

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт  
экономики и управления

Кафедра  
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему

**«Оптимизация системы стимулирования персонала в сфере услуг (на  
примере ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»»**

Студент

 17.01.2024  
(подпись, дата)

Беспалова К.С.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

 17.01.2024  
(подпись, дата)

Ухоботов В.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 12.01.2024  
(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 24.01.24, № 10)

Заведующий кафедрой

  
(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой \_\_\_\_\_ (протокол ГЭК от \_\_\_\_\_, № \_\_\_\_\_)

Секретарь ГЭК

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

**ПЕНЗА 2024**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>                                                                                             | <b>5</b>  |
| <b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ<br/>ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....</b>                                     | <b>7</b>  |
| 1.1 Общая характеристика системы стимулирования труда персонала.....                                             | 7         |
| 1.2 Управление системой стимулирования труда персонала в современных<br>условиях.....                            | 21        |
| <b>ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА<br/>ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» И ПУТИ ЕЕ<br/>ОПТИМИЗАЦИИ.....</b> | <b>36</b> |
| 2.1 Характеристика деятельности, кадрового потенциала и системы<br>стимулирования ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».....    | 36        |
| 2.2 Оценка системы стимулирования персонала ООО «ПЕНЗА АВТО<br>ЦЕНТР» и рекомендации по ее оптимизации.....      | 47        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>                                                                                           | <b>64</b> |
| <b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>                                                                     | <b>66</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>                                                                                           | <b>70</b> |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Серьезной проблемой, которая стоит перед каждым руководителем, является то, каким образом заинтересовать своих работников и побудить их работать лучше и эффективнее. Грамотно созданная система стимулирования может обеспечить финансовую стабильность, новаторство, высокую производительность труда и дальнейшее развитие предприятия. Кадры – это главное звено в деятельности любой организации, а значит важно создать для них эффективную систему стимулирования. Знание и эффективное применение методов стимулирования ведут к увеличению производительности, активности в работе персонала, а также к конечным «прибыльным» результатам деятельности организации.

Разработанная и правильно функционирующая модель мотивации будет не только побуждать определенного работника и в целом коллектив к достижению поставленных целей, но и вся система управления будет функционировать наиболее эффективно.

Поиском эффективных направлений стимулирования персонала в организации занимаются такие российские ученые как О.И. Беседина, А.А. Гасанова, М.С. Горина, Е.В. Зарубина, И.А. Епишкин, М.А. Карасев, А.Я. Кибанов, А.В. Котельникова, Г.Б. Кошарная, Н.В. Пшениснов, В.П. Пугачев, В.В. Ухоботов, Л.А. Шведов, Е.В. Щанина, и др.

Актуальность темы обусловлена ролью человеческого капитала в современных организациях и его влиянием на успех и процветание компании. В условиях усиливающейся конкуренции на рынке труда, компании должны быть готовы привлекать и удерживать лучших сотрудников, что невозможно без эффективной системы стимулирования. Сегодня все больше организаций понимают, что для достижения высоких результатов необходимо не только обеспечить сотрудников достойной

заработной платой, но и создавать условия для их роста и развития. Оптимизация системы стимулирования персонала способствует улучшению организационной культуры, укреплению командного духа и повышению лояльности. Компания, которая уделяет должное внимание стимулированию своих сотрудников, может ожидать от них большей преданности и отдачи.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение системы стимулирования персонала на примере ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» и разработка рекомендаций по её оптимизации.

Объект – ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

Предмет – система стимулирования персонала в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

В соответствии с поставленной целью нами сформулированы следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты системы стимулирования труда персонала.
2. Изучить современный опыт управления системой стимулирования труда в современных условиях.
3. Охарактеризовать деятельность, кадровый потенциал и систему стимулирования ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».
4. Оценить существующую систему стимулирования персонала на ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».
5. Разработать рекомендации по оптимизации системы стимулирования труда персонала в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

Для оценки существующей системы стимулирования персонала в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» использовались метод анализа документов (годовая отчетность и документация предприятия за 2021-2023 годы), количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики, анкетный опрос.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

## **1.1 Общая характеристика системы стимулирования труда персонала**

Система мотивации персонала представляет собой набор стимулов, удовлетворяющих потребности сотрудников, а также вознаграждений, которые работодатель может предложить за вклад каждого сотрудника в достижение поставленных целей [28, с. 77].

Стимулирование – это сила, которая внушает внутреннюю энергию и разжигает пристрастие к действию среди персонала организации. Мотивированные сотрудники являются ключевым фактором успеха любого предприятия. Они повышают производительность и способствуют достижению поставленных целей. Снижение уровня мотивации может привести к увеличению неблагоприятных ситуаций, увольнениям и текучести кадров [17, с. 178].

В целом, хорошие показатели ценности стимулирования персонала включают удовлетворенность сотрудников, сохранность персонала, увеличение производительности, участие сотрудников, удовлетворенность клиентов. Кроме того стимулирование персонала может мотивировать сотрудников к инновационности и креативности в работе. Любые успешные инновации или улучшения в работе могут быть показателем стимуляции персонала.

Рассмотрим показатели ценности стимулирования персонала, предложенные О.А. Лымаревой и В.И. Юденко в статье «Мотивация и стимулирование персонала» в журнале «Экономика и бизнес: теория и практика» (рисунок 1).



Рисунок 1 – Показатели ценности стимулирования персонала

Источник: составлено автором по [Лымарева, О.А. Мотивация и стимулирование персонала / О.А. Лымарева, В.И. Юденко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №1-1 (95). – С.177-179.]

Стимулирование может происходить как внутренне – от самого человека, так и внешне – от окружающей среды. Внутренние стимулы могут быть связаны с потребностями, желаниями, интересами и ценностями человека. Внешние стимулы включают в себя похвалу, награду, признание, финансовую стимуляцию и другие внешние факторы.

Процесс стимулирования может быть как позитивным, так и негативным. Позитивное стимулирование направлено на поощрение и усиление желаемого поведения, а негативное стимулирование – на подавление нежелательного поведения.

Стимулирование играет важную роль в обучении, мотивации и достижении целей. Оно может быть эффективным инструментом в поведенческой психологии и менеджменте по управлению персоналом, помогая формировать и поддерживать нужные навыки и действия.

Однако стоит учитывать, что стимулирование не всегда приводит к желаемому результату. Реакция на стимул может быть индивидуальной и зависит от множества факторов, таких как личностные особенности,

предыдущий опыт, контекст и т.д.

Природа мотивации включает в себя ситуации, которые рассмотрены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Мотивационные ситуации

Источник: составлено автором по [Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 256 с.]

Мотивация может быть внутренней (человек просто получает удовольствие от процесса работы) и внешней (хочет купить квартиру, отдыхать три раза в год, хорошо питаться). Важно отметить, что у каждого человека может быть комбинация внутренней и внешней мотивации. Некоторые люди могут получать радость от работы, но также стремиться к достижению материальных благ. Различные типы мотивации могут взаимодействовать и влиять друг на друга, создавая более полное и устойчивое мотивационное поле. Система мотивации удовлетворяет потребности человека с помощью разных стимулов (рисунок 3).

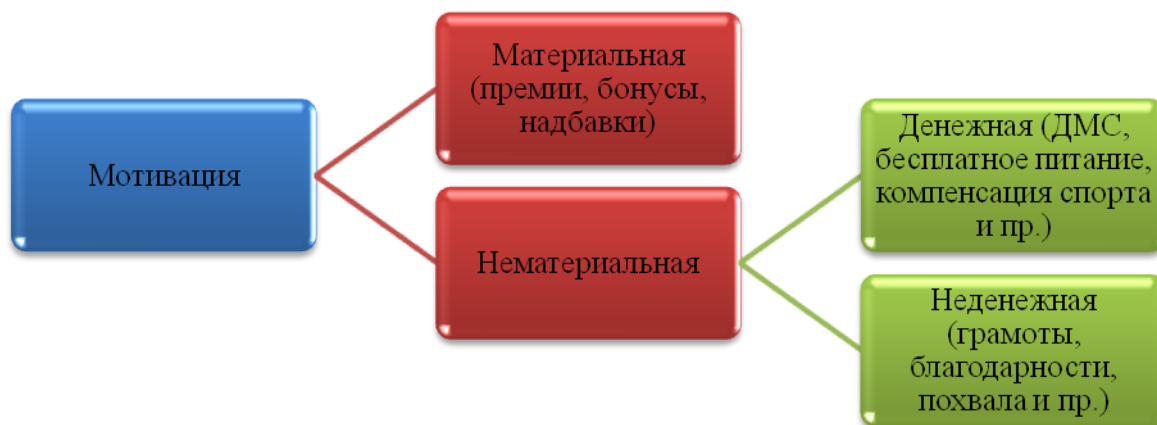


Рисунок 3 – Виды мотивации

Источник: составлено автором по [Торопова, А. Мотивация персонала в организации: как понять потребности сотрудников. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://sbis.ru/articles/staff/motivatsiya\\_personala\\_v\\_organizatsyi](https://sbis.ru/articles/staff/motivatsiya_personala_v_organizatsyi)]

Рассмотрим каждый тип подробно. Внутренняя мотивация выступает ключевым фактором, влияющим на продуктивность и эффективность работы сотрудников. Внутренняя мотивация основана на личных убеждениях, ценностях и потребностях сотрудников. Когда сотрудник испытывает внутреннюю мотивацию, он приводит себя в движение, стремится достичь поставленных целей и полностью вкладывает себя в свою работу.

Построение внутренней мотивации у персонала может быть достигнуто путем создания стимулирующей среды, где сотрудникам предоставляются возможности роста и самореализации. Важным моментом является также распознавание и признание достижений и успехов сотрудников, что позволяет им чувствовать себя ценными и важными для организации.

Ключевые компоненты внутренней мотивации включают чувство самоэффективности, интерес к работе, ощущение контроля над своими действиями, чувство принадлежности и возможность приносить результаты.

Компании могут поддерживать внутреннюю мотивацию персонала путем предоставления возможностей для профессионального развития, проведения интересных и разнообразных проектов, установки достижимых

целей и обеспечения конструктивной обратной связи. Также важно создать подходящую рабочую среду, где сотрудники могут выразить свои идеи, быть слышанными и вовлеченными в процесс принятия решений. Приведем несколько примеров внутренней мотивации (рисунок 4).

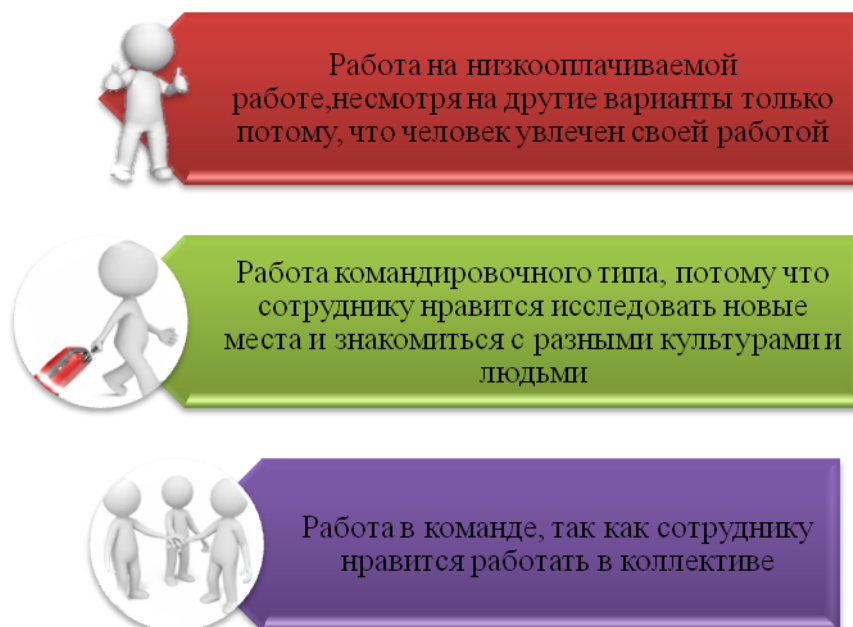


Рисунок 4 – Примеры внутренней мотивации

Источник: составлено автором по [Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы. – М.: Финпресс, 2012. – 208 с.]

Внешняя мотивация включает использование различных вознаграждений и поощрений, таких как повышение заработной платы, бонусы, премии, поездки и т.п. Она способствует стимуляции сотрудников к достижению поставленных целей и повышению производительности. Кроме того, внешняя мотивация может быть связана с созданием благоприятной рабочей среды, где сотрудникам предоставляются различные привилегии и возможности развития своих навыков. Внешняя мотивация также может включать проведение тренингов и семинаров для сотрудников с целью повышения их квалификации. Все эти меры помогают поддерживать

высокий уровень мотивации сотрудников и повышать их работоспособность. На рисунке 5 продемонстрированы примеры внешней мотивации.



Рисунок 5 – Примеры внешней мотивации

Источник: составлено автором по [Григорьев, С.М. Система мотивации как инструмент управления персоналом (на примере автосалона Колми Nissan Якутск) / С.М. Григорьев // NovaInfo, 2021. – № 122. – С. 61-62. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/18354>]

Мотив – это «внутренний двигатель», который зависит от предпочтений и особенностей персонала, он заряжает энергией и побуждает к действию [33, с. 10].

Например, один сотрудник может быть мотивирован получением финансовых поощрений и признания за свою работу, в то время как другой сотрудник может быть мотивирован возможностью расти и развиваться в профессиональном плане. Некоторые сотрудники могут быть мотивированы социальными связями и сотрудничеством с коллегами, в то время как другие могут быть мотивированы саморазвитием и достижением личных целей.

Руководству необходимо учитывать индивидуальные предпочтения и особенности каждого сотрудника, чтобы создать мотивационную среду, которая будет способствовать достижению целей компании и удовлетворению нужд сотрудников. Это может включать установление четких целей и ожиданий, предоставление возможностей для развития и роста, создание благоприятной рабочей атмосферы и обеспечение правильной системы поощрения и признания. Этапы процесса

стимулирования персонала показаны на рисунке 6.



Рисунок 6 – Этапы процесса стимулирования персонала

Источник: составлено автором по [Егоршин, А. П. Основы управления персоналом. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.]

Рассмотрим данные рисунка 6. Идентифицирование и определение потребности и мотива позволяет понять, что именно мотивирует человека и что он стремится достичь. От этого зависит выбор подходящих стимулов и механизмов мотивации, способных активизировать человека к действиям. Например, если человек испытывает потребность в признании и мотивирован достичь высокой должности в организации, стимулирование его могло бы включать предоставление возможностей для профессионального роста, повышения зарплаты или других форм признания. Таким образом, определение потребности и мотива является важным первым шагом в процессе стимулирования и мотивации, поскольку они служат основой для разработки соответствующих стратегий и методов, возможных для достижения целей.

На следующем шаге необходимо провести анализ различных

возможностей и вариантов для удовлетворения потребностей, определенных на предыдущем шаге. Необходимо также учитывать личные предпочтения и ценности, чтобы выбрать наиболее подходящие варианты.

Решение о выборе альтернатив зависит от субъективного восприятия и оценки индивида, а также от его конкретной ситуации. Решение может быть принято на основе рационального анализа или интуитивно, в зависимости от предпочтений и характеристик личности.

Далее происходит осуществление действий, направленных мотивом для удовлетворения потребностей индивида.

Поведение или действия инициируются для достижения целей человеком. Для удовлетворения потребности необходимо выбрать правильное действие из альтернативных вариантов.

Анализируется производительность сотрудников, и это инициирует действие, которое направляет решение сотрудника следовать определенному курсу действий, который влияет на их производительность.

Курс действий, предпринятый человеком, приводит к положительным результатам, которые человек, вероятно, повторит в будущем. Но если обратная связь по результатам работы отрицательная, тогда человек не повторит действие.

Стимулы, предоставляемые персоналу, побуждают сотрудников к определенным действиям и поведению. Они оказывают положительное влияние на персонал и мотивируют их вкладывать всю свою энергию, чтобы работать лучше. Современные компании используют различные формы стимулов для мотивации своих сотрудников, которые классифицируются как финансовые стимулы и нефинансовые стимулы.

Что касается финансовых стимулов, то деньги играют важную роль в мотивации людей выполнять свою работу. Это объясняется тем, что деньги удовлетворяют первичные (физиологические) и вторичные (социальные потребности) людей. Деньги как инструмент стимулирования используются

по-разному, включая заработную плату, бонусы, льготы и многое другое. На рисунке 7 видны причины, по которым персонал предпочитает финансовые стимулы в качестве мотивации.



Рисунок 7 – Роль финансового фактора для персонала

Источник: составлено автором по [Зуев, Д. Как построить систему стимулирования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9989-sistema-stimulirovaniya-personala>]

Важно отметить, что денежное стимулирование ведет к резкому повышению продуктивности и результативности, а только на краткосрочный срок, так как удовлетворяют лишь поверхностные потребности сотрудников, не затрагивая внутренние переживания и предпочтения [34]. Через несколько месяцев сотрудники привыкают к новому уровню дохода и начинают принимать его как должное. А бесконечно повышать зарплату невозможно. Чтобы у персонала сохранялся высокий уровень мотивации, в компании должны работать самые разные стимулы, включая нематериальные.

Нефинансовое стимулирование напротив носит долгосрочный характер, при этом сплачивает коллектив и в этих условиях каждый сотрудник чувствует свою важность в общем рабочем механизме [2].

Существует множество способов нефинансового стимулирования. В частности похвала сотрудников за качественно выполненную работу в срок поднимает моральный дух и является эффективным нефинансовым стимулом.

Здоровая конкуренция в рабочей силе вдохновляет их прилагать все усилия для достижения своих личных или групповых целей. Поэтому, «здоровая» конкуренция выступает в качестве важного не денежного стимула для сотрудников.

Групповое стимулирование помогает направлять команду на более эффективную работу. Мотивация коллектива более эффективна, чем индивидуальные стимулы. Это помогает улучшить командный дух среди сотрудников и заставляет группу работать сообща.

Когда руководство организации приглашает работников принять участие в принятии решений, это также мотивирует их. Сотрудники чувствуют важность того, что их слышит руководство, что является эффективным инструментом стимулирования.

Люди любят продвигаться вперед в своей карьере и хотят расти в своей карьере. Когда сотрудникам предоставляются возможности для карьерного роста, они чувствуют удовлетворение и становятся более преданными своей работе и целям.

Персоналу доставляет большое удовлетворение получать более сложные задания и больший круг обязанностей для выполнения своей работы. Повышение уровня ответственности мотивирует сотрудников, предоставляя им больше стимулов, которые побуждают их прилагать больше усилий для достижения своих целей в системе корпоративного целеполагания. Таких людей сложнее переманить на другую работу – их держат не только деньги. Поэтому грамотная система стимулирования персонала помогает удерживать ценных работников и сокращать текучесть кадров.

При этом главная цель системы стимулирования персонала – объединить задачи персонала и компании. Если у персонала и руководства разные цели, пользы от такого стимулирования будет мало. Поэтому при разработке системы стимулирования персонала важно в первую очередь понять приоритеты компании и выстраивать систему стимулирования с их учетом.

В основе любой системы стимулирования персонала лежит теория потребностей человека. Самая известная из них – пирамида А. Маслоу, которая представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Пирамида потребностей А. Маслоу в теории

Источник: составлено автором по [Десслер, Г. Управление персоналом. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.]

Пирамида А. Маслоу представляет собой иерархическую структуру, состоящую из пяти уровней, от основных потребностей до самореализации. На нижних уровнях пирамиды располагаются физиологические потребности (например, еда, вода, сон), потребности в безопасности и потребности в принадлежности и любви. На средних уровнях находятся потребности в

уважении и самооценке, которые включают в себя достижения, признание со стороны окружающих и уверенность в себе. На верхнем уровне пирамиды находятся потребности в самореализации и самоосуществлении, включающие в себя развитие личности, креативность, поиск смысла жизни и достижение своего потенциала. Пирамида Маслоу предполагает, что каждый уровень потребностей должен быть удовлетворен перед переходом к следующему. На рисунке 9 рассмотрим применение пирамиды А. Маслоу на практике стимулирования персонала.



Рисунок 9 – Пирамида потребностей А. Маслоу в практике стимулирования персонала

Источник: составлено автором по [Лымарева, О.А. Мотивация и стимулирование персонала / О.А. Лымарева, В.И. Юденко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №1-1 (95). – С.177-179.]

В системе стимулирования персонала важно учитывать и работать со всеми уровнями потребностей, чтобы создать условия, которые помогут сотрудникам достичь своей максимальной мотивации и эффективности работы.

Эффективная система мотивации не закрывает все потребности персонала полностью, но затронет все уровни. Важно учитывать, что у разных

поколений различается приоритетность потребностей. Поэтому при разработке системы стимулирования персонала нужно посмотреть, каких людей в компании больше всего.

Известно, что поколение «X» в большей степени ориентировано на деньги и стабильность. Сотрудники этой категории покажут высокий уровень эффективности труда, если в компании есть перспектива стабильности, профессионального роста и правильное стимулирование. Они с радостью примут условия корпоративного обучения, так как знают, что им необходимо повышать свою компетентность, чтобы прорваться и выжить в условиях внезапного кризиса или глобальной проблемы. Сотрудников поколения X необходимо удерживать в компании и предоставлять им стратегическую информацию для разъяснения целей компании, вовлекая их в управленческие решения, касающиеся развития предприятия. Они составляют самую динамичную группу персонала компании, однако если их не устроят мотивационные программы, они будут искать новую работу даже в период кризиса, не смотря ни на что повышая свое материальное благополучие. Сотрудники этой возрастной категории знают, что такое трудности, и готовы преодолевать их вне зависимости от обстоятельств [26].

У поколений «Y» и «Z» появляются иные запросы. Современное поколение Y (период рождения 1984-2000 гг.) – свободные и раскованные люди, адаптированы к изменениям, общительны и позитивны. Их взросление происходило в период мощного прогресса технологий, они легко владеют компьютерными управлением, непринужденно общаются, знают, что такое виртуальность. Ценности поколения Y сложились под влиянием экономического подъема, их отличает от предшественников высокая компьютерная грамотность, свобода в выборе, широкие интересы, и что очень важно – отсутствие шаблонного подхода к деятельности. Сотрудники Y нацелены на построение быстрой и успешной карьеры: долгий восход «от низов» до «верхушки» их не прельщает. Сотрудники поколения Y хотят

стремительно расти в профессиональном русле, получая сразу высокие гонорары. Они могут осваивать несколько профессий одновременно, обучаться дистанционно и охватывают несколько потоков разносторонней информации [11, с. 75]. Сотрудник Y будет активно трудиться, если в компании организована четкая и интересная ему корпоративная культура, выделены миссии компании, ценности, традиции предприятия.

Поколение Z уже родилось в цифровом мире. Они воспитаны на информационных технологиях, быстро обрабатывают информацию и ориентируются в новаторских разработках. Основными направлениями компании, в которой будут работать дети новой эпохи, будут инновационная деятельность, на первом плане – поощрение творчества, свободы, нестандартного подхода к выполнению задач. Главная их мотивация – возможность работать в важных и интересных проектах, например, по разработке новой вакцины или в создании уникальных технологий для решения глобальных мировых проблем [1, с. 4].

Методы стимулирования будут различаться для разных поколений. Например, молодые сотрудники хорошо воспринимают игровые элементы в работе (геймификация), а старшее поколение часто относится к ним скептически.

Таким образом, системы стимулирования персонала должна создавать мотивацию у персонала для достижения высоких результатов. Различные типы стимулов, такие как финансовые поощрения, льготы и привилегии, возможность карьерного роста, должны быть предлагаемыми компаниями. Система стимулирования должна быть справедливой и беспристрастной, прозрачной и понятной для всех сотрудников. Персонал должен знать, какие действия или результаты приведут к получению стимулов, а также какие критерии их оценки и распределения. Все сотрудники должны иметь равные возможности для получения стимулов и вознаграждений, основываясь на их результативности и вкладе в работу.

Разные люди могут быть мотивированы различными факторами, поэтому компания должна предлагать разнообразные стимулы, которые соответствуют потребностям каждого сотрудника. Кроме того, система стимулирования труда персонала должна быть подвергнута постоянному анализу и совершенствованию. Компания должна следить за эффективностью стимулов и адаптироваться к изменяющимся потребностям и пожеланиям сотрудников.

В следующем разделе рассмотрим управление системой стимулирования труда персонала в современных реалиях, которое позволяет повысить производительность труда и доли сотрудников, заинтересованных в этом.

## **1.2 Управление системой стимулирования труда персонала в современных условиях**

Многие современные руководители стремятся не допускать ошибки при разработке системы стимулирования персонала, так как осознают, что подобные промахи приведут к снижению мотивации сотрудников и падению прибыли компании.

Система стимулирования труда персонала – это комплекс материальных и нематериальных методов повышения мотивации работников к выполнению рабочих обязанностей [10].

Правильное использование методов стимулирования влечет за собой рост мотивации персонала. В предыдущем разделе мы выделили виды и в соответствии с видом примеры мотивации сотрудников. Полагаясь на вышеперассмотренный нами материал выделим на рисунке 10 группы стимулирования персонала.



Рисунок 10 – Группы стимулирования персонала.

Источник: составлено автором по [Зуев, Д. Как построить систему стимулирования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9989-sistema-stimulirovaniya-personala>]

Главная составляющая экономического (материального) стимулирования работников на выполнение рабочих обязанностей – оплата труда. В процессе расчета размера заработной платы руководство опирается на качественные и количественные показатели труда сотрудников.

В зависимости от принципа начисления трудовые выплаты классифицируются повременные и сдельные. В рамках повременной выплаты деньги начисляются сотруднику в количестве соразмерном числу отработанных часов. В учет идут особенности условий труда, надбавочные выплаты, квалификация лица и т.д. В сдельной выплате начисление оплаты происходит на основе объема выполненной работы. Сегодня все большее распространение получает система KPI (ключевых показателей производительности), основанная на начислении баллов. Такая модель применяется даже на крупных государственных предприятиях и в крупном бизнесе (рисунок 11).



Рисунок 11 – Виды трудовых выплат

Источник: составлено автором по [Порошин, А.С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2 (71). – С. 78-81.]

Независимо от типа оплаты труда, заработная плата делится на две части:

- 1) постоянная часть. Размер устанавливается руководством фирмы или государством;
- 2) переменная часть. Зависит от результатов сотрудника [10].

Что касается постоянной части заработной платы, то она в свою очередь подразделяется на две составляющие: базовая часть (фиксированный размер) и вторая часть (доплаты, социальные выплаты и надбавки).

Введение помимо основного денежного вознаграждения социальных льгот и выплат позволяет решать разнообразные задачи, которые зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения о компании, увеличение реального благосостояния собственных работников.

Рассмотрим особенности доплат, социальных выплат и надбавок (рисунок 11).



Рисунок 11 – Виды дополнительных выплат

Источник: составлено автором по [Коргова, М.А. Кадровый менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.]

Перечислим условия, в соответствии с которыми персонал может рассчитывать на доплаты:

- 1) в случае компенсации работнику дискомфорта;
- 2) доплаты компенсируют денежные средства, которые были потрачены из его собственных на решение рабочих задач;
- 3) доплаты предоставляются тем, кто работает в сложных условиях либо показывает высокую производительность труда (работа в выходные и праздничные дни) [10].

Социальные выплаты включаются в социальный пакет организации и служат как инструмент для повышения лояльности сотрудников к компании. Их цель – устранить личные издержки работников и создать им социальные удобства.

Надбавки предоставляются работникам за определенные достижения (за стаж, знание иностранных языков, мастерство, ученую степень или

другие заслуги, которые делают из сотрудника востребованного специалиста).

В ходе разработки стратегии стимулирования персонала руководитель должен определиться, какой способ будет выбран для дифференциации главной части заработной платы. На рисунке 12 наиболее популярные методы.

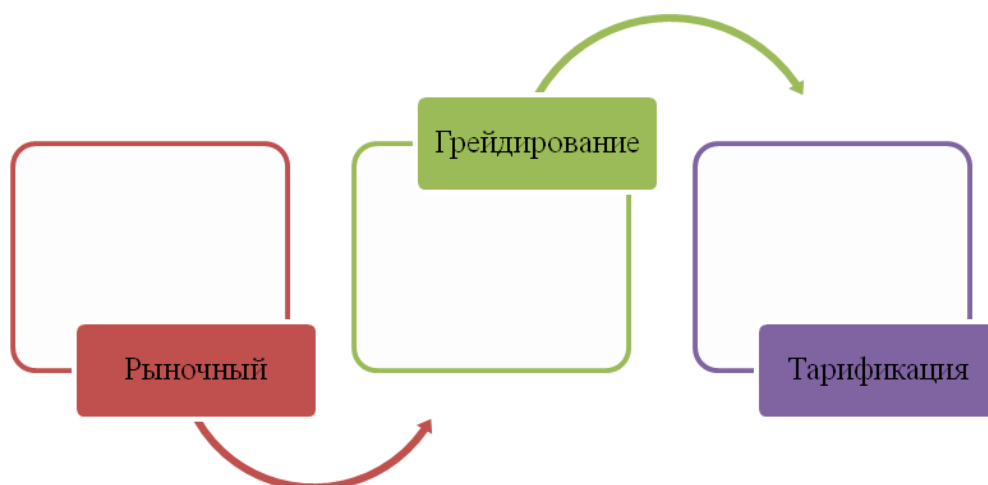


Рисунок 12 – Способы дифференциации главной части заработной платы персонала

Источник: составлено автором по [Зуев, Д. Как построить систему стимулирования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9989-sistema-stimulirovaniya-personala>]

Согласно рыночному методу – размер главной части заработной платы устанавливается на основании среднего размера заработной платы по рынку для конкретной профессии и сферы бизнеса.

Грейдирование «устанавливает» заработную плату на основании важности профессии для компании. Для этого проводится предварительная оценка рабочих мест и конкретных сотрудников.

При методе «тарификация» разрабатывается тарифная сетка, на которой расставляются должности компании по таким признакам, как

сложность, квалификация работника. Для каждой ячейки устанавливается размер оклада.

При разработке системы стимулирования персонала необходим эффективный подбор оптимальной системы повременной выплаты заработной платы. Выделяют следующие варианты:

1. Простой, в рамках которого зарплата персоналу начисляется на основе количества отработанных часов без учета объема выполненных работ.
2. Повременно-премиальный вариант предполагает, что персонал получает зарплату в совокупности количества отработанных часов и объема выполненных работ. Если превышена норма по количественным или качественным параметрам, работники получают премиальные выплаты.
3. Повременной с нормированием. Данный вариант аналогичен предыдущему, но премиальные выплаты начисляются только за выполнение плана. За превышение плана выплаты не полагаются. Также премии могут выдаваться за экономию материалов, качество труда.
4. Смешанная оплата. В состав системы стимулирования персонала одновременно входят принципы повременной и сдельной оплаты. Учитывается и время, и результат труда [12, с. 155].

Теперь перейдем к рассмотрению переменной части заработной платы, которая как мы отмечали ранее, зависит исключительно от результатов сотрудника.

Переменная часть заработной платы играет большую роль в системе стимулирования персонала. Это связано с тем, что размер дополнительной части зарплаты напрямую зависит от количества выполненной работы. Персонал получает мотивацию не только выполнять план, но и перевыполняя его. Чтобы эта мотивация работала правильно, руководству компании следует придерживаться принципов для расчета переменной части, которые продемонстрированы на рисунке 13.



Рисунок 13 – Принципы для расчета переменной части заработной платы персонала

Источник: составлено автором по [Вагапова, Ю.Р. Мотивация и стимулирование персонала / Ю.Р. Вагапова // Вестник науки. – 2020. – №1 (22). – С. 103-105.]

Итак, согласно рисунку 13 один из принципов – начисление денежного вознаграждения и оно должно быть незамедлительным. Сразу за получением результата должно идти поощрение. В противном случае будет оказан только демотивирующий эффект. Максимальный срок, на который можно отсрочить выплату вознаграждения – дата начисления зарплаты.

Размер премиальных и бонусных выплат должен быть выше порога реагирования. В большинстве современных компаний работники положительно реагируют на премию и бонусные выплаты в том случае, если они составляют не менее 15 % от размера оклада.

Переменная часть заработной платы обязательно должна зависеть от результатов труда. Если это условие не будет соблюдаться, переменная часть

оплаты труда будет автоматически восприниматься персоналом как постоянная.

Штрафы более эффективны, но менее предсказуемы в плане мотивации. Поэтому следует применять санкции разумно и справедливо.

Не рекомендуется полностью убирать постоянную часть заработной платы, заменяя ее переменной. Такой подход может привести к формированию разногласий между персоналом и руководством организации.

Расчет размера переменной части должен быть максимально понятным и наглядным для сотрудников. Например, предлагать процент от прибыли – не лучшая идея, так как заранее угадать прибыль нельзя. Лучше предоставлять выплаты за достижение конкретного плана.

Внедрение новой системы поощрения должно осуществляться постепенно. Если внедрять новую стратегию задним числом, либо применять ее к проекту, который уже в самом разгаре, это может привести к погрешности в расчетах переменной части, что демотивирует персонал.

Соотношение базовой и переменной частей заработной платы должно подбираться исходя из особенностей профессии и условий труда. Например, если издержки неопределенности слишком высокие, то переменная часть заработной платы не должна быть больше 15-20 % от размера базовой части.

В ходе разработки системы стимулирования персонала предприятия руководитель не должен игнорировать нематериальные методы стимуляции работников. Чтобы работа команды, отдела или компании приносила результаты, потребности сотрудников должны быть закрыты. Довольные и счастливые люди не просто выполняют задачи как надо, а готовы вносить большой вклад в развитие компании. Большой результативностью отличаются нематериальные стимулы, которые проиллюстрированы на рисунке 14.



Рисунок 14 – Нематериальные методы системы стимулирования персонала

Источник: составлено автором по [Машлакович, Б.Ю. Управление кадрами в современной организации. – М.: КноРус, 2021. – 206 с.]

Что касается формирование комфортных условий труда, то рабочие места должны быть достаточно освещены, защищены от посторонних шумов, оснащены всем необходимым для работы персонала.

Предоставление свободного времени, в частности обеденного перерыва недостаточно для того, чтобы сотрудники смогли отвлечься от работы и вернуть концентрацию. Длительная работа без отдыха приводит к снижению мотивации.

Создание комфортного психологического микроклимата в коллективе повысит лояльность сотрудников к организации, ее руководителям.

Возможность продвижения по карьерной лестнице одна из самых важных составляющих системы нематериального стимулирования. Возможность карьерного роста предполагает четкое понимание желаемой цели, планируя необходимые действия для её достижения. Амбициозных, квалифицированных специалистов привлекает работа в компаниях, которые

предоставляют возможности карьерного роста. По статистике, 22% россиян переезжают в другой регион с целью карьерного роста.

Можно выделить два вида карьерного роста – вертикальный и горизонтальный. На рисунке 15 рассмотрим вертикальный карьерный рост.



Рисунок 15 – Вертикальный карьерный рост персонала

Источник: составлено автором по [Беседина, О.И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И Беседина // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.]

Важно уделять равное внимание карьерному росту, как горизонтальному, так и вертикальному. Согласно вертикальному росту сотрудники двигаются вверх по структурным ступеням иерархии (карьерная лестница).

Вертикальный карьерный рост означает продвижение по службе внутри одной компании или организации вверх по иерархической лестнице. Это может включать повышение по должностям, получение более высоких зарплат и больших ответственностей.

Для достижения вертикального карьерного роста необходимы определенные критерии и условия. Это может включать такие факторы, как достижение конкретных целей и показателей производительности, демонстрацию лидерских навыков, обучение и профессиональное развитие, а также выполнение дополнительных задач и проектов.

Для многих людей вертикальный карьерный рост является главной целью и признаком успешности. Он может предоставить больше престижа, возможность управления другими сотрудниками и обеспечить более высокий уровень дохода. Однако, не всегда вертикальный рост является единственным или самым подходящим вариантом для всех работников. Некоторые предпочитают горизонтальный карьерный рост, который связан с развитием навыков и опыта в определенной области, без изменения должности или уровня ответственности.

В отличие от вертикального карьерного роста, горизонтальный рост фокусируется на развитии и расширении навыков и компетенций в рамках текущей должности.

Примеры горизонтального карьерного роста могут включать освоение новых задач и ответственностей, приобретение специализированных знаний и навыков, совершенствование профессионального мастерства, участие в проектах, обучение или подготовку других сотрудников и т. д.

Горизонтальный карьерный рост может быть полезен для работников, которые хотят развивать свои профессиональные навыки и заниматься интересными проектами, не обязательно претендуя на должностное продвижение. Это может помочь улучшить и разнообразить профессиональный опыт и подготовиться к будущим возможностям карьерного роста.

На рисунке 16 пример горизонтального карьерного роста.

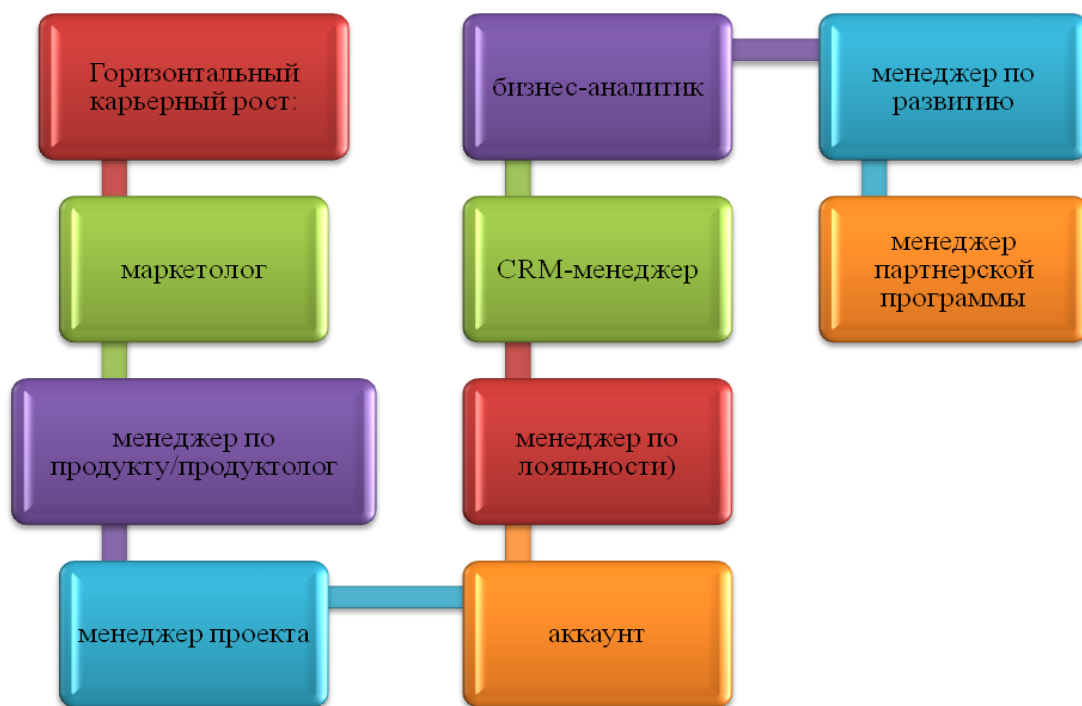


Рисунок 16 – Горизонтальный карьерный рост персонала

Источник: составлено автором по [Зуев, Д. Как построить систему стимулирования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9989-sistema-stimulirovaniya-personala>]

При «горизонтальном» продвижении будет происходить изменение оклада, обязанностей сотрудника, с расширением функционала, однако обычно положение в структуре остается прежним. Понятие карьерной лестницы в этом случае не применимо [24, с. 133].

Таким образом, управление системой мотивации в современной компании играет важную роль для достижения высокой производительности и удовлетворения сотрудников. По результатам теоретического анализа выделим методы и подходы к управлению системой мотивации в современных компаниях:

1. Установление целей и обратная связь. Ясные и конкретные цели, а также регулярная обратная связь помогают сотрудникам оценить свой прогресс и ощущать удовлетворение от выполненной работы.

2. Развитие и обучение: предоставление сотрудникам возможностей для развития и обучения помогает им расти профессионально и достигать новых уровней компетенции. Современные компания предлагают обучающие программы, тренинги, менторство и другие способы развития своих сотрудников.

3. Признание и поощрение достижений сотрудников выступают мощным современным мотиватором. Компании устанавливают систему наград (финансовые бонусы, повышение в должности, публичное признание или другие формы поощрения), чтобы выразить свое признание успешной работе сотрудников.

4. Предоставление гибкого графика работы и поддержка баланса между работой и личной жизнью помогают сотрудникам чувствовать себя более удовлетворенными и мотивированными в современных условиях. Современные компания разрабатывают политику работы на удаленном доступе, предоставляют отпуска и гибкую рабочую среду, чтобы удовлетворить потребности сотрудников.

5. Укрепление командного духа и связей. Компании в современных реалиях проводят тимбилдинговые мероприятия, совместные проекты и другие формы сотрудничества, чтобы помочь сотрудникам чувствовать себя частью команды и достигать целей вместе.

6. Установление разумных и достижимых ожиданий. Современные компании устанавливают разумные и достижимые ожидания по отношению к сотрудникам. Несправедливые и нереалистичные требования могут привести к неудовлетворенности и демотивации. Современные руководители стремятся быть объективными в своих оценках и устанавливать реалистичные ожидания.

7. Компании в настоящих условиях создают культуру признания и открытого общения, где сотрудники чувствуют себя принятыми и ценными.

Открытость в общении и внимание к мнению сотрудников помогают создать положительную и мотивирующую рабочую среду.

В зависимости от специализации предприятия, могут использоваться различные показатели оценки системы мотивации и стимулирования труда. Оценить систему мотивации и стимулирования можно оценить, проанализировав следующие показатели: производительность труда на одного работника, коэффициент удовлетворенности работников работой организации, коэффициент текучести кадров, выработка, показатель рентабельности персонала (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели оценки эффективности системы мотивации и стимулирования персонала

| Показатель                                                     | Формула                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Производительность труда на одного работника                 | $Пт = \frac{О}{Ч}$ <p>Пт– производительность труда на одного работника; О – выполненный объем работы; Ч – численность работников.</p>                                                                                                                                      |
| 2.Коэффициент удовлетворенности работников работой организации | $K_y = 1 - \frac{Ч_{сж}}{Ч_{ср}}$ <p><math>K_y</math> –коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии; <math>Ч_{сж}</math> – число работников выбывших по собственному желанию; <math>Ч_{ср}</math> – среднесписочная численность работников.</p>         |
| 3.Коэффициент текучести кадров                                 | $K_{тк} = \frac{Ч_y}{Ч_{ср}} * 100$ <p><math>K_{тк}</math> – коэффициент текучести кадров; <math>Ч_y</math> – количество работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины; <math>Ч_{ср}</math>–среднесписочная численность работников.</p> |
| 4. Рентабельность персонала                                    | $Рп = П / Ч_{ср}$ <p><math>П</math> – прибыль от реализации; <math>Ч_{ср}</math> – среднесписочная численность работников.</p>                                                                                                                                             |

Источник: составлено автором по [Коргова, М.А. Кадровый менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.]

Расчет производительности труда на одного работника позволяет определить эффективность работы каждого сотрудника в организации.

Высокая производительность может свидетельствовать о хорошем мотивационном фоне, а низкая производительность может говорить о недостаточной стимуляции и нужде в корректировке мотивационных программ.

Расчет коэффициента удовлетворенности работой позволяет измерить уровень удовлетворенности сотрудников своей работой в организации. Высокий показатель коэффициента может говорить о том, что мотивационные меры эффективны, а низкий показатель требует внимания и корректировки мотивационных программ.

Расчет коэффициента текучести кадров позволяет определить, насколько часто сотрудники покидают организацию. Низкий показатель коэффициента может свидетельствовать о хорошей мотивации и удовлетворенности, а высокий показатель требует рассмотрения возможных причин и корректировки мотивационных мер.

Расчет рентабельности персонала позволяет определить, насколько эффективно используются ресурсы организации на заработную плату своих сотрудников. Более эффективное использование ресурсов может говорить о наличии эффективных мотивационных программ, а менее эффективное использование может требовать корректировки мотивационных мер.

Все эти расчеты и данные позволяют оценить эффективность стимулирования мотивации сотрудников и принять соответствующие меры для повышения производительности, удовлетворенности и стабильности кадров.

В заключении отметим, что управление системой мотивации современной компании является многогранным процессом, который требует внимания к индивидуальным потребностям сотрудников и постоянного реагирования на изменяющиеся условия и требования.

В следующей главе проанализируем систему стимулирования персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» и предложим пути ее оптимизации.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» И ПУТИ ЕЕ ОПТИМИЗАЦИИ

### 2.1 Характеристика деятельности, кадрового потенциала и системы стимулирования ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Сегодня ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» (далее автоцентр) имеет статус престижного автосалона города Пензы. Юридический адрес ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»: г. Пенза, ул. Ульяновская, д.85.

Отрасль автосалона транспортная. Компания занимается авто-бизнесом. Основным видом деятельности автоцентра является реализация автомобилей.

Услуги ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Услуги ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Источник: составлено автором на основе корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Согласно данным на рисунке 17 автоцентр занимается продажей автомобилей, запчастей и аксессуаров к ним, предоставляет услуги по сервису и техническому обслуживанию автомобилей, оказывает

консультационные услуги в выборе автомобилей, а также услуги по финансированию и страхованию автомобилей.

Модельный ряд новых авто представлен такими марками, как Geely Monjaro, Geely Tugella Flagship Sport, GAC GS5 Comfort, GAC GS5 Elite, GAC GS5 Luxe, GAC GS5 Premium и др.

ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» создан в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО) и учредительным документом этого общества является устав.

Устав содержит предписания и правила, регулирующие деятельность автоцентра. Он определяет цели и задачи ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», описывает порядок управления и организационную структуру, определяет права и обязанности участников общества, а также устанавливает правила о распределении прибыли и решении других вопросов, связанных с деятельностью автоцентра. Автоцентр имеет все необходимые лицензии и документы для законного сотрудничества с конкретными автопроизводителями и продажи их автомобилей.

Основные конкуренты автоцентра в регионе – ООО «Автолоцман», ООО «АвтоАвангард», ООО «Аллер-Авто», ООО «Изар-Авто», ООО «Пензамоторс».

В сравнении с конкурентами автоцентр имеет преимущества в виде удобного расположения, широкого ассортимента автомобилей, высокого качества обслуживания. Автоцентр предлагает гарантию на проданные автомобили и предоставляет качественное послепродажное обслуживание, включая регулярный сервис, запчасти и аксессуары. Предлагает конкурентоспособные цены на свои автомобили и услуги, что делает его более привлекательными для клиентов, желающих получить хорошее качество за разумную цену. Все это сказывается на привлекательности ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» для клиентов в автомобильной индустрии. Преимущества автоцентра продемонстрированы на рисунке 18.



Рисунок 18 – Конкурентные преимущества ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Источник: составлено автором на основе корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Согласно данным рисунка 18 ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» предлагает не только продажу автомобилей новых, но и авто с пробегом.

Клиентоориентированный подход ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» в том, что автоцентр акцентирует внимание на потребностях и желаниях клиентов, предлагая индивидуальные решения и условия, что создает удовлетворенность клиентов и повышает уровень сервиса.

ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» инвестируется в современные технологии и оборудование, что позволяет предоставлять высокотехнологичный и качественный сервис.

Автоцентр в штате содержит высококвалифицированных специалистов, которые имеют опыт работы с автомобилями разных брендов. Это гарантирует надежность и качество предоставляемых услуг.

Прием на работу персонала, увольнение, кадровые перемещения штатное расписание, а также формы, размеры и оплата труда оформляются

приказами директора.

Миссия автоцентра состоит в том, чтобы предоставить населению качественные автомобили и донести до всех владельцев автомобилей возможность получать максимально качественное обслуживание своего автомобиля. ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» стремится стать надежным партнером каждого автовладельца, обеспечивая доступность качественных услуг по ремонту, техническому обслуживанию и замене запчастей для автомобилей различных марок и моделей.

Цель ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» – сделать процесс эксплуатации автомобиля более безопасным, комфортным и удобным для каждого клиента. Автоцентр стремится к постоянному совершенствованию и развитию, чтобы быть лидером в автомобильной индустрии региона и предоставлять клиентам наилучший сервис.

Организационно-управленческая структура ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» отражена в приложении А. Структура автоцентра является линейно-функциональной, так как она организована в виде иерархической цепочки, где каждый уровень иерархии отвечает за определенные функциональные обязанности и имеет четкие права и обязанности. Каждый уровень подчиняется вышестоящему и отчетливо видно иерархию подчинения.

На вершине иерархии находится руководитель автоцентра, которому подчиняются непосредственные подчиненные – руководители отделов или секторов (например, отдел продаж, сервисный отдел, отдел закупок и т.д.). В свою очередь, каждый руководитель отдела имеет свою команду сотрудников, которые выполняют конкретные задачи в рамках своего отдела.

Четкая иерархия подчинения обеспечивает эффективное функционирование автоцентра, так как каждый сотрудник знает свои обязанности и к кому обратиться в случае необходимости. Кроме того, такая структура позволяет легко контролировать и организовывать работу коллектива, определять роли и ответственность каждого сотрудника.

Но при этом важно также учитывать, что линейно-функциональная структура может иметь свои недостатки, такие как медленное принятие решений, трудности коммуникации между разными уровнями и жесткость организационной системы. Поэтому важно находить баланс между четкой иерархией и гибкостью, чтобы успешно функционировать и развиваться.

Главная задача системы стимулирования персонала – обеспечить автоцентр перспективными специалистами на основе правильного отбора, повышения квалификации и переквалификации, с применением материальных и нематериальных стимулов (рисунок 19).

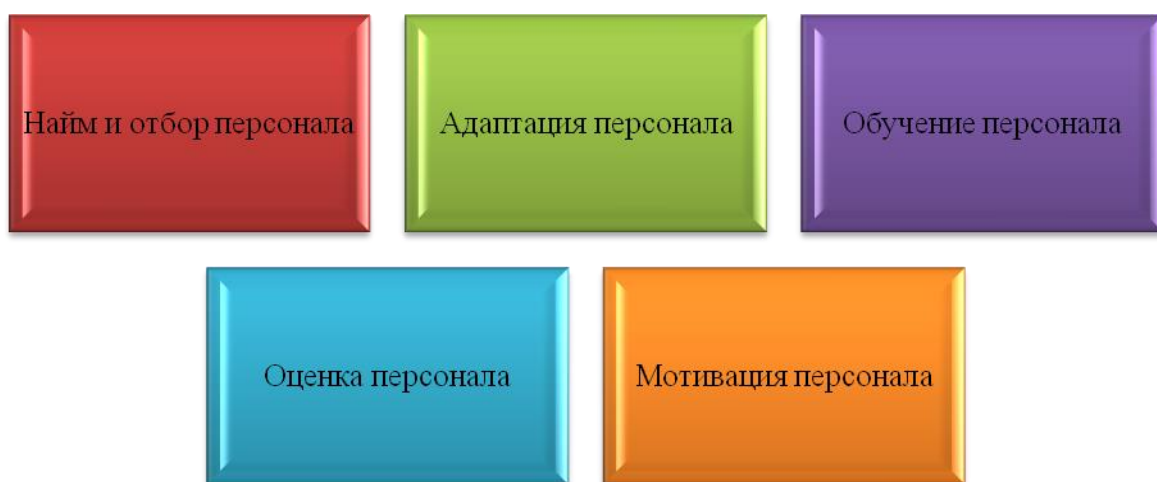


Рисунок 19 – Система управления персоналом ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Источник: составлено автором на основе корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Мы рассмотрели каждую подсистему с точки зрения плюсов и минусов. Особо внимание будем акцентировать на недостатках и предложениях по их оптимизации.

Анализ выявил недостатки некоторых подсистем управления персонала.

При поиске персонала руководители ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» используют определенные критерии и принципы, которые представлены на рисунке 20. Весь процесс отбор персонала автоцентра в целом четко

структурирован.

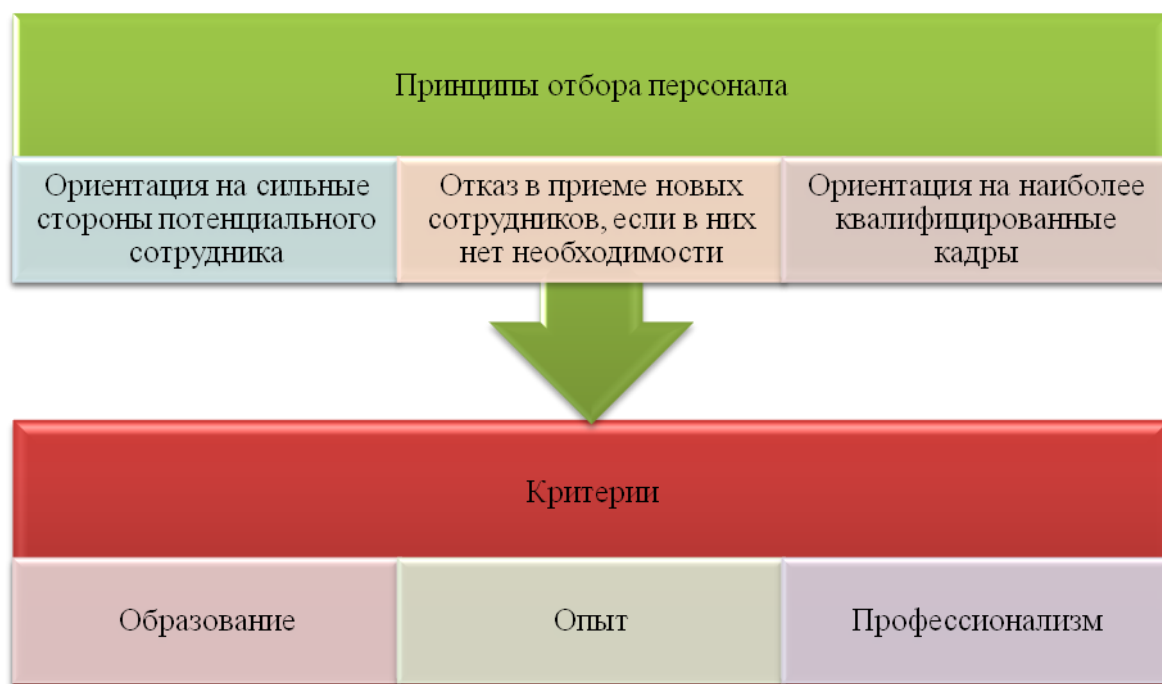


Рисунок 20 – Принципы набора персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Источник: составлено автором на основе корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Однако, появляется ситуация, когда вакансия должна быть срочно заполнена. В таких случаях руководство может отойти от некоторых критериев и принять решение о приеме кандидата, у которого нет достаточного опыта или соответствующего образования, но при этом он обладает другими необходимыми качествами. Это может быть связано с необходимостью немедленного запуска нового проекта, оперативного решения проблемы или других срочных обстоятельств.

Оценка персонала выполняется тремя способами и реализуется для измерения соответствия работника занимаемому им вакантному месту: оценка индивидуального вида (позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемой должности); оценка потенциала работника (профессиональные

знания, опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры). В качестве недостатков подсистемы «оценка персонала» выступает стресс. Персонал испытывает давление и неуверенность в своей работе во время процесса оценки. Это влияет на их психологическое благополучие и производительность. Кроме того, некоторые сотрудники чувствуют себя несправедливо оцененными, что отрицательно сказывается на их мотивации.

Основным методом воздействия на систему симулирования персоналом для обеспечения ее эффективности является обучение кадров (переподготовка и повышение квалификации). Обучение сотрудников происходит регулярно, но в качестве недостатков мы выявили сложность использования методов обучения вне рабочего места. Это означает, что сотрудникам трудно освоить новые навыки или получить информацию, когда они не находятся на рабочем месте. Кроме того, некоторые методы обучения несовместимы с мобильными устройствами или требуют стабильного интернет-соединения, что также создает проблемы для сотрудников, которые вне офиса или имеют ограниченный доступ к интернету. Такие сложности использования методов обучения вне рабочего места приводят к недостаточной эффективности обучения, выступают барьером для повышения квалификации и развития сотрудников автоцентра. Поэтому важно обратить внимание на этот недостаток и обеспечить доступ к обучающему контенту через мобильные приложения или проведение онлайн-курсов с возможностью доступа из любой локации.

В положении о подборе персонала отсутствует кадровый резерв. Отсутствие кадрового резерва является серьезным недостатком в системе стимулирования персонала. Кадровый резерв выступает группой квалифицированных и потенциально способных кандидатов, который позволяет современной организации быстро реагировать на изменения в руководстве, освобождение позиций и другие внезапные ситуации. Таким

образом, отсутствие кадрового резерва в положении о подборе персонала ограничивает возможности ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» и может привести к недостатку квалифицированных кандидатов на важные позиции. Рекомендуется включить положение о кадровом резерве в систему стимулирования персонала, чтобы обеспечить его эффективное функционирование.

Анализ положения об оплате труда, положения об установлении доплаты работникам, правила внутреннего трудового распорядка персонала привел к отрицательному выводу – не учитываются индивидуальные показатели деятельности работников. Отсутствие учета индивидуальных показателей приводит к несправедливому распределению вознаграждения между работниками. Работники, которые демонстрируют высокие результаты и потенциал роста чувствуют себя неуважаемыми и неоцененными, что приводит к их демотивации и уходу из компании. Для более справедливого и эффективного определения заработной платы и доплаты работникам, а также для создания стимулирующей и справедливой рабочей среды важно внедрить критерии оценки и методику расчета вознаграждения, которые будут отражать реальный вклад каждого работника в достижение результатов автоцентра. Также необходимо предусмотреть различные стимулы и поощрения для работников, которые достигают высоких результатов. С учетом индивидуальных показателей деятельности работников, компания сможет более точно определить заработную плату и доплату, что будет способствовать более справедливому и стимулирующему вознаграждению персонала. Это поможет улучшить работу коллектива и повысить производительность каждого работника ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

При планировании кадров не происходит долгосрочного планирования. Поиск кандидатов начинается с размещения объявления в СМИ, то есть используются внешние источники поиска кандидатов.

Рассмотрим состав и структуру персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» (приложение Б).

Из данных, представленных в приложении А, видно, что в структуре персонала автоцентра в анализируемый период удельный вес рабочих и служащих имеет равные показатели (46% для каждой категории), хотя еще год назад число служащих преобладало над рабочими на 1,1%. В конце анализируемого периода удельный вес основных рабочих составил 40,0% и вспомогательных рабочих – 6,0%.

Удельный вес служащих в структуре персонала уменьшился с 53,8% в 2021 году до 50% в конце 2023 года. При этом в конце 2023 года удельный вес руководителей составил 16,0%, специалистов – 32,0%, других служащих – 2,0%.

Структура персонала может быть охарактеризована как стабильная и оптимальная для ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», поскольку, удельный вес рабочих и служащих хоть и находится в равной пропорции, в компании больший удельный вес приходится именно на основной персонал – около 40% от всей численности персонала. К данной категории персонала относятся сотрудники сервиса (мастер автомеханик, электромеханик, шиномонтажник, диагностический инженер, мастер установщик автозвука, автомойщик и пр.).

Такая структура персонала позволяет обеспечить качественное выполнение основных задач и обязанностей компании. Основной персонал состоит из специалистов, имеющих должностные обязанности, связанные с прямым обслуживанием клиентов и выполнением основной деятельности предприятия, таких как мастера, автомеханики, продавцы и т.д. Эти сотрудники являются ключевыми для предоставления качественных услуг и обеспечения клиентов автоцентра.

Кроме того, стабильность этой структуры позволяет сотрудникам развиваться в своей профессиональной сфере и позволяет компании

укреплять свою позицию на рынке

Проанализируем движение персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР». Исходные данные для анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Данные для анализа движения персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

| Показатель                          | 2021 г. | 2022 г. | 2023г. |
|-------------------------------------|---------|---------|--------|
| Численность на начало года          | 52      | 54      | 50     |
| Приняты на работу                   | 3       | 3       | 2      |
| Выбыли                              | 1       | 7       | 2      |
| В том числе:                        |         |         |        |
| - по собственному желанию           | 2       | 6       | 2      |
| - за нарушение трудовой дисциплины  | 0       | 1       | 0      |
| Численность на конец года           | 54      | 50      | 50     |
| Среднесписочная численность         | 52      | 54      | 50     |
| Число проработавших до 5 лет        | 21      | 23      | 21     |
| Число проработавших от 5 до 10 лет  | 28      | 27      | 26     |
| Число проработавших от 10 до 15 лет | 3       | 4       | 3      |

Источник: составлено автором на основе корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Как видно из таблицы 1, в 2021 году выбыл 1 человек, а было принято 3 человека, поэтому численность на начало и на конец года увеличилось до 54 человек (на 2 человека увеличилось), чего нельзя сказать о 2022 и 2023 годах.

В 2022 году число выбывших работников составило 7 человек, а прибывших только 3 человека. В 2017 году – выбыло 2 человека, устроился на работу 2 человека. Среднесписочная численность работников на 2022 год составила 50 человек, что на 4 человека меньше чем в прошлом году.

Показатели движения персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» представлены в таблице 3. Указанные показатели помогут оценить динамику и состояние персонала в автоцентре и могут быть использованы для принятия решений по оптимизации системы стимулирования персонала. Расчет производился в соответствии методиками и критериями, рассмотренными в

разделе 1.2 данной работы.

Таблица 3 – Показатели движения персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

| Показатель                                | 2021 г. | 2022 г. | 2023г. | Темп прироста, % |                 |
|-------------------------------------------|---------|---------|--------|------------------|-----------------|
|                                           |         |         |        | 2022 г. к 2021г. | 2023г. к 2022г. |
| Коэффициент оборота по приему работников  | 0,05    | 0,05    | 0,04   | 0                | -20             |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,02    | 0,01    | 0,04   | -50              | 75              |
| Коэффициент текучести кадров              | 0,02    | 0,01    | 0,04   | -50              | 75              |
| Коэффициент постоянства кадров            | 0,98    | 0,87    | 0,96   | -11,2            | 10,3            |
| Коэффициент стабильности                  | 0,59    | 0,57    | 0,58   | -3,3             | 1,7             |

Источник: составлено автором на основе корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Коэффициент оборота по приему в 2023 году составил 0,04. Это означает, что количество принятых работников составляет 4% от среднесписочной численности персонала. Этот показатель имеет явную тенденцию к снижению, т.к. в 2022 году количество принятых составляло 5,5% от среднесписочной численности работников, а в 2021 году 5,7%.

Коэффициент оборота по выбытию в 2022 году по сравнению с 2023 годом снизился на 50%. Но уже к концу 2023 года данный показатель увеличился и был равен 0,4 (75%).

Данный факт может оцениваться отрицательно, т.к. он свидетельствует о снижении стабильности персонала.

Коэффициент оборота по выбытию совпадает по значению с коэффициентом текучести персонала, поскольку увольнений по производственной необходимости не производилось.

В целом текучесть персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» не критическая, поскольку не превышает допустимого размера 5% (на конец 2023 года равна 4%).

Коэффициент постоянства персонала в конце 2022 года снизился на 11,2%, но зато коэффициент стабильности в анализируемом периоде 2023 года имеет хорошую тенденцию к росту на 10,3%. Данный факт оценивается положительно, поскольку на предприятии остаются опытные сотрудники.

Таким образом, персонал автоцентра хоть и является стабильным, но в то же время наблюдается тенденция к текучести персонала. Необходимо более детальное исследование, чтобы определить конкретные причины и факторы, влияющие на текучесть сотрудников. Это позволит предпринять меры для улучшения ситуации и оптимизации системы стимулирования персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

## **2.2 Оценка системы стимулирования персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» и рекомендации по ее оптимизации**

Оценка системы стимулирования персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» будет основана на следующих критериях:

- насколько автоцентр уделяет внимание созданию положительной и здоровой рабочей среды, а также наличию программ для поддержки равновесия работы и личной жизни сотрудников;
- на наличии и эффективности системы поощрений, таких как премии за достижение целей, бонусы за хорошую работу или продажи, или иные формы вознаграждения, которые могут стимулировать работников к высокой производительности;
- сбор обратной связи от сотрудников компании о системе стимулирования и их общем удовлетворении работой в организации через проведение опроса.

Исходя из этих критериев будет дана оценка система стимулирования персонала в автоцентре с учетом отзывов и удовлетворенности сотрудников,

которые являются основой для контроля и постоянного улучшения системы стимулирования ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

Было опрошено 25 сотрудников. Вопросы для персонала представлены в приложении В. Нами оценивались – удовлетворенность персонала работой в автоцентре и межличностные отношения в коллективе.

Приоритеты и мнение персонала о взаимоотношении с ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» представлены на рисунке 21.



Рисунок 21 – Отношение персонала к ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», (в процентах от числа опрошенных, n = 25)

Из рисунка 21 видно, что для основной часть персонала автоцентра работа занимает очень важное место в их жизни, то есть важнее личной жизни (42%) или на одном уровне с ней (23%). При этом значительная доля сотрудников автоцентра считает, что личное время приоритетнее работы (35%).

Половина опрошенного персонала (50%) считают условия труда на работе комфортные, безопасные и удовлетворены работой в автоцентре (рисунок 22).

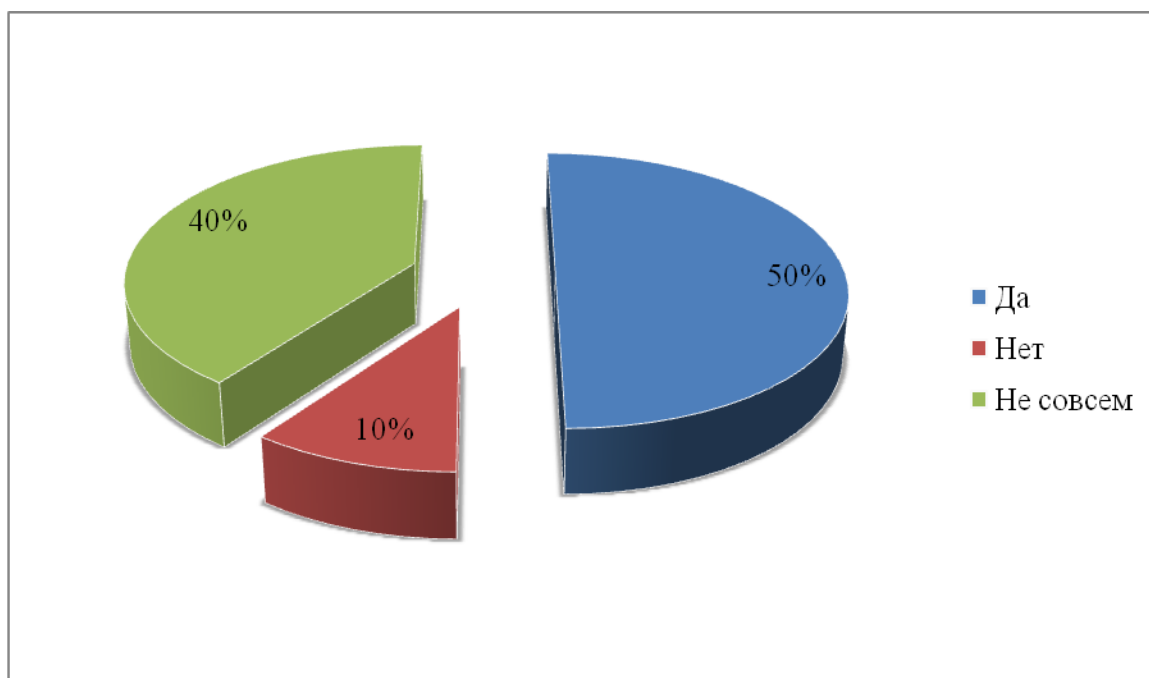


Рисунок 22 – Удовлетворение от работы в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», (в процентах от числа опрошенных, n = 25)

При этом не малая часть – 40 % сотрудников не совсем удовлетворены работой в автоцентре, то есть работа не удовлетворяет их требования. 10% опрошенных сотрудников вовсе недовольны работой. Причины неудовлетворенности работой включают в себя недостаток карьерных возможностей, отсутствие признания и поощрения за достижения, неподходящая рабочая среда, нереалистичные ожидания со стороны руководства и др. В процентном соотношении денежная часть (неудовлетворенность размер заработной, системой премирования и бонусов) является основным фактором снижения продуктивности и понижения мотивации (47%). Факторы дестимулирования сотрудников ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» в процентном соотношении представлены на рисунке 23.

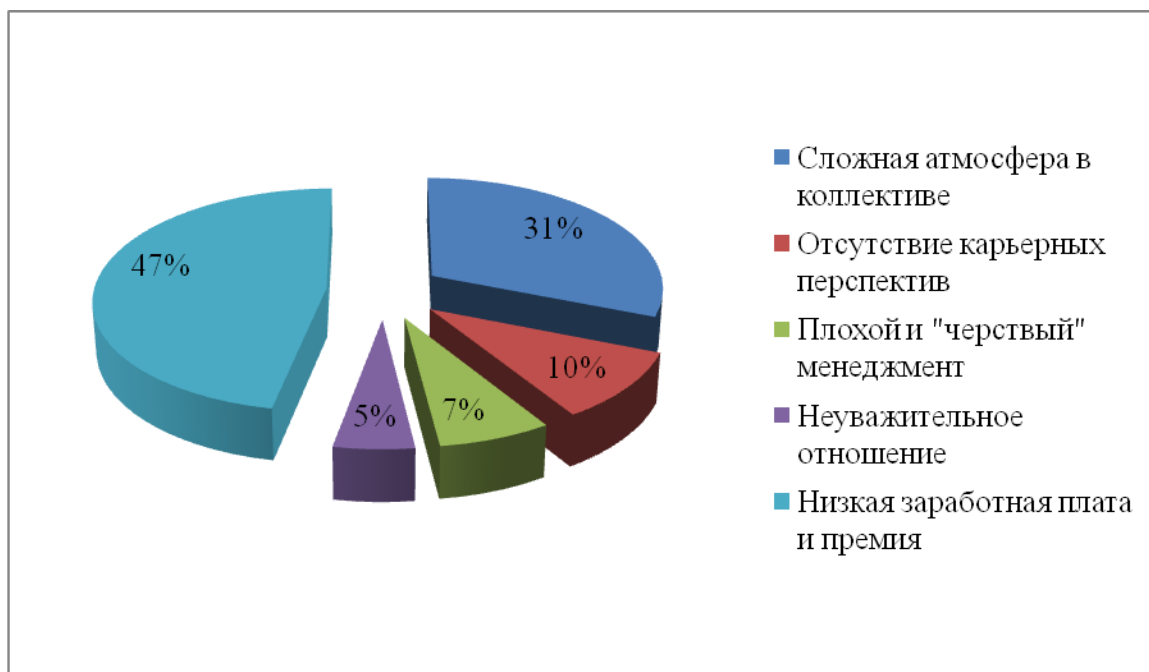


Рисунок 23 – Факторы демотивирования для сотрудников ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», (в процентах от числа опрошенных, n = 25)

На рисунке 24 отображены привлекательные способы стимулирования.

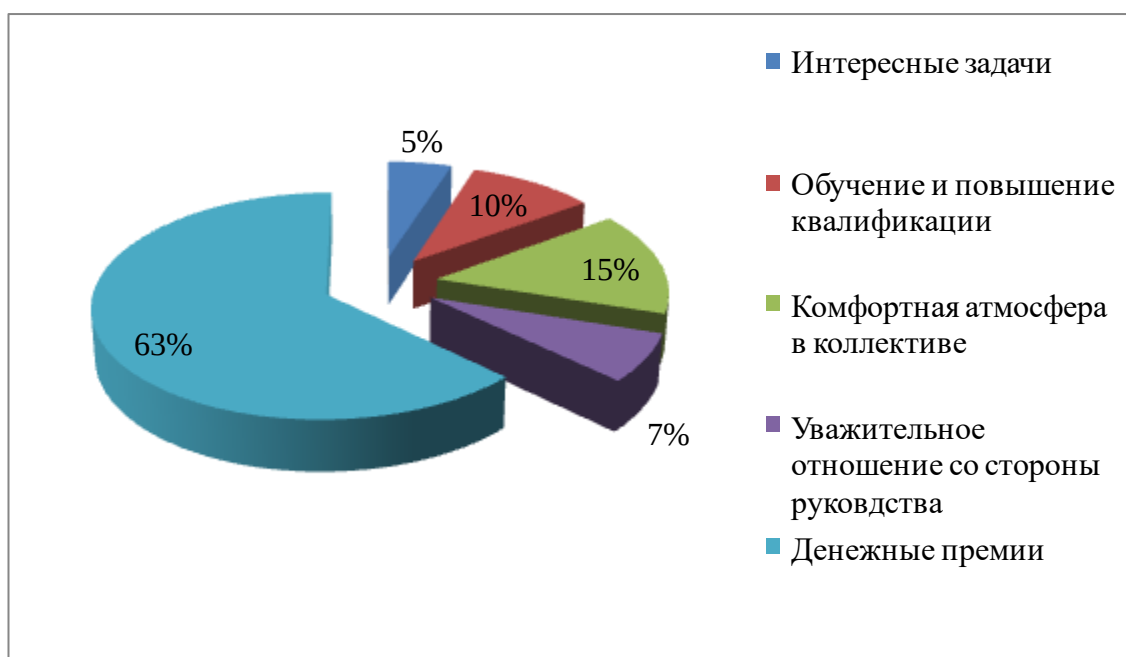


Рисунок 24 – Привлекательные способов стимулирования для сотрудников ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», (в процентах от числа опрошенных, n = 25)

Денежные премии и бонусы явились бы эффективным способом стимулирования для 63%, комфортная атмосфера в коллективе для 15%, обучение или повышение квалификации – 10%, уважительное отношение со стороны руководства – 7% , интересные задачи и проекты – 5%.

Больше половины сотрудников заявили, что за плохо сделанную работу или ошибки применяются устные замечания и выговоры (54%). Остальные сотрудники 46 % отметили со стороны руководства отрицательные финансовые санкции (вычеты из заработной платы, лишение премии).

На рисунке 25 отражены результаты оценки морального климата в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

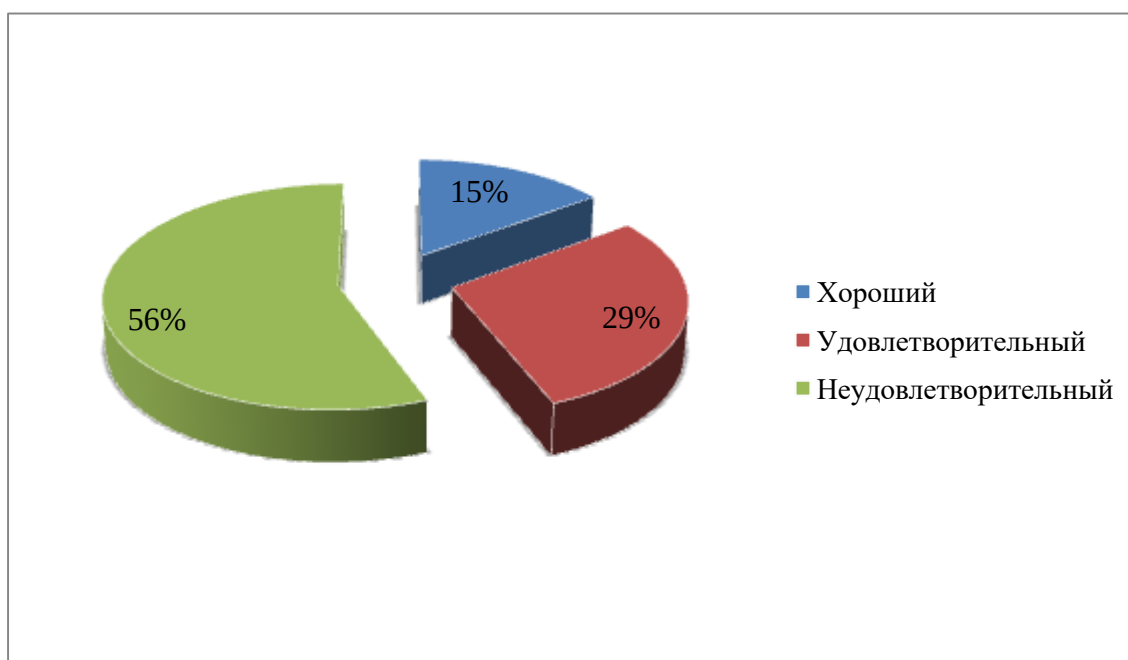


Рисунок 25 – Оценка морального климата сотрудников ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», (в процентах от числа опрошенных, n = 25)

Согласно данным рисунка 25 в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» неблагоприятный моральный климат. 58 % сотрудников моральную обстановку в коллективе оценивают как неблагоприятную. Плохой психологический климат характеризуется крайне низким уровнем доверия

сотрудников автоцентра, высокими требованиями друг к другу, психологической не совместимостью.

Сотрудник и автоцентра имеют потребность в душевном отношении со стороны руководства, так как это способ укрепить и поддержать их эмоциональное и психологическое благополучие. Работники хотят чувствовать, что их труд и усилия оцениваются и признаются их руководством автоцентра. На рисунке 26 видны душевные потребности персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

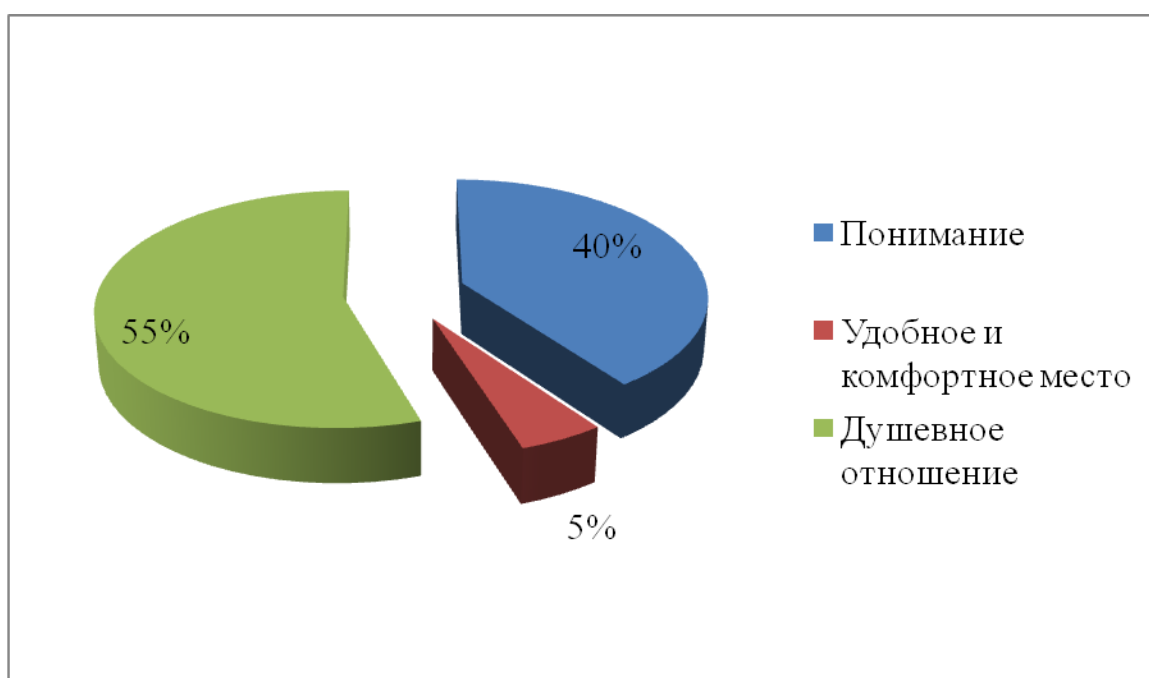


Рисунок 26 – Факторы «заботы» для сотрудников ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», (в процентах от числа опрошенных, n = 25)

Большинство сотрудников считает самыми популярными следующие корпоративные мероприятия – празднование Нового Года (64%), официальные праздники – 22%, 14% – день рождения сотрудников и автоцентра (рисунок 27) .

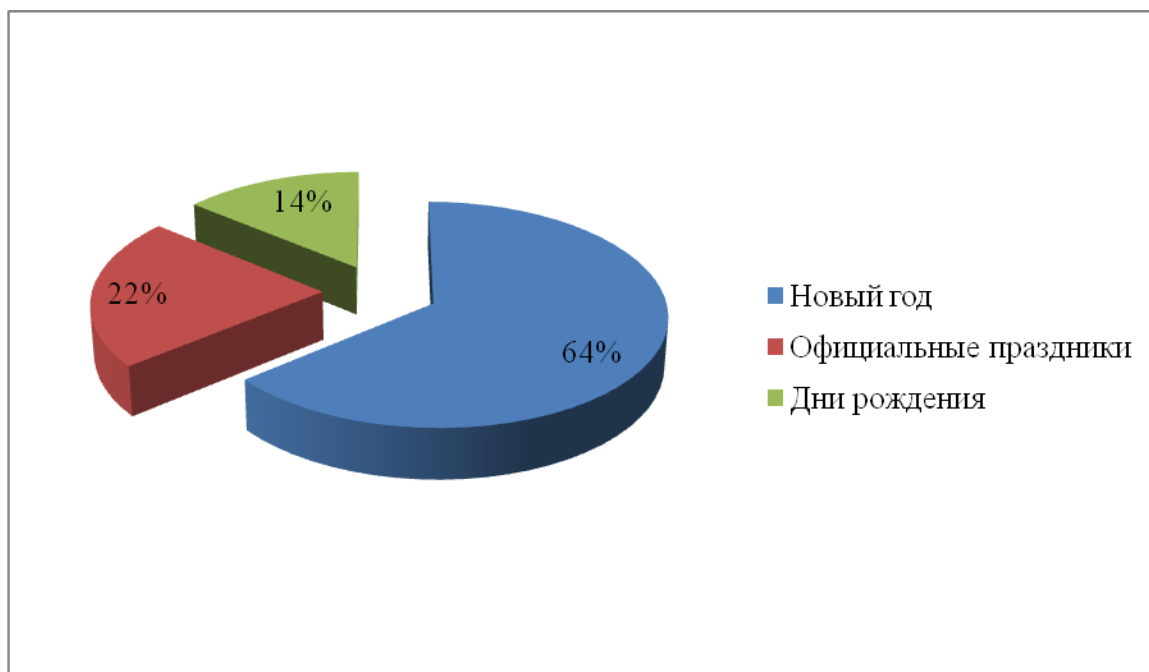


Рисунок 27 – Самые популярные корпоративные мероприятия для сотрудников ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», (в процентах от числа опрошенных, n = 25)

88% сотрудников готовы были бы работать сверхурочно при необходимости, если бы руководство максимально заботилось. 12% – не готовы пойти на это. Подобная тенденция среди сотрудников выгодна для ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», поскольку она сможет выполнить больше работы в короткие сроки, вызвать большую преданность и стимулирование к своей работе, улучшить качество работы и повысит производительность.

При этом руководству автоцентра следует быть осмотрительным в отношении сверхурочной работы, обеспечивая адекватное вознаграждение и поддержку для сотрудников, и поощрять баланс между работой и отдыхом. Также важно учитывать политику автоцентра по отношению к сверхурочной работе.

На рисунке 28 показана зависимость заработной платы персонала от результатов труда.

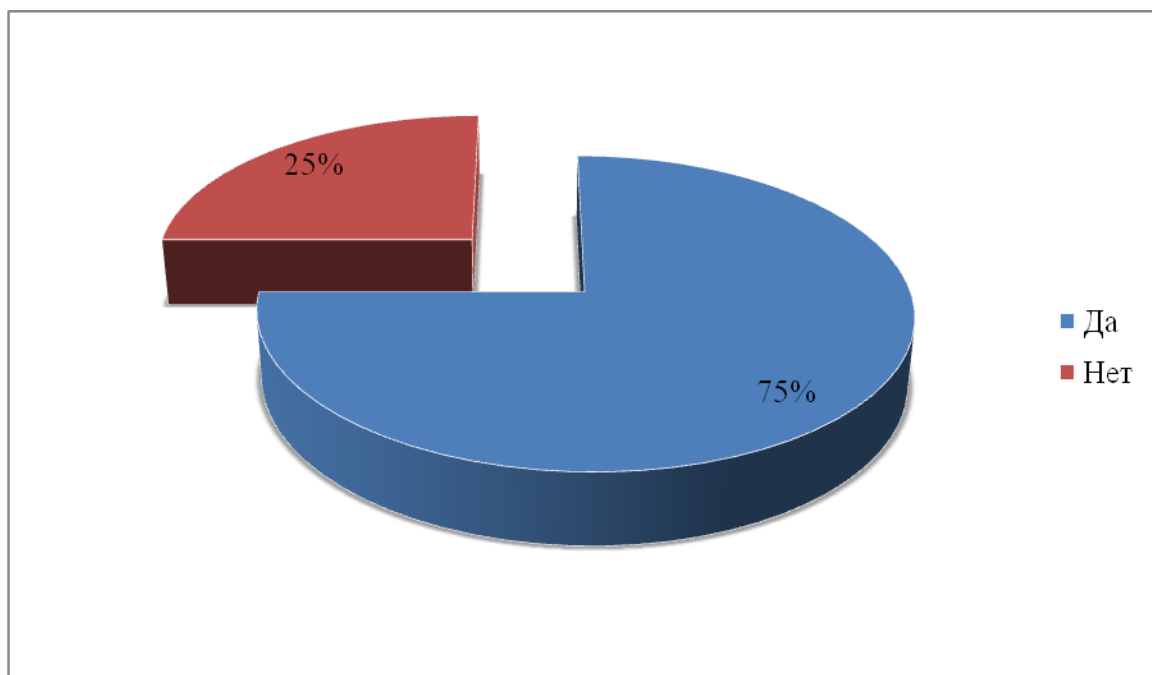


Рисунок 28 – Влияние заработной платы на результат работы сотрудников ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», (в процентах от числа опрошенных, n = 25)

Из рисунка 28 очевидна прямая зависимость результата труда персонала от их заработной платы. Сотрудники автоцентра готовы работать за хорошую зарплату, так как они ценят свое время и умение, и хотят быть соответствующе вознаграждены за свой труд. Хорошая зарплата является стимулирующим фактором для сотрудников, поскольку позволяет им обеспечивать свою семью, получать достойное вознаграждение за свои профессиональные навыки и мотивирует их оставаться в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» на долгосрочной основе.

22% респондентов заявили, что тревожная новостная повестка (СВО – специальная военная операция и другие «стрессовые» события) никак не повлияла на работу, однако у 18% появилось равнодушие к работе, у 17% выросла нагрузка. 12% заявили об отмене или урезании премии, 11% – о меньшем внимании со стороны руководства, 9% – об отмене корпоративов, 7% – о начале конфликтов в коллективе и о более частом уходе на больничный, 6% ушли с головой в работу (рисунок 29).

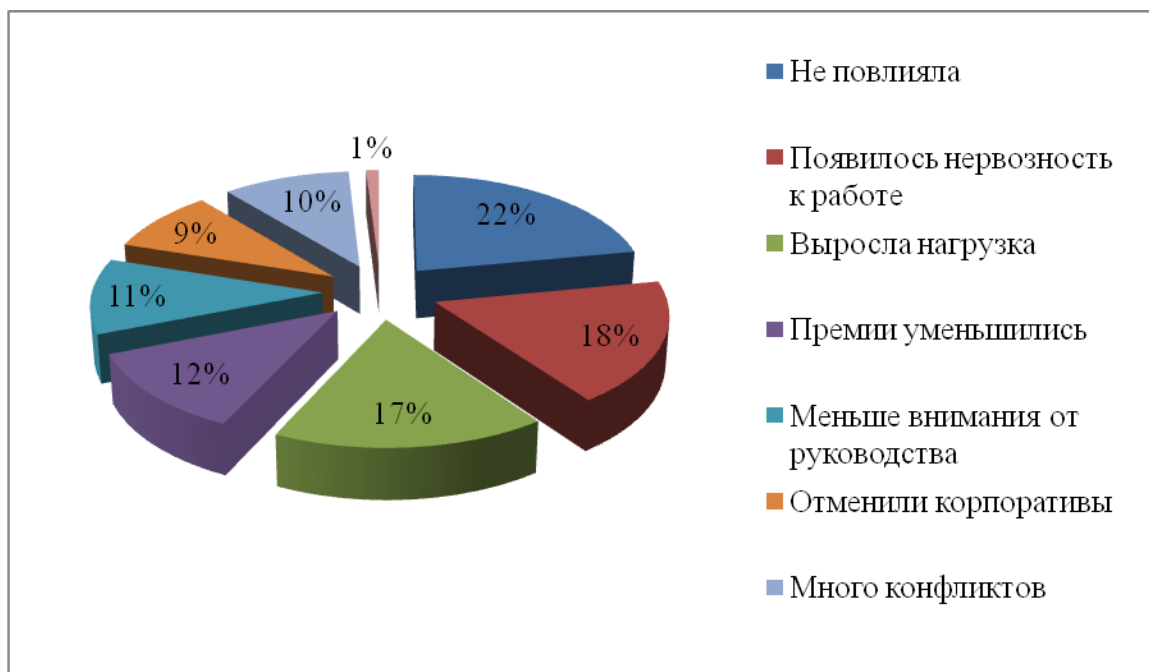


Рисунок 29 – Ответы на вопрос «Как современная ситуация в стране, связанная с санкциями, СВО (специальная военная операция) сказывается на вас и вашей работоспособности?», (в процентах от числа опрошенных, n = 25)

Опрос сотрудников указывают на то, что для весомой части персонала автоцентра работа является важной частью их жизни, поэтому вопросы стимулирования персонала остаются актуальными. Персонал в рамках опроса признался в неудовлетворенности оплатой труда и тем психологическим климатом, который существует в автоцентре.

Современные турбулентные условия жизни выводят на понимание того, что для многих сотрудников автоцентра важно найти «точку опоры и верное плечо» в виде работы в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», которая будет для них оплотом стабильности.

Для дальнейшей оценки действующей системы стимулирования нами были проанализированы основные показатели, которые отражают эффективность системы. Такие как производительность труда на одного работника, показатель рентабельности персонала.

Проанализируем, как используется фонд заработной платы среди персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Производительность труда персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

| Показатель                                                                 | 2022 г. | 2023 г. | 2023г. к<br>2022 г. |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------------------|
| Выручка автоцентра, млн.руб.                                               | 47      | 50      | 6,3                 |
| Среднесписочная численность основных<br>рабочих, чел.                      | 54      | 50      | 7,4                 |
| Время, затраченное на выполнение всех<br>работ в часах                     | 29 099  | 26 896  | 7,5                 |
| Время, затраченное на выполнение всех<br>работ в днях                      | 2 556   | 2 373   | 7,1                 |
| Производительность труда одного<br>основного сотрудника, тыс. руб./чел.    | 880     | 1000    | 13                  |
| Выручка автоцентра в расчете на один<br>день / один человек тыс. руб./час  | 1615    | 1859    | 15                  |
| Выручка автоцентра в расчете на один<br>час / один человек, тыс. руб./дней | 18 388  | 21070   | 14,5                |

Источник: составлено автором на основе корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Производительность труда одного основного работника повысилась в 2023 г. на 13%, при этом выручка организации при этом выросла на 15%. При этом согласно опросу, автоцентр проявляет мало заботы о своих сотрудниках и недостаточно финансово стимулирует.

Для поддержания достойной производительности труда автоцентру важно постоянно мониторить и оценивать результаты работы сотрудников, а также проводить объективные оценки и давать обратную связь о проделанной работе. Это поможет создать высокий уровень стимулирования и возможность для внесения корректировок или внедрения улучшений в систему стимулирования персонала.

В целом, достойная производительность труда в системе стимулирования персонала автоцентра является индикатором успешного функционирования и эффективности работы автоцентра в целом.

Проведем оценку использования рабочего времени. Насколько эффективно используется рабочее время в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» отражено в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели использования рабочего времени персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

| Показатель                                           | 2022 г. | 2023 г. | 2023г. к 2022 г. |
|------------------------------------------------------|---------|---------|------------------|
| Среднесписочная численность основных рабочих, чел.   | 54      | 50      | 7,4              |
| Время, отработанное всеми основными рабочими в часах | 29 099  | 26 896  | 7,5              |
| Время, отработанное всеми основными рабочими в днях  | 2 556   | 2 373   | 7,1              |
| Время, отработанное одним основным рабочим, ч.       | 2071    | 2373    | 42               |
| Число дней, отработанных одним основным рабочим, дн. | 191     | 190     | 0,5              |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч.           | 12      | 12      | 100              |

Источник: составлено автором на основе корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Из таблицы 5 видно, что в связи с сокращением среднесписочной численности основных рабочих в 2023 году, произошло снижение времени, отработанного всеми рабочими в часах на 7,4%. Средняя продолжительность рабочего дня осталась прежней – 12 ч.

Проанализируем фонд заработной платы на 2022 и 2023 годы, что позволит определить эффективность использования персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР». Анализ этих показателей поможет определить эффективность использования персонала и выявить факторы, которые могут быть причиной неэффективности или несоответствия затрат на персонал ожидаемым результатам. Эта информация может быть полезной для принятия решений о перераспределении ресурсов, оптимизации рабочих процессов или корректировке политики оплаты труда (таблица 6).

Таблица 6 – Показатели эффективности персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

| Показатель                                         | 2022 г. | 2023 г. | 2023г. к 2022 г. |
|----------------------------------------------------|---------|---------|------------------|
| Среднесписочная численность основных рабочих, чел. | 54      | 50      | 7,4              |
| Чистая прибыль, тыс.руб.                           | 111     | 294     | 6,3              |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                       | 230     | 390     | 7                |
| Фонд заработной платы, тыс.руб.                    | 404     | 650     | 4,6              |
| Рентабельность затрат на оплату труда              | 3,6     | 2,2     | - 38,0           |
| Рентабельность персонала автоцентра, тыс.руб./чел. | 4,2     | 7,8     | 85,7             |

Источник: составлено автором на основе корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Таким образом, автоцентр нуждается в оптимизации системы стимулирования персонала, что предполагает устранение недостатков, которые проанализированы выше (текучесть кадров, низкая удовлетворенность трудом, не ведется комплексных работ по разработке и поддержанию программ стимулирования, отсутствует менеджер по мотивации, разобщенность коллектива, система стимулирования не ориентирована на сотрудничество коллег).

Рассмотрим предложенные рекомендации по оптимизации системы стимулирования персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

Создание еще более комфортных условий работы, забота о физическом и ментальном здоровье сотрудников, внимание к семье сотрудников – это с нашей точки зрения должно стать залогом корпоративной культуры и эффективными инструментами оптимизации системы стимулирования персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

Нами предлагаются следующие направления оптимизации системы стимулирования персонала автоцентра (рисунок 30).



Рисунок 30 – Направления оптимизации системы мотивации персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Источник: составлено автором на основе проведенного анализа корпоративной документации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

Введение должности менеджера по мотивации ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» поможет оптимизировать систему стимулирования персонала в автоцентре. Менеджер по мотивации будет отвечать за разработку и реализацию стратегий, направленных на стимулирование и поддержку высокой производительности сотрудников. Одной из главных задач менеджера по мотивации будет анализ мотивационных факторов и потребностей сотрудников, чтобы создать эффективные и индивидуальные подходы к мотивации. Он будет отслеживать уровень удовлетворенности сотрудников, проводить опросы и интервью, чтобы выявить их потребности и ожидания. Менеджер по мотивации будет разрабатывать и внедрять программы и инструменты, способствующие повышению мотивации сотрудников. Он будет заниматься созданием системы поощрений, разработкой гибких форм оплаты труда, проведением тренингов и семинаров по повышению мотивации и социальной поддержке. Также менеджер по мотивации будет отвечать за оценку эффективности мероприятий по

стимулированию и внесению необходимых корректировок в систему. Он будет анализировать данные, проводить мониторинг и отчетность, чтобы оценить эффективность различных мероприятий по стимулированию и сделать рекомендации по их улучшению.

По нашему мнению, введение должности менеджера по мотивации позволит оптимизировать систему стимулирования труда, улучшить уровень удовлетворенности сотрудников, удерживать достойный уровень производительности и снизить текучесть кадров. Это поможет ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» достичь более высоких результатов и укрепить свою позицию на рынке.

Стресс, тревожность современных условиях жизни – все это влияет на самочувствие и эффективность сотрудников автоцентра, что сказывается на производительности труда. В этих условиях ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» целесообразно позаботится о ментальном и физическом здоровье сотрудников через следующие мероприятия:

- привлечение услуг психолога;
- организация ориентационного обучения и вебинаров.
- компенсировать занятия спортом;
- проводить корпоративные спортивные мероприятия.

Считаем, что подобная «забота» будет эффективным средством стимулирования сотрудников автоцентра и закроет потребность «заботы», которую испытывают сотрудники по результатам проведенного авторского исследования.

Каждому сотруднику приятно, когда компания разделяет семейные ценности и проявляет внимание к семье. В этом тоже видим отличный инструмент стимулирования персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»:

- мероприятия в формате семейного дня. Это могут быть летние фестивали, творческие мастер-классы, велопрогулки и другое. Главное –

положительные эмоции, момент сближения с семьей, совместное занятие чем-то интересным.

- официальная благодарность сотрудников – еще один эффективный способ поощрения и стимулирования по нашему мнению. ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» признает усилия и достижения конкретного сотрудника, повествует в чем именно его ценность, какой вклад он вносит в развитие автоцентра (приложение Г).

- экскурсии для сотрудников с детьми. Задача – познакомить с ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», заинтересовать и увлечь ребенка, возможно, помочь сделать первые шаги в «мир профессии». Например, предлагается устроить квесты для школьников младших классов – дети сотрудников будут выполнять «профессиональные» задания и узнают о работе разных специалистов ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

- уделить внимание и заботу социальному пакету сотрудников, обеспечивая персонал автоцентра бесплатными обедами. Это поможет создать комфортные условия работы и повысить общую удовлетворенность персонала.

Таким образом, персонал поймет, что ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» в них вкладывается «с душой» и будет их мотивировать.

В продолжении оптимизации системы стимулирования персонала автоцентра мы также предлагаем разделить менеджеров по продажам на команды во главе с «Лучшим менеджером продаж месяца». В этом случае, каждый работник будет простимулирован не только еще больше повысить свою производительность труда, но и производительность команды, в которой он работает. А так же это мероприятие даст стимул к тому, что более опытные участники команд станут делиться опытом и знаниями в области продаж, что в итоге положительно скажется на квалификации менее опытных участников. Для оценки работы каждой команды была разработана система оценок команды (рисунок 31).

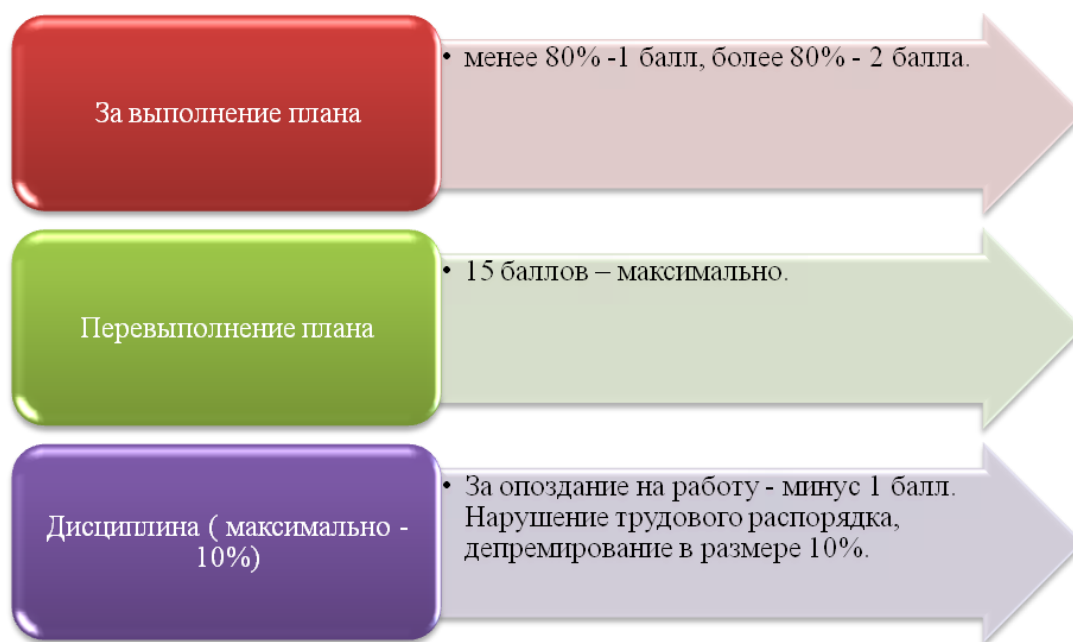


Рисунок 31 – Система оценок команды в системе стимулирования персонала  
ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

По результатам команда-победитель получает бонус в виде премии на конец месяца. Размер премии должен соответствовать результатам производительности труда лидирующей команды. Например, если средняя оценка эффективности работы команды – лидера составляет 18 баллов, т.е. премия участников команды-победителя составит 18% от оклада. Подобная мотивация позволит мотивировать сотрудников к наиболее результативной работе, которая будет выражаться в качественной, добросовестной, эффективной организации труда.

Корпоративная фотосессия «Лицо автоцентра» по нашему мнению может быть эффективным способом стимулирования персонала автоцентра.

Во-первых, фотосессия позволит создать единую идентификацию персонала и укрепить чувство принадлежности к команде. Фотографии сотрудников, которые будут размещены на стендах или в интернете, помогут клиентам узнать лица, с которыми они встретятся в автоцентре, создавая более доверительную атмосферу.

Во-вторых, фотосессия может быть использована в качестве вознаграждения или поощрения за достижения и благодарность за хорошую работу. Это поможет повысить мотивацию и гордость сотрудников за свою команду и место работы.

Кроме того, фотосессия «лицо автоцентра» может быть использована для создания рекламных материалов и привлечения новых клиентов. Когда потенциальные клиенты видят улыбающихся и довольные лица персонала, это может вызвать у них больше доверия и заинтересованности в посещении автоцентра.

В целом, фотосессия «лицо автоцентра» будет эффективным способом стимулирования персонала автоцентра и создания позитивного внутреннего и внешнего имиджа ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

Таким образом, при разработке оптимизации системы стимулирования автоцентра мы учли нематериальные стимулы (корпоративная фотосессия, персонифицированная благодарность и др.) и материальные стимулы (введение бонусных денежных командных программ, расширение социального пакета и др.). Установление прозрачной и конкурентной системы оплаты труда, основанной на достижении командных результатов позволит сотрудникам понимать, как труд и успехи будут вознаграждены, и стимулировать их к достижению лучших результатов.

Считаем, что предложенные мероприятия с применением материальных и нематериальных стимулов дополняют и оптимизируют систему стимулирования ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР». Наши предложения строились на принципе – учитывать во внимание интересы всех работников автоцентра и предложить такое стимулирование, применяя которое сотрудники могли бы ощущать свою ценность и незаменимость, а также достойное финансовое вознаграждение за свой труд. Такой подход создаст чувство материальной и нематериальной удовлетворенности у персонала автоцентра.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Стимулирование сотрудников занимает очень важное место в жизни организации и одно из центральных мест в системе управления персоналом. Именно от того, насколько сотрудник заинтересован в качественном выполнении своей работы, зависит результативность и успех компании в целом. Самой важной задачей современной организации в этой связи является правильное и эффективное использование системы стимулирования персонала.

Для того чтобы сотрудники качественно выполняли свою работу, необходимо обеспечить им благоприятные условия для работы, то есть проводить комплексное стимулирование персонала.

Система стимулирования персонала в современной организации прямым образом воздействует на финансовые показатели компании, скорость и качество достижения корпоративных целей. Поэтому каждый руководитель компании или конкретного отдела должен позаботиться о разработке системы стимулирования персонала, сформированной с использованием материальных и нематериальных поощрений.

В рамках анализа системы стимулирования ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» были выявлены следующие проблемы: текучесть кадров, низкая удовлетворенность трудом, отсутствие комплексных работ по разработке и поддержанию программ стимулирования, отсутствие менеджера по мотивации, не сплоченность коллектива, система стимулирования не ориентирована на сотрудничество коллег.

В эпоху современных глобальных экономических и геополитических потрясений на первом месте ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» должен быть «человек с его особенностями, интересами и ценностями», как показали результаты авторского исследования. Мы пришли к выводу, что автоцентр должен выйти на понимание того, что на первый план должно быть

поставлено благополучия сотрудников, а именно, чтобы сотрудник ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» себя чувствовал в безопасности и комфорте. Его результативность зависит от его морального состояния, поэтому для многих сотрудников автоцентра важно найти «точку опоры и верного плеча» в виде работы в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР», которая будет для них оплотом стабильности, даже если саму компанию тоже «штормит».

Предложения по оптимизации системы стимулирования персонала, которые разработаны на основе авторского исследования по нашему мнению повысят финансовые показатели автоцентра, создадут благоприятный моральный климат в коллективе и условия для реализации и развития индивидуальных способностей персонала, сотрудники будут чувствовать признание со стороны руководства за добросовестный труд, повысится мотивированность персонала.

Внедрение системы премий на основе достижения командных целей и показателей производительности позволит стимулировать сотрудников к более активной работе и достижению лучших результатов. Признание и поощрение достижений лучших сотрудников и команд может значительно повысить их мотивацию и энтузиазм. Это создаст благоприятный моральный климат в коллективе, а также будет способствовать привлечению и удержанию талантливых сотрудников, что положительно скажется на финансовых показателях автоцентра.

Создание системы регулярных оценок и обратной связи поможет сотрудникам более четко ориентироваться в своей работе. Они смогут видеть свои сильные и слабые стороны, а также получать рекомендации по их улучшению.

Таким образом, все вышеперечисленные предложения позволят повысить эффективность работы и достижение финансовых показателей ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беседина, О.И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
2. Вагапова, Ю.Р. Мотивация и стимулирование персонала / Ю.Р. Вагапова // Вестник науки. – 2020. – №1 (22). – С. 103-105.
3. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией // А.А. Гасанов / Инновационная наука. – 2021. – №11. –С. 50-53.
4. Горина, М.С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2022. – № 3. – С. 15-22.
5. Григорьев, С.М. Система мотивации как инструмент управления персоналом (на примере автосалона Колми Nissan Якутск) / С.М. Григорьев // NovaInfo, 2021. – № 122. – С. 61-62. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/18354>
6. Десслер, Г. Управление персоналом. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
7. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.
8. Епишкин, И.А. Особенности управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта / И.А. Епишкин // Научный журнал. – 2020. – №4 (49). – С. 87-93.
9. Зарубина, Е.В. Управление персоналом в современных условиях / Е.В. Зарубина // АОН. – 2022. – №4. – С. 47-52.
10. Зуев, Д. Как построить систему стимулирования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9989-sistema-stimulirovaniya-personala>

11. Карасев, М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления / М.А. Карасев // Вестник евразийской науки. – 2022. – №5 (30). – С. 74-79.
12. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 256 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие. – М.: КноРус, 2021. – 360 с.
14. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
15. Кошарная, Г. Б. Мотивация трудовой деятельности как один из 64 современных методов управления персоналом в организации / Г. Б. Кошарная, В.А. Щанин // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества: сборник статей Международной научно-практической конференции. – П: АННМО «Приволжский Дом знаний», 2017. – С. 91-94.
16. Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы. – М.: Финпресс, 2012. – 208 с.
17. Лымарева, О.А. Мотивация и стимулирование персонала / О.А. Лымарева, В.И. Юденко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №1-1 (95). – С.177-179. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [file:///C:/Users/user/Downloads/motivatsiya-i-stimulirovanie-personala-organizatsii%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/motivatsiya-i-stimulirovanie-personala-organizatsii%20(1).pdf)
18. Макарова, И.К. Управление персоналом / И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2019. – 198 с.
19. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие / Т.Б. Малкова. – М.: КноРус, 2020. – 232 с.

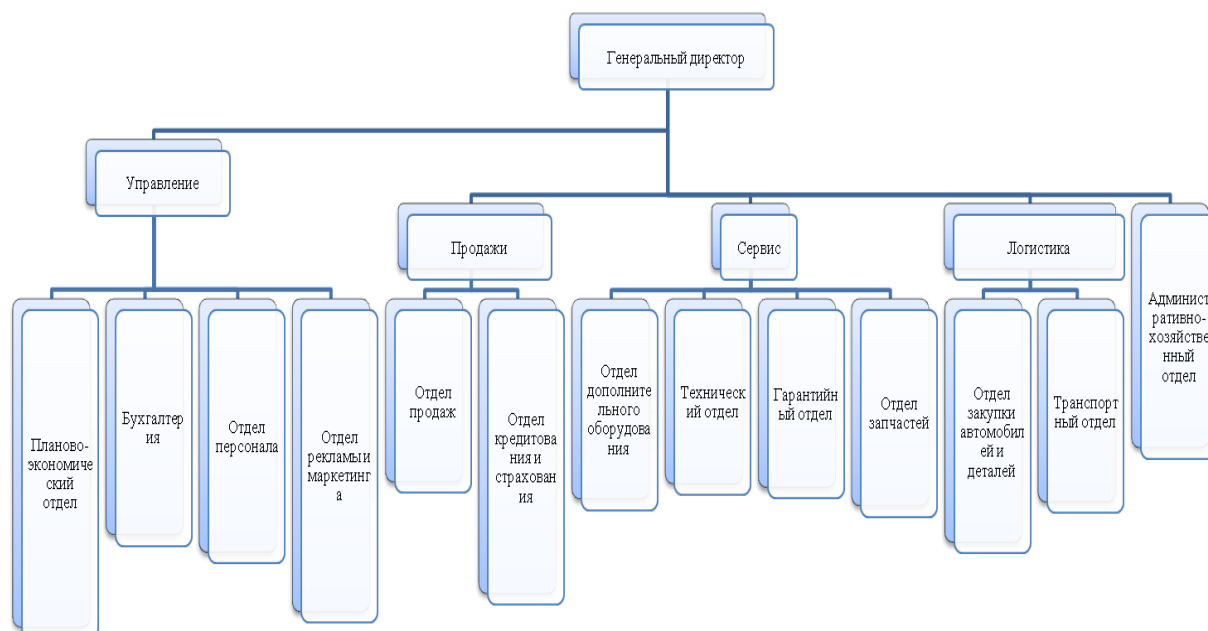
20. Матяш, С. А. Зарубежная практика применения инновационных нематериальных методов стимулирования персонала / С. А. Матяш // Материалы афанасьевских чтений . – 2011. – №9 . – С. 299-303.
21. Машлакович, Б.Ю. Управление кадрами в современной организации. – М.: КноРус, 2021. – 206 с.
22. Мельничук, Ю.А. Геймификация как метод стимулирования работы персонала/ Ю. А. Мельничук, Д. С. Трубин // Новое поколение. – 2016. – №9. – С. 23-28.
23. Назарова, Е.В. Особенности и перспективы методов современного стимулирования персонала в России / Е. В. Назарова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11739>.
24. Оголихина, С. Д. Совершенствование систем оплаты и стимулирования труда на российских предприятиях /Оголихина С. Д. // Экономика труда. – 2016. – № 2. – С. 131-144.
25. Официальный сайт « hh.ru – платформа онлайн-рекрутинга в России». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://penza.hh.ru/article/305536>
26. Официальный сайт «Онлайн-школа Premium Management» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://premiummanagement.com/blog/pokolenija-x-y-z>
27. Пономарева, Е.А. Стимулирование как эффективный метод управления персоналом / Е. А. Пономарева, О. С. Локтионова // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право. – 2016. – С. 220-222.
28. Порошин, А.С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2 (71). – С. 78-81.
29. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.

30. Торопова, А. Мотивация персонала в организации: как понять потребности сотрудников. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://sbis.ru/articles/staff/motivatsiya\\_personala\\_v\\_organizatcyi](https://sbis.ru/articles/staff/motivatsiya_personala_v_organizatcyi)
31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. от 22.11.2021) // «Российская газета» – 2021. – 24 ноября (Федеральный выпуск № 266 (8617)).
32. Ухоботов, В.В. Мотивация в менеджменте: материальная и нематериальная / В.В. Ухоботов, Д.В. Голубев // Качество жизни населения в современном российском обществе: социокультурные и социально-экономические аспекты: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, посвященной памяти Почетного работника высшего профессионального образования РФ, д.социол.н., профессора Кошарной Галины Борисовны. – П: АННМО «Приволжский Дом знаний», 2022. – С.27-30
33. Шакирова Д.М. Мотивация и стимулирование как инструменты управления трудовой деятельностью / Д.М. Шакирова, К.В. Коньжов, В.В. Вагапов // Наука Красноярья. – 2022. – Том 11, № 2. – С. 7-17.
34. Шихамирова, А.С. Эффективное мотивирование персонала / А.С. Шихамирова, М.М. Гусейнова // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2021. – №2. – С. 46-49.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Организационная структура ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Качественный состав персонала ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

| Показатель                                   | 2021г.                          |                  | 2022 г.                         |                  | 2023г.                              |                  |
|----------------------------------------------|---------------------------------|------------------|---------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|
|                                              | Численность<br>на конец<br>года | Уд.<br>вес,<br>% | Численность<br>на конец<br>года | Уд.<br>вес,<br>% | Численно<br>сть на<br>конец<br>года | Уд.<br>вес,<br>% |
| Общая<br>численность<br>персонала<br>Из них: | 52                              | 100              | 54                              | 100              | 50                                  | 100              |
| Мужчины                                      | 38                              | 73,0             | 40                              | 74,0             | 37                                  | 74,0             |
| Женщины                                      | 14                              | 26,9             | 14                              | 25,9             | 13                                  | 26,0             |
| До 20 лет                                    | 3                               | 5,7              | 3                               | 5,5              | 3                                   | 6,0              |
| От 20 до 30 лет                              | 25                              | 48,0             | 25                              | 46,2             | 23                                  | 46,0             |
| от 30 до 40 лет                              | 17                              | 32,6             | 17                              | 31,4             | 16                                  | 32,0             |
| от 40 до 50 лет                              | 6                               | 11,5             | 6                               | 11,1             | 6                                   | 12,0             |
| от 50 до 60 лет                              | 2                               | 3,8              | 2                               | 3,7              | 2                                   | 4,0              |
| Образование:                                 |                                 |                  |                                 |                  |                                     |                  |
| Среднее                                      | 1                               | 1,9              | -                               | -                | -                                   | -                |
| Начальное<br>профессиональное                | 4                               | 7,6              | 4                               | 7,4              | 4                                   | 8,0              |
| Среднее<br>профессиональное                  | 18                              | 34,6             | 19                              | 35,1             | 17                                  | 34,0             |
| Высшее                                       | 29                              | 55,7             | 31                              | 57,4             | 29                                  | 58,0             |
| Стаж работы:                                 |                                 |                  |                                 |                  |                                     |                  |
| До 5 лет                                     | 21                              | 40,4             | 23                              | 42,5             | 21                                  | 42,0             |
| От 5 до 10 лет                               | 28                              | 53,8             | 27                              | 50               | 26                                  | 52,0             |
| От 10 до 15 лет                              | 3                               | 5,8              | 4                               | 7,4              | 3                                   | 6,0              |
| Категория<br>персонала:                      |                                 |                  |                                 |                  |                                     |                  |
| 1. Рабочие                                   | 24                              | 46,1             | 25                              | 46,2             | 23                                  | 46,0             |
| 1.1 Основные<br>рабочие                      | 20                              | 38,4             | 21                              | 38,8             | 20                                  | 40,0             |
| 1.2<br>Вспомогательные<br>рабочие            | 4                               | 7,6              | 4                               | 7,4              | 3                                   | 6,0              |
| 2. Служащие                                  | 28                              | 53,8             | 29                              | 53,7             | 25                                  | 50,0             |
| 2.1 Руководители                             | 6                               | 11,5             | 7                               | 12,9             | 8                                   | 16,0             |
| 2.1 Специалисты                              | 18                              | 34,6             | 19                              | 35,0             | 16                                  | 32,0             |
| 2.2 Другие<br>служащие                       | 4                               | 7,6              | 1,8                             | 3,0              | 1                                   | 2,0              |

### Вопросы анкеты

Инструкция.

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. Большинство вопросов требуют дать только один варианта ответа. Если ни один из вариантов ответов Вас не устраивает, тогда напишите Ваш ответ в поле «другое» или «ваш вариант ответа».

1. Автоцентрцентр для меня – это

- ☐ Рабочая «семья»
- ☐ Место заработка
- ☐ Продуктивное общение
- ☐ Необходимость
- ☐ Привычка
- ☐ Хобби
- ☐ Ваш вариант ответа \_\_\_\_\_

2. Для меня в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» главное

- ☐ Уровень оплаты и бонусы
- ☐ Доступ ресурсам, необходимые для эффективной работы
- ☐ Репутация ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»
- ☐ Профессионализм команды, работа в кругу высококлассных специалистов
- ☐ Комфорт рабочего пространства и комфорт условий труда
- ☐ Профессиональное обучение
- ☐ Возможность официального трудоустройства
- ☐ Атмосфера в коллективе, корпоративная культура

3. Ощущаете ли Вы зависимость заработной платы от:

- ☐ Выполнения заданных объемов
- ☐ От уровня Вашей квалификации
- ☐ От инициативности и творчества в работе
- ☐ От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- ☐ От «личной преданности» руководителю

4. Меня стимулирует к работе \_\_\_\_\_

5. Меня тормозит в работе \_\_\_\_\_

7. Как о Вас заботится ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» (укажите 3 варианта ответа)

- ☐ Своевременная выплата заработной платы
- ☐ Удобное и комфортное рабочее место
- ☐ Уютный офис
- ☐ Достойная заработная плата
- ☐ Корпоративные мероприятия
- ☐ Подарки на праздники
- ☐ Гибкий график работы
- ☐ Полис ДМС
- ☐ Возможность работать из дома, если плохо себя чувствуешь

- ☐ Оплата обучения (курсы повышения квалификации, тренинги и др.)
- ☐ Оплата сверхурочного рабочего времени
- ☐ Вкусные перекусы на работе (кофе, выпечка и др.)
- ☐ Компенсация транспортных расходов
- ☐ Забота о детях (путевки в лагерь, праздники для детей, подарки для детей и др.)
- ☐ Удобная парковка
- ☐ Широкие возможности для карьерного роста
- ☐ Корпоративные абонементы в спортзал / фитнес-центр

8. Как современная ситуация в стране, связанная с санкциями, СВО (специальная военная операция) сказывается на вас и вашей работоспособности?

- ☐ Не влияет
- ☐ Влияет и это выражается в том, что ... (перечислите 3 пункта): \_\_\_\_\_

9. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам (укажите 3 варианта ответа)?

- ☐ Стиль управления, невнимательность к подчиненным
- ☐ Некомпетентность руководства
- ☐ Безразличное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- ☐ Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
- ☐ Переработка, частые сверхурочные
- ☐ Частая сменяемость состава отдела
- ☐ Несправедливое распределение заработной платы, премий
- ☐ Неудовлетворительное распределение отпусков
- ☐ Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами

10. Ваш пол:

- ☐ Женский
- ☐ Мужской

11. Ваш возраст: \_\_\_\_\_

12. В каком отделе Вы работаете: \_\_\_\_\_

13. Ваш стаж работы в ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» \_\_\_\_\_

14. Уровень Вашего образования:

- ☐ Среднее
- ☐ Начальное профессиональное
- ☐ Среднее профессиональное
- ☐ Высшее

**Предложение по оптимизации системы стимулирования персонала  
ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР» (награждение)**

ООО «ПЕНЗА АВТО ЦЕНТР»

# Благодарность

## Уважаемый(ая)

Выражаем Вам глубокую признательность за преданность своему делу, креативный подход и эффективный результат!

Вы талантливый человек, профессионал своего дела, который всегда проявляет лучшие человеческие качества!

Примите самые искренние пожелания здоровья, оптимизма, счастья, благополучия и добра!

Генеральный директор  
Фролов Алексей Александрович

январь 2024

**Достичь большего вместе**

## ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 34 наименования.

Рисунков 31, таблиц 6 штук.

Отпечатано в двух  
экземплярах. Один экземпляр  
сдан на кафедру.

«17» января 2024 г.



Беспалова К. С.