, подлежащие лицензированию, согласно законодательству Республики Беларусь, осуществляются Обществом после получения специального разрешения (лицензии).

Общество отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Целью деятельности является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли, удовлетворение социальных и экономических интересов трудового коллектива, обеспечение безопасных и здоровых условий труда работников, сохранение окружающей среды.

Организация является юридическим лицом согласно законодательству Республики Беларусь, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, открывать расчетный, валютный и другие счета в учреждениях банка, иметь печать и штамп со своим наименованием.

Прибыль, получаемая организацией в результате его хозяйственной деятельности, подлежит налогообложению в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

Прибыль, остающаяся у организации после уплаты налогов в бюджет, расчетов с банком, расчетов с учредителем и другими кредиторами поступает в его полное распоряжение.

Управление обществом осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом общества на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и собственников имущества. Органами управления являются:

1. общее собрание акционеров;
2. наблюдательный совет;
3. генеральный директор.

Полномочия органов управления определены Уставом общества.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое проводится не реже одного раза в год. Вопросы на собрании решаются по принципу: одна акция - один голос.

Для осуществления общего руководства деятельностью общества в период между собраниями акционеров избирается наблюдательный совет. Исполнительным органом общества является генеральный директор.

Организационная структура ООО «СигналПакБел» представлена на рисунке 2.1.

Генеральному директору подчинены все нижестоящие руководители. Генеральный директор является главным организатором работы и эффективного взаимодействия производственных единиц, участков, служб. Сочетая экономические и административные методы руководства, он обеспечивает качественное выполнение организацией заданий, всех обязательств перед государственным бюджетом, поставщиками, заказчиками, банками, обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия.

Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Каждый линейный руководитель непосредственно подчинен вышестоящему руководству организации. Однако работники выполняют разные функции, значит, существует выделение подразделений по функциональному признаку, т.е. по специфическим задачам, которые им приходится решать. Посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

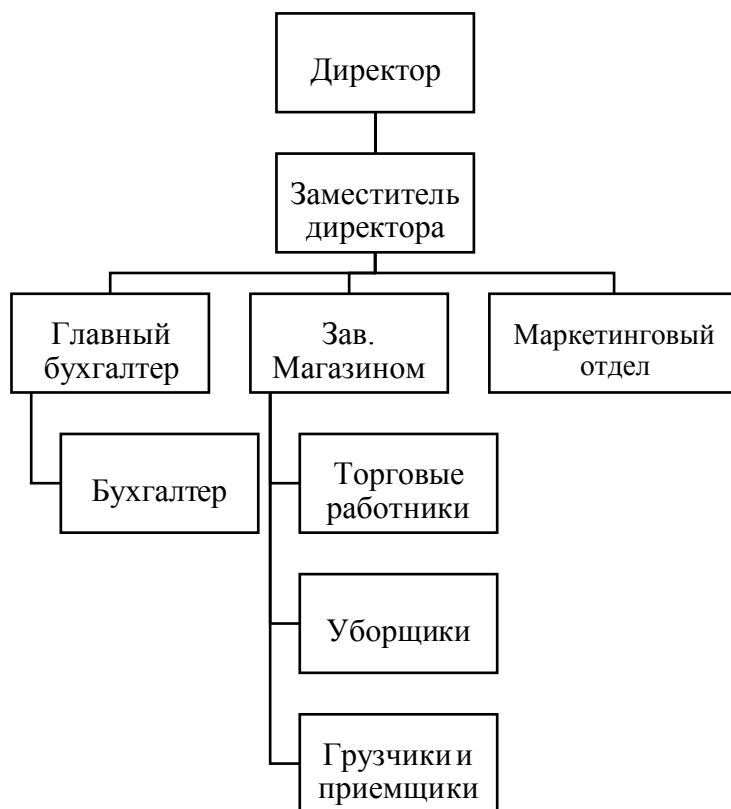


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «СигналПакБел»

Источник: собственная разработка.

Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия. Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку организации работы, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессами подготовки организации работы, освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения и других вопросов.

Функции управления выполняются в соответствии с положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями, стандартами предприятия, инструкциями, процедурами управления и другими документами.

Таким образом, структура организации основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

На предприятии ведется постоянная и целенаправленная работа по совершенствованию системы управления: разрабатываются и внедряются

программы по реформированию системы организации и оплаты труда, финансовому оздоровлению, техническому перевооружению основного производства и маркетинговые исследования в целях получения доходов от других видов деятельности.

Анализируемая компания является обществом с ограниченной ответственностью.

Внутренняя среда организации оказывает непосредственное влияние на функционирование организации и состоит из множества элементов, каждый из которых включает в себя совокупность основных процессов и элементов организации, определяющих ее возможности.

Компанию возглавляет директор. Он управляет хозяйственной и финансовой деятельностью компании и несет полную ответственность за последствия принятых решений. Директор принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных условий труда для жизни и здоровья. В связи с этим директор имеет право распоряжаться материальными и финансовыми ресурсами организации, приобретать имущество и акции, заключать договоры и соглашения, переводить, увольнять (в соответствии с трудовым законодательством), поощрять работников, налагать дисциплинарные взыскания.

Списочная численность работников ООО «СигналПакБел» на 01.01.2025 года составила 47 человек, на предприятии принята контрактная форма найма, следовательно при приеме на работу в письменной форме заключается контракт нанимателя с работником, где отражаются все существенные условия между нанимателем и работником.

Для обеспечения эффективности управления рекомендуется проводить анализ качественного состава персонала по таким критериям, как возраст, пол, образование и стаж работы. В частности, анализ качественного состава кадров на уровне руководства и среди специалистов предполагает оценку образовательного уровня и квалификации работников. Это включает в себя определение численного состава лиц с высшим образованием, эффективное распределение персонала по должностям, а также рациональное использование специалистов с высшим образованием и другие аспекты. Данный подход позволяет не только оценить количественные параметры персонала, но и более глубоко проанализировать качественные аспекты, такие как образование и опыт работы, что в свою очередь способствует эффективному управлению человеческими ресурсами и достижению стратегических целей предприятия.

Таким образом ООО «СигналПакБел» обязано:

- выполнять установленные показатели по реализации товаров;
- вести бухгалтерский и статистический учет, оставлять отчетность и представлять ее в установленные сроки;
- эффективно использовать труд работников;
- обеспечивать выполнение правил и норм по технике безопасности, производственной санитарии;
- улучшать условия труда;
- повышать производительность труда путем внедрения прогрессивных форм оказания услуг по реализации предлагаемых товаров;
- обеспечивать сохранность и эффективность использования ресурсов организации.

Сбытовую политику предприятия следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы, осуществления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю. Основной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. К числу таких условий относятся элементы сбытовой политики вместе с функциями, которыми они наделены.

Основными элементами сбытовой политики являются следующие:

1. транспортировка продукции - ее физическое перемещение от производителя к потребителю;
2. хранение продукции;
3. контакты с покупателями - действия по физической передаче товара, оформлению заказов, организации платежно-расчетных операций и др.

Основные технико-экономические показатели по предприятию показаны в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «СигналПакБел», тыс.руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, (+/-) (2023 г. к 2021 г.)	Темп роста, % (2023 г. к 2021 г.)
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	113	160	117	4	103,54

Продолжение таблицы 2.1

Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг	91	107	49	-42	53,85
Расходы на реализацию, тыс. руб.	6	6	11	5	183,33
Управленческие расходы, тыс. р.	13	29	19	6	146,15
Полная себестоимость, тыс. руб.	110	142	79	-31	71,82
Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	3	18	38	35	1266,67
Чистая прибыль, тыс. руб.	3	15	31	28	10,33 раза
Рентабельность услуг, %	3,30	16,82	77,55	74,25	-
Рентабельность продаж, %	2,65	11,25	32,47	29,82	-
Стоимость основных средств, тыс. руб.	4	3	2	-2	50,00
Фондоотдача, руб.	28,25	53,33	58,50	30,25	207,08
Среднесписочная численность работников, чел.	55	48	47	-7	85,45
Производительность труда, тыс. руб.	9,42	11,43	7,80	-1,62	82,80

Источник: собственная разработка на основе данных организации

Ссылаясь на данные таблицы 2.1 можно отметить, что выручка от реализации продукции, работ и услуг характеризуется увеличением с 113 тыс. руб. в 2021 г. до 117 тыс. руб. в 2023 г., что обеспечено увеличением объема продаж и услуг.

Отмечается снижение себестоимости услуг на 46,15 % за три года, в результате чего показатель составил 49 тыс. руб.

Также видно увеличение с каждым годом расходов на реализацию на 5 тыс. руб. или на 83,33 % до 11 тыс. руб. в 2023 г.

Полная себестоимость составила 79 тыс. руб. в 2023 г.

В результате, до 2023 г. отмечалось увеличение прибыли от реализации продукции, работ, услуг с 3 тыс. руб. в 2021 г. до 38 тыс. руб. в 2023 г. По итогам совокупной деятельности организации установлена чистая прибыль в 2023 г. в размере 31 тыс. руб., что выше 2021 г. в 10,33 раз.

Начиная с 2023 г. отмечается увеличение рентабельности услуг в размере 74,25 % до 77,55 %, а также увеличение рентабельности продаж с 2,65 % в 2021 г. до 32,47 % в 2023 г. В 2023 г. по отношению к 2021 г. установлено, что основные средства в организации используются эффективно, на что указывает динамика фондоотдачи: увеличение с 28,25 руб. в 2021 г. до 58,50 р. в 2023 г.

Анализируя трудовые ресурсы ООО «СигналПакБел» можно отметить, что персонал организации используется неэффективно, поскольку производительность труда снизилась на 1,62 тыс. руб. или на 17,20 % до 7,80 тыс. руб.

Таким образом, по результатам анализа основных экономических показателей можно отметить, что деятельность ООО «СигналПакБел» характеризуется удовлетворительно.

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ООО «СигналПакБел» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Расчет	Годы		
		2021	2022	2023
1. Собственный капитал (СК), тыс. долл.	-	25	40	15
2. Краткосрочные активы (КА), тыс. долл.	-	42	131	22
3. Заемный капитал (ЗК), тыс. долл.	-	20	93	8
4. Долгосрочные активы (ДА), тыс. долл.	-	3	2	1
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$k_{фин.незав.} = \frac{СК}{КА}$	0,59	0,305	0,681
Коэффициент финансовой зависимости	$k_{фин.зав.} = \frac{ЗК}{КА}$	0,472	0,709	0,363
Коэффициент финансового риска	$k_{фин.риска} = \frac{ЗК}{СК}$	0,8	2,325	0,533
Коэффициент маневренности собственных средств	$k_{маневр.} = \frac{СОБС}{СК} = \frac{СК - ДА}{СК}$	0,88	0,95	0,933
Коэффициент обеспеченности собственными краткосрочными средствами	$k_{обесп.СОБС} = \frac{СОБС}{ОБА} = \frac{СК - ДА}{КА}$	0,523	0,290	0,636

Источник: собственная разработка на основе данных организации

Сравнив коэффициент финансовой независимости в 2023 году с 2022 годом, можно отметить его увеличение, что свидетельствует об улучшении

финансового положения предприятия. Анализ положительных коэффициентов маневренности указывает на более низкий уровень долгосрочных активов (основных средств) по сравнению с собственным капиталом предприятия.

В контексте ежегодного составления финансового плана в ООО

«СигналПакБел», целью которого является оценка и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия для оптимизации организации деятельности и достижения оптимального финансового результата, анализ финансовой независимости по критерию источников средств выявил ухудшение ситуации в рассматриваемом периоде.

Конкретно, в 2024 году ООО «СигналПакБел» уменьшило источники собственных средств, и увеличился удельный вес краткосрочных обязательств, что в совокупности указывает на снижение финансовой независимости предприятия в сравнении с 2023 годом.

Таким образом, в анализируемом предприятии организационная структура управления имеет четкую систему взаимных связей функций, т.е. один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов с ясно выраженной ответственностью. Грамотная организованная структура предприятия ведет к повышению прибыли и оборота, улучшению работоспособности сотрудников, к единству в коллективе, сокращению текучести кадров, к повышенной репутации предприятия.

2.2. Анализ системы мотивации персонала

2.3. Оценка эффективности действующей системы мотивации

ГЛАВА 3
Разработка предложений по совершенствованию системы
мотивации ООО «СигналПакБел»

3.1. Выявление проблем и недостатков в существующей системе мотивации

3.2. Направления совершенствования системы мотивации

3.3 Ожидаемые результаты и оценка рисков предложенных мероприятий

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 ступени, 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 результате анализа документов, анкетирования и данных опросов в ООО «Сигналпакбел», был выявлен ряд проблем в системе стимулирования труда персонала:

1. Низкий уровень развития системы стимулирования труда персонала; – Не достаточно высокий уровень материальных и социальных вознаграждений;
2. Низкий уровень развития персонала в организации;
3. Ограничение персонала в творчестве и самостоятельных решениях.

Для достижения максимальной эффективности ООО «Сигналпакбел», необходимо применение стимулирования труда персонала. В условиях рынка и современной экономики, все методы управления получают дальнейшее развитие, повысят действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив ООО «Сигналпакбел» в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целям.

Рассмотрев систему стимулирования в ООО «Сигналпакбел», необходимо учитывать, что эффективность персонала данной организации напрямую зависит, от эффективности материального и морального стимулирования труда, а также 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 «Сигналпакбел» следует уделить системе стимулирования труда персонала.

По ряду определенных проблем, мы предложили комплекс мероприятий необходимых для их решения. Также, дали организационно-экономическое обоснование внедрения мероприятий по повышению уровня стимулирования труда персонала организации (227 700 руб.) 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 ИСПОЛЬЗОВАННЫХ 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 Амелина, Р. Компьютер в работе кадровой службы: обзор программных продуктов / Р. Амелина – СПб. : Кадровое Дело, 2005. – 24 с.
- 6 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.
- 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 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом : учебное пособие / Н.П. Беляцкий [и др.]. – УПб. : Экоперспектива, 2003. - 352 с.
- 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 Веревкина Е. А., Лоскутова Д. С. Заработная плата: современный взгляд учета и контроля // Молодой ученый. — 2020. — №7. — С. 803–805
- 14 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. - М. : Юристъ, 2003. - 495 с.
- 15 Вечер, Л. Индивидуальный подбор управленческой команды / Л. Вечер. // Экономика, финансы, управление. - 2001. - №3. - С.92 - 99.

- 16 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.
- 17 Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) / В.И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2019. – № 2. – С. 5362.
- 18 Гончарик, Л. Информационное обеспечение государственной кадровой политики / Л. Гончарик, С. Л. Мальченко // Предпринимательство в Беларуси. - 2001. - №11. - С. 33 - 38.
- 19 Гончарова, Н.В. 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.
- 20 Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов // Социологические исследования. - 2002. - №12. - С. 87 – 92.
- 21 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
- 22 Ермолаев, В.А. Охрана труда : справ. пособие / В.А. Ермолаев, В.А. Кравец, Г.А. Свищев. – М. : Легпромбытиздат, 1985. – 184 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-okotoryh-nelzya-zabyvat.html>. – Дата доступа: 14.11.2024.
- 26 Кафидов, В.В. Исследование систем управления / В.В. Кафидов. – М. : Академический проект, 2003. - 317 с.
- 27 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – СПб.: Инфра-М, 2003. - 304 с.
- 28 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : справ. пособие / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М. : Инфра-М, 2005. - 301 с.

29 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.

30 Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комисарова. – СПб. : Дело, 2002. - 372 с.

31 Коротков, Э.М. Исследование систем управления / Э.М. Коротков. – М. : ДеКа, 2003. - 317 с.

32 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.

33 Кутас, А. Мотивация персонала – это не только система, но и искусство / А. Кутас // Отдел кадров. – 2019. – № 10. – С. 122-123.

34 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.

35 27. Манаева, Р. Р. Методология эффективности затрат на персонал / Р. Р. Манаева // Молодоц исследователь: вызовы и перспективы. – 2018. – С. 287-291.

36 Маслова, В. М. Направления развития системы управления персоналом в современных условиях / В. М. Маслова // Образование. Наука. Научные кадры. – 2017. – № 1. – С. 83-85.

37 Миронова, А. А. Эффективность мотивации труда персонала на предприятиях Республики Беларусь / А. А. Миронова // Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых: Сб. трудов VIII Всероссийской НПК студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2019. – С. 354-357.

38 Михайлова, М. В. Управление затратами на персонал и его влияние на финансовые результаты организации / М. В. Михайлова // Современная наука: проблемы и перспективы. – 2018. – С. 109-113.

39 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 314 с.

40 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров; под редакцией Е. А. Родионовой. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 279 с.

41 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.

42 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.

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

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

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

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

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

48 Шрубенко, А.Г. Государственная кадровая политика: СПб. / А.Г.

Шрубенко, Н.С. Березина, Г.Е. Ясников. - М. : РИЦ Акад. при Президенте РБ, 2003. - 261 с.

49 Якушкин, Е.А. Основы экономики : учеб. пособие / Е.А. Якушкин, Т.В. Якушкина. - 3-е изд., испр. и доп. - Минск : РИПО, 2020. - 247 с.

50 Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. - СПб. : Питер, 2003. - 274 с.