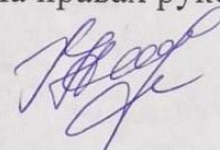


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

На правах рукописи



Гетманская Алина Александровна

**Формирование и развитие системы мотивации труда в  
сервисной компании**

Направление подготовки  
38.04.01- «Экономика»

**АВТОРЕФЕРАТ  
МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

2019

Воропаева  
Любовь Сергеевна

**Проверено**

Зачтено

Библиотека

Работа выполнена в ФГБОУ ВО «Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

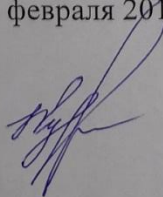
Научный руководитель: Доктор экономических наук, доцент  
Кизиль Елена Витальевна

Рецензент: доктор экономических наук, доцент  
Ершова Татьяна Борисовна,  
заведующий кафедрой Экономики ФГБОУ ВО  
«Амурский гуманитарно-педагогический  
государственный университет»

Защита состоится «22» февраля 2019 года в 09 часов 00 мин. на заседании государственной аттестационной комиссии по направлению 38.04.01 – «Экономика» при Комсомольском-на-Амуре государственном университете по адресу: 681013, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, д.27, ауд. 310/1.

Автореферат разослан «18» февраля 2019 г.

Секретарь ГЭК



Н.В. Кудрякова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Главным фактором, влияющим на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности экономических субъектов сферы сервиса, а также повышение их конкурентных преимуществ, является эффективное управление персоналом организации, где особое место занимает мотивация работников.

Мотивация - одна из основных функций управления персоналом. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Отличительной особенностью организаций сферы сервиса является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием клиентов и требующих прямого контакта с ними. Эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю затрат живого труда в сервисной компании (в общей сумме издержек обращения компаний сферы услуг затраты на содержание персонала составляют 40-50%).

Эффективная деятельность сервисной компании напрямую зависит от заинтересованности сотрудников в работе предприятия. Чем больше и разнообразнее количество предоставляемых работникам гарантий, льгот и поощрений, тем сильнее его заинтересованность в том, чтобы остаться и закрепиться на предприятии. Это положительно влияет на устойчивость коллектива.

Искусство руководства организаций своевременно замечать и определять факторы, влияющие на трудовую активность персонала организации, в современных условиях является важнейшим рычагом управления, так как активизирует скрытые резервы роста производительности труда.

В свою очередь, производительность труда является фактором увеличения финансового результата деятельности, снижения себестоимости и повышения

рентабельности, иначе говоря, фактором роста массы и нормы прибыли, конкурентоспособности фирмы.

Таким образом, улучшение работы по совершенствованию стимулирования труда персонала сервисной компании является одним из важнейших направлений эффективного использования трудовых ресурсов. Это позволяет увеличить объемы реализации услуг, прибыль компании. Чем эффективнее и прибыльнее деятельность компании, чем стабильнее и выше его доход, тем интереснее и лучше работается персоналу.

Несмотря на множество научных публикаций, посвященных оценке и повышению эффективности систем мотивации труда, вопросы мотивации персонала сервисных компаний всё ещё остаются недостаточно полно исследованными и глубоко разработанными. Задача разработки научно-обоснованного методического подхода к оценке и повышению эффективности системы мотивации труда в сервисных компаниях, позволяющего предприятиям применять его в своей деятельности, является в современных условиях актуальной.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы, связанные с управлением персоналом организаций, изучаются в работах Алавердова А. Р., Базарова Т. Ю., Бедяевой Т. В., Дегтяренко Е. А., Кибанова А. Я., Лукьяновой Т. В., Оксина К. Э., Поляковой О. Н., Потемкина В. К. и других.

Актуальные вопросы, связанные с изучением мотивации персонала организаций, нашли отражение в научных трудах многих отечественных исследователей, например, в работах Артюховой И. В., Багировой И. Х., Губарева Р. В., Егоршина А. П., Мешкова Н. И., Шапиро С. А. Однако общий анализ научной литературы по изучаемой проблеме показывает, что имеется потребность в разработке научно обоснованной методики повышения эффективности системы мотивации труда, адаптированной для применения организациями сферы сервиса.

Всё это подтверждает то, что отдельные теоретические и практические аспекты повышения эффективности систем мотивации труда в сервисных компаниях в литературе не достаточно проработаны. Актуальность и недостаточная разрабо-

танность перечисленных выше вопросов послужили основанием для выбора темы исследования, определили его цель и задачи.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда в сервисной компании.

В рамках сформулированной цели исследования потребовалось решить следующие задачи:

- изучить сущность мотивационной политики труда на предприятии;
- систематизировать факторы мотивации труда в сервисной компании и дать их экономическое обоснование;
- рассмотреть основы формирования системы мотивации и стимулирования труда как способа совершенствования хозяйственной деятельности сервисной компании;
- дать общую характеристику ООО «ЛокоТех – Сервис» филиала «Дальневосточный» СЛД «Амурское» (далее - СЛД «Амурское»);
- проанализировать совокупность мотиваций и стимулов, влияющих на эффективность использования трудовых ресурсов в СЛД «Амурское»;
- провести анализ влияния мотивационной политики труда в СЛД «Амурское» на повышение производительности труда и результаты хозяйственной деятельности;
- разработать модель развития системы мотивации труда в сервисной компании как фактора повышения экономической эффективности организации;
- оценить экономическую и социальную эффективность разработанной модели мотивации труда сотрудников СЛД «Амурское».

**Объектом исследования** определен процесс мотивации труда сотрудников сервисной организации.

**Предмет исследования** – возможности повышения эффективности системы мотивации труда в сервисной организации.

**Методологической, теоретической и информационной базой** исследования послужили труды специалистов, ученых и практиков в области формирования

и развития системы мотивации труда в сервисных организациях.

В процессе выполнения работы применялась совокупность **общенаучных методов**: факторного, количественного и качественного анализа, синтеза, индукции и дедукции, абстрагирования и систематизации, социологические методы, методы статистической обработки материалов.

Теоретическую основу исследования составили труды специалистов, ученых и практиков в области управления персоналом организаций, мотивации персонала.

Информационную базу работы образовали помимо экономической литературы фундаментального характера монографии, материалы научных конференций, публикации периодических изданий, документы внутренней отчетности СЛД «Амурское», а также информационные ресурсы глобальной сети Internet.

Наиболее существенные **научные результаты исследования** заключаются в следующем:

- выявлены и систематизированы факторы мотивации труда в сервисной компании;
- рассмотрены инструменты системы мотивации и стимулирования труда персонала;
- предложена модель развития системы мотивации труда в сервисной компании;
- дана оценка экономических результатов внедрения разработанной модели мотивации труда сотрудников в деятельность СЛД «Амурское».

**Теоретическая значимость исследования** состоит в развитии теоретических и практических аспектов оценки и повышения эффективности системы мотивации персонала.

**Практическая значимость исследования.** Результаты исследования могут быть использованы сервисными компаниями для повышения эффективности систем мотивации своих сотрудников.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты проведенного исследования изложены в 2 научных публикациях, входящих в РИНЦ.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, основной части, включающей 8 подразделов, объединенных в 3 раздела, заключения, библиографии, включающей 67 источников, и 1 приложения. Текст работы изложен на 100 страницах, содержит 22 таблицы и 15 рисунков.

Структура магистерской диссертации определена целью и задачами исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

1) Мотивация персонала становится экономически эффективной для сервисной компании тогда, когда дополнительные затраты на ее реализацию оправданы. Это требует ранжирования факторов мотивации, определения их значимости для работника и предприятия. Все факторы трудовой мотивации персонала сервисной компании в работе разделены на следующие группы:

- экономические, т.е. факторы, способствующие удовлетворению различного рода материальных потребностей, без которых человек не может выжить физически (например, заработная плата);

- социальные, т.е. факторы удовлетворения социальных потребностей самовыражения, признания, одобрения, участия (например, почетные грамоты);

- организационные, т.е. факторы удовлетворения потребностей в содержании работы (например, оптимальные условия труда);

- психологические, т.е. факторы удовлетворения личностных и эстетических потребностей, причем индивидуальных, присущих конкретному человеку (например, благоприятный психологический климат в коллективе компании).

2) Выявленные в ходе анализа недостатки мотивационной системы сотрудников СЛД «Амурское» позволили предложить ключевые условия для совершен-

ствования элементов мотивационной системы сотрудников, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые условия для совершенствования элементов мотивационной системы сотрудников СЛД «Амурское»

Элементы мотивационной системы	Ключевые условия для совершенствования элементов мотивационной системы
1. Оплата труда	Стабильная зарплата; оплата по личным достижениям
2. Продвижение	Возможность карьерного роста; понятная сотруднику линия профессионального развития
3. Признание личных достижений	Повышение личного статуса; публичное объявление о достижениях; нематериальные поощрения за достижения
4. Обучение / развитие	Курсы по повышению квалификации; обучение в ВУЗах
5. Атмосфера в организации	Общие праздники; атмосфера команды; имидж предприятия; профессиональный и корректный стиль руководства.

3) В целях оптимизации системы материальной мотивации анализируемому предприятию предложено использовать систему PFP. В частности, предложено применять такую разновидность PFP–схем, как программа разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании.

С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании. Для СЛД «Амурское» предлагается второй вариант разделения участия сотрудников в прибыли – схема разделения прибыли для всех сотрудников.

Для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений от прироста прибыли от приносящей доход деятельности, предусмотренной уставом СЛД «Амурское» и разрешенной учредителем. Целесообразно установить норматив отчислений от полученного прироста выручки за отчетный период в размере 12 %. Данный показа-



тель позволит учесть влияние работников как на результаты деятельности предприятия, так и на увеличение производительности труда. При внедрении предложенной системы следует ориентироваться на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли.

Новая система начисления заработной платы позволит сотрудникам получать вознаграждение за свой труд, что приведет к увеличению экономических показателей деятельности СЛД «Амурское» в целом.

4) В рамках программы по совершенствованию организационной культуры СЛД «Амурское» предлагается проведение следующих мероприятий: проведение конкурса на звание лучшего сотрудника по филиалу; поздравление работников с днем рождения и другими праздниками; организация корпоративных выездов на турбазу; корпоративное празднование 23 Февраля, 8 Марта, Нового Года; присутствие и участие руководства в корпоративных мероприятиях. В результате в СЛД «Амурское» планируется прийти к такому типу организационной культуры, как «академическая культура».

5) Поскольку результаты опроса персонала анализируемого предприятия показали, что сотрудники в качестве части системы мотивации хотели бы иметь возможность профессионально развиваться и обучаться, предложен механизм профессионального развития сотрудников СЛД «Амурское». При планировании обучения персонала в СЛД «Амурское» предлагается воспользоваться методами, представленными в таблице 2.

Таблица 2 – Методы выявления потребности в обучении в СЛД «Амурское»

Метод	Пояснение
Оценка информации о работниках	Информация имеется в кадровой службе (стаж, опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.)
Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация)	В ходе процедуры могут обнаружиться не только сильные, но и слабые места в работе сотрудника. К примеру, низкая оценка за профессиональные знания показывает, что имеется потребность в обучении. После этого можно определять его конкретную форму и содержание
Анализ долгосрочных и краткосрочных планов	Анализируются планы организации и отдельных подразделений. Устанавливается необходимый уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала, позволяющий успешно реализовать планы
Наблюдение за работой персонала	Выявленное в результате наблюдения за работой несоответствие стандартам и требованиям должностных инструкций может выступать индикатором потребности в соответствующем обучении

Продолжение таблицы 2

Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе	Если в организации есть проблемы, связанные с плохой работой, браком, нарушениями техники безопасности, неоправданно большими потерями времени, то эта информация может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявок на обучение персонала тех или иных категорий
Сбор и анализ заявок	Анализируются заявки руководителей подразделений на обучение персонала
Предложения работников	Такие предложения можно получать путем опросов или анкетирования работников
Организация работы с кадровым резервом и планирование карьеры	В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры сотрудников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности персонала разных категорий в обучении

Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала, СЛД «Амурское» в виде плана действий, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – План действий по улучшению системы развития персонала СЛД «Амурское»

Мероприятие	Ответственный	Сроки выполнения	Примерные затраты	Ожидаемые результаты
Разработка локально-нормативных актов, регламентирующих развитие персонала в СЛД «Амурское»: – положение о карьерном развитии сотрудников; – положение о ротации кадров	Директор СЛД «Амурское», инспектор отдела кадров	01.06 – 30.09.2019		Систематизация и алгоритмизация процессов, связанных с развитием персонала
Редактирование «Справочника нового сотрудника»	Зам. директора СЛД «Амурское», инспектор отдела кадров	30.05 – 30.06.2019		Актуализация содержащейся в «справочнике» информации
Типографское издание тиража «Справочника нового сотрудника» в 100 экземпляров	инспектор отдела кадров	30.06 – 15.07.2019	6000 рублей	Создание основного руководства для адаптации новых сотрудников
Проведение исследования по определению потребности в обучении на 2019 год	инспектор отдела кадров	01.06 – 15.06.2019		Создание информационной базы для составления плана обучения персонала на 2019 год
Составление плана обучения персонала на 2019 год с указанием приоритетных направлений обучения	Зам. директора СЛД «Амурское», инспектор отдела кадров	01.06 – 01.09.2019		Основа для расчета и формирования фонда развития персонала на 2019 год

Продолжение таблицы 3

Мероприятие	Ответственный	Сроки выполнения	Примерные затраты	Ожидаемые результаты
Подготовка необходимой документации для выделения средств на развитие персонала (2–7% от фонда оплаты труда)	Главный бухгалтер	01.09 – 01.10.2019	2–7% от фонда оплаты труда	Основание для формирования фонда развития персонала на 2019 год
Разработка системы поощрения наставников	Зам. директора СЛД «Амурское», инспектор отдела кадров	01.06 – 01.09.2019		Основа для расчета и формирования фонда поощрения работников–наставников
Подготовка необходимой документации для премирования наставников (1–3% фонда оплаты труда)	Главный бухгалтер	01.09 – 01.10.2019	1–3% фонда оплаты труда	Основание для формирования фонда поощрения работников–наставников

При определении потребности в обучении персонала СЛД «Амурское» нами были использованы методы оценки информации о работниках, их стажа работы в учреждении. В результате выявлены сотрудники, нуждающиеся в обучении и дальнейшем наставничестве на сегодняшний день (таблица 4).

Таблица 4 – Сотрудники СЛД «Амурское» нуждающиеся в обучении в 2019 году и их наставники (на примере основных цехов)

Занимаемая должность	Время занятия должности, лет	Наименование планируемой (целевой) должности для замещения	Наименование должности наставника
Слесарь по ремонту подвижного состава 3 разряда	0,5	Слесарь по ремонту подвижного состава 4 разряда	Мастер (бригадир) СК
Слесарь сварочных работ 3 разряда	1	Слесарь сварочных работ 4 разряда	Мастер (бригадир) СК
Электрогазосварщик 3 разряда	0,5	Электрогазосварщик 4 разряда	Начальник Цеха ТО – 2
Регенераторщик отработанного масла	0,5	Мастер	Зам. начальника Цеха ТО – 2
Инженер 1 категории	1	Инженер 2 категории	Начальник Цеха сменно – колесных блоков
Слесарь по ремонту сцепки 3 разряда	1	Слесарь по ремонту сцепки 4 разряда	Зам. начальника Цеха сменно – колесных блоков
Итого потребность в обучении, чел. / наставников,		6/5	

Таким образом, в 2019 году в основных цехах предприятия в обучении с целью профессионального продвижения нуждаются 6 сотрудников.

б) Для решения выявленных на предприятии проблем адаптации персонала предложено внедрение системы наставничества. При этом наставник будет материально заинтересован в результатах труда своего подопечного. Для более продуктивной работы наставников предложена система материального стимулирования наставников в зависимости от показателей эффективности их подопечных по аналогии с существующей в СЛД «Амурское» системы премирования (таблица 5).

Таблица 5 – Предлагаемая система материального стимулирования наставников

Время работы нового сотрудника в организации	Выполнение плана работ новым сотрудником, проценты	Премия наставника, процент к общей зарплате
1 месяц	Менее 60	0
	60–80	2
	80–100	5
	Более 100	+2 за каждые 10 % перевыполнения плана
2–3 месяц	Менее 80	0
	80–100	5
	Более 100	+1 за каждые 10 % перевыполнения плана
3–6 месяц	Менее 90	0
	90–100	5
	Более 100	+1 за каждые 10 % перевыполнения плана

Данная система рекомендуется к внедрению для сотрудников, чьи показатели деятельности могут быть измерены в плановых показателях. Для наставников, обучающих сотрудников, чью эффективность можно оценить только по косвенным показателям, рекомендуется ввести фиксированную сумму ежемесячной премии в размере 1000 рублей за каждого подопечного.

Такая система премирования позволит повысить уровень мотивации наставников и повысить эффективность их подопечных. Указанные премиальные выплаты будут осуществляться за счет поступлений от приносящей доход деятельности, предусмотренной уставом СЛД «Амурское».

Рассчитан премиальный фонд с учетом того, что для премирования наставников планируется выделять от 1 % до 3 % фонда оплаты труда (таблица 6).

Таблица 6 – Премииальный фонд для наставников в 2019 г.

Обучающийся	Выполнение плана работ сотрудником в новой должности, %	Наставник	Премия наставника, % к общей зарплате	Размер премии за весь период наставничества, руб.
Слесарь по ремонту подвижного состава 2 разряда	80–100	Мастер (бригадир) СК	5	6 807,2
Слесарь сварочных работ 2 разряда	80–100	Мастер (бригадир) СК	5	11 409,6
Электрогазосварщик 2 разряда	80–100	Начальник Цеха ТО – 2	5	13 614,4
Регенераторщик отработанного масла	80–100	Зам. начальника Цеха ТО – 2	5	
Инженер 1 категории	80–100	Начальник Цеха сменно – колесных блоков	5	6 673,5
Слесарь по ремонту сцепки 2 разряда	80–100	Зам. начальника Цеха сменно – колесных блоков	5	6 807,2
Итого				45 311,9

Таким образом, планируется выделить около 45 311,9 рублей для выплаты премии наставникам, обучившим вступивших в новую должность сотрудников СЛД «Амурское» в течение 6 месяцев наставничества.

7) По результатам анализа системы управления персоналом СЛД «Амурское» было выявлено, что в данной организации руководством недостаточно внимания уделяется нематериальной составляющей системы мотивации. В работе предложены инструменты, направленные на развитие системы нематериального стимулирования персонала (таблица 7).

Таблица 7 – Инструменты, направленные на развитие системы нематериального стимулирования персонала СЛД «Амурское»

Вид аудитории	Цель воздействия	Инструмент воздействия
Работники в штате	Формирование организационной культуры; Увеличение производительности труда, лояльности по отношению к управленческим решениям; Формирование благоприятного климата в коллективе	– программа кредитования; – <u>программа корпоративного страхования;</u> – системы дополнительных выплат отдельным категориям работников; – предоставление социальных гарантий высвобождаемым работникам в соответствии с Коллективным договором; – создание и поддержание качественных условий жизни для работников и их семей; – совершенствование охраны здоровья и безопасности труда работников; – проведение неформальных мероприятий; – праздники, поздравления с Днем рождения и т.д.

Усиление нематериальной составляющей системы мотивации работников предприятия позволит увеличить сплоченность коллектива, сформирует благоприятный психологический климат.

При определении экономического эффекта от предложенных мероприятий была использована методика, предложенная ВНИИ труда. При расчетах использовалась формула, позволяющая рассчитать возможный рост производительности труда сотрудников вследствие повышения уровня их квалификации и переподготовки:

$$Pr = (R_{ск} - R_{сн}) \times И \times У \times 100,$$

где Пр – рост производительности труда вследствие соответствия сотрудника занимаемой должности;

$R_{ск}$ ,  $R_{сн}$  – средний разряд сотрудника соответственно на начало и конец года;

И – разница между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

У – удельный вес сотрудников, планирующих повысить квалификацию в общей численности персонала СЛД «Амурское».

Для осуществления расчетов была использована тарифная сетка, представленная в таблице 8.

Таблица 8 – Тарифная сетка для оплаты труда персонала СЛД «Амурское»

Разряды оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты	1,00	1,36	1,59	1,73	1,82	2,00	2,27	2,54	2,91
Разряды оплаты труда	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	3,27	3,68	4,18	4,73	5,32	6,00	6,68	7,41	8,23

Расчет сделан, исходя из того, что в 2019 году планируется повысить квалификацию 6 сотрудникам предприятия ( $6 / 61 = 9,8$ ) и повысить их разряд с 3-го на 4-й; в 2020 году – 10 сотрудникам предприятия ( $10 / 61 = 16,3$ ) и повысить их разряд с 4-го на 5-й, а в 2021 году – 11 сотрудникам ( $11 / 61 = 18$ ) и повысить их разряд с 4-го на 5-й. В результате получаем следующие данные по росту произво-

дительности труда:

$$\text{Пр}_{2019} = (4 - 3) \times 0,14 \times 9,8 \times 100 = 137,2 \%$$

$$\text{Пр}_{2020} = (5 - 4) \times 0,09 \times 16,3 \times 100 = 146,7 \%$$

$$\text{Пр}_{2021} = (5 - 4) \times 0,09 \times 18,0 \times 100 = 162 \%$$

Из произведённых расчётов видно, что при реализации предложений наибольшего роста производительности труда в связи с повышением квалификации сотрудников СЛД «Амурское» достигнет в 2021 году – рост данного показателя составит 162%.

С учетом роста производительности труда сотрудников предприятия плановый размер выручки на одного рабочего через 3 года применения программы в 2021 году: 4 700,34 тыс. р. (производительность труда одного сотрудника предприятия базового периода) \* 162 / 100 = 7 614,5 тыс. р.

Плановый размер выручки с учетом роста производительности труда на всех работающих: 7 614,5 \* 1450 = 11 041 098,6 тыс. р.

Изменение (рост) выручки от реализации СЛД «Амурское» после внедрения предложенной системы оплаты труда составит 4 225 592,6 тыс. р. (с учетом дополнительных затрат на внедрение планируемых мероприятий в размере 6 815 506 тыс. р.). Планируемые отчисления в фонд заработной платы предприятия для усиления фонда оплаты труда составят 4 225 592,6 \* 12 / 100 = 507 071,1 тыс. р = 507 071,1 тыс. р. Тогда чистый эффект от предлагаемых мероприятий чистый эффект - 3 718 521,5 тыс. р. (таблица 9).

Таблица 9 – Результаты внедрения мероприятий по оптимизации мотивации персонала СЛД «Амурское»

№	Наименование результата	Расчет
1.	Повышение степени удовлетворенности персонала, улучшение межличностных отношений, снижение текучести кадров	Социальный эффект
2.	Рост выручки от реализации услуг за счет роста результативности и качества труда персонала, тыс. р.	11 041 098,6 – 6 815 506 = 4 225 592,6
3.	Эффект от реализации мероприятий по совершенствованию методов мотивации и стимулирования персонала, тыс. р.	4 225 592,6 – 4 225 592,6 * 12 / 100 = 3 718 521,5*

\* - процент выплат в виде премий персоналу определяется по согласованию с руководством в размере 12 % от роста выручки, что соответствует планируемым отчислениям в фонд заработной платы

В целом, выработанные в диссертационном исследовании предложения повысят эффективность системы мотивации труда персонала СЛД «Амурское». Кроме того, будет достигнут социальный эффект.

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ОПУБЛИКОВАНЫ В  
СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:**

1) Синецкая А. А., Кизиль Е. В. Направления улучшения хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта (на примере ООО «Локо-тех-Сервис»). - Ученые записки КнАГТУ. - Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГТУ». - № III- 2 (35) - 2018. - С. 103-106 (РИНЦ).

2) Синецкая А. А. Мотивация труда работников железнодорожного транспорта. Ученые записки КнАГТУ. - Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГТУ». № 1 (36) – 2019 (РИНЦ).