



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы
<i>Особенности стимулирования труда в сфере консалтинговых услуг</i>
УДК 331.101.3:338.46:659.235

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>Д-3Б82</b>	<b>Мамбетов Ж.Ф.</b>		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент ШИП</b>	<b>Аникина Е.А.</b>	<b>к. э. н., доцент</b>		

**КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Ермушко Ж.А.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ведущий эксперт</b>	<b>Клыкова Т.Ю.</b>	<b>—</b>		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Ермушко Ж.А.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

Томск – 2023 г.

**Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП  
38.03.01 Экономика**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
УК(У)-9	Способен проявлять предприимчивость в практической деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
<b>Дополнительные профессиональные компетенции университета</b>	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП/ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ж.А. Ермушко  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-ЗБ82	Мамбетов Жахонали Фахриддин угли

Тема работы:

<i>Особенности стимулирования труда в сфере консалтинговых услуг</i>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	34-37/с от 03.02.2023 г.

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--	---------------

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<b>Исходные данные к работе</b>	Аналитические доклады и нормативные документы, касающиеся стимулирования труда в сфере консалтинговых услуг, публикации в СМИ (в том числе электронные). Расчетные данные и внутренние документы, предоставленные ООО «Angren Blessing»
<b>Перечень пояснительной подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	<b>разделов записки и</b> Понятие, сущность и виды стимулирования труда работников; Специфика и условия стимулирования персонала в консалтинговых компаниях; Особенности оценки эффективности системы стимулирования труда на предприятиях сферы консалтинговых услуг; Анализ и оценка действующей системы стимулирования персонала в ООО «Angren Blessing»; Разработка рекомендаций по улучшению системы стимулирования труда сотрудников консалтинговой компании ООО «Angren Blessing»; Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала предприятия

<b>Перечень графического материала</b>	Компоненты стимулирования персонала; Структура персонала ООО «Angren Blessing»; Оценка уровня мотивации ООО «Angren Blessing»; Экономический эффект от новых механизмов мотивации
--	---

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Ж.А.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	09.01.2023 г.
---	---------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Аникина Е.А.	к. э. н., доцент		

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Мамбетов Жахонали Фахриддин угли		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций  
Уровень образования бакалавриат  
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Мамбетов Жахонали Фахриддин угли

Тема работы:

<i>Особенности стимулирования труда в сфере консалтинговых услуг</i>
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
19.12.2022 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы.	6
09.01.2023 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР.	6
21.04.2023 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю.	15
19.05.2023 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР.	7
13.06.2023 г.	Загрузка полностью готовой ВКР в ЭБС ТПУ.	7
07.06.2023 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем.	7
13.06.2023 г.	Сдача полностью готовой работы, с подписанной социальной ответственностью, пройденным нормоконтролем, с рецензией с предприятия и отзывом руководителя ответственному за ГАК в ШИП.	7
13.06.2023 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	
	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	7
	Четкость, последовательность, грамотность изложения	7

	материала в тексте ВКР	
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	7
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	12
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	12
	Итого	100

**СОСТАВИЛ:**

**Руководитель ВКР**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Аникина Е.А.	к. э. н., доцент		

**СОГЛАСОВАНО:**

**Руководитель ООП/ОПОП**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

**Обучающийся**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Мамбетов Жахонали Фахриддин угли		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 68 страниц, 7 рисунков, 19 таблиц, 46 использованных источника.

Ключевые слова: стимулирование персонала, мотив труда, модель процесса вознаграждения, зарубежный опыт, материальное стимулирование, ключевые показатели эффективности.

Объектом исследования является сфера консалтинговых услуг (на примере ООО «Angren Blessing»).

Цель работы – разработка системы стимулирования труда сотрудников консалтинговой компании для повышения продуктивности ее деятельности.

В процессе исследования рассматривались теоретико-методологические аспекты оценки формирования системы стимулирования персонала в современной организации, приведена оценка деятельности ООО «Angren Blessing», выявлены особенности системы стимулирования персонала в ООО «Angren Blessing», а также удовлетворенности персонала действующей системой стимулирования труда.

В результате исследования разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда сотрудников консалтинговой компании с целью повышения продуктивности деятельности и оценка ее эффективности.

Разработанные рекомендации по совершенствованию стимулирования труда сотрудников могут быть реализованы на предприятиях по оказанию консалтинговых услуг.

В будущем планируется применение предложенного комплекса мероприятий в деятельности ООО «Angren Blessing».

## Содержание

Введение.....	10
1 Теоретико-методические основы стимулирования труда.....	12
1.1 Понятие и сущность стимулирования труда.....	12
1.2 Виды стимулирования труда работников.....	16
1.3 Показатели и условия стимулирования труда работников компании консалтинговых услуг .....	21
2 Эмпирическое исследование особенностей стимулирования и мотивации труда на предприятиях сферы консалтинговых услуг (на примере ООО «Angren Blessing»).....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Angren Blessing» .....	28
2.2 Система стимулирования персонала в ООО «Angren Blessing» .....	33
2.3 Разработка системы стимулирования труда сотрудников консалтинговой компании с целью повышения продуктивности деятельности и оценка ее эффективности .....	44
3 Социальная ответственность.....	55
Заключение .....	60
Список использованных источников .....	64

## Введение

Сотрудники любого учреждения являются его первоочередным потенциалом, ведь от того, насколько продуктивно трудится работник, зависит успех организации. Главной задачей руководителей организации является действенное использование кадров, но для этого человек должен быть увлечен исполнять свои обязанности на самом высоком уровне. Для этого используются разные меры стимулирования труда – установление вознаграждений при достижении определенных результатов.

Процесс анализа системы управления персоналом представляет собой комплексное исследование в сфере консалтинговых услуг на уровне руководства, что позволяет оценить кадровый потенциал организации; выявить все факторы, оказывающие воздействие на данную систему; определить недостатки и проблемы и принять решения по их устранению.

Актуальность темы выпускной работы определена тем – что в современных условиях эффективное функционирование системы управления персоналом в организациях обеспечивает эффективную работу самого предприятия. Чем эффективней система управления персоналом – тем большая отдача обеспечивается для решения задач, поставленных перед организацией. Но для этого необходимо периодически анализировать и оценивать систему, что позволит вовремя предпринимать меры для устранения недостатков в ней. Материальное стимулирование и мотивация труда работников является важнейшей составной частью процесса в деятельности консалтинговых услуг.

Трудно переоценить роль материального стимулирования в повышении трудовой активности работника, результативности организации. Мотивация же персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Качественная мотивация персонала невозможна без понимания нужд и особенностей своих сотрудников. Именно помощь сотрудникам в

достижении их целей обернется максимальной продуктивностью организации.

Целью работы является разработка системы стимулирования труда сотрудников консалтинговой компании для повышения продуктивности ее деятельности.

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретико-методические основы стимулирования труда;
- провести анализ системы стимулирования персонала в ООО «Angren Blessing»;
- разработать систему стимулирования труда сотрудников консалтинговой компании с целью повышения продуктивности деятельности и оценка ее эффективности.

Объектом выпускной квалификационной работы является сфера консалтинговых услуг.

Предметом выпускной квалификационной работы являются особенности стимулирования труда консалтинговых компаний.

Практическая значимость исследования заключается в необходимости разработки системы стимулирования труда сотрудников консалтинговой компании с целью повышения продуктивности деятельности и оценка ее эффективности.

В выпускной квалификационной работе для решения поставленных задач применялись методы экономического, финансового и статистического анализа, сравнения, группировки данных, выборочные наблюдения.

Источникам информации послужили: книги и монографии по теме исследования, учебно-методическая литература, сборники нормативно-правовых и законодательных актов. При написании практической части работы также были использованы данные управления персоналом ООО «Angren Blessing».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемых источников.

# 1 Теоретико-методические основы стимулирования труда

## 1.1 Понятие и сущность стимулирования труда

Стимулирование труда – это процесс активизации и повышения производительности труда работников за счет использования различных методов и мероприятий по мотивации их деятельности [1]. Целью стимулирования труда является формирование положительной мотивации сотрудников, что приводит к повышению качества и эффективности работы, а также снижению затрат на управление персоналом.

Основная сущность стимулирования труда сводится к следующим моментам [2]:

1) Улучшение материального и социального положения работников – это может быть повышение заработной платы, предоставление дополнительных льгот и бонусов, обучение и дополнительные программы по повышению квалификации.

2) Достигнуть лучших результатов в работе сотрудников – чтобы стимулировать производительность персонала используют различные приемы, например, дополнительные бонусы за выполнение плана, работу в выходные дни и за сверхурочную работу.

3) Мотивация здоровья и благополучия в коллективе – заботясь о здоровье работников, компании распространяют информацию о вреде курения, алкоголя, наркотиков и т.д.

4) Создание благоприятной атмосферы в коллективе – это может быть организация различных корпоративных мероприятий, праздников, спортивных игр, общения с семьями работников и пр.

Л. С. Выготский отмечал, что «мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженные мотивами...» [3]. Точнее было бы называть реакцией на стимул не сам мотив,

а процесс его формирования – мотивацию. Если мотив – внутреннее осознанное побуждение, то стимулы – это набор ценностей (благ), выступающих как объект устремлений. Блага, которые организация может предоставить в распоряжение работнику в обмен на выполнение заранее поставленных условий, и есть основа, способная при определенных условиях создать стимулы к трудовой деятельности [4].

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) [5].

Процесс стимулирования труда не ограничивается только одними материальными мотивами. Важно также учитывать и нематериальные факторы, влияющие на увеличение эффективности работы. Нематериальные факторы воздействия для стимулирования труда представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Нематериальные факторы воздействия для стимулирования труда

Нематериальный фактор	Описание
1	2
Признание и похвала	Выражение признания и благодарности за результаты работы сотрудников, общественное признание и награды.
Совместная работа	Создание возможности для сотрудников работать в команде или принимать участие в совместных проектах, где каждый член команды является необходимым и ценным звеном.

Продолжение таблицы 1

Уважительное отношение	Повышение уровня уважения и толерантности в работе, учет мнения сотрудников, общение на равных, оказание помощи и поддержки в трудных ситуациях.
Развивающие программы карьерного роста	Возможность профессионального и личностного роста сотрудников, обучение новым навыкам, взаимодействие с менторами, планирование карьеры и т.д.
Гибкий график работы	Предоставление права на гибкий график работы, возможность выбора собственного графика, объединение рабочего времени с семейным и личным временем.
Открытый диалог	Создание открытой атмосферы общения, где сотрудники могут свободно выражать свое мнение и комментировать работу коллектива.
Благоприятный офисный климат	Создание благоприятных условий для работы сотрудников, удобная инфраструктура, светлые помещения, наличие мест для отдыха и развлечений.
Достижения целей	Планирование совместных целей и их успешное достижение, предоставление призов или наград за выполненную работу или достижения.

Мотивация и стимулирование имеют ряд отличий. Мотивация является внутренним побуждением человека, в то время как стимулирование воздействует на обстоятельства внешне.

Мотивация всегда имеет позитивный характер и завершается после достижения цели, в то время как стимулирование может иметь и негативный эффект и использоваться до момента его прекращения. Стимулирование может быть направлено на группу работников, объединенных по критерию, в то время как мотивация индивидуальна. Важно понимать, что правильное сочетание мотивации и стимулирования может положительно влиять на трудовую деятельность и достижение целей организации [6].

Сочетание мотивации и стимулирования может быть особенно эффективным, если каждое из них применяется в подходящий момент и в правильной дозе. Например, мотивация может использоваться для выбора цели и длительных периодов работы, в то время как стимулирование может помочь добиться срочных результатов и достижений.

Однако, важно помнить, что чрезмерное использование стимулирования или неправильно подобранная мотивационная политика могут вызвать неэффективность работников и даже противоположный

эффект. Таким образом, важно балансировать мотивацию и стимулирование в соответствии с потребностями и характеристиками каждого конкретного работника и всей организации в целом.

Механизм управления поведением персонала через стимулирование может быть эффективным, если он основывается на комплексном применении принципов, приемов и ценностей, ориентированных на удовлетворение социально обусловленных потребностей работников. В этом случае вознаграждения и стимулы становятся не просто внешними мотиваторами, но отражают ценности, интересы и потребности самого работника.

Высокое качество выполнения трудовых функций также является важным фактором для эффективного функционирования механизма управления поведением персонала через стимулирование.

Это включает ясность и осознанность целей деятельности, наличие необходимых способностей и навыков для выполнения работы, высокую интенсивность трудовых усилий и т.д. [7].

Однако, как было отмечено ранее, ценность ожидаемого вознаграждения также является важным фактором для эффективности механизма управления поведением персонала через стимулирование.

Внутренняя оценка результатов своей работы может быть важна для работника, однако также важна оценка со стороны коллег, руководителя и администрации организации. Кроме того, ценность вознаграждения должна быть соответствующей как по отношению к уровню выполненной работы, так и по социальным и культурным нормам в рабочей среде.

В целом, механизм управления поведением персонала через стимулирование может быть эффективным, если он основывается на комплексном подходе к удовлетворению потребностей, ценностей, интересов и ожиданий работников, а также уровню выполняемой работы и социально-культурной среде, в которой работает персонал [8].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что цель стимулирования персонала не должна ограничиваться только повышением их трудовой активности. Она должна охватывать и повышение качества работы, поощрение творческой инициативы и улучшение производительности труда работников. При формировании системы стимулирования необходимо учитывать многие факторы, включая индивидуальные особенности каждого работника, их отношение к коллективу и организации, уровень их квалификации и умений, а также социально-психологические условия работы и климат в коллективе.

Эффективная система стимулирования должна быть гибкой и адаптивной, чтобы учитывать изменения в потребностях и интересах работников со временем, а также изменения в конъюнктуре рынка труда и конкурентной среде. Важно также, чтобы система стимулирования основывалась на объективных критериях оценки результатов работы и была прозрачной и справедливой для всех работников.

В итоге, эффективная система стимулирования может стать мощным инструментом для мотивации персонала и повышения их производительности, но она должна строиться на комплексном подходе и учитывать множество факторов, включая индивидуальные потребности и интересы работников.

## **1.2 Виды стимулирования труда работников**

В систему стимулирования входит всё, что сотрудник организации может желать и способен оценить, и то, что одновременно сам работодатель способен и желает предложить сотруднику в обмен на повышение эффективности трудовой деятельности, или на рост личного вклада работников в достижение производственных, экономических и организационных целей компании.

Такой подход к формированию системы стимулирования работников позволяет конкретизировать в каждом конкретном случае цели стимулирования персонала и обозначить границы возможных для применения форм и методов стимулирования. Основные компоненты, через которые реализуется сущность системы стимулирования персонала организации, представлены на рисунке 1 [9].

Как следует из рисунка 1, компоненты стимулирования персонала делятся на два вида – компенсационные и некомпенсационные. При этом наибольший эффект при формировании системы стимулирования принесет реализация комбинированного подхода, сочетающего в себе оба вида компонент.

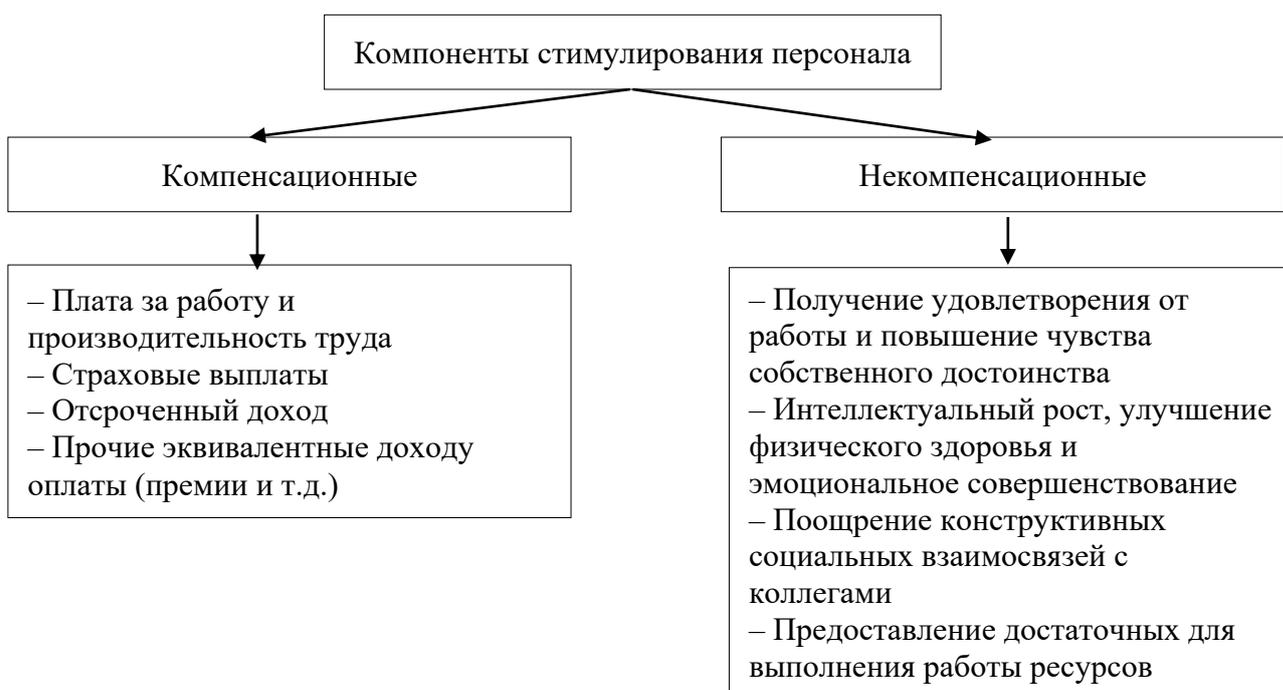


Рисунок 1 – Компоненты стимулирования персонала

Типовыми элементами системы стимулирования персонала в современных организациях выступают [10]:

- выражение в присутствии коллег устной благодарности руководителя сотруднику;
- предоставление внеочередного оплачиваемого отпуска;

- выплата за достижение ранее поставленной конкретной цели материальной премии;
- перевод сотрудника на более высокую должность;
- оплата расходов сотрудника на медицинские услуги;
- расширение спектра должностных полномочий работника;
- оплата участия сотрудника в программах страхования его здоровья и жизни;
- выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни сотрудников (например, за постоянные занятия фитнесом, за отказ от вредных привычек, доплаты за отсутствие у работника пропусков в связи с болезнью);
- социальные выплаты (гарантии и льготы в рамках социальной защиты работников).

В ряде организаций используется также применение индивидуальных пакетов стимулирующих мер, носящих адресный, нестандартный характер и ориентированных на конкретного сотрудника.

Современные исследователи выделяют две формы стимулирования персонала, основанные на фактической структуре интересов и ценностных ориентаций работников – материальную и нематериальную.

Материальная форма стимулирования затрагивает широкий спектр имеющих экономическую природу побуждений людей, она закрывает те потребности, которые человек может удовлетворить при помощи денежных средств [11].

Нематериальная же форма стимулирования охватывает специфические побуждения людей, связанные с реализацией их знаний, навыков, способностей. Эти побуждения имеют эмоциональную природу и не могут быть реализованы экономическими методами.

Материальная форма стимулирования труда включает в себя поощрения в денежной и неденежной формах. Денежная материальная форма стимулирования может выражаться в [12]:

- премиальных и дополнительных выплатах;
- предоставлении льгот на обучение и социальные расходы;
- страховых выплатах;
- предоставлении в дополнение к государственной корпоративной премии;
- прочих монетарных формах стимулирующих выплат.

Неденежная материальная форма стимулирования включает в себя [13]:

- предоставление билетов на посещение культурных мероприятий;
- предоставление скидок на приобретение производимой компанией продукции;
- улучшение социальных условий труда;
- предоставление льготных туристических путевок;
- повышение комфортности рабочего места и его технической оснащенности;
- прочие немонетарные формы стимулирующих поощрений.

Нематериальная форма стимулирования труда в значительной степени основывается на отношениях между людьми, выраженном в своевременной и адекватной оценке руководителем заслуг работников, созданием в коллективе конструктивных взаимоотношений и использованием моральных стимулов.

К нематериальным стимулам труда сотрудников относятся [14]:

- формирование эффективной системы оценки результатов деятельности работников;
- формирование и поддержание положительного мнения работников о своем труде;
- получение письменной благодарности от руководителя организации;
- присвоение работнику определенного статуса (например, «менеджер года») с вручением значка и ценного подарка;
- признание заслуг сотрудника перед коллективом;

- поддержание в коллективе командного духа и благоприятного психологического климата;
- формирование и развитие комфортной организационной культуры;
- развитие в организации системы управления конфликтами;
- выстраивание эффективных систем обратной связи;
- внимательное отношение к проблемам сотрудников;
- интеграция новичков в коллектив.

Необходимо отметить, что ключевым аспектом использования нематериальной формы стимулирования является уверенность сотрудников в том, что полезная и эффективная трудовая деятельность в обязательном порядке получит положительную оценку и признание руководителей, тогда как безответственность и плохо выполненная работы приведут к неизбежному уменьшению материального вознаграждения и сокращению авторитета в трудовом коллективе.

Применение двух рассмотренных выше форм стимулирования труда работников должно возводить в приоритет целенаправленное воздействие на персонал через влияние на условия его жизнедеятельности, организации труда и т.д. Для этого органы управления компанией должны обладать соответствующим набором нематериальных и материальных благ, соответствующих критериям удовлетворения потребностей сотрудников, и использовать их в качестве стимулов повышения продуктивности труда и вознаграждения за трудовую деятельность.

При этом необходимо учитывают следующие принципиальные аспекты, обеспечивающие рост эффективности труда работников [15]:

- стимулирование сотрудников будет эффективным тогда, когда они обладают заслуженным статусом в глазах партнеров организации и коллег, а также ощущают признание своего вклада с результаты работы компании. Данный принцип должен выражаться в виде выплат премий, участия в важных переговорах, организации поездок на международные конгрессы и т.д.;

– денежные поощрения должны быть нерегулярными, носить неожиданный характер, тогда как нематериальные поощрения должны быть стабильными и системными. Данный принцип обусловлен тем, что регулярные денежные выплаты со временем станут восприниматься как обязательная часть заработной платы, от чего их эффективность сократится. Напротив, постоянство поощрений нематериального характера повысит их значимость для персонала;

– организация стимулирования персонала должна обеспечивать незамедлительную реакцию на полезные действия сотрудников. Это позволит членам трудового коллектива ощутить, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются.

Таким образом, можно сказать о том, что повышение заинтересованности сотрудников в росте эффективности собственной трудовой деятельности достигается в результате использования комплекса рассмотренных выше инструментов стимулирования. Результатом удачного применения мер стимулирования становятся рост производительности труда сотрудников, существенное сокращение показателей текучести кадров в компании, и, в конечном итоге – повышение показателей прибыльности.

К тому же, эффективно выстроенная система стимулирования сотрудников позволяет компании привлекать и удерживать хороших работников, мотивировать их к достижению целей компании.

### **1.3 Показатели и условия стимулирования труда работников компании консалтинговых услуг**

Показатели и условия стимулирования труда работников компаний консалтинговых услуг зависят от многих факторов, включая тип и характеристики услуг, предоставляемых клиенту, а также целей и задач компании. Одним из главных показателей стимулирования труда работников компании консалтинговых услуг является их производительность и качество

предоставляемых услуг. Важно учитывать не только количество выполненных работ, но и их качество и результативность для клиента.

Для этого могут использоваться такие показатели, как число удовлетворенных клиентов, доля успешно выполненных проектов, увеличение объема продаж, рост доходов и прибыли компании [16].

Также для стимулирования труда в компаниях консалтинговых услуг могут использоваться условия, связанные с карьерным ростом. Например, работники могут получать повышение в должности, если выполняют работу на высоком уровне, имеют достаточный опыт и квалификацию, а также проявляют инициативу и лидерские качества. Кроме того, работникам важен доступ к обучению и профессиональному росту, что также может стать стимулом для улучшения их работы. Основными условиями стимулирования труда в компаниях консалтинговых услуг являются обеспечение комфортного рабочего места, система мотивации, дополнительные льготы и медицинское страхование.

Организация должна оберегать своих сотрудников от избыточной нагрузки, чтобы избежать усталости и возможных ошибок, повышения заболеваемости, а также дать работникам возможность уделять время личной жизни, которое в свою очередь позволит быть более концентрированным и продуктивным в работе.

Также важен профит-шеринг, который зависит от успеха компании в целом. Работники должны чувствовать свою важность, и связь своего труда со столбовыми показателями финансовых успехов компании.

Производительность работников в компаниях консалтинговых услуг может быть также простимулирована системой премирования. Например, работники могут получать дополнительную оплату за выполнение работы в течение определенного срока, за превышение общего объема работы или за повышение уровня удовлетворенности клиентов [17].

Важно, чтобы система премирования была честной и прозрачной, и работники понимали, какие конкретные показатели и результаты являются основанием для получения дополнительной оплаты.

Один из дополнительных факторов, которые могут способствовать эффективной системе стимулирования труда, это система обратной связи. Руководители должны предоставлять постоянную обратную связь своим подчиненным, чтобы они могли понимать, что нужно улучшать и актуализировать свои знания и навыки. Обратная связь может быть предоставлена через регулярные собрания, и регулярные беседы между руководителем и работником.

В зависимости от внутренней культуры организации, дополнительным фактором стимулирования может являться вовлечение работников в процесс принятия решений и разработку стратегии компании. Работники могут чувствовать себя более мотивированными и ответственными, если знают, что их мнение уважается и принимается в расчет при принятии решений на уровне компании.

Каждая компания имеет свои характеристики, и для каждой из них могут быть установлены свои показатели и условия стимулирования труда работников. Важно, чтобы система стимулирования была гибкой, прозрачной, справедливой, обеспечивала комфортное рабочее место, здоровую атмосферу, и возможность профессионального и карьерного роста.

Для эффективной системы стимулирования труда в компаниях консалтинговых услуг также важно учитывать социальные потребности работников. Например, включение в план стимулирования труда опции удаленной работы, гибкого рабочего времени, поощрение работы в команде, проведение корпоративных мероприятий и тимбилдинга. Все эти приемы помогают создать благоприятную атмосферу в коллективе и повышают мотивацию работников на более высоком уровне. Другим способом стимулирования труда в компаниях консалтинговых услуг является предоставление разнообразных возможностей для личного развития и

участия в проектах с интересными вызовами. Например, у организации может быть специальная программа подготовки и обучения, которая помогает работникам развивать свои навыки и знания в определенной области. Кроме того, работники могут получать возможность участвовать в различных проектах, которые помогают им расширять кругозор и получать новый опыт [18].

Важно также помнить, что каждый работник уникален, и его личность, индивидуальные ценности и потребности должны быть учтены при разработке системы стимулирования труда. Для одного работника главным стимулом может быть финансовое вознаграждение, для другого – возможность заниматься интересной работой. Именно поэтому проведение индивидуальных бесед, соискательской анкеты, постоянный отбор обратной связи могут значительно повлиять на успех системы стимулирования труда.

Кроме того, для успешной системы стимулирования труда в компаниях консалтинговых услуг следует использовать анализ рынка и конкурентов, чтобы сохранять свои конкурентные преимущества на рынке труда. В зависимости от специфики компании, стимулирование труда может осуществляться за счет высокой заработной платы, гибкого графика работы, дополнительного времени для личного использования, проведения курсов и семинаров, корпоративной медицинской страховки и так далее [19].

В целом, эффективная система стимулирования труда в компаниях консалтинговых услуг должна быть гибкой и прозрачной, учитывать все аспекты работы компании и ее сотрудников, а также быть своевременно адаптированной под изменяющиеся потребности рынка труда.

Значительная доля консалтингового рынка в Республике Узбекистан принадлежит представителям «Большой четверки», которые обладают значительным международным опытом. Иностранные инвесторы в Республике Узбекистан тоже отдают предпочтение сотрудничеству с международными лидерами аудита.

В соответствии с международными стандартами банковский сектор и другие финансовые учреждения республики имеют множество различных нюансов и специфических операций. Способность проводить аудит такого масштаба с учетом высокого уровня требований, безусловно, формирует преимущество «Большой четверки» [20].

При этом в настоящее время рынок консалтинговых услуг Республики Узбекистан довольно активно развивается. В тоже время он, бесспорно, является еще недостаточно сформированным и прозрачным.

В Узбекистане эффективная система стимулирования труда является важным фактором для удержания квалифицированных работников в компаниях консалтинговых услуг, особенно с учетом конкуренции на рынке труда.

Вот несколько ключевых аспектов системы стимулирования труда в компании консалтинговых услуг в Узбекистане:

1) **Зарплата и бонусы.** Для многих работников важным стимулом является уровень заработной платы. Компании могут предложить конкурентоспособные зарплаты и бонусные платежи за выполнение определенных целей и задач.

2) **Предоставление возможности развития профессиональных навыков.** Работники в компаниях консалтинговых услуг несут ответственность за консультационную и аналитическую работу и могут потребовать большего уровня навыков и знаний. Предоставление программ обучения, семинаров имеет большое значение для продвижения работников в карьере.

3) **Гибкий график работы.** Компании могут предложить гибкие возможности работы (например, участие в проектах на удаленном доступе, 4-дневная рабочая неделя) в соответствии с потребностями работников.

4) **Официальные возможности и признание успеха.** Такие предложения, как официальное уведомление о том, что работы готовы в срок, поощрение атмосферы благодарности и признания успешных

работников, выглядят демонстрацией понимания оценки всех усилий работников.

**5) Степень свободы и ответственности.** Работа консультанта на общей базе позволяет частично контролировать основные направления работы и принимать самостоятельные решения. Наличие большого количества данных позволяет работникам делать аналитические выводы и делать достоверные прогнозы.

**б) Команда и коллективная работа.** Работа в команде может быть стимулом мотивации личностного роста, профессиональных активностей и возрастания уровня ответственности.

Также важно учитывать социальные потребности работников. Это может включать гибкие условия отпуска, оплачиваемый больничный, корпоративные мероприятия, тимбилдинг и другие социальные мероприятия. Все это помогает создать благоприятную атмосферу в коллективе и повышает мотивацию и лояльность работников.

Кроме того, помимо стандартной системы стимулирования труда, компании консалтинговых услуг могут использовать нестандартные подходы, такие как предоставление бесплатных подписок на профессиональные журналы, возможность посещения курсов или конференций, которые могут помочь работникам улучшить свои навыки и знания в конкретных областях. В Узбекистане важно учитывать также местные законы и правила, касающиеся стимулирования труда. Например, законодательство Узбекистана регулирует размер оплаты труда, отпусков, рабочих дней и часов, максимальное количество рабочих часов в день и т.д. Поэтому при разработке системы стимулирования труда необходимо учитывать эти правовые аспекты.

В целом, эффективная система стимулирования труда в компаниях консалтинговых услуг в Узбекистане должна быть объективной, прозрачной и учитывать потребности и ожидания всех работников. Она должна регулярно адаптироваться к изменяющейся ситуации на рынке труда и быть

инновационной, чтобы привлечь и удерживать квалифицированных работников.

Подводя итог исследованию теоретических аспектов формирования в организации эффективной системы стимулирования труда персонала, необходимо сказать о том, что стимул представляет собой некий внешний раздражитель, способствующий росту интенсивности конкретных мотивов в действиях сотрудников, побуждающий их к определенному поведению.

Процессом и результатом применения того или иного стимула, учитывающего актуальные мотивы сотрудников и направленного на активизацию их трудовой деятельности, является стимулирование. Основной целью стимулирования при этом является побуждение работника к какому-то желаемому трудовому поведению, которое, с одной стороны, позволит компании достигать стоящие перед ней цели, а, с другой стороны, позволит работнику достичь свои собственные цели. Материальная форма стимулирования затрагивает широкий спектр имеющих экономическую природу побуждений людей, она закрывает те потребности, которые человек может удовлетворить при помощи денежных средств. Нематериальная же форма стимулирования охватывает специфические побуждения людей, связанные с реализацией их знаний, навыков, способностей. Эти побуждения имеют эмоциональную природу и не могут быть реализованы экономическими методами.

## **2 Эмпирическое исследование особенностей стимулирования и мотивации труда на предприятиях сферы консалтинговых услуг (на примере ООО «Angren Blessing»)**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Angren Blessing»**

Наименование организации на узбекском: Mas'uliyati cheklangan Jamiyati. ООО «Angren Blessing». Наименование на русском: общество с ограниченной ответственностью ООО «Angren Blessing».

Юридический адрес совпадает с фактическим: Республика Узбекистан, Ташкентская область, г. Ангрен, 1727407, ул. Независимости Узбекистана, 80.

Учредителем организации является (гражданина Республики Узбекистан): Абдиев Гиясиддин Сайфиддинович.

ООО «Angren Blessing» зарегистрирована в январе 2015 года и предлагает услуги в сфере финансовых, консалтинговых услуг, бухгалтерского учета, налогообложения, а также оказывает услуги по предоставлению персонала на аутсорсинговой основе по вопросам ведения бухгалтерского учета, расчетов с персоналом и кадрового администрирования. Целью компании является внедрение высоких стандартов при предоставлении пакета услуг, что позволит любому предприятию достичь максимальной эффективности и удовлетворения при создании и ведении бизнеса. Для чего ООО «Angren Blessing» придерживается принципа «5 камней»:

– ясность (истинность): в точности определить потребности клиента в бизнесе;

– завершенность: комплексная поддержка бизнес деятельности и содействие в постановке бизнес процессов;

– своевременность: предоставление услуг качественно и своевременно;

– предупредительность: предусматривать заранее, чтобы приносить хороший результат;

– полезность: быть полезным в успехе бизнеса клиента.

Организационная структура ООО «Angren Blessing» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Angren Blessing»

Организационная структура ООО «Angren Blessing» является линейно-функциональной. Во главе организации находится исполнительный директор (не является ее учредителем).

Наиболее многочисленным является финансовый отдел: им руководит начальник финансового отдела, постоянно работает 9 человек, на лето принимается один стажер.

Во главе отдела поддержки иностранных граждан также стоит его начальник, кроме того в отделе работают три специалиста, в летние месяцы принимается один стажер. Кроме того, в ООО «Angren Blessing» трудится специалист по тренингам, менеджер по работе с клиентами и уборщик.

Ассортимент услуг, предоставляемых ООО «Angren Blessing» представлен в таблице 2.

При этом специалисты ООО «Angren Blessing» как обрабатывают (собирают, формируют) документы, так и оказывают консультационную поддержку. Каждое юридическое лицо должен вести бухгалтерский учет для себя и налоговых органов. Даже если предпринимательская деятельность

приостановлена, то необходимо вести бухгалтер и обязательно должны сдаваться отчеты в налоговые органы, с предоставлением нулевых балансов.

Таблица 2 – Четырехугольный спектр услуг «4»

<p><b>Консалтинг (Advisory Spectrum)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансовый и управленческий учет</li> <li>– Налогообложение</li> <li>– Кадровое администрирование</li> <li>– Месячный информационный выпуск по изменениям в законодательстве Узбекистана</li> </ul>	<p><b>Аутсорс (Outsource Spectrum)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Бухгалтерский учет (полный пакет)</li> <li>– Персональная поддержка иностранных граждан (т.е. визовая поддержка, регистрация, аккредитация, индивидуальная налоговая декларация)</li> </ul>
<p><b>Регистрация бизнеса (Set-up support service Spectrum)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Регистрация юридического лица</li> <li>– Подготовка внутренних политик и процедур</li> <li>– Внедрение бухгалтерского учета в SW</li> </ul>	<p><b>Тренинг сотрудников (Training Spectrum)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Тренинги для сотрудников, а также проведение тимбилдинга</li> </ul>

В кадровое администрирование входит следующий перечень услуг (формирование полного комплекта необходимых документов и/или консультирование):

- оформление, прием и увольнение сотрудников;
- создание графика отпусков и штатного расписания;
- учет больничных, отпусков, командировок;
- ведение табеля учета рабочего времени.

Все иностранные граждане, прибывающие на территорию Узбекистана, обязаны получить временную прописку. Данный процесс осуществляется в органах внутренних дел. Как правило, зарубежные гости прибывают в Узбекистан с разными целями: командировка, в гости, на ПМЖ, учебу, лечение и другие. В каждой ситуации нужно учитывать свои нюансы.

Специалисты ООО «Angren Blessing» своевременно выполняют всю процедуру по получению или продлению разрешительных документов для тех, кто решил посетить или задержаться на территории Узбекистана.

В последние годы много иностранных компаний начали работать на территории Узбекистана. Поэтому стали возникать вопросы, касательно трудоустройства иностранцев. Специалисты ООО «Angren Blessing» помогут

собрать все необходимые документы для подачи в надлежащие органы. Ведь только при надлежащей подготовке всех документов, можно получить или продлить разрешение на право работать на территории Узбекистана.

В целом обращение в ООО «Angren Blessing» дает клиентам следующие выгоды: снижение финансовых и коммерческих рисков, полная конфиденциальность, своевременные выплаты зарплат, максимальная оптимизация налогов, освобождение от бюрократической волокиты, своевременная сдача отчетов, информационно-консультационная поддержка, продвижение бизнеса без лишних вложений.

ООО «Angren Blessing» имеет опыт сотрудничества с местными компаниями, работающими в сфере строительства, геодезии, ресторанный бизнес и текстильная промышленность, а также с иностранными компаниями, ведущими бизнес в Узбекистане (таблица 3).

Таблица 3 – Некоторые крупные клиенты ООО «Angren Blessing»

Наименование	Вид предоставляемых услуг
Project hope (узбекское представительство международной неправительственной гуманитарной организации)	Бухгалтерский аутсорсинг. Консультативная поддержка
«Ильхом» (театр Марка Вайля). Галерея Bonum Factum	Бухгалтерский учет и консультативная поддержка
ООО «Restorer DAD» (местная строительная компания)	Бухгалтерский и HR аутсорсинг. Консультативная поддержка
Oriflame (узбекский офис)	Расчет заработной платы и HR аутсорсинг. Консультативная поддержка
Бизнес Центр «Sigma» (г. Ташкент)	Бухгалтерский аутсорсинг. Консультативная поддержка
«Sumitomo corporation» (представительство японской торговой компании в Республике Узбекистан)	Бухгалтерский аутсорсинг. Консультативная поддержка
Toyota Central Asia FZE (официальный эксклюзивный дистрибьютор продукции «Toyota» в 3 странах Центральной Азии Узбекистан, Туркменистан и Таджикистан)	Налоговое консультирование
ООО «Sinyes solar» (подразделение китайской энергетической компании)	Бухгалтерский и HR аутсорсинг. Консультативная поддержка.
Triumph International Engineering Co., Ltd. (СТИЕС) (представительство крупной китайской производственной компании)	Налоговое консультирование

Также клиентами ООО «Angren Blessing» являются небольшие организации и частные предприниматели из прочих отраслей, а также физические лица. При этом около 85% выручки формируется организациями и частными предпринимателями, а 15% – физическими лицами.

Далее в таблице 4 целесообразно произвести оценку динамики и тенденций изменения основных экономических показателей деятельности ООО «Angren Blessing» за 2020-2022 гг. Для удобства расчета при написании выпускной квалификационной работы узбекские суммы были конвертируемы в российские рубли от 10.05.2023 года.

Таблица 4 – Комплекс основных экономических показателей деятельности ООО «Angren Blessing» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021/2020		2022/2021	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	79578	91592	32141	12014	115,1	-59451	35,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	78902	90648	31846	11746	114,9	-58802	35,1
Валовая прибыль, тыс. руб.	676	944	295	268	139,6	-649	31,3
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	26	15	–	-11	57,7	-15	0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	650	929	295	279	142,9	-634	31,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	463	738	215	275	159,4	-523	29,1
Рентабельность продаж, %	0,8	1,0	0,9	0,2	–	-0,1	–

Из таблицы можно сделать следующие выводы:

1) Выручка компании выросла на 15,1% в 2021 году по сравнению с 2020 годом, но сократилась на 35,1% в 2022 году.

2) Себестоимость продаж также выросла на 14,9% в 2021 году, но упала на 35,1% в 2022 году.

3) Валовая прибыль увеличилась в 2021 году на 139,6%, что свидетельствует о хорошей эффективности производственных процессов компании, но уменьшилась на 31,3% в 2022 году из-за снижения выручки и увеличения себестоимости продаж.

4) Рентабельность продаж увеличилась на 0,2% в 2021 году по сравнению с предыдущим годом, но снизилась на 0,1% в 2022 году. Это говорит о том, что компания не смогла сохранить эффективность своей деятельности при сокращении выручки и увеличении себестоимости продаж.

5) Несмотря на увеличение прибыли от продаж и чистой прибыли в 2021 году, в 2022 году оба показателя упали из-за общего снижения выручки и рентабельности продаж.

Таким образом, компания имеет проблемы с увеличением выручки и сохранением эффективности производства при снижении выручки в 2022 году. Кроме того, в 2022 году прибыль от продаж и чистая прибыль уменьшились, а рентабельность продаж снизилась, что указывает на непродуктивность деятельности компании в текущих условиях.

## **2.2 Система стимулирования персонала в ООО «Angren Blessing»**

Кадры предприятия – совокупность работников различных профессий и специальностей, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. Численность и структура персонала ООО «Angren Blessing» не менялась в 2020-2022 гг. (таблица 5).

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Angren Blessing» (без учета стажеров) в 2020-2022 гг.

Категория	Численность, чел.	Доля, %
Руководители	3	17,6
Специалисты	13	76,5
Рабочие	1	5,9
Итого	17	100,0

В структуре персонала ООО «Angren Blessing» преобладают специалисты (13 человек, или 76,5%), что является нормальным для консалтинговой организации. Менеджмент ООО «Angren Blessing» имеет стаж работы в налоговом консалтинге, а также в сфере бухгалтерского учета более 15 лет, опыт которых представлен в таких компаниях, как Big4, Ипотека банк, иностранные нефтяные корпорации (GTL, KNOC).

Специалисты ООО «Angren Blessing» имеют опыт работы в сфере бухгалтерского учета не менее 3 – 5 лет, а также прошли сертификацию национальной ассоциации бухгалтеров и аудиторов (таблица 6). Работники прочих отделов также имеют необходимый опыт и квалификацию.

Таблица 6 – Характеристика специалистов финансового отдела ООО «Angren Blessing»

Наименование	Management – 2 специалиста	SENIOR – 3 специалиста	JUNIOR – 4 staff
Образование	бакалавриат	бакалавриат	АССА в процессе, бухгалтерский / экономический колледж
Сертификация	АССА в процессе; профессиональный бухгалтер Узбекистана; CAP	Практик Бухгалтер Узбекистана, DipIFR	Практик Бухгалтер Узбекистана
Опыт работы	не менее 15 лет на позиции главного бухгалтера в иностранных и местных компаниях, опыт работы в налоговом консультировании	не менее 3 лет на позиции бухгалтера	не менее 1 года работы на позиции кассира и ассистента Старшего бухгалтера
Текущие обязанности в JC	Менеджер проекта и супервизия бухгалтерской команды (Senior/Junior), предоставление консалтинговых услуг	ведение ежедневного бухгалтерского учета, расчет зарплаты и налогов, контроль за работой младшего персонала (Junior), вовлечение в предоставлении консалтинговых услуг	Ведение ежедневного бухгалтерского учета под руководством Старших (Senior) специалистов

ООО «Angren Blessing» при установлении цен ориентируется на средние цены по рынку, при этом так как организация ориентирована на широкий круг клиентов, то цены устанавливаются дифференцировано. Например, стоимость консультаций зависит от квалификации сотрудника: менеджер – 200 000 сум/час; главный специалист – 150 000 сум/час; старший специалист – 100 000 сум/час; младший помощник – 75 000 сум/час.

Стоимость консультаций разными специалистами также лежит в основе определения цены на обработку документов: специалисты разной квалификации обрабатывают разные документы. Например, бухгалтер-стажер (младший помощник) осуществляет расчет заработной платы и кадровый учет. Соответственно, определяется стоимость обработки одного первичного документа. Исходя из этого и формируется тарифная линейка, когда при различных количествах первичных документов предлагаются различные тарифы. Система оплаты труда работников ООО «Angren Blessing» включает в себя: оклады (должностные оклады); выплаты компенсационного характера; выплаты стимулирующего характера.

Персональный повышающий коэффициент к окладу (должностному окладу) может быть установлен сотруднику ООО «Angren Blessing» с учетом уровня его профессиональной подготовленности, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач, стажа работы и других факторов.

Решение об установлении повышающих коэффициентов и их размера принимается руководителем ООО «Angren Blessing» в отношении конкретного работника. Размер персональной надбавки составляет от 6,0 до 9,0. Размер выплат по персональным повышающим коэффициентам определяется путем умножения размера оклада на повышающий коэффициент. Что касается премиальных выплат, то в настоящее время в ООО «Angren Blessing» действует Положение о материальном стимулировании на основании балльной оценки по основным направлениям деятельности организации.

Исходя из которой оценивается рейтинговый балл и, соответственно, выделяемая сумма материального стимулирования. Данная сумма в соответствии с рекомендациями положения о стимулирующих и компенсационных выплатах распределяется между сотрудниками в виде стимулирующих выплат ежемесячно. Комиссия по материальному стимулированию определяет размер материального стимулирования, выделяемый на ООО «Angren Blessing». Руководитель ООО «Angren Blessing» своим приказом создает комиссию по распределению стимулирующих выплат, комиссия распределяет данную сумму между работниками.

Основная масса увольняющихся по собственному желанию – сотрудники возраста 25-30 лет со стажем работы до 3 лет. Данной категории сотрудников практически не выплачиваются надбавки; у них нет повышающих коэффициентов. В ходе исследования проведен анализ эффективности действующей системы стимулирования путем опроса работников и специалистов. Опрошено 17 человек: 3 руководителя, 13 специалистов и 1 рабочий. Цель исследования: определить эффективность существующей мотивации к труду руководителей исследуемой организации. Задачи исследования: определить степень удовлетворенности интереса к работе и ее общественно полезным результатам, определить направления совершенствования системы мотивации труда персонала данной организации.

Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?» представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?»

Из данных, представленных на рисунке видно, что довольно большой процент опрошенных сотрудников ООО «Angren Blessing» не удовлетворены нынешней работой (28%), а вполне удовлетворены 18%. Совсем не устраивает работа 19% опрошенных.

Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы своей средней заработной платой?» представлены на рисунке 4.

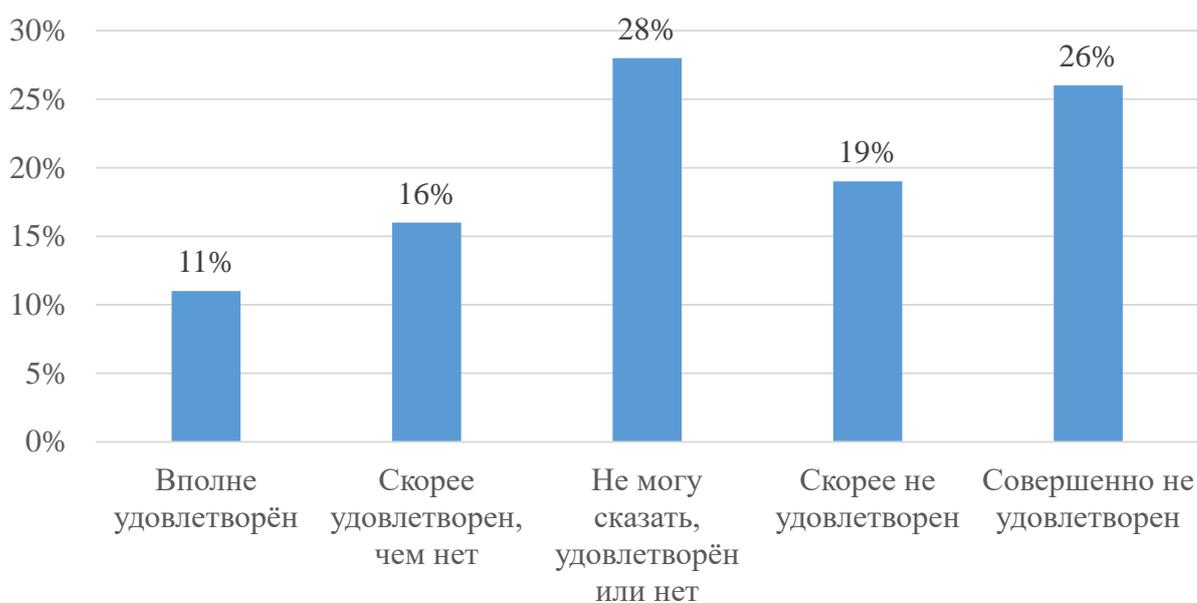


Рисунок 4 – Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы своей средней заработной платой?»

Анализ удовлетворенности респондентов своей средней заработной платой показал, что удовлетворены своим заработком лишь 11% опрошенных, а 45% не удовлетворены.

Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы начислением стимулирующих выплат?» представлены на рисунке 5.

Что касается удовлетворенности по стимулирующим выплатам, то удовлетворенность всего 8% опрошенных. 23% опрошенных абсолютно не устраивает система стимулирующих выплат.

Положение по начислению стимулирующих выплат, разработка критериев по бальной системе, разрабатывается в ООО «Angren Blessing» комиссионно. Рабочая группа по разработке положения о стимулирующих выплатах утверждается приказом руководителя ООО «Angren Blessing».



Рисунок 5 – Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы стимулирующими выплатами?»

Результаты ответов на вопрос «Охарактеризуйте свою мотивацию к труду» представлены на рисунке 6. Исследование характеристики респондентов своей мотивации к труду показало, что большинство опрошенных интересуется получением материальных благ (39%). Достижение высокого результата своего коллектива является целью всего 23% опрошенных.

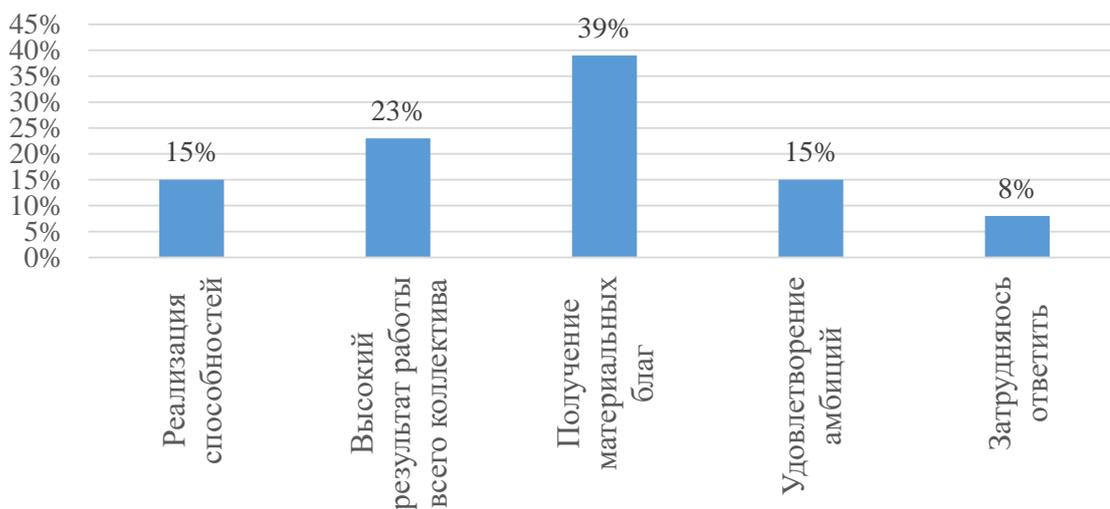


Рисунок 6 – Результаты ответов на вопрос «Охарактеризуйте свою мотивацию к труду»

Для анализа системы мотивации персонала ООО «Angren Blessing» были разработаны и применены анкеты, которые включали в себя вопросы по оценке мотивационной среды, мотивационных факторов и потребностей.

Анкетирование было проведено в 2 этапа. На первом этапе проводилось измерение уровня мотивации сотрудников, на втором – определение наиболее желаемого социального пакета.

Для того, чтобы узнать степень удовлетворенности работников сложившейся системой мотивации, был проведен анализ по девяти факторам. Работникам было предложено оценить важность факторов, перечисленных в таблице 7 по девятибалльной шкале (1 – низкий, 9 – высокий).

Таблица 7 – Оценка уровня мотивации ООО «Angren Blessing»

Фактор мотивации	Оценка
Условия труда	8,4
Психологический климат в коллективе	8,4
Оплата труда	8,1
Перспективы существования предприятия	7,4
Интерес к содержанию выполняемой работы	7,2
Организация труда	7,1
Уровень профессионализма руководителей	6,9
Стиль вышестоящего руководства	6,2
Возможность к самореализации	4,6
Оценка всей системы стимулирования	7,1

Анализируя таблицу 7 можно сделать вывод, что основными факторами мотивации для сотрудников являются:

- на 1-м месте – организация труда и отношения в коллективе;
- на 2-м месте – оплата труда;
- на 3-м месте – перспективы существования предприятия.

Рассматривая 1-й основной фактор мотивации необходимо отметить, что отношения в коллективе и организация труда работников являются на сегодняшний день особенно актуальными. Самым важным моментом в работе является то, что на своих коллег можно «положиться», что им можно доверять. В таких случаях коллектив работает слаженно, присутствует принципы взаимозаменяемости и поддержки. Факторы мотивации, находящиеся на 2-м месте и связанные с оплатой труда, указывают на важность этого фактора для сотрудников, а значит и механизма её формирования.

Рассматривая 3-й основной фактор мотивации – перспективы существования предприятия, можно констатировать тот факт, что для сотрудников очень важны перспективы развития, стабильности и роста своей организации, как фактора постоянной работы, дающей уверенность в завтрашнем дне. Графически оценка уровня мотивации ООО «Angren Blessing» представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Оценка уровня мотивации ООО «Angren Blessing», балл

Затем было проведение анкетирования по удовлетворенности условиями работы. Результаты представлены в таблице 8 в порядке убывания. Всего в анкетировании приняли участие 17 человека. В функционале каждого из них есть работа с клиентами.

Таблица 8 – Результаты анкетирования по удовлетворенности условиями работы

Вопрос анкеты	Чел.	%
Я имею четкое представление о деятельности компании в целом	17	100%
Я знаю цель нашей компании	17	100%
Я четко представляю круг своих должностных обязанностей	17	100%
Я считаю, что при поступлении на работу у всех претендентов имеются равные возможности	15	95%
Я прилагаю все усилия к осуществлению общей цели	6	86%
Сотрудникам нашего структурного подразделения нравится находиться в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время	17	82%

Продолжение таблицы 8

Для нашей организации характерны неформальные, доверительные отношения	17	82%
Передо мной ставятся конкретные задачи	16	77%
В нашей организации существует полная взаимозаменяемость	16	77%
В нашей организации существует справедливое распределение благ и льгот	15	68%
Я являюсь членом единой команды, и с моим мнением считаются	14	64%
Я имею полную информацию о событиях, происходящих в компании	12	55%
Руководитель учитывает сложившиеся отношения в коллективе, старается их улучшить	12	55%
Главный принцип работы руководителя компании «Хвали при всех, ругай наедине»	11	50%
Руководитель подразделения предоставляет мне достаточную свободу действий	9	41%
Я замечаю, что существует расхождение между словами руководителя подразделения и его практическими делами	9	41%
Моя инициатива поощряется	9	41%
Я испытываю потребность в повышении квалификации	7	32%
Я полностью реализую свои возможности	6	27%
Я отчетливо представляю свое продвижение по службе	4	18%
Я считаю нормальным задержки после окончания рабочего дня срочной работы	3	14%
В коллективе достаточно часто возникают конфликты	2	14%
Моя работа негативно влияет на мою личную жизнь	3	14%

По результатам таблицы можно сделать вывод, что все работники знают о целях ООО «Angren Blessing», свои должностные обязанности. 82% считают, что работают в хорошем коллективе. 68% считают, что льготы распределяются справедливо.

О поощрении инициативы и свободе действий откликнулись 41% работников. Это говорит о том, что не всем работникам дается возможность управлять своим функционалом и проявлять инициативу. Минимальное количество работников 14% недовольны работой и считают, что в коллективе возникают конфликты. Следующим этапом было проведение анкетирования по определению желаемых льгот и оценке их значимости. Результаты представлены в порядке убывания в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка значимости дополнительных льгот для работников

Желаемые льготы	Чел.	%
Премии	17	100%
Оплата проезда до работы и обратно	16	91%
Оплата мобильного телефона	15	86%
Бесплатные обеды	14	73%
Льготные путевки на базы отдыха, санатории	13	68%
Льготы для некурящих (3 дня оплачиваемого отпуска)	12	55%
Поощрение инициативы	12	55%
Бесплатное обучение языкам	10	45%
Медицинское облуживание (услуги стоматолога и терапевта)	9	41%
Возможность получения ссуды	8	36%
Абонемент в ночной клуб	7	32%
Абонемент в тренажерный зал	7	32%
Обучение по выбору	5	23%
Билеты на концерты	4	18%

Из таблицы 9 необходимо сделать следующие выводы: зачастую, мнение руководителя является субъективным, что порождает недовольство у работников. Далее по убыванию значимыми видами стимулирования являются оплата проезда, мобильного телефона, бесплатные обеды, льготные путевки на базы отдыха, санатории. Наименее значимыми видами стимулирования были отмечены абонементы в ночные клубы, тренажерные залы, билеты на концерты, обучение по выбору.

Таким образом, проведенное исследование позволяет выявить ряд проблем в мотивации работников, анализ рисунков:

- 1) Большинство сотрудников не удовлетворены своей возможностью реализовать своих творческих идей.
- 2) Очень много работников совершенно не удовлетворены возможностью реализовать свои профессиональные качества.
- 3) Большая часть сотрудников не удовлетворены в целом своей нынешней работой.
- 4) Большинство сотрудников не удовлетворены своей средней зарплатой.
- 5) Для большинства опрошенных все же мотивация к своей работе – это получение материальных благ.

Таким образом, анализируя ООО «Angren Blessing», было выявлено что большая часть работников не удовлетворены своей зарплатой и мотивационными действиями со стороны руководства.

В ходе исследования проведен анализ эффективности действующей системы стимулирования путем опроса работников и руководителей ООО «Angren Blessing», где выявлено, что сотрудники не ориентированы на развитие карьеры, характер их работы по большей части не является творческим, и участвовавшие в опросе сотрудники признали, что интересная работа – не главная их потребность, а материальные потребности стоят выше. Сотрудников мало привлекают к нематериальным видам стимулирования (конкурсы, награды, возможности карьерного роста и самореализации, признания в обществе), что приводит к абсолютной неудовлетворенности абсолютного большинства.

### **2.3 Разработка системы стимулирования труда сотрудников консалтинговой компании с целью повышения продуктивности деятельности и оценка ее эффективности**

Изменение требований к условиям оплаты труда, мотивации персонала к достижению положительных эффектов, к эффективному исполнению своих трудовых функций, требует от руководителя ООО «Angren Blessing» серьезного осмысления и пересмотра сложившейся системы оплаты труда и мотивации персонала. Ответом на данную проблему может стать внедрение эффективного контракта. В настоящее время актуальным считается использование эффективного контракта с сотрудником, в котором четко регламентированы стимулирующие показатели.

Важно помнить, что в целом интерес к введению эффективного контракта есть. Необходимо при введении эффективного контракта не допустить снижения интереса за счёт усреднения этих самых показателей

или перекидывания в стимулирующую часть тех показателей, которые, по сути, к стимулирующим показателям не относятся.

Далее необходимо разработать наиболее эффективные критерии для оценки деятельности персонала на основе бальной системы стимулирования, таблица 10.

Таблица 10 – Ежемесячные надбавки по бальной системе стимулирования

% к должностному окладу	Сумма баллов
50% к должностному окладу	90 – 100 баллов (max)
40% к должностному окладу	70 – 89 баллов
30% к должностному окладу	50 – 69 баллов
20% к должностному окладу	30 – 49 баллов
10% к должностному окладу	10 – 29 баллов

От эффективности работы исследуемой организации ООО «Angren Blessing» – зависит результативность работы организации. Поэтому необходимо создать систему мотивации не только материальную, но и нематериальную, способствующую творческому и профессиональному развитию персонала ООО «Angren Blessing».

Внедрение конкурсов. Внутренние конкурсы – эффективный инструмент для решения многих кадровых и профессиональных задач. С их помощью можно стимулировать и руководителей, и остальных сотрудников к достижению наилучших результатов, развивать у сотрудников нужные для организации компетенции и транслировать корпоративные ценности.

Рекомендовано проведение нескольких видов конкурсов:

1.1 Конкурсы на выявление инновационных идей. Такие конкурсы будут проводиться с целью решения конкретных задач или актуальных проблем, стоящих перед компанией.

Инновационные конкурсы стимулируют работников к генерации новых идей или поиску нестандартных подходов в решении сложных задач. С их помощью руководство организации выявляет новаторов и инициативных сотрудников, реализация потенциала которых может принести большую пользу для организации в дальнейшем.

1.2 Командные конкурсы основываются на групповом соревновании. Такие конкурсы именно мотивируют социальную активность руководителей подразделений на участие в спортивных соревнованиях (лучшая команда по игре в боулинг, команда-победитель в волейбольном/футбольном матче и т. п.).

С целью повышения лояльности и мотивации к труду сотрудников ООО «Angren Blessing», рекомендовано внедрение вовлечения работников в процесс принятия решений.

В последние десятилетия в управленческой и организационно-психологической литературе отдается предпочтение коллегиальным и демократическим процедурам решения проблем и принятия решений. Осуществление эффективной управленческой деятельности зависит от использования конкретной технологии принятия управленческих решений.

Таким образом, согласно анализу работы ООО «Angren Blessing» по методике оценки показателей повышения эффективности и результативности работы сотрудников, можно сказать о том, что проблемными моментами в деятельности сотрудников в ООО «Angren Blessing» является отсутствие индивидуального планирования карьерного и профессионального роста, при этом следует отметить.

Рекомендовано внедрение стимулирующей части фонда оплаты труда работников ООО «Angren Blessing». Принципы совершенствования системы материального стимулирования работников ООО «Angren Blessing», следующие:

Система стимулирующих выплат работникам ООО «Angren Blessing» составляет от 10% – 30% от ФОТ. Основными критериями, влияющими на размер стимулирующих выплат работникам организации, являются критерии, отражающие результаты и эффективность деятельности работника ООО «Angren Blessing».

Распределение стимулирующих выплат производится на основании представления экспертной Комиссии по распределению стимулирующей

части фонда оплаты труда. Размеры, порядок и условия осуществления стимулирующих выплат определяются локальными актами ООО «Angren Blessing» и коллективным договором.

Выплаты в порядке оказания материальной помощи работникам до 5000 рублей при наличии денежных средств в связи: со смертью близких родственников (муж, жена, дети, мать, отец); с тяжелым заболеванием.

Денежное вознаграждение работникам в связи с юбилеем 50, 55, 60, 65 лет в размере 5000 рублей (из средств экономии дополнительного дохода).

В связи с профессиональными и государственными праздниками «Международный женский день – 8 Марта», «День защитника Отечества», «Новый год» – 1500 рублей. В связи с особыми обстоятельствами (в соответствии с Коллективным договором).

Материальная помощь оказывается на основании заявления работника в адрес директора ООО «Angren Blessing».

Размеры индивидуальных выплат материальной помощи или поощрения определяется директором по согласованию с комиссией ООО «Angren Blessing» в зависимости от размеров фонда экономии от дополнительного дохода, сформированного на соответствующий период.

Для начала необходимо рассчитать общий планируемый экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Предполагается, что за счет внедрения разработанного проекта по повышению мотивации персонала в ООО «Angren Blessing» текучесть кадров снизится с 8,2% до 6,2%, то есть на 2%.

Кроме того, необходимо учесть расходы вовремя отсутствие работника, т.е. доплату за выполнение дополнительного объема работы другим сотрудником, доплата за обучение вновь принятого персонала.

По данным специалиста по кадрам данные расходы составляют примерно 15000 руб. на одного человека.

Таким образом, снижение текучести на 2% приведет к тому, что удастся сократить расходы на  $1 \cdot 15 = 15$  тыс. руб. в год (если 4 человека

уволенных – 8,2% текучесть кадров, то, согласно пропорции, 6,2% текучесть кадров – 3 человека; то есть ожидается, что количество уволенных сократится на 1 человека в каждом учреждении).

По итогам предложенных мероприятий необходимо рассчитать экономическую эффективность. Но для начала необходимо рассчитать потери рабочего времени от текучести кадров, до внедрения разработанных положений. В результате анализа движения персонала, было выявлено, что в течение 2022 года было уволено 4 сотрудника.

Но также 4 сотрудника было принято на работу в этом же году, поэтому среднесписочная численность персонала осталась без изменений. На закрытие открывшейся вакансии на исследуемом предприятии ООО «Angren Blessing» в среднем уходит 30 дней.

Прямые потери рабочего времени определяются по формуле 1:

$$ТП = Ч_{ув.} \times Д_{зам.вакансии}, \quad (1)$$

где ТП – потери рабочего времени;

Чув – численность уволенных;

Дзам.вакансии – количество дней замены вакансии.

$$ТП = 1 \text{ чел.} \times 30 \text{ дней} = 30 \text{ человеко-дней.}$$

Далее определяются скрытые потери рабочего времени, за счет снижения производительности труда увольняющихся на 15% в последние 10 дней работы; у новичков на 10% – первые 30 дней.

$$ТС = Ч_{ув.} \times 10 \text{ дн.} \times 0,15 + Ч_{ув.} \times 30 \text{ дней} \times 0,1, \quad (2)$$

$$ТС = 1 \text{ чел.} \times 10 \text{ дней} \times 0,15 + 1 \text{ чел.} \times 30 \text{ дней} \times 0,1 =$$

$$= 1 \text{ чел.} \times (10 \text{ дней} \times 0,15 + 30 \text{ дней} \times 0,1) = 4,5 \text{ чел-дней.}$$

Потери рабочего времени составят:

$$ТП = 30 \text{ чел-дней} + 4,5 \text{ чел-дней} = 34,5 \text{ чел-дней.}$$

В 2022 году в организации было уволено 4 человека, основная масса – это сотрудники с высшим образованием. В среднем в месяц выходит 20 рабочих дней.

Рассчитаем их среднедневную ставку.

25 000 руб./ 20 дней = 1 250 руб./день.

Так же из-за того, что руководители подразделений занимаются поиском, проведением собеседований, набором и отбором кандидатов, оформлением новых сотрудников, на это все он тратит половину своего рабочего времени в месяц.

Ставка руководителя ООО «Angren Blessing» – 40 000 руб.

40 000 руб./ 2 = 20 000 руб.

20 000 руб./ 20 дней = 1 000 руб./день

Потери до внедрения мероприятий:

34,5 чел-дней x (1250 руб./день + 1000 руб./день) = 77625 рублей=77,625 тыс. рублей. Вследствие введения мероприятий текучесть кадров снизится на 2%, что составит 1 человек.

42 человек x 0,02 = 1 человек

Далее определяются прямые потери рабочего времени:

ТП = 4 чел. x 20 дней = 80 чел-дней.

Далее определяются скрытые потери рабочего времени, за счет снижения производительности труда увольняющихся на 15% в последние 10 дней работы; у новичков на 10% – первые 30 дней.

ТП = 4 чел. x 10 дней x 0,15 + 4 чел. x 30 дней x 0,1 = 4 чел. x (10 дней x 0,15 + 30 дней x 0,1) = 18 чел-дней.

Экон.эф. = Экономический эффект – Затраты (3)

77625 руб. – 15000 руб. = 62625 руб.

Ожидаемая экономическая эффективность может составить 62625 руб. в год, а значит мероприятия по повышению эффективности мотивации персонала экономически выгодны.

Далее необходимо провести оценку социально-экономической эффективности разработанных рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда работников ООО «Angren Blessing» методом экспертной оценки. В качестве экспертов для оценки мотивации и

стимулирования, предполагаемой к внедрению в ООО «Angren Blessing» приглашены:

- ведущие специалисты бухгалтерского учета в Узбекистане;
- специалисты по кадрам в Узбекистане;
- заместители начальника управления персонала в Узбекистане.

Возьмем следующие показатели социально-экономической эффективности разработанных проектных решений, каждому из которых необходимо присвоить свой персональный номер:

- осознание сотрудниками значимости осуществляемой деятельности, рост ответственности за выполняемую работу;
- повышение качества трудовой деятельности;
- рост профессионализма персонала;
- оптимизация нагрузки на сотрудника;
- повышения уровня оказываемых услуг.

Оценка проводилась по 7-балльной шкале, где 7 – эффект очень ярко проявлен, 1 – эффект отсутствует. Так как каждый из указанных эффектов может проявиться в различной степени, то с целью выявления значимости мероприятий для улучшения конкретных показателей экспертам предлагается произвести их ранжирование, т.е. последовательно каждому из них каждым из экспертов присваивается определенный вес.

Соответственно, чем больше вес, тем более велик эффект от предложенных мероприятий.

Примерные результаты ранжирования и определение сумм весов оценок по каждому показателю приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты экспертного ранжирования и расчет сумм весов экспертных оценок

Ранжируемые мероприятия	Номер эксперта					Суммы весов экспертных оценок
	1	2	3	4	5	
1	7	5	6	7	7	32
2	6	6	5	6	5	28
3	4	5	7	4	5	25
4	7	7	6	7	6	33
5	5	6	8	6	8	31

Теперь произведем упорядочивание весов (по возрастанию) и связанных с ними номеров мероприятий. Это можно увидеть в таблице 12.

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов, будет выглядеть следующим образом (показатели выстроены по возрастанию степени их значимости, по мнению экспертов):

- рост профессионализма персонала;

Таблица 12 – Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	Номер эксперта					Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	
3	4	5	7	4	5	25
2	6	6	5	6	5	28
5	5	6	7	6	7	31
1	7	5	6	7	7	32
4	7	7	6	7	6	33

- повышение качества трудовой деятельности;
- повышения уровня оказываемых услуг;
- осознание сотрудниками значимости осуществляемой деятельности;
- оптимизация нагрузки на сотрудника.

Проведенное ранжирование показывает, что эксперты наиболее высоко оценили значимость внедрения механизма мотивации для роста профессионализма персонала, отражающего повышение качества трудовой деятельности, рост ответственности за выполняемую работу и оптимизацию нагрузки на сотрудника ООО «Angren Blessing». Из проведенного

исследования очевидно просматривается снижение текучести персонала. В таблице 13 приведены сравнительные цифры.

Таблица 13 – Экономический эффект прибыли от новых механизмов мотивации

Составляющие	Сумма	Итого
Эффективный контракт (снижение текучести на 2%)	62 625,00	62 625,00
Автономное управление (электронное оказание услуги)	286 650,00	286 650,00
Итого	349 275,00	349 275,00

Следующий экономический эффект от внедрения новых механизмов мотивации в ООО «Angren Blessing» прослеживается в увеличении роста заработной платы. Данный анализ можно увидеть в таблице 14.

Таблица 14 – Экономический эффект по росту заработной платы

Средняя заработная плата до внедрения нового механизма мотивации и стимулирования	Средняя заработная плата до внедрения нового механизма мотивации и стимулирования	Экономическая эффективность
23 357,00 руб.	30 857,00 руб.	7 500,00руб

Рост заработной платы после, внедрения новых механизмов стимулирования и мотивации, составил 7500 руб.

Таким образом, можно сказать о том, что экономический эффект от предложенного механизма мотивации проявится в снижении текучести персонала и получении прибыли от электронного оказания услуг и составит 349275,00, а также экономический эффект проявится в росте средней заработной платы сотрудников с 23 357,00 рублей до 30 857,00 руб.

Социальный эффект заключается в росте общего уровня удовлетворенности трудом и уровнем заработной платы, в частности. Результаты по проведенному ранжированию показывают, что эксперты наиболее высоко оценили значимость внедрения автономного оказания услуг в ООО «Angren Blessing», для роста профессионализма персонала, отражающего повышение качества оказываемых услуг, рост ответственности за выполняемую работу и оптимизацию нагрузки на сотрудника в ООО «Angren Blessing».

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3Б82	Мамбетову Жахонали Фахриддин угли

<b>Школа</b>	<b>Школа инженерного предпринимательства</b>		
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат	<b>Направление/ООП/ОПОП</b>	38.03.01 Экономика/ Экономика предприятий и организаций

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</li> <li>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</li> <li>– цели текущих программ социальной ответственности организации</li> </ul>	<p>Угрозу для пользователя компьютера представляют электромагнитные поля. Как показали результаты многочисленных научных работ, монитор ПК является источником: электростатического поля; слабых электромагнитных излучений в низкочастотном и высокочастотном диапазонах (2 Гц – 400 кГц); рентгеновского излучения; ультрафиолетового излучения; инфракрасного излучения; излучения видимого диапазона. Неподвижная напряженная поза оператора, в течение длительного времени, прикованного к экрану монитора, приводит к усталости и возникновению болей в позвоночнике, шее, плечевых суставах, а также развивается мышечная слабость и происходит изменение формы позвоночника</p>
<p>2. <i>Законодательные и нормативные документы</i></p>	<p>Конституция РУ Трудовой Кодекс РУ</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. <i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации.</li> </ul>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями услуг</li> </ul>
<p>3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для</li> </ul>	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в сфере обеспечения социальной ответственности.</p>

исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Определение целей КСО Определение стейкхолдеров программы Определение элементов программы КСО Затраты на мероприятия КСО Оценка эффективности мероприятий КСО

<b>Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком</b>	
--	--

**Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Мамбетов Жахонали Фахриддин угли		

### 3 Социальная ответственность

Основоположником теории КСО считается профессор Иллинойского Университета США – Говард Боуэн. В 1953 году он опубликовал знаменитую книгу «Социальная ответственность бизнесмена». В ней дано следующее определение КСО. «КСО заключается в реализации той политики, принятии таких решений либо следовании такой линии которые были бы желательны для целей и ценностей общества.

Обозначив общую необходимость социально ответственного поведения, Боуэн положил начало формированию различных ответвлений от первоначальной идеи и появлению многих уточняющих определений. Далее рассмотрим три основных подхода к КСО: теория корпоративного эгоизма, теория корпоративного альтруизма и компромиссные теории.

Теория «корпоративного эгоизма» ассоциируется со знаменитым высказыванием Мильтона Фридмана о том, что «единственная социальная ответственность бизнеса – это приносить прибыль». В основе этой точки зрения лежит убеждение, что главная забота менеджмента компании – обеспечить максимально возможные прибыли владельцам капитала, в частности акционерам компании.

Поэтому любое отвлечение средств и ресурсов на посторонние цели, включая социальную ответственность, является недопустимым. Кроме того, сторонники данной теории идут еще дальше, доказывая, что КСО ведет к подрыву фундаментальных основ сводного рынка и даже к социализму. По этой логике главная угроза, которую несут в себе все идеи КСО заключается в подрыве свободы предпринимательства и конкуренции, а роль государства во всех сферах общественной жизни значительно возрастет.

Теория «корпоративного альтруизма» исходит из совершенно противоположных взглядов. Так, главные сторонники такого подхода К. Дэвис, Р. Фримен и другие говорят о том, что современные компании настолько крупные и влиятельные, что в процессе своей деятельности они

вовлекают в свою орбиту максимально широкие группы т.н. «соучастников». В процессе своей деятельности, особенно в небогатых странах крупная компания может стать более мощной и влиятельной чем само государство. Ее деятельность прямо и косвенно воздействует на социально-экономическое положение в стране, соответственно, являясь причиной всех этих изменений, компания обязана отвечать за последствия.

Сторонники этого подхода подчеркивают необходимость добровольного характера программ КСО. По их мнению, компания не может ограничиться лишь выполнением законодательно установленных требований.

Важно отметить, что обе концепции появились примерно в одно и то же время – в 70-е гг. прошлого столетия. С тех пор спор не затихал, было написано множество исследований на тему необходимости и/или вреда социальной ответственности бизнеса. При детальном анализе обоих подходов обнаруживается, что они имеют гораздо больше общего, чем может показаться на первый взгляд. Более того, начиная с противоположных направлений, обе концепции при грамотном использовании приводят к одному и тому же результату – увеличению общего уровня благосостояния в обществе и дополнительной прибыли для компании.

К 70-м годам сформировалось представление о КСО как соответствии экономическим, правовым, этическим и дискреционным ожиданиям общества от компании. Наиболее четко этот подход был сформулирован А. Кероллом, построившим знаменитую модель, названную впоследствии «пирамидой Керолла». Основываясь на пирамиде Керолла, С Вартик, Ф. Кохран и Д. Вуд создали новую трехслойную модель, в которой объединили моральные принципы, внешние факторы, влияющие на компанию, а также решения, принимаемые менеджментом компании в предлагаемых условиях. В свою очередь все три блока делятся еще на три фактора, на которые ориентируется менеджмент компании.

Концепция, получившая наибольшее распространение в наши дни, а именно концепция соучастников, сформировалась к 90-м годам. Начало этой теории было заложено Р. Фрименом. В основе лежит представление, что фирма работает не в вакууме, а в реальном окружении и для наиболее эффективного взаимодействия придется учитывать интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

К ним могут быть отнесены на внутрифирменном уровне работники компании и акционеры, а на внешнем уровне – инвесторы, поставщики, местные сообщества, СМИ, защитники окружающей среды, общественные организации и др.

Можно говорить о том, что теория соучастников стала «мостом» между теоретическими конструкциями и практическими рекомендациями для менеджмента компании. Именно этим объясняется тот факт, что на сегодня она является главенствующей теорией в рамках КСО.

В ООО «Angren Blessing» отсутствует утверждённая программа КСО, при этом организация строго следит за соблюдением трудовых прав сотрудников, ориентирована обучение сотрудников по мере необходимости, соблюдает принятые на себя обязательства по отношению к клиентам и поставщикам. Разработаем программу КСО для ООО «Angren Blessing», при этом, прежде всего, определим ее цели (таблица 15).

Таблица 15 – Определение целей КСО

Миссия ООО «Angren Blessing»	Развивать бизнес клиентов, используя индивидуальный подход к каждому предприятию и уделяя особое внимание даже мелким деталям; повышать прозрачность всех бизнес – процессов клиентов, увеличивая оперативность и гибкость компаний. Предоставить весь спектр консалтинговых услуг физическим и юридическим лицам в Республике Узбекистан на высочайшем уровне	Цели КСО: 1) усилить бренд работодателя; 2) улучшение репутации у потребителей и населения в целом
Стратегия ООО «Angren Blessing»	внедрение высоких стандартов при предоставлении пакета услуг, что позволит любому предприятию достичь максимальной эффективности и удовлетворения при создании и ведении бизнеса	

Цели КСО не противоречат стратегии ООО «Angren Blessing»: так как сильный бренд работодателя в совокупности с хорошей репутацией у населения в целом благоприятствует удержанию и привлечению ценных высококвалифицированных кадров, так необходимых для оказания консалтинговых услуг высокого качества.

Ключевые стейкхолдеры программы КСО ООО «Angren Blessing» представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Определение стейкхолдеров программы КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
усилить бренд работодателя	персонал ООО «Angren Blessing», потенциальные сотрудники организации
улучшение репутации у потребителей и населения в целом	потребители

Персонал ООО «Angren Blessing», а также потенциальные сотрудники крайне важны для организации, так как, как уже было указано выше, именно высококвалифицированные работники способны предоставить консалтинговые услуги высокого качества. Так как ООО «Angren Blessing» функционирует в открытом рынке, весьма высоко влияние на ее деятельность потребителей, а также населения в целом.

Таблица 17 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
персонал ООО «Angren Blessing», потенциальные сотрудники организации	нематериальная мотивация сотрудников (абонементы в фитнес-зал, внутрикорпоративные конкурсы и пр.)	улучшение мотивации сотрудников, улучшение репутации ООО «Angren Blessing» как работодателя
потребители, персонал ООО «Angren Blessing»	обучение персонала	рост квалификации сотрудников, повышение удовлетворенности потребителей услуг
население в целом, персонал ООО «Angren Blessing», потенциальные сотрудники организации	экологическое волонтерство	гордость сотрудников за организацию, улучшение репутации организации в целом

Затраты на предложенную программу КСО для ООО «Angren Blessing» представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. сум.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. сум.
Нематериальная мотивация сотрудников	1 чел.	2800	25200
Обучение сотрудников	1 чел.	1834	5502
Экологическое волонтерство	1 мероприятие	200	1000
Итого			31702

В рамках программы КСО предлагается обучить 3 человека, провести 5 экологических мероприятий (сотрудники не получают за них оплату и участвуют на принципах добровольности, однако необходимы некоторые затраты на организацию мероприятий). Система нематериальной мотивации персонала охватывает всех постоянных сотрудников ООО «Angren Blessing».

Таблица 19 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Мероприятие	Затраты, тыс. сум.	Эффект для компании	Эффект для общества
Нематериальная мотивация сотрудников	25200	улучшение мотивации сотрудников, улучшение репутации ООО «Angren Blessing» как работодателя	улучшение среды обитания, улучшение социальной защищенности некоторых его членов, организации получают более качественные услуги
Обучение сотрудников	5502	рост квалификации сотрудников, повышение удовлетворенности потребителей услуг	
Экологическое волонтерство	1000	гордость сотрудников за организацию, улучшение репутации организации в целом	

Таким образом, можно сказать о том, что предложенные мероприятия ориентированы на улучшение репутации во внешней среде преимущественно за счет направления средств на развитие сотрудников ООО «Angren Blessing» и повышения их социальной защищенности.

## Заключение

На основе проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

Стремление человека удовлетворить личные потребности через свой труд и возможность получить за труд желаемые блага формируют систему стимулирования. Мотивация и возможность получения поощрений за хорошую работу влияют на уровень эффективности и качества работы сотрудников.

При этом, любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными. Работник должен знать, что за успешную работу ему могут быть предоставлены определенные бонусы и вознаграждения, и что их получение зависит от конкретных результатов его работы. Это помогает сотрудникам лучше ориентироваться на цели компании и повышает их уровень мотивации. Создание механизма стимулирования также важно для формирования у работника мотивов труда.

Действительно, активная трудовая деятельность может стать необходимым и достаточным условием удовлетворения социальных потребностей и формирования мотивов труда. При этом, необходимо учитывать не только материальные стимулы, но и возможность роста и развития в компании, а также установление справедливых правил и процедур, включая возможность участия в принятии управленческих решений и признания достижений сотрудников.

В случае возникновения сомнений в правильности начисления премий работникам важно руководствоваться одним главным принципом: все стимулирующие выплаты должны быть экономически обоснованными, а, следовательно, особое внимание стоит уделять конкретным формулировкам и формулам, в соответствии с которыми происходит начисление премиальных.

Значительная доля консалтингового рынка в Республике Узбекистан принадлежит представителям «Большой четверки», которые обладают значительным международным опытом. Иностранные инвесторы в Республике Узбекистан тоже отдают предпочтение сотрудничеству с международными лидерами аудита. В соответствии с международными стандартами банковский сектор и другие финансовые учреждения республики имеют множество различных нюансов и специфических операций. Способность проводить аудит такого масштаба с учетом высокого уровня требований, безусловно, формирует преимущество «Большой четверки».

При этом в настоящее время рынок консалтинговых услуг Республики Узбекистан довольно активно развивается. В тоже время он, бесспорно, является еще недостаточно сформированным и прозрачным.

ООО «Angren Blessing» имеет опыт сотрудничества с местными компаниями, работающими в сфере строительства, геодезии, ресторанный бизнес и текстильная промышленность, а также с иностранными компаниями, ведущими бизнес в Узбекистане.

Также клиентами ООО «Angren Blessing» являются небольшие организации и частные предприниматели из прочих отраслей, а также физические лица. При этом около 85% выручки формируется организациями и частными предпринимателями, а 15% – физическими лицами.

Проводимые в Республике Узбекистан реформы содействуют увеличению спроса на консалтинговые услуги. В частности, услугами, без которых уже не представляется ведение бизнеса, становятся аудит, налоговое, юридическое и бухгалтерское сопровождения бизнеса.

Сегмент рынка консалтинговых услуг Узбекистана, на котором работает ООО «Angren Blessing», является высоко конкурентным. На нем представлены, как организации, имеющие длительный опыт (более 20 лет) и широкий перечень предоставляемых услуг, так и только начинающие свою деятельность. Все организации уделяют большое внимание квалификации

персонала, ведь именно от этого во многом зависит успешность консалтинговой компании.

В ходе исследования проведен анализ эффективности действующей системы стимулирования путем опроса работников и руководителя ООО «Angren Blessing», где выявлено, что сотрудники не ориентированы на развитие карьеры, характер их работы по большей части не является творческим, и участвовавшие в опросе сотрудники признали, что интересная работа – не главная их потребность, а материальные потребности стоят выше.

Сотрудников ООО «Angren Blessing» мало привлекают к нематериальным видам стимулирования (конкурсы, награды, олимпиады, оптимизации нагрузки, возможности карьерного роста и самореализации, признания в обществе), что приводит к неудовлетворенности абсолютного большинства. Также можно отметить, что проблемными моментами в деятельности сотрудников в ООО «Angren Blessing» является отсутствие индивидуального планирования карьерного и профессионального роста.

На основе, полученных данных, была разработана система стимулирования труда сотрудников ООО «Angren Blessing», которая включает в себя в первую очередь внедрение стимулирующей части фонда оплаты труда работников ООО «Angren Blessing» и, во вторую очередь – развитие системы нематериального стимулирования. Принципы совершенствования системы материального стимулирования работников ООО «Angren Blessing», следующие.

Система стимулирующих выплат работникам ООО «Angren Blessing» составляет от 10% – 30% от ФОТ. Основными критериями, влияющими на размер стимулирующих выплат работникам организации, являются критерии, отражающие результаты и эффективность деятельности работника ООО «Angren Blessing».

Выплаты в порядке оказания материальной помощи работникам до 5000 рублей при наличии денежных средств в связи: со смертью близких родственников (муж, жена, дети, мать, отец); с тяжелым заболеванием.

Денежное вознаграждение работникам в связи с юбилеем 50, 55, 60, 65 лет в размере 5000 рублей (из средств экономии дополнительного дохода).

В связи с профессиональными и государственными праздниками «Международный женский день – 8 Марта», «День защитника Отечества», «Новый год» – 1500 рублей. В связи с особыми обстоятельствами (в соответствии с Коллективным договором).

Таким образом, можно сказать о том, что экономический эффект от предложенного механизма мотивации проявится в снижении текучести персонала и получении прибыли от электронных услуг и составит 349275,00 руб., а также экономический эффект проявится в росте средней заработной платы сотрудников с 23 357,00 руб. до 30 857,00 руб.

Социальный эффект заключается в росте общего уровня удовлетворенности трудом (по опросу удовлетворенность выросла на 23%) и уровнем заработной платы в частности. Результаты по проведенному ранжированию показывают, что эксперты наиболее высоко оценили значимость внедрения электронных услуг в ООО «Angren Blessing», для роста профессионализма персонала, отражающего значимости сотрудниками осуществляемой деятельности, рост ответственности за выполняемую работу и оптимизацию нагрузки на сотрудника ООО «Angren Blessing».

## Список использованных источников

1. Ковтун, М.В. Особенности форм управления персоналом в государственных учреждениях // В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста. Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2020. – С. 168-174.
2. Дуванова, Е. А. Виды и формы стимулирования труда [Текст]/ Е. А. Дуванова, И. А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2021. – № 2. – С. 7.
3. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
4. Багирова, И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И.Х.Багирова // Вестник Томского государственного университета. – 2019. – № 4 (16). – С. 83 – 88.
5. Балахонова, В. А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала [Текст] / В. А. Балахонова // Вестник современных исследований. – 2022. – № 10.2. – С. 25–27.
6. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно–методическое пособие, 2–е изд., доп, и пераб. – М.: Издательство «Альфа–Пресс», 2022. – С.112.
7. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.–практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ–Пресс, 2022. – 78 с.
8. Блинов А.О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом: учебное пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2019. – С.51.

9. Патрахина, Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления [Текст]/ Молодой ученый. – 2020. – №7. – С. 520–524.
10. Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2020. – №16. – С.12–34
11. Иванников, В. И. Мотивация и стимулирование труда персонала в организации [Текст]/ В. И. Иванников, П. В. Симонин // Новое поколение. – 2019. – № 10. – С. 163–165.
12. Ветлужская, Е. М. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда [Текст]// Мотивация и оплата труда, 2019. – № 1. – С.10–25.
13. Голубева, Т.Г., Фоменко Е.А. Организационное моделирование системы управления персоналом в органах государственной власти в современных условиях // В сборнике: Современные вызовы и реалии экономического развития России Материалы V Международной научно–практической конференции. Под ред. Л.И. Ушвицкого, А.В. Савцовой. – 2019. – С. 137–138.
14. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. – №2. – С. 54–59.
15. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3–е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА–М, 2019. – С.95.
16. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. – Под редакцией А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. — М.: Издательство Юрайт, 2020. – С. 385–388.
17. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета. 2019. – С.125.
18. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. – М.: ИНФРА–М, 2020. – С.69.

19. Никифорова, Л. Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала [Текст] / Л.Х. Никифорова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2021. – № 6. – С. 252–259
20. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.В. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2020. – С. 61.
21. Зубарев, А. Е., Гасанов Э. А., Карасёва Ю. Н. Мотивация трудовой деятельности в контексте институционализма: современный взгляд. Вестник ТОГУ. 2020. № 3(46).
22. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА–М, 2019. – 364 с.
23. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2–е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
24. Исраилов Ш.Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Исраилов Шукрулло Шукратович.– М., 2020.– С. 9.
25. Каплюк, П. В. Подходы к стимулированию персонала [Текст] / П. В. Каплюк, А. В. Мельничук // Новое поколение. – 2021. – № 11. – С. 34–40.
26. Основы менеджмента. учеб. пособие для вузов / под ред. А.А. Радугина. – Люберцы: Юрайт, 2020. – С. 112.
27. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Инфра–М, 2019. – 254 с.
28. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятов. – 2–е изд., стер. – М. ; Берлин : Директ–Медиа, 2020. – 277 с.
29. Ключевский, А. И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / А.И. Ключевский // Проблемы науки. – 2020. – № 2. – С. 54–58.

30. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения // *Лидерство и менеджмент*. – 2020. – № 3. – С. 159–170.

31. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2021. – № 12–1. – С. 83.

32. Кулькова, И.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Ижевск, 2019. – С. 312.

33. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2020. – Т.9. (№6А). – С. 138–143.

34. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 202 с.

35. Миляева, Л. Г. Теоретико–методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. – Ногинск: АНАЛИТИКА РОДИС, 2019. – 1180 с.

36. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности [Текст]/ Н.С. Пряжников. – М.: Academia, 2020. – 448 с.

37. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 402 с.

38. Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан, единственный официальный электронный источник, объявляющий все законодательные акты, принятые в стране: официальный сайт. – Ташкент. – Обновляется периодически. URL: [www.lex.uz](http://www.lex.uz) (дата обращения: 24.05.2023). Текст: электронный.

39. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии [Текст] / А.В. Ребров. – М.: Инфра–М, 2020. – 346 с.
40. Калмыкова О.Ю. Управление персоналом организации: учеб. пособие / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер. – Самара: ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет», НОУ ВПО «Поволжский институт бизнеса», 2021. – С. 89.
41. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2–е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.
42. Технология управления персоналом: учеб. пособие / под ред. П. В. Журавлева; С. А. Карташова. – М.: ЭКЗАМЕН, 2020. – С.214.
43. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА–М, 2020. – 358 с.