

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« _____ » _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии с учетом
международного опыта (на примере ООО «ЛПЗ «Сегал»)

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Е.А. Кашкарева

Выпускник _____ В.А. Федорова

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа БР по теме:
Совершенствование системы мотивации на предприятии с учетом
международного опыта (на примере ООО «ЛПЗ «Сегал»)

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

**Обязательство о неразглашении
конфиденциальной информации**

« _____ »
наименование организации

Я, студент группы _____ Института экономики, государственного
управления и финансов Сибирского федерального университета

_____ фамилия, имя, отчество

предупрежден (а), что в период прохождения практики в « _____ »
(далее ОРГАНИЗАЦИЯ) мне будет предоставлен доступ к её информации, в том числе
конфиденциальной (персональные данные, служебная информация ограниченного
распространения, информация, составляющая коммерческую тайну).

Во исполнение Договора о предоставлении мест для прохождения учебной и
производственной практики студентами ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»
в период прохождения практики в ОРГАНИЗАЦИИ обязуюсь:

1. Выполнять требования локальных нормативных актов ОРГАНИЗАЦИИ;
2. Использовать информацию ОРГАНИЗАЦИИ, ставшую известной мне в период
прохождения практики, только в целях успешного освоения программы практики и
выполнения индивидуальных заданий.
3. Не разглашать ставшую мне известной конфиденциальную информацию
ОРГАНИЗАЦИИ в период прохождения практики и в течение пяти лет после ее
окончания.
4. В случае попытки третьих лиц получить от меня конфиденциальную и
другую служебную информацию сообщать руководителю практики и работнику
ОРГАНИЗАЦИИ, курирующему прохождение практики.

Я ознакомлен (а) с локальными нормативными актами ОРГАНИЗАЦИИ.

Предупрежден (а) об ответственности за нарушения требований по защите
информации.

_____/_____
подпись / фамилия, имя отчество

_____ дата

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра международных экономических отношений

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студентке Федоровой Владиславе Андреевне

Группа ЭЭ17-06Б-ММ

Направление (специальность) 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки
38.03.02.05 Международный менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование системы мотивации на предприятии с учетом международного опыта (на примере ООО «ЛПЗ «Сегал»)»

Утверждена приказом по университету №_____ от _____

Руководитель ВКР: Е.А. Кашкарева, доцент кафедры международной и управлеченческой экономики

Исходные данные для ВКР:

- общедоступная информация о компании, размещенная на официальном сайте, и внутренние документы ООО «ЛПЗ «Сегал»;
- внутренние документы ООО «ЛПЗ «Сегал», регламентирующие административно-правовую мотивацию;
- информационно-аналитические статьи, которые опубликованы в научных журналах, официальных отечественных и зарубежных сайтах в сети Интернет.

Перечень разделов ВКР:

Введение

- 1 Международный опыт и стимулирование персонала организации в международных компаниях
- 2 Управление системой мотивации персонала ООО «ЛПЗ Сегал»
- 3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ЛПЗ «Сегал»

Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 3 Таблиц;
- 15 Рисунков;
- 4 Приложения.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Кашкарева Е.А.
(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению
(подпись, инициалы и фамилия студента)

«____» _____ 2021 г.

ANNOTATION

This work is devoted to the improvement of the motivation system at the enterprise LLC "LPZ" Segal" in Krasnoyarsk.

The subject of the research is the system of motivation of the foreign economic department of the foundry and press plant "Segal".

The main purpose of the thesis is to study the documents corresponding to the employee motivation system at the enterprise, to give recommendations for its improvement in the foreign economic department on the basis of analysis, based on the analysis of the concept motivation system and to propose practical measures to improve it.

To successfully achieve this goal, it is necessary to complete the following tasks:

- study the experience of using the incentive system of foreign countries;
- to study the experience of the motivation system in the Russian Federation;
- to study the existing theories of the personnel motivation system;
- to analyze the motivation system of LLC "LPZ" Segal ";
- to determine the main ways to improve the system of motivation in the foreign economic department, including the development of a new questionnaire to study staff motivation.

The degree work consists of three chapters.

The first chapter includes the theoretical foundations of the motivation system, the definition, the existing theories of employee motivation. Describes international experience, shows its comparison with Russian.

In the second chapter, dedicated to the foundry and press plant "Segal", the organizational and economic characteristics of its activities are given. Also analysis and assessment of the management of the personnel motivation system at the enterprise.

In the third chapter, recommendations are developed for the enterprise to improve the motivation system, and it also contains a justification for the effectiveness of the proposed measures. In the conclusion, the main conclusions of the thesis and proposals for improving the motivation system are presented. The diploma project contains 84 pages, 3 tables, 15 figures, 4 appendices.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Международный опыт и стимулирование мотивации персонала в зарубежных компаниях.....	5
1.1 Понятие и сущность стимулирования и мотивации персонала предприятия	5
1.2 Теории мотивации персонала	6
1.3 Исследование применяемых методов мотивации персонала в российских и зарубежных компаниях.....	14
2 Управление системой мотивации персонала ООО «ЛПЗ «Сегал»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия	21
2.2 Анализ и оценка управления системы мотивации персонала на предприятии	27
3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ЛПЗ «Сегал».....	41
3.1 Предложения по совершенствованию мотивации персонала во внешнеэкономическом отделе ООО «ЛПЗ «Сегал»	41
3.2 Обоснование предложенных мероприятий	55
Заключение	60
Список использованных источников	62
Приложения А-Г	66-86

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек работает ради чего-то. Кто-то работает ради денег, кто-то – ради славы, признания, власти, а кто-то просто любит свою работу и готов отдавать ей всего себя. Каждого человека побуждают разные обстоятельства к выполнению своих рабочих обязанностей и какой-либо другой активности. Такие обстоятельства называются мотивами, а их применение – мотивацией.

Причины, которые заставляют сотрудника выкладываться при выполнении рабочих обязанностей, прикладывать множество усилий, сложно определить, ведь их природа разнообразна. Каждый человек реагирует по-своему на работу и свои обязанности, у некоторых очень лёгкая работа, но они все равно устают и остаются недовольными. Есть люди, чья работа требует больших усилий, но они как раз остаются довольными и удовлетворенными.

Никто не может конкретно ответить на вопрос, что нужно для качественного выполнения работы и отличной производительности. Как сделать рабочие условия более привлекательными для сотрудника, чтобы было желание работать и работать отлично, выполняя план и достигая другие показатели.

Организация может иметь четкие планы, отличные стратегии, высококлассное оборудование, современные технологии, но в этом не будет никакого смысла, если работники не будут выполнять свои обязанности должным образом, в коллективе не будет комфортного для всех микроклимата, сотрудники не будут стараться достигать высот. Обычное механическое принуждение к труду чаще всего не даёт хороших результатов, но это все не говорит о том, что невозможно разработать эффективные стратегии управления персоналом. Чтобы организовать сотрудников должным образом, нужно понимать, что же может их замотивировать, нужно изучить их, узнать, что же побуждает их к эффективной трудовой деятельности, замотивировать этим,

тогда человек сам будет стремиться выполнять свои трудовые обязанности так, чтобы у руководства не возникало к нему вопросов.

Актуальность темы данной курсовой работы определяется тем, что мотивация сейчас является одним из наиболее главных факторов для осуществления конкурентоспособности современных организаций.

Предметом исследования курсовой работы является литейно-прессовый завод «Сегал».

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «ЛПЗ «Сегал».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- изучить опыт использования системы мотивации зарубежных стран;
- изучить опыт системы мотивации в Российской Федерации;
- изучить существующие теории системы мотивации персонала;
- проанализировать систему мотивации ООО "ЛПЗ "Сегал";
- определить основные пути совершенствования системы мотивации во внешнеэкономическом отделе, включая разработку новой анкеты по исследованию мотивации персонала.

В основе моей выпускной квалификационной работы лежат различные теории и методы, сочетающие в себе принципы системности, развития, также исторические факты, чтобы более детально раскрыть все аспекты темы. При написании были использованы как русскоязычные, так и иностранные источники.

1 Международный опыт и стимулирование мотивации персонала в зарубежных компаниях

1.1 Понятие и сущность стимулирования и мотивации персонала предприятия

Мотивация сотрудников на предприятии является одной из важнейших частей управления персоналом. Поведение сотрудников на предприятии целиком и полностью зависит от предоставленного им стимула. Важнейшей задачей управления персоналом является именно ориентация сотрудников на достижение целей предприятия [29].

Мотивация персонала – это есть взаимосвязь разных побуждающих факторов, определяющих поведение конкретного работника. Мотивация – это и набор шагов и тактик руководителей, направленный на увеличение трудоспособности сотрудников организации. Мотивация есть процесс побуждения себя и других работников к эффективной деятельности для достижения своих целей и целей организации. В основе мотивации работников, конечно же, лежат потребности, способные побуждать их к выполнению действий [30].

Потребность – это состояние человека, которое создаётся испытываемой им нуждой, нехваткой чего-либо, необходимого для существования, а в нашем случае для эффективного исполнения своих должностных обязанностей. Потребности делятся на различные категории. Например, они бывают физиологическими (потребность в еде, воде и так далее) и социальными (потребность в славе, признании и тому подобное), далее врождёнными (например, потребность в общении) и приобретенными (потребность в обучении), первичными (крыша над головой, одежда) и вторичными (личностный рост), материальными и нематериальными. Можно обозначить 3 уровня потребностей. Первый уровень является минимальным, благодаря ему

мы живём и выживаем. Второй уровень обеспечивает нам приемлемое желание трудиться. Третий же уровень будет являться роскошным, на нём остальные потребности закрыты, у человека появляются новые, требующие больших усилий, на этом уровне человеку важно показать своё высокое положение в обществе. Именно человеческие потребности заставляют нас работать, чтобы их удовлетворение было на желаемом уровне [17].

Но не всегда потребности побуждают человека что-либо делать, чтобы преодолеть трудности и удовлетворить свои нужды, каждый нуждается в мотиве. Мотивом может являться какой-либо повод, причина, обстоятельства, которые побуждают сотрудника к эффективной работе. Конечно, наше поведение не может определяться лишь одним мотивом, делается это в их совокупности, а сами мотивы находятся в конкретных соотношениях друг с другом [2].

1.2 Теории мотивации персонала

Существуют теории мотивации персонала. Цель каждой из них состоит в том, чтобы объяснить поведение сотрудника в разных условиях. Также теории мотивации дают нам решения, побуждающие к действию [1].

Существует три различных категории теорий мотивации:

- традиционные, в основе которых лежит использование «кнут и пряника» при материальном стимулировании сотрудников;
- содержательные повествуют об отдельных внутренних мотивах, потребностях сотрудника, которые направляют и помогают эффективной работе;
- процессуальные рассказывают и проводят анализ того, как же поведение работника получает импульс, как оно управляетяся, поддерживается, чем заканчивается.

Процессуальные теории в качестве объекта выдвигают сам процесс и результат мотивации при воздействии на них определенных факторов среды.

Сейчас речь пойдет о традиционных теориях:

1. Теория Тейлора. Тейлор считал, что недостаток инициативы и стремления и низкая производительность – это самая большая проблема сотрудников. Он разработал систему «научного управления». Вот что она гласит:

- управляющие звенья должны искать наиболее эффективные способы работы и проводить обучения своих подчиненных;
- к результатам труда обязательно должны быть установлены нормы и требования, но условия труда при этом должны быть наилучшие;
- сами работники должны понимать, что их заработка плата и результаты работы имеют прямую взаимосвязь, они должны быть проинформированы о результатах.

Данная теория предполагает найм тех сотрудников, которые сами заинтересованы в большом заработке. Доход напрямую зависит от производительности.

2. Теория Ганта есть продолжение теории Тейлора. Ее целью является совершенствование работы на предприятии с помощью системы, которая премирует и поощряет, но также может и «наказать» штрафом. Именно Гант первые ввёл в работу календарное планирование и графики, реформировал оплату труда, включив в нее повременную и сдельную. Его теория побудила сотрудников организаций работать лучше, превышая план.

3. Теория Форда. Форд разработал такую теорию, согласно которой:

- график работы стал чётким (48 часов в неделю), заработка плата высокой;
- качественное оборудование для сотрудников, для покупателей – качественный товар;
- продукт постоянно совершенствуется;

- учитываются особенности сотрудников при найме на работу, на предприятии соблюдаются нормы чистоты и гигиены.

Далее речь пойдет о теориях содержания. Эти теории сосредотачиваются на том, что мотивирует работника. Содержательные теории мотивации появились ранее остальных и оказали немалое влияние на управление. Такие теории сосредоточены на том, чтобы узнать, определить потребности работников и объединить мотивацию с удовлетворением этих потребностей. Какие существуют содержательные теории?

Теория Маслоу. Он сосредоточился на психологии и разделил потребности сотрудников на 5 различных уровней. Таким образом, все потребности работника сложились в иерархию, а Маслоу определил, что человек замотивируется для удовлетворения следующей потребности в данной пирамиде после того, как ближайший к основанию уровень будет также удовлетворен. Например, если человек потерял работу, он скорее будет искать новую, чтобы скорее удовлетворить свои потребности в еде, крыше над головой, он будет замотивирован скорее получить заработную плату, а уже только потом будет думать о трудовом договоре, страховке и признании коллег.

Вот 5 уровней потребностей работника, пойдем снизу-вверх:

- тепло, воздух и базовая заработка плата (физический уровень);
- охрана труда, медицинское страхование (безопасность);
- коллеги, подчиненные, руководители и клиенты(социальный);
- ответственность, уважение, признание, высокий статус (самооценка);
- обучение, рост, творчество, продвижение (самореализация).

Тем самым сотрудники мотивируются после удовлетворения каждого уровня данных потребностей по порядку. Получается, организация должна полностью удовлетворять базовый уровень потребностей своих работников, чтобы у тех, в свою очередь, появилась мотивация «подниматься» на следующие.

Теория Герцберга. Герцберг тесно общался с Маслоу и веровал в двухфакторную теорию мотивации, он говорил о двух факторах:

- мотиваторы (мотивируют работника исполнять свои обязанности);
- гигиенические факторы (они могли бы мотивировать работника, но не смогли бы побудить работать более, иногда даже понижают удовлетворенность от рабочего процесса).

Первые факторы мы можем отнести непосредственно к самой работе. Речь идёт о том, интересна ли работа, каковы возможности на данной должности, признание, карьерный рост. Обычный пример человека, которому платят заработную плату, предоставляют гарантию безопасного труда, но эти факторы, увы, не смогут побудить сотрудника выполнять свои обязанности усерднее и так далее.

Мотиваторы:

- достижения;
- признание;
- непосредственно сама работа;
- ответственность;
- продвижение по карьерной лестнице;
- личный рост.

Гигиенические факторы:

- статус;
- безопасность;
- отношения с подчинёнными;
- личная жизнь;
- отношения с коллегами;
- заработка плата;
- условия труда;
- контроль;
- политика администрации организации;

- отношения с начальником и другие.

По мнению Герцберга, организации должны мотивировать сотрудников с помощью демократического управления, улучшений работы с помощью определенных методов.

На практике, согласно данному методу, сотрудникам нужно давать как можно больше различных заданий, чтобы работа была интересной, нагрузка не должна становиться больше. При этом в командную работу должна входить возможность предоставления работникам более сложных задач, также задач, напрямую связанных с проектом, тогда работник более будет чувствовать достижения свои и команды. Также нужно расширить возможности и права работников, чтобы у них была возможность самостоятельного принятия решений.

Идея состоит в том, что сотрудники гораздо более замотивированы работать дольше, если имеют интересную работу, признание их качественного труда и возможность брать на себя ответственность.

Теория Маккеланда отличается от Маслоу. Она фокусируется на создании, развитии потребностей, а не на их удовлетворении. Он определил три главные потребности:

- достижения (сотрудник пытается достичь определенной цели наиболее оптимальными средствами, необходимо достижение и демонстрация компетентности, мастерства);
- принадлежность (необходимость в социальном контакте с окружающими, потребность в любви и родстве);
- власть (желание работника руководить другими людьми, брать на себя ответственность, контролировать свою и чужую работу).

Данную теорию еще называют теорией изученных потребностей, Маккеланд утверждал, что у каждого человека имеются все эти потребности. Эти потребности изучаются через жизненный опыт, они не являются врожденными. Некоторые люди, например, хотят получить могущественную

власть любой ценой, а другие, в свою очередь, не готовы платить за нее высокую цену. Кто-то избегает внимания, чтобы это им не стоило, а большинство, например, грезят о том, чтобы услышать похвалу в свой адрес. Поэтому большая часть людей не может существовать в наивысшей и низшей точке каждой из потребностей [28].

Потребности в достижении, например:

- выполнение сложных задач, установление рекордов, новые задачи;
- результаты находятся под контролем и основаны на собственных усилиях, а не на внешних факторах;
- получение отзывов о выполнении рабочих обязанностей;
- избегание ситуаций высокого и низкого риска, ведь одни находятся далеко от контроля, а другие – не дают смысла в достижении.

Потребности во власти:

- желание быть ответственным за других;
- удовлетворение от побед, конкурсов;
- наслаждение своим статусом и мотивация других сотрудников;
- использование только выигрышных аргументов.

Потребности в принадлежности:

- исследование социальным нормам предприятия, опасаясь отвержения;
- наслаждение сотрудничеством, отсутствие любви к конкурентным ситуациям;
- избегание рискованных ситуаций, неопределенности;
- желание принадлежать группе.

На практике нужно определять потребности каждого члена команды, корректировать свой стиль управления и подход к каждому сотруднику.

То есть данная теория помогает в помощи при определении ключевых мотиваторов, управляющих сотрудниками, а также в получении максимальной отдачи от каждого подчиненного.

Теория процесса Виктора Врума. Теория выжидательной мотивации была разработана Виктором Врумом, а позже её расширили Лайман Портер и Эдвард Лоулер. Она базируется на мысли о том, что человеческие поступки основаны на осознанном выборе из набора возможных различных поведений. Согласна теории ожидания, поведение, выбранное нами, всегда будет тем, что увеличивает наше удовольствие и уменьшает отрицательные эмоции.

Данная теория помогает осознать, как отдельные участники команды принимают решения о поведенческих задачах на рабочем месте. А наибольшая выгода от данной теории мотивации состоит в:

- награды должны быть связаны с производительностью;
- награды должны быть заслужены;
- награды должны быть желаемыми;
- способ выбора наград должен являться прозрачным.

Смысл теории в том, что сотрудник будет замотивирован, когда он верит в достижение своих целей, знает, что его вознаградят за это, и он ценит свою награду. То есть если учесть все, что сказано выше, то можно создать замотивированный персонал, команды с высокими результатами, если награждать по заслугам всех работников [27].

Теория Скиннера (подтверждения) говорит о том, что внутренние потребности сотрудников можно игнорировать, когда Вы, управленец, пытаетесь мотивировать их вести себя каким-либо угодным вам образом. А зачем? Потому что это означает, что человек способен менять свое поведение, подстраивая под происходящее с ним, если вести себя определенным образом, используя различные рычаги. А вот и факторы, являющиеся рычагами мотивации:

- положительное подтверждение есть награда работнику за то, что он демонстрирует желаемое вами поведение, эта награда побуждает работника продолжать себя так же вести (поведение имеет положительные последствия);

- отрицательное подтверждение также использует награды, работник получает награду за требуемое поведение, изъятием чего-то негативного (поведение приводит к исключению чего-нибудь негативного);
- наказание, оно происходит при использовании вами негативных последствий на рабочем месте, чтобы удержать или остановить членов коллектива от нежелательного поведения (поведение имеет негативные последствия);
- последствия относятся к остановке положительных подкреплений, управленец может остановить соответствующие поступки, лишаясь позитивного одобрения, приведшего к таким поступкам (поступки приводят к изъятию позитивного подкрепления).

Поддержание должно быть постоянным, чтобы добиться желаемого изменения поведения. Для этого существует два подхода:

- постоянное подтверждение происходит в том случае, когда нужные поступки усиливается каждый раз, когда оно наблюдается;
- неравномерное поддержание происходит в тот момент, когда поддержание дается периодами.

Надо указывать нужное поведение, ведь если вы желаете изменения поведения, сразу нужно озвучить свои пожелания. Делать это нужно как можно более четко и объективно.

Затем нужно определить частоту рассматриваемого поведения в данное время.

Усилить желаемое поведение, далее определить, когда и как будете усиливать новое поведение.

Оценить изменение, затем определить, как быстро увеличивается новое поведение.

Данная теория объясняет то, что мотивирует плохое и хорошее поведение на предприятии. Также эта теория помогает влиять на поведение коллектива, используя «подтверждение», «наказание» и «исчезновение» [12].

1.3 Исследование применяемых методов мотивации персонала в российских и зарубежных компаниях

Мотивация есть важная и неотъемлемая часть трудового процесса. Но с учётом разных географических положений мотивация различается. Всё зависит от культуры, менталитета, от созданных на рабочем месте условий труда и каких-либо других факторов [23].

В большинстве организаций нашей большой страны существует лишь материальная мотивация, так как люди привыкли работать именно за деньги, вернее стараться хорошо работать, чтобы получить премию. А если встречается нематериальная мотивация, то в ограниченном виде, ведь она не находит отклика у сотрудников предприятия. Поэтому премия – главный стимул российских работников [22].

Российские менеджеры нередко стараются обратиться к зарубежному опыту, пытаясь внедрить в российскую систему все «фишки». Конечно, успехом это не увенчивается, так как у нас множество культурных различий, совершенно другой менталитет, а это менеджеры забывают учесть [3].

В большинстве случаев в наших организациях действуют методы «кнута и пряника», когда за хорошую работу можно получить премию, а за малейшую «провинность» - штраф. Это всё до сих пор идёт от крепостного строя. В нашей стране действует тарифная система оплаты труда. Данная система не учитывает того, что труд может быть различен, да еще и сотрудники могут различаться квалификациями. Люди понимают, что труд их оценивается совершенно не объективно, а вслед за этим снижается их мотивация на отличную работу, заинтересованность в выполнении планов организации [26].

Еще есть одна особенность мотивационной системы в России. До недавнего времени мотивационные модели исключали возможность совмещения должностей. Также социальное мотивирование труда работников производится без учета индивидуальных особенностей. Однаковое социальное

мотивирование направляется на всех сотрудников, неважно, замотивирован ты или не имеешь никаких рвений к работе. Поэтому данная система совершенно не справедлива. Сотрудники, трудящиеся и старающиеся выполнять свою работу отлично, в конце концов чувствуют несправедливость и перестают стараться [21].

Также в России имеется огромный опыт, который накоплен нами в части морального поощрения лучших сотрудников. А за рубежом ни одно государство не использует мотивационные модели, имеющие моральные мотивы. В других государствах все строится на материальных, социально-материальных, натуральных и мотивах социальной карьеры.

В данный момент в нашей стране нематериальная мотивация сотрудников, а вернее ее разработка, является главной проблемой. Многие компании пытаются ее ввести [4].

ООО «Русская школа управления» провела исследование, участие в котором приняли менеджеры различных уровней и собственники бизнеса из разных уголков нашей необъятной страны. 90+ % уточнили, что в их организациях используется именно система мотивации персонала, нет разовых поощрений.

В ходе исследования выяснилось, что мотивационная система распространяется на всех сотрудников примерно в 75% компаний, в 13% предпочитают мотивировать лишь линейных специалистов своей компании, а в 12% предприятий мотивируется только менеджмент.

65% опрошенных заявили, что в их компаниях существует комплексная система мотивации, в которую входят как материальные, так и нематериальные виды стимулирования персонала, 27% стимулируют сотрудников только с помощью материальных благ, и 8% используют только нематериальные стимулы.

Самые популярные инструменты именно материальной мотивации:

- различные фиксированные премии (ежемесячные, ежеквартальные, ежегодные) (61%);
 - премии по итогам выполнения KPI (55%);
 - ситуативные нерегламентированные премии (42%).

Если судить по ответам респондентов, то компании как раз используют не один вид премии, а 2-3 сразу чаще всего.

Нематериальные виды мотивации также используются «в комплекте».

Самые популярные инструменты:

- проведение праздничных корпоративных мероприятий (58%);
- различные обучения сотрудников (57%);
- публичная похвала сотрудников, справляющихся отлично со своей работой (51,5%).

Популярность тимбилдинга не велика, она составляет всего 23%, лишь такое малое число руководителей занимается сплочением своих команд с помощью соревнований. Также очень интересен факт, что некоторые организации готовы предоставлять своим сотрудникам выходные дни в качестве мотивационного стимулирования 12%, это происходит обычно в длительные выходные (праздники), когда деловая активность снижена. Созданием комфортного рабочего пространства, обустройством офиса занимаются лишь 41% компаний.

Однако, несмотря на то, как в настоящее время популярно стремление к нематериальному стимулированию, 86% опрошенных считают, что в основе системы стимулирования и мотивирования сотрудников лежит материальное вознаграждение, а все остальное может лишь дополнять ее. То есть абсолютное большинство опрошенных признают, что в наших российских компаниях мотивация – деньги [5].

Как уже ранее было сказано, нельзя бездумно перенимать зарубежные методы систем мотивации из-за культурных различий, менталитета, уровня жизни. Обычное копирование чужих методов не приведёт к их результату, а

наоборот может отодвинуть назад в развитии компанию. А еще следует помнить, что нематериальные методы стимулирования работают только тогда, когда удовлетворены материальные потребности сотрудников, что в нашей стране, к сожалению, редкость [7].

Сейчас я рассмотрю несколько зарубежных моделей систем мотивации. Возьмём японскую модель мотивации сотрудников. В этой стране рост производительности труда значительно опережает рост уровня жизни и зарплаты. У японцев очень развиты гражданская ответственность и самосознание, общие интересы, интересы компании стоят намного выше личных дел и особенностей, поэтому их модель мотивации применима только в стране с похожим менталитетом. У них принято считать, что сначала нужно служить императору, затем работодателю, семье, а уже после своим личным интересам. Этот принцип, который сохраняется уже не один век, есть основа системы мотивации в Японии.

Японцы очень преданы руководству, так что очень часто это походит на личную жертвенность и ущемление своих интересов. Как это выглядит:

1. Японец считает себя одним из механизмов целого предприятия, поэтому он часто берет на себя всю ответственность за судьбу компании.
2. У японцев нет различий в понятиях «работа», «профессия» и «предприятие», для них это всё одно и то же.
3. В их системе минимальное количество выходных и пропусков. Даже больной человек с маленькой вероятностью возьмет больничный лист, скорее всего он останется работать.
4. Сверхурочная работа для них – абсолютная норма. Они делают это из личных побуждений, без договоренностей.
5. Отпуск у них не бывает целым, ведь полный отпуск есть проявленное неуважение к своей компании. Поэтому работники берут положенный отдых по частям.

Если японец долго работает в своей компании, то он слишком сильно чувствует себя с органом целого организма. Из этого следует, что японская система мотивации и стимулирования труда использует данную особенность и скрепляет гарантированность работы и зарплаты к трудовому стажу. Именно при таком методе перемещение работника в другую организацию слишком низок. Если стаж огромный, то и должность соответствует, и размер заработной платы. Карьерное продвижение прямо связано с выработкой лет. Мастерство, умения, степень квалификации, награды, личные качества, безусловно, важны, но без большого стажа продвижение по карьерной лестнице невозможно. Если работник переходит в другую организацию, то и все его выслуги, соответственно, тоже исчезают, поэтому он начинает свое продвижение в карьере сначала.

Типы стимулирования в Японии:

- премирование, бонусная система минимум раз в 6 месяцев;
- оплата дорожных затрат для работы;
- ДМС для всей семьи;
- частичная оплата жилья;
- кредиты и рассрочки для покупки жилья;
- оплата обучения в лучших университетах Японии, США или Европы;
- повышение квалификации при неотрывной работе без потери заработной платы.

В Японии есть структура действующего общения, которая выстроена на трёх основаниях: деловое общение, корпоративные церемонии, единое для всех абсолютно рабочее место. Среди наименований делового общения существуют планерки с утра, коллективная гимнастика, цеховые совещания, собрания локальных групп. Среди наименований корпоративных церемоний существуют: отмечание наступления Нового года, найм нового работника, различные спортивные состязания среди работников, какие-либо общие поездки, которые оплачены организацией. Единое рабочее место построено по принципу

openspace. Весь персонал работает в общем помещении, даже руководство. Столы стоят в таком порядке, что сотрудники работают лицом к лицу [8].

Японская система стимулирования и мотивации персонала направлена на то, чтобы сплотить коллектив, а также укрепить положительный настрой, усиление взаимосвязи работника и предприятия [24].

Далее рассмотрим модель мотивации и стимулирования персонала, которая используется в Америке.

На их предприятиях фурор предопределен тем, что американцы ориентированы на свои личные победы и желание состояния очень высокого уровня. Множество компаний в разных странах пытаются перенять американский опыт, ведь американцы мотивированы на отличное и эффективное выполнение своих рабочих обязанностей. Именно из США к нам пришло понятие HR и корпоративная этика. Сейчас расскажу о видах мотивации.

Нематериальное поощрение:

- ДМС;
- различные курсы по повышению личной квалификации;
- обеды за счет работодателя;
- корпоративные праздники;
- совместные поездки коллектива за счет работодателя.

Американские предприятия в поиске нестандартных систем для стимулирования и поощрения своих работников. В организациях, где большая часть работников младше сорока лет, семейным парам с детьми предлагают очень гибкий и плавающий график работы, также поиск в подборе нянь ,репетиторов для учебы и развития, организуют корпоративные детские сады , проводят разные семейные праздники.

Материальное поощрение. Их система мотивации базируется на оплате труда. Чаще всего работодатели начисляют заработную плату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата и различные премии [25].

Поощрение денежными средствами. Начисление зарплаты в США проводится с учетом количества освоенных профессий, а также квалификации. За каждую новую рабочую специальность сотрудник имеет право на начисление баллов, которые при определенном количестве могут стать прибавкой к зарплате [9].

Экономическая модель немцев основана на том, что далеко не каждый человек способен влиться и выжить в условиях свободного рынка. Поэтому государство старается создать равные условия жизни для всех граждан страны путём создания социального рыночного хозяйства [15].

Сочетание корпоративных систем мотивации и социального рыночного хозяйства приводит к компромиссу, позволяющему работникам свободно реализовывать себя в профессиональной сфере, не боясь остаться без средств к существованию. Ученые считают немецкую модель безупречным примером сообразного и предпочтительного способа воплотить экономические теории [6].

2 Управление системой мотивации персонала ООО «ЛПЗ «Сегал»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

По своей организационно-правовой форме организация «ЛПЗ «Сегал» является обществом с ограниченной ответственностью. Уставный капитал составляет 10 000 000 руб., это является признаком надежности организации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «ЛПЗ «Сегал».

Общество с ограниченной ответственностью «ЛПЗ «Сегал» создано физическими лицами в соответствие с гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 08.02.98 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», в связи с чем выдано «Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц» и «Свидетельство о постановке на учет юридического лица в налоговом органе по месту нахождения на территории Российской Федерации». Организационная характеристика дана в таблице 1.

Таблица 1 – Организационная характеристика ООО «ЛПЗ «Сегал»

Критерии	Характеристика
Наименование	« ЛПЗ «Сегал»
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Тип предприятия	Производство
Месторасположение	Красноярский край, г. Красноярск, ул. Пограничников, д. 42, ст. 15, этаж 3, каб. 3
Режим работы предприятия	Административный персонал 8:30 – 17:00, производственный - круглосуточно
Ассортиментный профиль	Профили алюминиевые, комплектующие, окна и двери и т.д.
Ценовой уровень	Средний

Окончание таблицы 1

Критерии	Характеристика
Наличие других видов деятельности	Производство других цветных металлов, литье легких металлов, производство металлических дверей и окон, обработка металлов и нанесение покрытий на эти металлы, переработка отходов и лома цветных металлов, оптовая торговля рабочими материалами и принадлежностями для станков, деятельность в сфере в области архитектуры, деятельность в области инженерных изысканий, инженерное планирование, управление строительными проектами, управление строительством и строительный надзор, технические консультации в этих областях, деятельность в области инженерного планирования, управление строительными проектами, строительный контроль и строительный надзор, промышленные процессы и производственные проекты в области электротехники, электроники, горнодобывающей промышленности, химической технологии, машиностроения, а также в области промышленного строительства, оборудования и техники безопасности, разработки климатических проектов, холодоснабжения, санитарии и мониторинга загрязнения окружающей среды, акустики зданий, инженерные отчеты в стадии строительства
Количество лет работы на рынке	19 лет
Стадия жизненного цикла организации	Зрелость
Тип структуры управления	Линейно-функциональная

ООО «ЛПЗ «Сегал» было создано в 2000 году в рамках группы компаний СИАЛ, объединяющей предприятия различной отраслевой направленности.

Сфера деятельности компании:

1. Цветная металлургия. Производство полуфабрикатов из алюминия.

2. Приготовление алюминиевых сплавов мягкой группы с прессованием из них профилей, с последующей окраской и упаковкой (по требованиям Заказчика).
3. Поставка производимого продукта на экспорт.
4. Поставка, строительство СЭС.
5. Проектирование, разработка и производство сборных покрытий для эксплуатации, хранения и движения различного транспорта, главным образом авиатранспорта.
6. Производство продукции для железнодорожного и водного транспорта.
7. Строительная промышленность.
8. Импорт технологического оборудования, обеспечивающего производство продукции высокого качества.

«ЛПЗ «Сегал» специализируется, в основном, на переработке первичного алюминия и производстве литейных сплавов, слитков из легко изменяемых сплавов, системных профили, систем перегородок, НВФ и противопожарных систем также из алюминиевых сплавов, а также профилей по чертежам заказчиков. Главными заказчиками которых являются такие отрасли как строительная, нефтегазовая, электротехническая промышленность, транспортное машиностроение и т.д. Доли каждого департамента в общем объеме продаж отражены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Доли департаментов в общем объеме продаж

На предприятии действует современное высокоэффективное прессовое и окрасочное оборудование. Постоянная модернизация головного прессового оборудования позволяет существенно увеличивать производственные мощности, сокращая сроки производства и производственные издержки.

Дилерская сеть предприятия охватывает ряд крупных городов России и стран ближнего зарубежья, среди которых есть Владивосток, Хабаровск, Новосибирск, Омск, Челябинск, Екатеринбург, Уфа, Пермь, Нижний Новгород, Волгоград, Ростов-на-Дону, Ставрополь, Краснодар, Москва, Санкт-Петербург, Беларусь и Казахстан. Кроме того развивается направление экспорта в Европейские страны: Германия, Италия, Польша, Словакия.

ООО ЛПЗ «Сегал» обладает собственными системами профилей на уровне мировых стандартов, которые позволяют реализовывать любые архитектурные проекты, также к явным преимуществам предприятия можно отнести: качество продукции, высокую техническую оснащенность и квалификацию специалистов, новейшие технологии производства продукции и полный производственный цикл. Немаловажным фактом в деятельности предприятия является удобное географическое положение в центре Сибири, непосредственно на транссибирской магистрали, что обеспечивает удобную, быструю и относительно дешевую доставку продукции как на восток, так и на

запад страны. Помимо представленных достоинств ООО «ЛПЗ «Сегал» обладает следующими преимуществами – широкая номенклатура алюминиевых профилей, сжатые сроки производства заказов и поставки, также эксплуатационное сопровождение и использование информационных технологий для расчета различных строительных конструкций.

Предприятие имеет различные дипломы за внедрение передовых технологий, высочайшее качество и широчайший ассортимент своей продукции, также за разработку и удачное производство новой продукции, ее продвижение. Имеет патенты и лицензии на все области деятельности.

На сегодняшний день ООО «ЛПЗ «Сегал» входит в тройку самых крупнейших российских производителей и занимает 9% рынка строительных профилей. Структура основных производителей алюминиевого профиля в России представлена на рисунке 2.

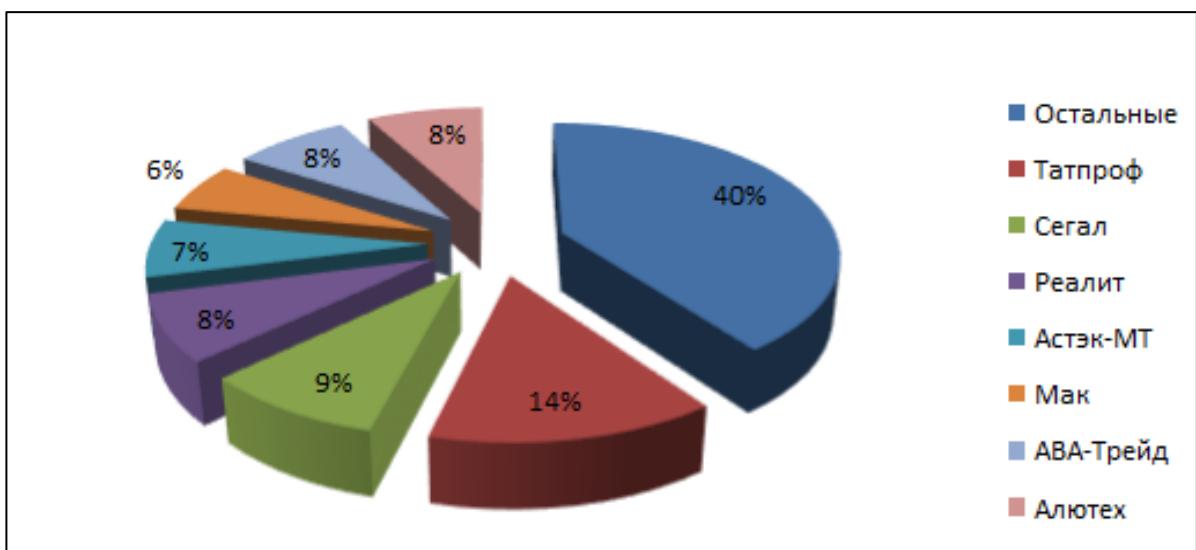


Рисунок 2 – Структура основных производителей алюминиевого профиля в России

Миссия компании – производство и реализация продукции, востребованной сегодня и дающей импульс к развитию в будущем, при этом компания занимает позицию социально ответственного бизнеса.

Видение компании. «Сегал» видит себя стабильной компанией, которая:

1. Удерживает свою долю на рынке профильной алюминиевой продукции и СНВФ и получает там стабильную прибыль.
2. Развивает новые направления производства транспортных компонентов (для авиа, водного и железнодорожного транспорта, увеличивая свое присутствие на этом рынке), выходит по этим продуктам на точку безубыточности (как минимум).
3. Развивает направление реализации профильной продукции на экспорт, занимает долю рынка (европейский рынок), выходит на точку безубыточности с последующим стабильным получением прибыли.
4. Развивает направление собственного производства технологического инструмента (инструментальное производство). Технологический инструмент (матрицы) производимый ООО ЛПЗ «Сегал», компания использует не только для собственного производства, но и реализует другим компаниям России и ближнего зарубежья, производящим алюминиевый профиль.

Цели компании:

1. Литейное производство: выпуск товарной продукции (производство специализированных алюминиевых сплавов для заводов кабельной продукции) с целью захвата 30% доли рынка.
2. Профильные системы: запустить в массовое производство проект «Народное окно» - окно из алюминиевого профиля с целью монополизации западной части рынка России, где отсутствуют жесткие требования к конструктиву окна в связи с климатическими условиями.
3. Транспортные компоненты (судостроение и судоремонт): выйти на прямые контракты с Министерством Обороны РФ (ССК «Звездочка») для обеспечения предприятия стабильными, ритмичными и регулярными заказами.
4. Солнечные станции: Сегал является основным поставщиком услуг по разработке и строительству солнечных станций с применением алюминиевого профиля в несущих конструкциях (доля рынка 60%). В настоящее время на

рынке наблюдается тенденция перехода на использование оцинкованного профиля (металлоемкость намного ниже) в конструкциях солнечных станций. Наша цель – монополизация рынка России за счет новых конструктивных разработок несущих конструкций из оцинкованного профиля.

5. Инструментальное производство: действующий участок по изготовлению специального инструмента (матриц) для горизонтальных гидравлических прессов на производственных площадях ООО «ЛПЗ «Сегал» г. Красноярск для внутреннего потребления и потребления других прессовых производств в регионах России и ближнего зарубежья с выпуском продукции 300 комплектов в месяц.

2.2 Анализ и оценка управления системы мотивации персонала на предприятии

Для более подробной характеристики завода рассмотрим организационную и производственную структуры предприятия. Организационная структура была введена с 1 марта 2014 года и имеет линейно-функциональную типологию, ее основные единицы представлены на рисунке 3.

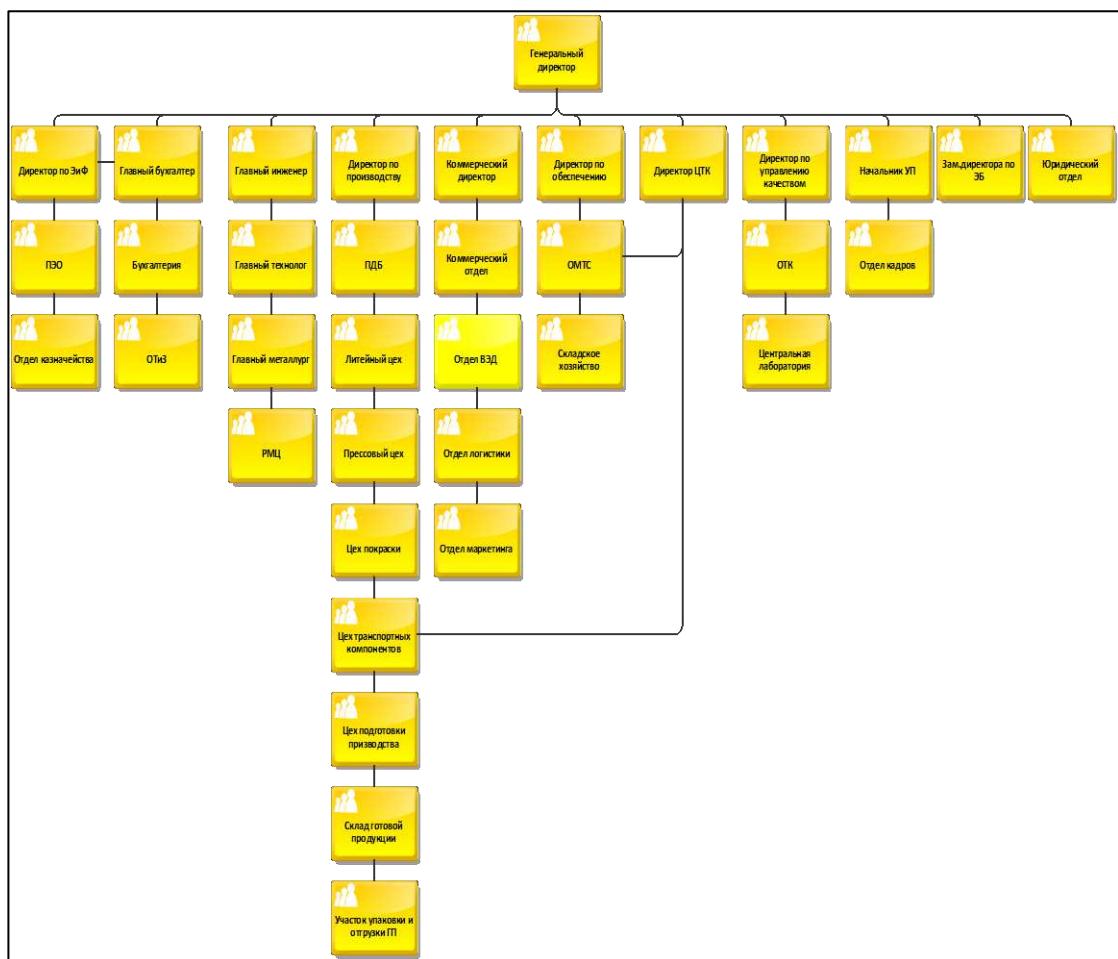


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ЛПЗ «Сегал»

В состав производства ООО «ЛПЗ «Сегал» входят литейный цех, прессовый цех и ремонтно-механический цех, представленные на рисунке 4.

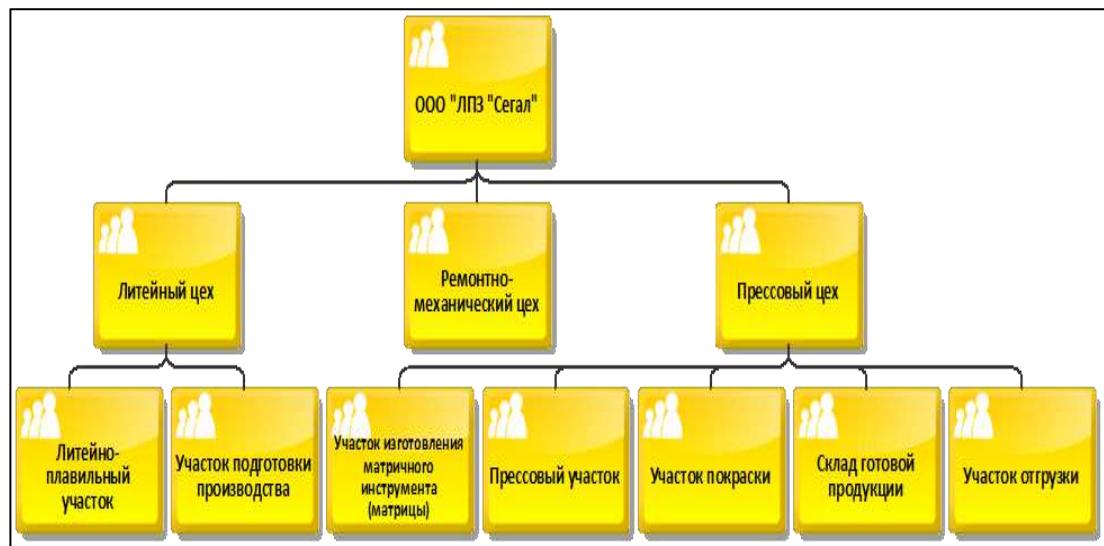


Рисунок 4 – Производственная структура ООО «ЛПЗ «Сегал»

В приложении 1 можно рассмотреть организационную структуру управления ООО «ЛПЗ «Сегал» с 01.01.2020 года. Мы наблюдаем линейно-функциональную структуру управления.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- грамотность функционального руководства, возможности для карьерного продвижения;
- удачное пользование ресурсами;
- контролирование деятельности целых подразделений, и индивидуальных производителей;
- усовершенствование контроля в эргономичных отделах.

Минусы линейно-функциональной структуры управления:

- причастность функционального руководства только в личных нормативах (за общие же результаты в ответе вышестоящее руководство);
- проблемы со связью между отделами;
- медленный процесс принятия важнейших решений, поэтому предприятие лишается гибкости и не сразу может отреагировать на изменение рынка;

- проблемы с поиском ответственных людей при появлении различных проблем.

Одним из самых важных факторов удачной финансовой работы организации есть эффективнейшее пользование трудовыми ресурсами. Анализ трудовых показателей и зарплате, благодаря этому, есть один из самых важных этапов общего анализа системы оплаты труда и поощрения сотрудников [19].

Анализ состава, текучести и удачности использования кадров организации начинается, конечно же, с изучения числа сотрудников, их группового состава и внутреннего движения на предприятии.

Сейчас я представлю структуру персонала предприятия по категориям за 2017-2020 г на рисунке 5.

Категория персонала	2017		2018		2019		2020		Прирост (снижение) к уровню К 2017 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Производствен- <u>ный</u> персонал	445	47	444	46	457	45	456	44	11	2,5
Непроизводствен- <u>ный</u> персонал	278	30	294	30	310	31	323	32	45	16,2
Административ- <u>ный</u> персонал	221	23	231	24	241	24	250	24	29	13,1
Итого:	944	100	969	100	1008	100	1029	100	85	9

Рисунок 5 – Структура персонала предприятия по категориям за 2017-2019 г.

Анализ структуры персонала на рисунке 2 показывает, что основную долю персонала на предприятии ООО «ЛПЗ «Сегал» занимает производственный персонал. В 2017 г. его доля была 47%, но к 2020 г. снизилась до 44%. Общее число работников увеличилось на 85 человек в сравнении с 2017 г. в связи с расширением штата.

Далее рассмотрим динамику трудовых показателей предприятия за 2017-2020 г на рисунке 6.

Показатели	2017	2018	2019	2020	Прирост (снижение) к уровню 2017 г.	
					Абсол.	Относит.
Производственный персонал на одного непроизводственного	1,6	1,5	1,5	1,4	-0,2	87,5
Производственный персонал на одного административного	2,0	1,9	1,9	1,8	0,2	90
Доля административного персонала	23%	24%	24%	24%	1,0	104

Рисунок 6 - Динамика трудовых показателей предприятия за 2017-2020 г.

Далее рассмотрим возрастную структуру персонала ООО «ЛПЗ «Сегал» на рисунке 7.

Возраст	2017		2018		2019		2020		Прирост (снижение) к уровню 2017 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Моложе 20 лет	9	1	3	0	9	1	7	1	-2	-22,2
20-30 лет	232	23	196	20	177	17	142	14	-90	38,8
31-40 лет	379	38	386	38	421	40	410	39	31	8,2
41-50 лет	188	19	212	21	245	23	268	26	80	42,56
51-60 лет	161	16	165	16	161	15	164	16	3	1,9
Старше 60 лет	39	4	41	4	48	5	51	5	1	30,77
Итого:	1008	100	1003	100	1061	100	1042	100		

Рисунок 7 – Возрастная структура рабочей силы 2017-2020 г.

Из данных таблицы видно, что большую долю персонала забирают во все годы сотрудники возрастом 31-40 лет. Идет тенденция уменьшения сотрудников в возрасте 20-30 лет. Примерно одинаковое количество сотрудников старше 60 лет трудилось все 4 года.

Далее рассмотрим структуру сотрудников по наличию образования на рисунке 8.

Уровень образования	2017		2018		2019		2020		Прирост (снижение) к уровню 2020 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Начальное	78	8	47	5	34	3	27	3	-51	35
Неполное среднее	268	27	267	27	292	28	302	29	34	113
Среднее	424	42	421	42	453	43	430	41	6	101
Незаконченное высшее	12	1	12	1	13	1	12	1	0	0
Высшее	226	22	256	25	269	25	271	26	45	120
Кандидат или доктор наук	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого:	1008	100	1003	100	1061	100	1042	100	34	103

Рисунок 8 – Образовательная структура персонала 2017-2020 г.

Из представленной выше таблицы можно заметить, что у большинства сотрудников неполное среднее, среднее или высшее образование. В современном мире очень сложно работать без образования, не получив специальность. На «Сегале» также нужны квалифицированные сотрудники, производство сложное, предприятие немалое.

Далее также проанализируем персонал по стажу работы за 2017-2020 года на рисунке 9.

Стаж работы	2017		2018		2019		2020		Прирост (снижение) к уровню 2017 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Менее 1 года	219	22	197	20	210	20	145	14	-74	
1-3 года	329	33	332	33	226	21	236	23	-85	
5-10 лет	178	18	184	18	220	21	212	20	34	
10-20 лет	143	14	155	15	188	18	205	20	62	
Свыше 20 лет	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Итого:	1008	100	1003	100	1061	100	1042	100		

Рисунок 9 – Анализ персонала по стажу работы 2017-2020 г.

Большая часть сотрудников работает на предприятии более 1 года, значит. И также немалая часть работников отдала работе в компании более 5 лет своей жизни, значит, сотрудники скорее всего продвигаются по карьерной лестнице, они являются ценными специалистами, поскольку они уже освоились, приобрели ценный профессиональный опыт на предприятии.

Затем рассмотрим количество и причины увольнений за 2017-2020 год на рисунке 10.

Причины увольнений	2017		2018		2019		2020		Прирост (снижение) к уровню 2017 г.
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Плохие условия труда	5		4		-		11		
Неинтересная работа	12		9		5		7		
Отсутствие перспектив роста	5		2		-		1		
Неудовл. Компенсация	-		-		-		-		
Переезд на другое место	21		22		29		32		
Прочие причины	226		273		257		245		
Итого:	269		310		291		296		

Рисунок 10 – Анализ причин текучести кадров 2017-2020 г.

Ниже представлен рисунок 11 с анализом издержек на профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников предприятия.

Показатели	2017	2018	2019	2020	Прирост (снижение) к уровню 2017 г.	
					Абсолют.	Относит.
Величина издержек на обучение	1012258	1016115	2424332	1606217	593959	159%
Численность обучающихся сотрудников	70	175	286	107	37	153%
Величина издержек на обучение на одного работника предприятия	14461	5806	8477	15011	550	104%

Рисунок 11 – Анализ издержек на профессиональное обучение

Предприятие ценит своих сотрудников и постоянно содействует им в различных повышениях квалификации, участии в различных тренингах и

вебинарах. Любое предприятие, для которого ценные его сотрудники, желающее развиваться, расти и идти в ногу со временем, будет направлять своих сотрудников к улучшению их компетенций, что очень важно. Из рисунка мы видим, что немалые финансовые средства предприятие затрачивает на профессиональное обучение сотрудников.

Затем был проведен анализ организации заработной платы на рисунке 12.

Показатели	2017	2018	2019	2020	Прирост (снижение) к уровню 2017 г.	
					Абсолют.	Относит.
Количество сотрудников, работающих по временной системе	310,7	302,5	313	338	27,3	109%
Количество сотрудников, работающих по сдельной системе	633,3	666,5	695	691	57,7	109%
Количество сотрудников, работающих по другим системам	-	-	-	-	-	-
Средняя заработка плата одного работника административного персонала, руб.	51825	56017	59853	62461	10636	121%
Средняя заработка плата одного работника производственного персонала, руб.	38382	41058	45900	45014	6632	117%
Средняя заработка плата одного работника непроизводственного персонала, руб.	32551	34697	40156	40806	8255	125%
Средняя заработка плата одного работающего, руб.	39978	42694	48662	48418	8440	121%

Рисунок 12 – Анализ организации заработной платы 2017-2020 г.

Выше я уже упомянула, что существуют сложности со взаимодействием между подразделениями. Было выяснено, что мотивационное стимулирование осуществляется без учета потребностей сотрудников. Отдел по взаимодействию с персоналом согласует идеи с начальством, а затем начинает проводить

стимулирующую мотивационную политику. Но на предприятии трудится 1200 работников, каждого мотивирует что-то своё, поэтому плохая идея без проведения опроса среди сотрудников, придумывать мотивационную систему.

Еще одним объяснением сложной структуры управления является то, что у предприятия 8 собственников. Конечно, им сложно прийти к общему мнению, каждому нужно своё, большинству важен лишь доход, существующие проблемы на заводе их не интересуют. Но генеральный директор всегда открыт для просьб и общений, оказывается, любой сотрудник может обратиться к нему с личной просьбой и в большинстве случаев получить поддержку.

Также каждый желающий сотрудник может неоднократно проходить повышение квалификации, множество различных мастер-классов и обучений. Все обучения оплачиваются предприятием. Также существует возможность оплаты обучения в высших учебных заведениях детей работников.

Также существует поддержка для молодых специалистов, это прописано в «Положение о наставничестве в ООО «ЛПЗ «Сегал». Сотрудник «получает» наставника, опытного специалиста завода, который в дальнейшем осуществляет наставничество в целях быстрейшего овладевания трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, выполнение трудовых функций под наблюдением и регулярным получением обратной связи. Данное положение распространяется на:

- студентов высших и средних профессиональных учебных заведений, принятых в Общество;
- вновь принятых специалистов и рабочих, вступающих в должность;
- специалистов, переведенных на другую должность и рабочих, прошедших профессиональную переподготовку по второй (смежной) профессии и приступивших к работе по новой должности;
- молодых специалистов.

Каждый год в третье воскресенье июля проводится концерт в честь праздника день металлурга. На данном мероприятии проводятся награждения и

премирования лучших сотрудников, предприятие выдает множество грамот, нок сожалению, на прибавку к пенсии такие грамоты не влияют, а вот если награждение проходит на краевом уровне, то лучшим из лучших вручают такие грамоты, которые обеспечивают им хорошую прибавку к пенсии.

Также каждый год проводится конкурс «Лучший работник года». В каждой номинации выбирают своего «лучшего работника» и премируют его по итогам всех этапов конкурса. Конкурс проводится для следующих профессий:

- работники бухгалтерской и экономической службы;
- менеджеры по продажам;
- инженеры-конструкторы;
- инженеры-технологи;
- производственные работники;
- ремонтные работники;
- руководящий состав (среднее звено);
- лучший молодой специалист (номинация введена недавно).

Сотрудники оцениваются по общему и личному показателю, у каждого показателя своя разбалловка. Это стимулирует сотрудников, но главную роль играет как раз денежный приз.

Также на заводе возможно взять беспроцентный займ, но всё решается в индивидуальном порядке.

Кадровая политика в системе управления персоналом нашего предприятия занимает одно из значимых мест, ей уделяется повышенное внимание, поскольку декларируемой целью является увеличение эффективности управления персоналом путем создания эффективной системы мотивации, стимулирования и управления сотрудниками, это направлено на получение максимизацию прибыли и обеспечение конкурентоспособности. При этом имеет место гармоничное сочетание интересов работника и работодателя.

Основные задачи кадровой политики организации:

1. Совершенствование системы отбора и найма персонала.

Поиск и подбор персонала осуществляется в соответствии с требованиями к уровню квалификации, профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным и профессионально важным психологическим и социальным качествам. Все сотрудники, принимаемые в компанию, проходят процедуру введения в должность, их профессиональная адаптация осуществляется на местах в соответствии с индивидуальными планами с применением наставничества [20].

Компания также взаимодействует с ведущими учебными учреждениями для привлечения талантливых выпускников и создает производственные базы для прохождения ими практики. Процедура поиска и подбора персонала регламентируется внутренним нормативным документом «Положение о поиске и подборе персонала».

2. Создание и поддержание организационного порядка.

Подразумевается безусловное выполнение всеми сотрудниками своих должностных обязанностей, соблюдение трудовой и производственной дисциплины. Должностные обязанности закреплены в должностных инструкциях. Правила производственного поведения регламентируются «Правилами внутреннего трудового распорядка», этические нормы делового поведения – «Корпоративным кодексом».

3. Внедрение эффективной системы обучения персонала.

Для того чтобы определить потребность в обучении, в компании регулярно проводится оценка и аттестация персонала согласно «Регламенту порядка аттестации сотрудников». В том числе, ежемесячно оцениваются результаты работы подразделений, а именно результативность выполнения текущих задач. Деятельность руководителей оценивается ежегодно.

На основании результатов оценки составляются индивидуальные планы развития. Все затраты по обучению персонала, повышению квалификации компания возлагает на себя.

4. Формирование лояльности персонала.

Основной компонент системы мотивации – материальное вознаграждение. Основной же принцип материального вознаграждения - равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у работников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности и показывающие равные уровни результативности.

Лояльность персонала также формируется и за счет социального пакета:

- полис ДМС;
- компенсация ГСМ;
- корпоративная мобильная связь;
- социальная и материальная поддержка молодых специалистов;
- выплата материальной помощи в связи с юбилеем, выходом на пенсию, рождением ребенка, бракосочетанием и др.;
- социальная поддержка сотрудникам и членам их семей;
- оплата детских оздоровительных путевок;
- организация различных досуговых мероприятий.

Регламентирующий документ - «Положение об оплате труда и премировании работников ООО «ЛПЗ «Сегал».

5. Корпоративная культура и поддержание традиций компании.

Все принципы корпоративного поведения и требования к корпоративной культуре отражены в «Корпоративном кодексе». Основная идея – это формирование положительной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе, воспитание у сотрудников чувства общности, принадлежности к компании, лояльности и надежности в работе.

При этом основная ответственность за неэффективную реализацию положений кодекса возлагается на УП.

Кадровая политика организации – открытая. Сотрудники стараются стать активными и даже проактивными, но зачастую реактивная политика занимает главенствующее место. Мы стараемся, чтобы наши реальные принципы КП соответствовали принципам заявляемым, чтобы все политики, обозначенные в

Положении о кадровой политике, выполнялись, изменялись в соответствии с изменениями внешней среды, совершенствовались.

3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ЛПЗ «Сегал»

3.1 Предложения по совершенствованию мотивации персонала во внешнеэкономическом отделе ООО «ЛПЗ «Сегал»

Проведя анализ мотивации сотрудников в ООО «ЛПЗ «Сегал», можно сделать такой вывод.

Работникам устанавливается повременная (30%) или сдельная (70%) заработка плата. Основной же принцип материального вознаграждения - равная оплата за равный труд, что означает одинаковый уровень заработных плат у работников, занимающих одинаковые по сложности и значимости должности и показывающие равные уровни результативности [18].

Проблема в том, что сотрудники при различных уровнях старания получают одинаковую заработную плату. Кто-то старается больше, трудясь во благо общей цели компании, а другой – просто выполняет обязанности без стараний, не стремясь улучшить свои результаты и привнести вклад во имя общего блага и увеличения показателей предприятия [16].

Очень большая текучесть кадров была выявлена при анализе показателей за 2017-2020 года, 25%. Хорошие работники уходят, при виде того, что их заработка плата остаётся на месте, при условии, что они ценят свою работу и прикладывают максимум усилий. Высоко квалифицированные работники уходят, а сотрудники, которых устраивает такая оплата труда при минимуме усилий, остаются [14].

Причинами увольнения по результатам заявлений сотрудников стали: плохие условия труда(20 человек за 2017-2020 год), неинтересная работа(33 человека), отсутствие перспектив роста(8 человек), переезд на другое место(104 сотрудника), и по иным причинам за 2017-2020 год уволились 1001 человек.

Также существуют и другие инструменты, которыми мотивируют сотрудников предприятия:

1. Сотрудникам предоставляют бесплатный полис ДМС. Включение полиса ДМС в социальный пакет предприятия – сильное конкурентное преимущество. Оно дает гарантию качественных услуг в сфере здравоохранения для сотрудников предприятия, а также это вариант своеобразного морального контакта общества и гражданина по сохранению здоровья человека как высшей государственной ценности;

2. Предприятие компенсирует ГСМ тем сотрудникам, которые перемещаются между площадками предприятия. Компенсация ГСМ сотрудникам, которые используют личный транспорт, - это возмещение затрат использования личного имущества в служебных целях;

3. Предприятие предоставляет корпоративную мобильную связь. Расходы на корпоративную связь обоснованы необходимостью выполнения должностных обязанностей сотрудниками. Такая «услуга» нужна сотрудникам, которые работают с клиентами/поставщиками, также сотрудникам, имеющим разъездной характер работы;

4. Социальная и материальная поддержка оказывается молодым специалистам (обучение, аренда жилой площади и другая). Молодым специалистам важны доверительные отношения между начальником и подчиненным, ведь в каждом сотруднике важно обнаружить талант, помочь его развить, а для этого нужен отличный контакт менеджера с подчиненным. Важно показать молодому специалисту воодушевляющие примеры его новых коллег, рассказать правдивые истории карьерного успеха. Также молодым сотрудникам очень важна обучающая составляющая, чтобы организация предоставляло возможность и время для повышения квалификации. Одна из самых главных составляющих рабочего успеха нового молодого сотрудника – это баланс между работой и личной жизнью. Если молодой человек/девушка, только вышедшая из стен университета, погрязнет в работу, забудет о семье,

отдыхе и себе, то вряд ли результат ее карьеры будет радовать ее саму, конечно, успехов добиться можно, но не такой ценой;

5. Производятся выплаты материальной помощи в связи с юбилеем, выходом на пенсию, рождением ребенка, бракосочетанием и др. Каждый сотрудник должен чувствовать себя нужным. Если вдруг что-то случится, он должен рассчитывать на помощь от своего работодателя и коллег;

6. Действует социальная поддержка сотрудникам и членам их семей. Когда компенсационный пакет распространяется не только на сотрудника, но и на его семью, то сотрудники понимают, что руководство проявляет интерес к их жизни, а это непременно вызывает более ответственное отношение к задачам и целям организации, повышает лояльность и уровень эффективности работы сотрудника;

7. Также производится оплата детских оздоровительных путевок, в редких случаях и при определенных условиях обучения детей сотрудников в университете;

8. Периодически предприятие организовывает различные досуговые мероприятия. Это поднимает дух, повышает сплоченность коллектива, даёт отдохнуть сотрудникам и провести время друг с другом в неформальной обстановке.

Далее я рассмотрю внешнеэкономический отдел предприятия. Внешнеэкономический отдел (отдел ВЭД) ООО «ЛПЗ «Сегал» есть часть аппарата управления предприятия, в чьи задачи входят планирование и осуществление внешнеэкономической деятельности предприятия, то есть управление экспортными поставками продукции, а также её конкурентная способность на рынке. Отдел несёт ответственность за обеспечение выполнения обязательств перед иностранными партнерами, освоение новых форм производственного, инвестиционного и научно-технического сотрудничества, также подготовка контрактного товара (в случае с данным ЛПЗ

это алюминиевые профили) к процедуре таможенного оформления и осуществление процедур доставки.

Структура внешнеэкономического отдела может выглядеть по-разному. Возможная структура: начальник отдела внешнеэкономической деятельности – заместитель начальника – эксперт по таможенному оформлению – экономист – протокольное бюро. Но на самом деле на данный момент структура отдела состоит из одного человека – старшего специалиста.

В некоторых предприятиях во внешнеэкономическом отделе есть сотрудники, отвечающие за валютные операции (проектирование, контроль валютных операций и т.д.). Заместитель начальника по управлению внешнеэкономической деятельностью следит за своевременным исполнением заказов отдела другими подразделениями, отделами и компаниями, ведет деловую переписку с компаниями и фирмами других стран по научным, консультационным, экономическим и другим вопросам, участвует в создании договоров и контрактов.

Внешнеэкономический отдел в своей деятельности взаимодействует со многими службами и подразделениями компании. Крупные компании, взаимодействующие с крупными партиями грузов, могут иметь более сложные структуры управления внешнеэкономической деятельностью.

Задачами и функциями внешнеэкономического отдела обычно являются:

- маркетинговые исследования ситуации на рынке продаж за границей;
- подготовка заключения договоров на экспортные поставки готовой продукции за границу;
- отгрузка и транспортировка грузов в соответствии с заключенными контрактами, заключение контрактов на суда и другие виды транспорта;
- расчеты с поставщиками и потребителями по заключенным договорам;
- обеспечение связи с иностранными компаниями;
- декларирование импортных и экспортных грузов;

- контроль оформления, соблюдения условий хранения товаров на временном складе;
- взаимодействие с таможенными органами;
- подготовка всех необходимых дополнительных документов для отправки товара (решения Торгово-промышленной палаты, сертификаты происхождения и др.);
- заключение (при необходимости) экспедиторских договоров;
- расчет и контроль оплаты отгруженной продукции;
- составление документов для командировки за границу для специалистов компании, оформление загранпаспортов, согласование условий командировок и программы заграничных командировок с зарубежными партнерами;
- прием иностранных делегаций, прибывающих в страну для визита компаний;
- организация производственного и научно-технического сотрудничества с иностранными компаниями и предприятиями, выполнение подготовлений участия в международных выставках;
- перевод каталогов, брошюр и любых других необходимых документов.

Из всего выше сказанного следует, что внешнеэкономический отдел связан практически со всеми отделами компании, так как он самостоятельно декларирует все экспортные или импортные товары в рамках договоров, заключенных этими подразделениями, и имеет право требовать предоставления любых документов для того, чтобы выполнять качественно свою работу.

Немаленькое предприятие, но таким главным отделом занимается один специалист. Литейно-прессовый завод при осуществлении своей экспортной деятельности сотрудничает с такими странами ка Польша, Германия, Словакия, Италия.

Сейчас будут перечислены задачи и функциональные обязанности старшего и единственного специалиста отдела внешнеэкономической деятельности.

Специалист устанавливает, поддерживает и развивает прогрессивные формы внешнеэкономических связей, научно-техническое и торгово-экономическое сотрудничество с международными сотрудническими предприятиями, странами и т.д.

Специалист обязан заниматься отслеживанием тенденций в сфере внешнеэкономической деятельности.

Также обязан участвовать в определении внешнеэкономической и маркетинговой стратегии своего предприятия, разработке бизнес-планов, различных инвест проектов, поддерживать международные связи и отношения.

Специалист должен проводить исследование внешних рынков, прогнозировать динамику цен на продукцию и отслеживать их, анализировать спрос на рынке, следить за причинами его изменения, готовить обо всем вышесказанном отчеты и представлять их вышестоящему руководству.

Немаловажное значение имеет сбор информации, ее изучение и проведение систематизации маркетинговой информации, которая характеризует экономическую деятельность иностранных компаний, с которыми идет сотрудничество, то есть заключены договоры.

Специалист должен производить оценку бизнес-состояния с предполагаемыми и имеющимися партнерами. Должен производить анализ их производственного и финансового потенциала, дальнейших перспектив развития, а также степени риска при сотрудничестве.

Данный специалист также участвует в решении вопросов, касающихся формирования ассортимента предприятия.

Сотрудник проводит анализ импортных закупок, определяя наиболее выгодных для сотрудничества поставщиков. Разрабатывает и принимает участие в организации товаропроводящей сети заграницей, выстраивает отношения с иностранными посредниками.

Самое важное, на мой взгляд, то, что старший специалист отдела ВЭД проводит немалую работу по увеличению и диверсификации экспорта. Конечно

же, он занимается всей документацией, касающейся составления, подписания международных договоров, отвечает за их выполнение. Именно данный специалист берет на себя ответственность при проведении международных переговоров. За ним и участие в тендерах и других мероприятиях.

Неудивительно, что взаимодействие с таможенными органами, органами сертификации и другими государственными органами, тоже лежит на нем. А также внесение предложений по совершенствованию работы предприятия.

Из всего выше сказанного можно сделать вывод, что одному человеку справляться с таким объёмом работы крайне сложно. Ранее отдел имел более сложную организационную структуру, но из-за большой текучести кадров, как было проанализировано ранее, остался лишь один сотрудник. Сотрудники не были замотивированы на работу в данном отделе, ведь их также было небольшое количество, справляться со всеми задачами было крайне тяжело. Поэтому некоторые из них перешли в компанию, где начальство оценивает их труд по заслугам и помогает качественно и эффективно выполнять свои должностные обязанности. Руководство Сегала, можно сказать, устраивает такое положение, ведь идёт экономия на заработной плате. Для более отлаженного механизма работы нужно нанять сотрудников. И проблема в том, что работников должна устраивать их работа, они должны быть замотивированы. Далее рассмотрено, что для этого нужно сделать.

Для того, чтобы эффективно управлять сотрудниками предприятия, нужно знать и определять категории сотрудников по типам мотивации, подходящих именно к ним, чтобы напрямую к человеку применять существующие возможные меры мотивирования и стимулирования. Существует типологическая модель мотивации, придуманная Владимиром Исаковичем Герчиковым. Его модель строится на пересечении осей мотивации и трудового поведения. Как раз мотивация бывает достижения и избегания. Мотивация достижения есть стремление получить вознаграждение за свой качественно выполненный труд, а мотивация избегания есть стремление

избежать негативных последствий за невыполнение плана, поставленных задач, плохую работу и так далее. Модель мотивационных типов Владимира Исаковича Герчикова была придумана намеренно для анализа мотивации и стимулирования сотрудников из России. Эта модель выделяет 5 типов мотивации; инструментальный, патриотический, профессиональный, избегательный (люмпенизированный) и хозяйствский [11].

В каждом человеке есть некие сочетания ниже представленных типов. И тест на основе данной модели помогает определить тип мотивации сотрудника на данный момент и в будущем, когда какие-либо желания мотивации могут проявиться при изменении ситуации на предприятии. Ниже я приведу таблицу с характеристиками и типами мотивации. В обобщенном виде можно выделить 4 основных этапа развития трудовой карьеры работника в зависимости от его возраста, стажа работы и социальной зрелости. Каждый из этапов характеризуется своими целями, особенностями трудовой деятельности, также отличается от других имеющимся у работника трудовым потенциалом, требованиям к перспективам трудовой карьеры, мотивами трудовой деятельности. В таблице 10 представлена характеристика основных мотивационных типов сотрудников. Таблица с характеристикой основных мотивационных типов представлена в приложении Б.

Характер данной таблицы весьма обобщенный. Конечно, трудовой путь работника в границах каждого этапа может меняться в зависимости от социальных факторов, производственных и каких-либо других. Однако, прямая зависимость закономерности развития трудовой деятельности сотрудников от образа жизни той возрастной группы, к которой они принадлежат, является реальностью, это определяет необходимость серьезного учета данного фактора в мотивационной работе менеджера.

В ООО «ЛПЗ «Сегал» существует анкета для выявления лояльности, составленная в 2016 году и ни разу не редактированная с того момента. В предисловии к анкете указано, что задача исследования – получение

представлений сотрудников о различных аспектах их профессиональной жизни в рамках предприятия, об удовлетворенности работой и проблемах, с которыми они сталкиваются в своей повседневной производственной жизни. Сама анкета представлена в приложении В.

Анкета, которую использует «Сегал», очень неудобная, громоздкая, не отвечает толком на нужные вопросы. Главный залог успеха организации заключается в ее сотрудниках. И от того, насколько высок их уровень самоотдачи, результативность труда и его производительность, зависит возможность достижения этих целей. Для того чтобы сотрудники были заинтересованы в достижении высоких результатов, улучшении продуктивности своего труда, необходимо действие такой системы, которая создает условия для возникновения желания и возможности работать эффективно. Поэтому одной из важных составляющих корпоративной политики современной организации является многоуровневая, развивающаяся система мотивации и стимулирования. Чтобы создать действенную систему, нужно провести качественный опрос сотрудников.

Предлагаю анкету для выявления мотивационных типов сотрудников, которая будет учитывать их мнение и поможет предприятию совершенствовать систему мотивации во внешнеэкономическом отделе. С помощью разработанной анкеты было проведено исследование сотрудников только внешнеэкономического и отдела управления персоналом за неимением возможности приглашения к участию сотрудников других отделов. Предложенная анкета находится в приложении Е.

Представленная анкета будет определять существующие самые эффективные и наименее эффективные методы стимулирования труда, индивидуальные для каждого сотрудника. Также она раскрывает тактики самомотивации для самих работников. Еще анкета проясняет, чем именно нравится персоналу данная работа, какие преимущества работа предоставляет ему в данный момент времени и какие он сможет иметь в будущем, для получения удовлетворения от

самого процесса работы и лучшей собственной реализации. Тестирование таким способом будет полезно и рядовому сотруднику, и руководителю любого уровня.

Тестирование построено таким образом:

- 1) общая информация о сотруднике (вопросы 1-4);
- 2) отношение сотрудника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8);
- 3) отношение сотрудника к собственной заработной плате (вопросы 9-10);
- 4) сотрудник и предприятие, коллектив (вопросы 11, 13);
- 5) сотрудник и совладение организацией (вопрос 14);
- 6) сотрудник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Все вопросы этого тестирования являются закрытыми. Подсказки сформулированы таким образом, что каждая соответствует какому-либо типу мотивации; они почти везде однозначны, но в некоторых моментах могут относиться несколько типов мотивации одновременно. У опрашиваемого сотрудника также существует возможность дать не один ответ на большинство вопросов. Это сделано для того, чтобы возможно было определить всю структуру трудовой мотивации данного человека, а не только его преобладающий тип мотивации. При анализе результатов предложенного выше тестирования работников, осуществляется ручная обработка данных анкеты с помощью специальной таблицы, определяющей типы трудовой мотивации по ответам опрашиваемых. Таблица 2 приведена ниже.

Таблица 2 – Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	2	3	4	5	6
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.1					
10.2	1	1	3	3	
10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1
10.7	1	1		3	3
10.8				1	
10.9	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	1,3	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Обозначение кодов: ЛЮ – люмпенизированный тип; ИН – инструментальный тип; ПР – профессиональный тип; ПА – патриотический тип; ХО – хозяйственный тип.

Вопрос 10 представлен в табличной форме, при заполнении которой и опрашиваемому необходимо дать ответ по каждой строке (то есть выбрать один из вариантов: «важно», «не очень важно», «совсем не важно»). Вопрос 18 разделен на два: для руководителей (18.1) и лиц, которые не являются руководителями (18.2). Каждый работник отвечает либо на один, либо на другой вопрос. В итоге все сводится к тому, что анкетирование позволяет узнать тип мотивации конкретного сотрудника на данный момент времени, а также скрытые типы, присущие сотруднику и могут проявиться, если ситуация в организации претерпит какие-либо изменения. Обработка результатов

анкетирование проводится в 2 этапа. На самом первом этапе происходит обработка каждой заполненная анкеты и расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого сотрудника. Проверяющий анализирует, изучая поочередно ответ на каждый вопрос, затем он определяет по таблице тип мотивации каждого сотрудника. Набранная опрашиваемыми сумма баллов по каждому из всех пяти типов трудовой мотивации делят на общее число проставленных в анкете ответов. В конечном итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, которая выражена коэффициентами (то есть индексами мотивации) меньше единицы. Коэффициенты это есть ранги от 1 до 5, которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного опрашиваемого сотрудника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (находится на первом месте), ранг 5 - данный тип мотивации находится на самом последнем месте. Если же индексы двух типов мотивации равны, то тогда эти типы получают одинаковый ранг. На втором этапе происходит обработка всех заполненных анкет, составляется индивидуальный мотивационный профиль всех респондентов. А в конечном итоге получается структура трудовой мотивации сотрудников, выраженная коэффициентами (индексами мотивации) в таблице 3.

Таблица 3 – Пример структуры трудовой мотивации сотрудника ООО «ЛПЗ «Сегал»

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
Люмпенизированный	4	0,1	4
Инструментальный	9	0,225	2
Профессиональный	7	0,175	3
Патриотический	10	0,25	1
Хозяйский	10	0,25	1
Всего ответов	40		

Среди сотрудников оказались представлены все мотивационные типы. При этом самыми популярными оказались профессиональный и

инструментальный тип мотивации работников, а второстепенными - патриотический, люмпенизированный и только два из них были хозяйственного типа. Группирование мотивационных типов по категориям персонала в целом соответствует общей структуре мотивационных типов организации. Лидирующие позиции в структуре типов мотивации, как у сотрудников отдела внешнеэкономической деятельности, так и специалистов отдела управления персоналом преобладают профессиональный и инструментальный типы. Характеристику мотивационных типов можно рассмотреть на рисунке 13.

Мотивационный тип	Характеристика типа
Профессиональный	Ценит в работе её содержание, возможность самореализации, принятие самостоятельных ответственных решений.
Инструментальный	Рассматривает работу как источник заработной платы для удовлетворения других благ, интересует именно заработка, а не любые деньги, работает с максимальной отдачей при справедливом и достойном вознаграждении за труд.
Патриотический	Важно участие в реализации общего дела, свойственна уверенность в своей необходимости для предприятия, готовы взваливать на себя дополнительную ответственность для достижения общей цели.
Хозяйский	Взваливает на себя полную ответственность за выполняемую работу, выполняет рабочие обязанности с максимальной отдачей без переживаний за их интересность или высокую оплату труда, не требует дополнительных инструкций и постоянного контроля со стороны руководства.
Люмпенизированный	Свойственна слабая мотивация к эффективной работе, низкая квалификация без желания и стремления ее повышения, нет стремления брать на себя ответственность, старание переложить ее на других, любовь к «халаве», желание минимизации собственных действий.

Рисунок 13 – Характеристика типов мотивации

Характеристика возможности применения форм стимулирования:

- «базовая» - это наивысшая ориентированность такой формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- «применима» - такая форма мотивирования имеет место быть использованной;
- «нейтральна» - применение такой формы стимулирования не окажет совершенного никакого эффекта на человека, и он будет продолжать поступать как и ранее;
- «запрещена» - применение этой формы мотивирования приведет к обратному эффекту, существует вероятность деструктивного поведения.

Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании нижеприведённого рисунка 14.

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Негативные	Применимы	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы	Применимы	Применимы	Применимы	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовые
Организационные	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральны	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

Рисунок 14 – Виды мотивации при различных типах мотивации

На рисунке 15 наглядно представлены примерные методы стимулирования персонала различных типов мотивации.

Тип мотивации	Примеры стимулирования
Инструментальный	Награждение дорогим презентом, выходной или предоставление дополнительных дней к отпуску.
Профессиональный	Предоставление права самоконтроля, самоанализа, накопленного опыта, предоставление внеочередных выходных, предоставление отдельно взятым сотрудникам особых условий труда
Патриотический	Похвала при всех от коллег и руководителей
Хозяйственный	Включение в состав жюри в профессиональных и других конкурсах, компетентные советы, привлечение к написанию отзывов, проверке документов, разработке разного рода проектов и программ
Избегательный	Конструктивная критика на уровне личного общения, выговоры, контроль со стороны непосредственных руководителей

Рисунок 15 – Примерная мотивация сотрудников различных типов

Таким замечательным образом, знание мотивационных типов сотрудников помогает руководителю и дает ответ на такие вопросы как: что человек хочет получить за качественное выполнение своей работы, каким способом и при каких условиях он ее будет выполнять, а также понять, сотрудник какого типа будет полезен компании, а кто окажется изгоем в коллективе. Следовательно, стимулирование должно базироваться на организационных и денежных формах стимулирования; применимыми являются моральные, карьера и развитие.

3.2 Обоснование предложенных мероприятий

Несмотря на то, что литейно-прессовый завод «Сегал» длительное время стабильно существует на рынке, для его активного развития необходимо разработать комплекс определенных мероприятий, особенно это касается мотивационных факторов персонала. В современном мире ключевым фактором успешного существования и функционирования компании на рынке , а также основной его ценностью является персонал предприятия. Именно поэтому

первоочередное внимание следует уделять системе мотивации сотрудников. Высокоэффективный и производительный труд сотрудников в большинстве случаев есть результат долгой и очень качественной работы со стороны руководства. Исходя из всего вышесказанного, мы можем определить главное условие для успешной работы предприятия, которое связано со стимулированием работников – это четкое осознание целей и задач организации, а так же вознаграждения, которое сотрудник получит за их достижение. Подчиненному должно быть ясно, что он делает, почему он это делает, и насколько хорошо он выполняет свою работу. Исследования показали, что четкость задач интенсивнее влияет на мотивацию сотрудников отделов продаж, чем их опыт или размер комиссионных. Этот принцип применим и к другим специальностям. Руководство может достичь больших результатов, если будет помогать сотрудникам увидеть личный вклад в общее дело, а также если сотрудники будут уверены, что их работу оценивают регулярно, оперативно и точно. Если говорит по-другому, то персонал должен ясно осознавать, чего хочет от него само предприятие и что они получат при выполнении этих обязанностей.

Каждое предприятие имеет свою миссию, дерево целей различных порядков, также факторы успеха и способы решения производственных вопросов. Задача же руководителей всех звеньев донести такие установки до самих сотрудников и устроить все так, чтобы работник не стал пассивным звеном во всей цепочке сотрудников, а был активным участником производственного и инициативного процесса, искренне заинтересованным и замотивированным на достижение высочайших результатов в функционировании предприятия. Психологический настрой каждого отдельно взятого сотрудника рабочий процесс формирует микроклимат в коллективе, а это особенно влияет на эффективность рабочего процесса.

Крайне нужно, чтобы каждый работник предприятия имел возможность видеть и осознавать, что результат именно его эффективной работы ведет

компанию достижению общих целей. Это одновременно удовлетворяет сразу несколько аспектов:

- социальный (сотруднику крайне нужно осознавать себя важным звеном цепочки персонала);
- осознание собственной нужности (у человека должна действовать установка «кто, если не я»);
- уверенность в будущем (у сотрудника обязательно должно быть четкое понимание и грань зависимости «результат равно вознаграждение»).

Когда предприятия нанимают работников, они чаще всего интересуются уровнем их компетенции, а не отношением к труду. Однако отношение определяет мотивацию, которая в свою очередь оказывает основное влияние на стремление сотрудника к обучению и к качественной работе. Почему бы не начать подбирать сотрудников, обладающих высокой внутренней мотивацией? Гораздо проще обучить мотивированного работника, чем мотивировать квалифицированного специалиста. Но для этого и было разработано анкетирование, ведь персонал предприятия численностью больше 1000 человек, и их нужно изучить, чтобы провести реформу системы мотивации в будущем после совершенствования организационной структуры внешнеэкономического отдела и совершенствования системы его мотивации.

Также еще одним самостоятельным и крайне мощным и важным мотиватором является раскрепощение инициативности сотрудников и повышения их ответственности за общий результат деятельности предприятия.

Материальное стимулирование играет немалую роль в поощрении и стимулировании персонала, но не менее важным является и нематериальное стимулирование. Существует множество различных методов стимулирования и поощрения, часть из которых уже применяется в Сегале. Одним из наиболее популярных, доступных и эффективных способов является общественное признание. Этот метод помогает повысить лояльность работников к своему предприятию, а также снижает риск возникновения разного рода конфликтных

ситуаций, еще уменьшает текучесть кадров и в итоге повышает производительность труда [13].

Ранее было определено, что внешнеэкономическому отделу не хватает кадров, для решения проблемы улучшения производительности отдела определенно нужно их нанять. А чтобы удержать персонал, надо провести выше представленное анкетирование с целью выявления мотивационных типов новых сотрудников. Стоит понять, как же замотивировать новые кадры для качественного и эффективного выполнения трудовых обязанностей и долгих лет работы в компании. Из всего этого можно сделать вывод, что предприятие нуждается в уменьшении показателя текучести кадров до минимума.

Текучесть кадров также является важнейшим из показателей эффективности предприятия. И чем этот показатель ниже, тем, конечно же, выше удовлетворенность работой персонала и, соответственно, эффективнее работает организация. Крайне важно и нужно уделять личное внимание каждому из сотрудников с момента его появления в организации и на протяжении всей работы. А для того, чтобы сотруднику было легче и быстрее адаптироваться в новом микроклимате, очень разумно назначать для него наставника. Такое распространено в «Сегале» в рамках поддержки молодых специалистов. Наставничество есть одна из форм адаптации сотрудников на предприятии, это в один момент и эффективный способ приобретения практического опыта молодым специалистом, в процессе которого происходит обучение на рабочем месте под пристальным контролем назначенного руководством наставника и при необходимости – его помощи. Именно при таком способе обучения нового сотрудника достигается максимальная результативность его работы в первое время и в будущем. Это очень важно для и для стажера, и для сотрудника - наставника. На самом деле это уже является своего рода мотиватором и статусным выделением на фоне остального персонала. Ведь если сотрудника выбирают в качестве наставника для стажера, то следует вывод, что ему доверяют, уверены, что он отлично знает все о

своей работе и может передавать опыт новым специалистам, помогать им вставать на рабочий путь. Возможно, можно с таким успехом добавлять сотрудника, назначенного наставником, во внутренний кадровый резерв, что позволит ему в будущем продвигаться вверх по карьерной лестнице.

Из всего ранее сказанного, следует отметить, что все вышеперечисленные рекомендации являются безусловно выгодными для организации – они не требуют дополнительных затрат и сложных подготовительных мероприятий.

Предприятие в лице старшего специалиста отдела внешнеэкономической деятельности приняли предложенные мною мероприятия с инициативой вынесения на рассмотрение руководству предприятия. Предложенные мной мероприятия доказали свою эффективность, сотрудникам понравилась предложенная идея по совершенствованию системы мотивации на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общество с ограниченной ответственностью литейно-прессовый завод «Сегал» расположено по адресу: Красноярский край, г. Красноярск, ул. Пограничников, д.103, стр.4.

Литейно-прессовый завод «Сегал» — один из крупнейших в России разработчиков, производителей и поставщиков системных алюминиевых профилей для создания строительных конструкций реализует комплексный подход к производству: от литейного производства до выпуска алюминиевых профилей и их окрашивания.

«Сегал» был предметом моего исследования в дипломной работе. А целью являлось изучение документов, касающихся системы мотивации сотрудников на предприятии, а также разработка рекомендаций по её совершенствованию во внешнеэкономическом отделе и предложение практических мер её совершенствованию.

Передо мной стояли задачи:

- изучение опыта использования системы мотивации зарубежных стран;
- изучение опыта системы мотивации в Российской Федерации;
- изучение существующих теорий мотивации персонала;
- анализ системы мотивации ООО «ЛПЗ «Сегал»;
- определение основных путей совершенствования системы мотивации во внешнеэкономическом отделе, включая разработку новой анкеты по исследованию мотивации персонала.

Мной были успешно выполнены все поставленные перед написанием выпускной квалификационной работы задачи. Анкета для совершенствования системы мотивации внешнеэкономического отдела была успешно разработана и даже протестирована как на сотрудниках внешнеэкономического отдела, так и на сотрудниках кадрового отдела.

Из всего сказанного, следует отметить, что все вышеперечисленные рекомендации являются безусловно выгодными для организации – они не требуют дополнительных затрат и сложных подготовительных мероприятий.

Все описанные в ВКР рекомендации являются безусловно выгодными для организации – они не требуют дополнительных затрат и сложных подготовительных мероприятий.

Предприятие в лице старшего специалиста отдела внешнеэкономической деятельности приняло предложенные мною мероприятия с инициативой вынесения на рассмотрение руководству предприятия. Предложенные мной мероприятия доказали свою эффективность, сотрудникам понравилась предложенная идея по совершенствованию системы мотивации на предприятии. Анкета была изучена управлением по персоналу и рекомендована к защите на совете директоров и к ее дальнейшему практическому использованию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Теории мотивации [Электронный ресурс] // – URL: <http://kadriruem.ru/teorii-motivacii-personala/>
2. Значение мотивации в современном мире [Электронный ресурс] // – URL: <https://www.stud24.ru/management/znachenie-i-motivaciya-v-sovremennom/255011-754597-page1.html>
3. Как российские компании мотивируют сотрудников [Электронный ресурс] // – URL: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/>
4. Маслова Н.В., Богомолова О.А. Особенности мотивации сотрудников в России [Электронный ресурс] // – URL: <http://ekonomika.s nauka.ru/2015/07/9276>
5. Зарубежный опыт мотивации сотрудников [Электронный ресурс] // – URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/>
6. Мотивация персонала в зарубежных странах [Электронный ресурс] // – URL: <https://hr-portal.ru/article/motivaciya-personala-v-zarubezhnyh-kompaniyah>
7. Японская система мотивации персонала [Электронный ресурс] // – URL: <https://hrmaximum.ru/articles/motivation/46>
8. Американский опыт мотивации персонала [Электронный ресурс] // – URL: <https://hrliga.com/index.php?id=5708&module=news&op=view>
9. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова - М.: Зерцало. - 2011. – 373 с.
10. Дункан У. Дж., Основополагающие идеи в менеджменте Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / У. Дж. Дункан. – М.: Дело, 1996. – 269 с.
11. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова [Электронный

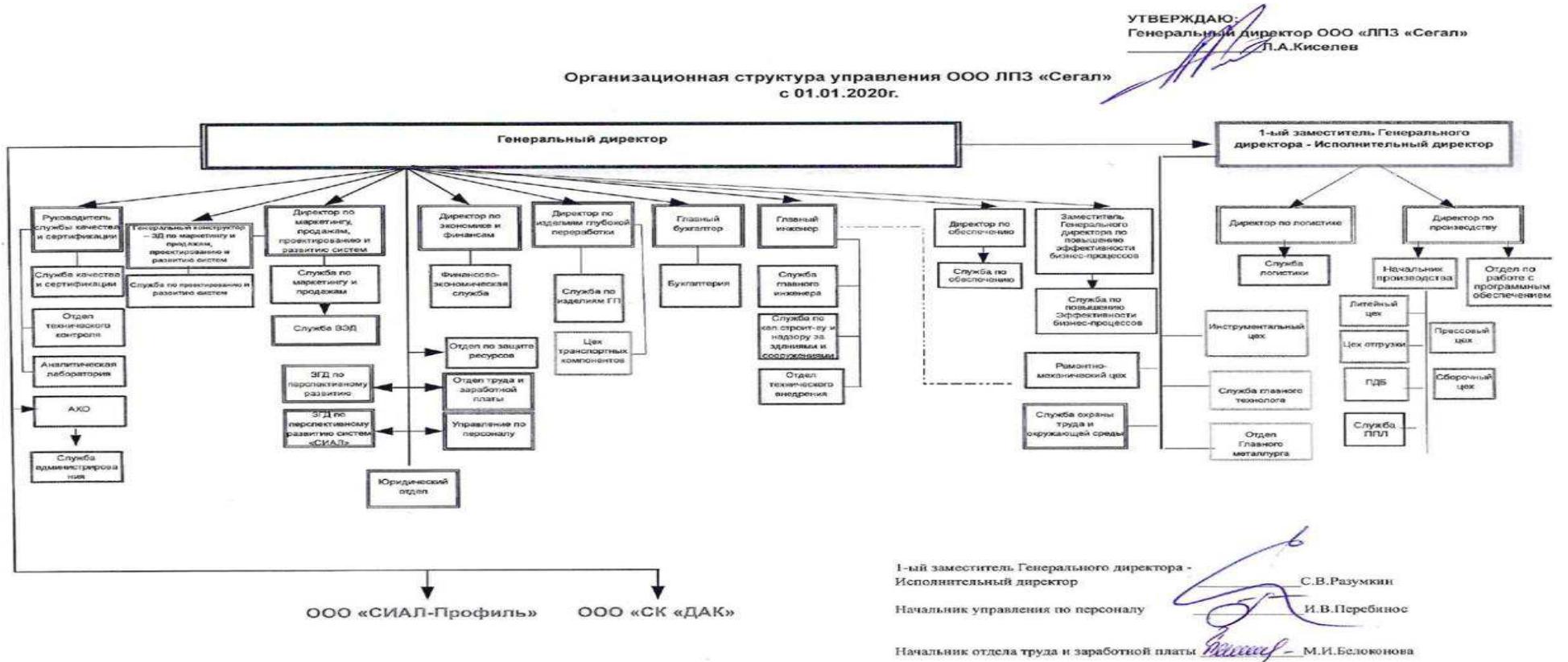
ресурс] // – URL: <https://tmconsult.ru/faq/tipologicheskaya-model-motivatsii-v-i-gerchikova.php>

12. Афонин, А. А. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. / А.А. Афонин: — Киев: МЗУУП, 2009. – 94 с.
13. Березняк, Е. Е. Вопросы оплаты труда: теория и практика / Е.Е. Березняк // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 21. – С.144 – 148с.
14. Битулева, Н. Д. Потеря мотивации, или Как настроить персонал на длительную работу / Н.Д. Битулева // Банковский ритейл. - 2014. – № 3. – С. 52 – 58.
15. Варданян, И. А. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И. А. Варданян // Кадровик.ру - 2014. – № 3. – С. 76 - 81.
16. Вахрамеева, Л. Качество - это люди / Л. Вахрамеева // Стандарты и качество. – 2014. – № 5. – С. 98 – 100.
17. Гущина Ю. И. Технология развития персонала / Ю. И. Гущина // Служба кадров и персонал. – 2015. – № 8. – С. 52 – 58.
18. Захарин, В. Р. Заработка плата в коммерческих организациях и бюджетных учреждениях.: учебно-практическое пособие / В. Р. Захарин. – Москва: Проспект, 2012. – 656 с.
19. Зубарева, А. А. Классификация кадровых рисков на "входе" в организацию / А. А. Зубарева // Нефть, газ и бизнес. – 2015. – № 2. – С. 47 – 50.
20. Еремина, И. Ю. Классификация методов проактивной адаптации подготовки молодых кадров / И. Ю. Еремина, Ф. А. Джоева // Нефть, газ и бизнес. – 2014. – № 10. – С. 42 – 48.
21. Ковряков, Д. В. Содержание управления системой трудовой мотивации персонала предприятия / Д. В. Ковряков // Российское предпринимательство. – 2008. – №5. – С 31 – 34.

22. Любицкая, В. А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде / В. А. Любицкая // Известия ИГЭА. – 2011. – №1 15 – С. 25.
23. Мотивация и оценка персонала // Конкретные методы и комплексная мотивация персонала: [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book115/part7/>
24. Мучински, П. В. Психология, профессия, карьера – 7-е изд.: / П. В. Мучински. Санкт-Петербург. : Питер 2004 – 539 с.
25. Никифорова, Л. Х., Проектирование программ нематериального стимулирования. / Л. Х. Никифорова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №1. – С. 99 – 115.
26. Ребров, А. В. Влияние структуры мотивации на результативность труда работников различных профессий / А. В. Ребров // Социологические исследования. - №5. – 2008. – С. 74 – 84.
27. Санников, С. В. Модификация форм заработной платы в современных условиях. / С. В. Санников // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2014. – № 10. – С. 326 – 327.
28. Соотношение мотивации и лояльности: значение системного фактора [Интервью с А. Иодко] // Управление персоналом. - 2014. – № 8. – С. 50 – 53.
29. Тен, Н. В. Методика анализа эффективности использования трудовых ресурсов в предпринимательской деятельности / Н.В. Тен // Финансы: планирование, управление, контроль. - 2014. – № 2. – С 15 – 26.
30. Якимов, В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации / В.Н. Якимов // ЗПУ. – 2012. – № 4. – С 61 – 67.

Приложение А

Организационная структура управления ООО ЛПЗ «Сегал»



Приложение Б

Характеристика основных мотивационных типов

Мотивационный тип	Класс мотивации	Характеристики
Люмпенизованный	Избегательный	<ul style="list-style-type: none">- подходит совершенно любая работа;- возможна низкая зарплата при условии одинаковой зарплаты с другими работниками;- устраивает низкая степень профессионализма и должность;- нет какого-либо стремления к повышению своей квалификации;- активность крайне низкая, отрицательная реакция на чужое проявление высокой активности;- ответственность также низкая, сотрудник постоянно стремится переложить её на других работников;- также наблюдается стремление к минимизации своих усилий.
Профессиональный	Достижательный	<ul style="list-style-type: none">- присутствует интерес к содержанию выполняемой работы;- отказ от незанимательной работы даже при условии высокой заработной платы;- интерес к сложным трудовым заданиям с целью возможности самовыражения и самореализации;- сотруднику важна свобода в профессиональных действиях;- присутствует важность достижения профессионального признания путём возвышения над другими

Окончание приложения Б

Мотивационный тип	Класс мотивации	Характеристики
Патриотический	Достижительный	<ul style="list-style-type: none"> - для положительного движения необходимо гореть идеей; - признание обществом участия в фуроре очень важно; - всеобщее признание незаменимости на предприятии для таких сотрудников - самая важная награда.
Хозяйский	Достижительный	<ul style="list-style-type: none"> - самостоятельное принятие ответственности за себя и свою работу; - такой сотрудник отличается требованием свободы своих действий при выполнении должностных обязанностей; - нетерпимость контроля от вышестоящего руководства.
Инструментальный	Достижительный	<ul style="list-style-type: none"> - интересует только размер оплаты труда, а не его содержание, т.к. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей и целей; - для них важна обоснованность цены; - также важна возможность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Приложение В
Анкета лояльности персонала ООО «ЛПЗ «Сегал»

1) Каков Ваш пол:	Ответ:	Пожелания:
Женский пол		
Мужской пол		
2) Каков Ваш возраст:		
До 25 лет		
От 26 до 30 лет		
От 31 до 35 лет		
От 36 до 40 лет		
От 41 до 45 лет		
От 46 до 50 лет		
От 50 лет		
3) Каково Ваше образование:		
Среднее		
Среднее специальное		
Неполное высшее		
Высшее		
Два высших		
4) Какова Ваша должность на сегодняшний день?		
Руководитель		
Специалист		
Рабочий		

Продолжение приложения В

5) Думаете ли Вы над поиском другой работы в ближайшем будущем?		
Скорее всего, да		
Возможно, да		
Не собираюсь		
Затрудняюсь ответить		
6) Что «удерживает» Вас в организации?		
Возможность продвижения по карьерной лестнице		
Материальная мотивация		
Микроклимат в коллективе		
Надежность, конкурентоспособность предприятия		
Уважение со стороны руководства		
Условия труда, комфорт		
Интересная деятельность		
7) Что Вам нравится больше всего?		
Возможность карьерного продвижения		
Размер заработной платы		
График работы		
8) Удовлетворены ли Вы своей работой?		
Полностью удовлетворен		
Более удовлетворен, чем не удовлетворен		
Более не удовлетворен, чем удовлетворен		
Полностью не удовлетворен		

Продолжение приложения В

9) Какое обучение Вы хотели бы пройти?		
Подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте		
Внешнее обучение (тренинги, семинары, повышение квалификации)		
10) Что Вам мешает комфортно работать с руководством?		
Отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства		
Недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со сторон подчиненных		
Субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным		
Поступление каких-либо поручений от руководителей, не соответствующих Вашим прямым должностным обязанностям		
Затрудняюсь отметить		
Ничего не мешает		
11) Что мотивирует на работу?		
Премия		
Устная благодарность руководителя подразделения		
Устная благодарность генерального директора		
Звание «лучший в профессии»		
Помещение Вашей фотографии на доску почета		
Нагрудный значок		
Грамота		
ДМС		

Окончание приложения В

Оплата абонемента в спортивные учреждения		
Материальная помощь в разных семейных ситуациях при возникновении		
Возможность получения корпоративного кредита		
Возможность частичной/полней оплаты отдыха детей		
Частичная/полней оплата питания на рабочем месте		
12) Были бы рады изменению системы мотивации на предприятии?		
Да, обязательно		
Да, наверное		
Нет, это пустая трата времени		
Нет, лучше дайте деньгами		

Приложение Г
Анкета по выявлению мотивационных типов сотрудников

1. Ваша позиция в организации:	1) менеджер; 2) служащий; 3) рабочий
2. Ваш пол:	1) мужской; 2) женский
3. Ваш возраст:	
4. Какой стаж у Вас в данной организации?	
5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или дваварианта ответа: Дайте только один ответ:	1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать. 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею. 3) Что я чувствую себя полезным и нужным. 4) Что мне за нее относительно неплохо платят. 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна. 6) Другое (что именно?)
6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:	1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный оход». 2) «В своей работе я полный хозяин». 3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе». 4) «Я ценный, незаменимый для предприятия сотрудник». 5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют». 6) Другое (что именно?)

Продолжение приложения Г

7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:	1) Предпочитаю делать то, что знакомо и привычно. 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось новое, не хочется стоять на месте. 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и какое вознаграждение я за это получу. 4) Предпочитаю работать под полную свою личную ответственность. 5) Готов(а) делать все, что нужно для предприятия. 6) Другое (что именно?)
8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы смогли на это согласиться? Можете дать один или два варианта ответа:	1) Если Вам предложат намного выше заработную плату. 2) Если новая должность будет более творческой, интересней, чем нынешняя. 3) Если новая должность даст мне больше самостоятельности. 4) Если это очень важно для предприятия. 5) Другое (что именно?) 6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой уже привык (привыкла).

Продолжение приложения Г

<p>9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваша заработкающая плата? Можете дать один или два варианта ответа:</p>	<p>1) Оплата времени и усилий, которые были потрачены на выполнение моих обязанностей. 2) Это, прежде всего, оплата замоих знаний и квалификации. 3) Плата за мой трудовой вклад в общие результаты работы предприятия. 4) Мне нужен гарантированный заработок – пусть ималенький, но чтобы он вообще был. 5) Какого бы размера он ни был, я его заработал(а) сам(а). 6) Другое (что именно?)</p>
10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «+» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению. Ответы нужно занести в таблицу «Источники дохода» ниже	

Продолжение приложения Г

<p>11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между сотрудником и предприятием? Дайте только один ответ:</p>	<p>1) Сотрудник обязан относиться к предприятию, как к своему дому, отдавать ему все и вместе с ним переживать спады и подъемы. Предприятие должно соответственно оценивать преданность и труд сотрудника. 2) Сотрудник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он имеет право найти другого покупателя. 3) Сотрудник приходит на предприятие для своей реализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Предприятие должно гарантировать работнику это условие, также извлекать из этого выгоду для предприятия и на этой же фундаменте двигаться вперед. 4) Сотрудник тратит на предприятие собственные силы, а предприятие должно взамен обеспечивать ему заработную плату и различные общественные блага. 5) Другое (что именно?)</p>
<p>12. Как Вы считаете, почему в ходе работы сотрудники вносят инициативу, проявляют разного характера предложения? Можете дать один или два варианта ответа:</p>	<p>1) Испытывают определенную ответственность за собственную работу. 2) Из-за потребности в реализации собственного знания и опыта, выйти за установленные работой границы, 3) Чаще всего из-за стремления улучшить работу своего предприятия. 4) Просто желают «отметиться» или снискать хорошее отношение руководства. 5) Хотят заработать, поскольку всякая хорошая идея обязательно должна Вознаграждаться по заслугам. 6) Другое (что именно?)</p>

Продолжение приложения Г

<p>13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:</p>	<p>1) «Коллектив для меня крайне важен, ведь одному сложно достичь хороших результатов». 2) «Я люблю работать один, но чувствую себя неплохо, при работе с интересными и полезными людьми». 3) «Мне крайне важна свобода моих действий и выбора, а коллектив часто эту свободу подавляет». 4) «Можно работать в коллективе, но заработка плата должна быть по личным заслугам». 5) «Мне комфортно работать в коллективе, ведь я чувствую себя там среди своих». 6) «Другое (что именно?)</p>
<p>14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашего предприятия. Воспользуетесь ли Вы такой привилегией? Можете дать один или два варианта ответа:</p>	<p>1) Да, ведь я буду иметь возможность участвовать в управлении предприятием. 2) Да, ведь это поможет увеличить мою оплату труда. 3) Да, так как хороший работник обязан быть совладельцем. 4) Вряд ли: на зарплате это не скажется, участие в управлении предприятием меня не интересует, а моей работе это явно очень помешает. 5) Нет, мне не нужны какие-либо лишние хлопоты. 6) Другое (что именно?)</p>

Продолжение приложения Г

<p>15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете новую работу. Вам предлагают несколько вариантов. Какую Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:</p>	<p>1) Наиболее интересную и творческую. 2) Наиболее самостоятельную и свободную. 3) Ту, за которую больше вознаграждают. 4) За небольшую оплату, чтобы не требовалось сильно «надрываться». 5) Не получается представить, что я уйду из нашей компании. 6) Другое (что именно?)</p>
<p>16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете достижения другого сотрудника в Вашем предприятии? Можете выбрать 1-2 ответа:</p>	<p>1) Его заработную плату, различные доходы, материальное положение и успех. 2) Уровень его умений и квалификации. 3) Насколько хорошо он «устроился». 4) Степень его уважения сотрудниками на предприятии. 5) Насколько он самостоятелен, свободен и независим. 6) Другое (что именно?)</p>
<p>17. Если положение в Вашей организации станет хуже, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на своем месте? Можете выбрать несколько ответов:</p>	<p>1) Освоить новую профессию и перейти на другую должность. 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу, где будет зарплата меньше. 3) Согласиться на менее удобный график работы. 4) Работать, прикладывая больше усилий. 5) Соглашусь просто терпеть, ведь ничего не поделать. 6) Другое (что именно?) 7) Скорее всего я просто уволюсь.</p>

Продолжение приложения Г

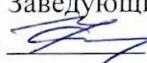
<p>18.1. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает, прежде всего, в этой должности? Можете дать один или два варианта ответа:</p>	<p>1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные и свободные решения. 2) Возможность внести больший вклад в предприятие. 3) Высокий уровень заработной платы. 4) Возможность корректировать и выстраивать чужую работу. 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения. 6) Другое (что именно?) 7) Ничего меня особо не привлекает, за должность руководителя не держусь.</p>
<p>18.2. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:</p>	<p>1) Да, поскольку это даст мне преимущество принимать самостоятельные решения. 2) Не против, если это нужно для общего блага. 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения. 4) Да, если это будет комфортно оплачиваться. 5) Нет, квалифицированный специалист может отвечать только за самого себя. 6) Нет, руководящие должности меня не привлекают, а я и так хорошо зарабатываю. 7) Да, я не хуже других. 8) Нет, это крайне высокая нагрузка для меня. 9) Другое (что именно?)</p>

Продолжение приложения Г

Источники дохода	Очень важно	Не очень важно	Совсемне важно
1. Заработка плата и премии, пенсии или стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплата за плохие и вредные условия работы			
4. Социальные выплаты, различные льготы и пособия			
5. Доходы от капитала, акций			
6. Любые дополнительные альтернативные заработки			
7. Какие-либо заработки, но не любые, а только по своей специальности			
8. Доходы от личного хозяйства или садового участка и т.д.			
9. Выигрыш в лотерею, казино и т.д.			

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина

« 15 » июня 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии с учетом
международного опыта (на примере ООО «ЛПЗ «Сегал»)

Руководитель



канд. экон. наук, доцент Е.А. Кашкарева

Выпускник



В.А. Федорова

Красноярск 2021