

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

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный институт»
институт

Экономика и менеджмент
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭиМ
Т.Б.Коняхина
Подпись инициалы, фамилия
«19» 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
Код - наименование направления

Современные технологии мотивации сотрудников» на примере ООО
«Катрина»
Тема

Руководитель Т.Б.Коняхина доцент кафедры ЭиМ К.э.н
подпись, дата 19.06.20 инициалы, фамилия

Выпускник _____ Н.С.Жданова
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Современные технологии мотивации сотрудников» на примере ООО
«Катрина»

Консультанты по разделам:

Теоретическая часть
Наименование раздела

Зубец 19.06.20
подпись, дата

Н.В. Зубец
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
Наименование раздела

Коняхина 19.06.20
подпись, дата

Т.Б.Коняхина
инициалы, фамилия

Проектная часть
Наименование раздела

Зубец 19.06.20
подпись, дата

Н.В. Зубец
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Сигачева 19.06.20
подпись, дата

Н.Л.Сигачева
инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Понятие, виды и роль мотивации.....	8
1.2. Теории и методы мотивации сотрудников.....	19
1.3. Современные технологии мотивирования сотрудников.....	27
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОЦЕНКА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «СТАЛТ ЛТД».....	33
2.1. Организационно-правовая характеристика организации.....	33
2.2. Оценка экономических показателей организации и оценка эффективности использования трудовых ресурсов в организации.....	37
2.3. Формирование матрицы проблемы в мотивации сотрудников организации.....	45
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ООО «СТАЛТ ЛТД».....	53
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников организации.....	53
3.2. Оценка эффективности рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников в организации.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы заключается в том, что в современных организациях все большее внимание уделяется мотивации сотрудников. Возрастает роль личности сотрудника. Особенно актуально это сейчас учитывая сложную экономическую ситуацию в стране, когда у предприятий не всегда есть возможность расширять штат сотрудников и дополнительно стимулировать сотрудников материально. В таких условиях необходимо разрабатывать новые подходы в системе мотивации сотрудников, совершенствовать службу управления персоналом, применять новые технологии в управлении персоналом, создавать и вырабатывать современные ценности, социальные нормы и регламентировать поведение отдельных личностей.

Именно поэтому с каждым годом все больше повышается интерес руководителей к изучению причин побуждающих людей работать с высокой отдачей и заинтересованностью и в интересах организации эффективно использовать возможности персонала. Успех любой организации зависит от эффективности труда сотрудников. За счет грамотной мотивации можно повысить эффективность сотрудников, а также максимально экономить и оптимально использовать ресурсы организации.

Конечно, нельзя утверждать, что работоспособность и поведение сотрудников определяется лишь их мотивацией, но все же роль мотивации очень велика. Какими бы хорошими не были задумки и решения руководителей, воплотиться в жизнь они могут лишь с помощью эффективного труда сотрудников организации. А это может произойти, только если сотрудники заинтересованы в результате своего труда.

Для этого сотрудников необходимо правильно мотивировать на результат. С давних времен для большинства руководителей главным

мотивирующим фактором сотрудников организации является заработная плата. Однако есть много других факторов мотивации заставляющих человека работать. Часто встречается, что сотрудник может очень эффективно трудиться за довольно низкий уровень заработной платы или наоборот, некоторые люди ни за какие деньги не будут выполнять какую-то работу.

На сегодняшний день существует множество способов воздействия на мотивацию конкретного сотрудника и руководитель организации должен выбрать, каким способом мотивировать каждого своего сотрудника для выполнения поставленной задачи и процветания организации. Каждая организация нуждается в собственной системе мотивации труда сотрудников.

В данной работе будут рассмотрены основные понятия, виды мотиваций и функции мотивации. Рассмотрим различные теории мотивации, такие как теория человеческой мотивации А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ожидания В. Врума, теория мотивации Л. Портера- Э. Лоулера и теория «Мотивационного профиля» Ш. Ричи и П. Мартина. Также в работе будут использованы труды ученых, занимающихся проблемами мотивации деятельности, в том числе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Цель данной выпускной квалификационной работы - оценка современного состояния мотивации сотрудников организации разработка комплекса мероприятий по улучшению системы мотивации в организации.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы мотивации предприятия;
- дать характеристику деятельности объекта исследования;
- провести анализ системы мотивации предприятия;
- разработать и оценить комплекс мероприятий по улучшению системы мотивации организации.

В качестве объекта исследования выступает ООО «Сталт ЛТД».

Предметом исследования данной работы является система мотивации сотрудников в ООО «Сталт ЛТД» и их критериальные подходы.

Новое в исследовании для применения в практической деятельности заключается в формировании подхода мотивации сотрудников, разработке и обосновании рекомендаций по совершенствованию системы мотивации с целью повышения эффективной работоспособности сотрудников ООО «Сталт ЛТД». В ходе исследования были получены следующие результаты, выносимые на защиту:

- определена сущность и роль мотивирования сотрудников в организации;
- проанализирована система мотивации сотрудников и определена матрица проблемы мотивирования в организации;
- определены новые правила мотивации сотрудников преимущественно связанных с поддержкой и поощрением за активное участие в работе и предложение новых идей, а не с наказанием за пассивную работу;
- определены основные мотивационные факторы для организации и разработаны базовые мотивационные стратегии;
- разработан ряд мероприятий и даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты данной работы могут использоваться в деятельности организации для совершенствования системы стимулирования и мотивации труда, повышения эффективности работы сотрудников организации.

Глава 1. Теоретические основы мотивационной деятельности организации

1.1 Понятие, виды и роль мотивации

В рамках жесткой конкуренции и развития научно-технического прогресса результат деятельности организации в значительной степени зависит от возможности и желания сотрудника. Для повышения эффективности управления и вовлечения в процесс изменений менеджмента и персонала необходимо существенно усилить их мотивацию.

Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Следовательно, зная процесс мотивации, менеджер может значительно лучше понять поведение своих коллег и подчиненных, а также расширить возможности анализа своего собственного поведения.

Большинство авторов считают, что мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Мотивацию можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение целей [36, с.57].

Золотарев В.Г. считает, что мотивация — это побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека (его мозговых структур), побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных (например, жажда, голод и др.) или групповых (забота о детях и др.) потребностей.

На наш взгляд, более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Из данных определений можно сделать вывод, что суть мотивации заключается в создании таких условий для деятельности, при которых интересы предприятия и сотрудника объединяются и обе стороны заинтересованы в результате.

Мотивация играет значительную роль при выполнении своих обязанностей. Она активизирует деятельность сотрудника по многим направлениям: старание, добросовестность, целенаправленность, настойчивость, внимательность и т.д.

В современном менеджменте существует достаточно большое количество видов мотивации. Рассмотрим некоторые из них.

В зависимости от формы создания можно выделить естественную и искусственную мотивации.

Естественная мотивация – это мотивация, идущая изнутри, и она проявляется под действием естественных факторов и обстоятельств. К естественной мотивации можно отнести занятие, которым нравится заниматься или, например потребность в состоянии комфорта.

Искусственная мотивация же может увлечь лишь на время и имеет краткосрочный эффект. Для более длительного эффекта требуется постоянно искать мотиваторы для себя. К ним относятся реклама и самовнушение.

Социальный результат деятельности может быть двояким, либо благом (стимулом), ради которого осуществляется деятельность, либо проблемой, которую создают (предлагают) для субъекта намеренно. Такими проблемами могут выступать различные наказания. В случае создания искусственных проблем мы также имеем дело с мотивацией, но такая мотивация – это уже функция управления.

Таким образом, мотивация как функция управления по своим результатам прямо противоположна стимулированию, она создает проблемы, а стимулирование их снимает. Но различие не исключает и общего между этими функциями: и та, и другая влияют на поведение человека, побуждают его к действиям.

Также можно выделить несколько видов мотивации в зависимости от качества стимула:

- положительная мотивация связана с положительными чувствами и эмоциями что побуждает к сознательной активности (например, одобрение и признание со стороны коллег и руководителя, различные надбавки и премии).

Положительной мотивацией являются побуждения, вызванные осознанием своей выгоды при выполнении заданий в установленные сроки и с необходимым качеством. Предвидение таких выгод и стремление к ним является одним из важнейших стимуляторов трудовой активности сотрудников. Следует всегда помнить, что отсутствие негативной мотивации, не является поводом отменить мотивацию позитивную. Стимулировать следует и по промежуточным достижениям, т.к. большие успехи зачастую труднодостижимы и редки. Положительную мотивацию крайне желательно периодически подкреплять. Неожиданные и непредсказуемые поощрения мотивируют много лучше, чем прогнозируемые, ведь последние, становятся практически частью заработной платы. Безотлагательное положительное поощрение продуктивнее отрицательного;

- отрицательная мотивация связана с неодобрением, наказанием, штрафами и осуждением, что может побуждать сотрудника к действиям, чтобы избежать наказания но имеет кратковременный эффект и может привести к нежеланию трудиться в данной должности.

Негативная мотивация основной своей целью ставит – повышение исполнительской дисциплины. Творческая работа не может быть простимулирована страхом или иным дискомфортным состоянием, однако именно эти чувства побуждают не допускать тех или иных ошибок. Также негативная мотивация способна повлиять на производительность труда, так как зачастую, заставить человека трудиться можно только дав ему «пинка». Негативная мотивация способна превратить организацию в тюрьму, и даже примеры успешного её применения несут в себе массу серьезных проблем.

Например, при ослабевании неусыпного контроля, возникает бездельничающая группа. Также в подобных компаниях, со временем, в качестве сотрудников остаются лишь дисциплинированные, исполнительные, согласные с наказаниями люди. А все инициативные и творческие кадры утекают. Наконец, при преодолении границ психологической прочности, люди перестают верить в возможность избегания наказаний. И наконец, система негативной мотивации не будет работать без тесной связи с положительной.

Кроме этого существуют виды мотивации в зависимости от необходимости подкрепления:

- устойчивая мотивация не требует дополнительного подкрепления и основана на естественных нуждах сотрудника и сохраняется на длительный период;

- неустойчивая мотивация требует дополнительного подкрепления, основана на неуверенности в действиях и требуется в постоянном мотиваторе.

Основой устойчивой мотивации являются нужды и потребности человека, для удовлетворения которых личность действует, не заручившись дополнительным подкреплением. Примером устойчивой мотивации может выступить утоление жажды, согревание после переохлаждения и так далее. В случае неустойчивой мотивации человек нуждается в постоянном стимулировании извне. Здесь, как правило, речь идет о тех действиях, невыполнение которых не станет проблемой для человека и оставит его на том же уровне. Неустойчивая мотивация может проявляться при попытке похудеть, избавиться от курения и так далее. В теории мотивации часто можно встретить разделение устойчивой и неустойчивой мотивации на два подвида. Различие между ними отлично иллюстрирует пример: «Хочу избавиться от лишних килограммов» или «Хочу достигнуть привлекательной фигуры».

Мотивацию можно классифицировать еще по нескольким признакам:

- материальная мотивация является очень эффективным стимулом выполнения своей работы качественно (например, достаточный уровень заработной платы, премии, надбавки). Как показывает практика, в России данный вид мотивации является основным и приносит больше результатов.

Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты.

В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит – по крайней мере, в наших условиях. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы. Нередко такой метод срывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность

наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

В российских компаниях нередко практикуется выдача «премий-призов» — денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом — нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у работников промышленных предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ — премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

- нематериальная мотивация не измеряется в денежном эквиваленте, демонстрирует сотруднику его профессиональное и социальное признание, а также является хорошим дополнением к материальной мотивации. К нематериальной мотивации относятся: возможность профессионального развития, карьерный рост, система социальной защиты, справедливая система начисления заработной платы, благоприятный психологический климат в коллективе.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Для серьезных компаний недопустимо наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов поощрения. основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство.

Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. Нематериальная мотивация в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело. Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной мотивации лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно. К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника. Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива. Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует манипулировать очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот – социального пакета. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы.

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирования и отопления и пр. К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболок с логотипом фирмы). Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников. Существует и такое понятие, как team-building (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях. Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По всей видимости, многими работодателями значимость нематериальной мотивации еще до конца не осознана, однако к осознанию важности этих методов любой думающий руководитель, так или иначе, придет. Ведь причины неудач компании на рынке предлагаемых товаров и услуг, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании.

Говорить о приоритетности материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда оправдано, хотя материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях

работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты. Дело в том, что действие инструментов нематериальной мотивации предполагает определенные ограничения: если абонемент в фитнес-центр в качестве поощрения можно использовать только по назначению, то его денежный эквивалент – по своему желанию.

И это далеко не все виды мотивации. Ряд исследований выделяет еще много видов мотивации, например мотивация достижений, избегания, успеха, на власть, на принадлежность или признание, психологическая и социальная мотивация и т.д.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь [10, с.91].

Данная модель представляет собой предпосылки, побуждающие к эффективному труду, как самого сотрудника, так и организацию в целом (рис.1).

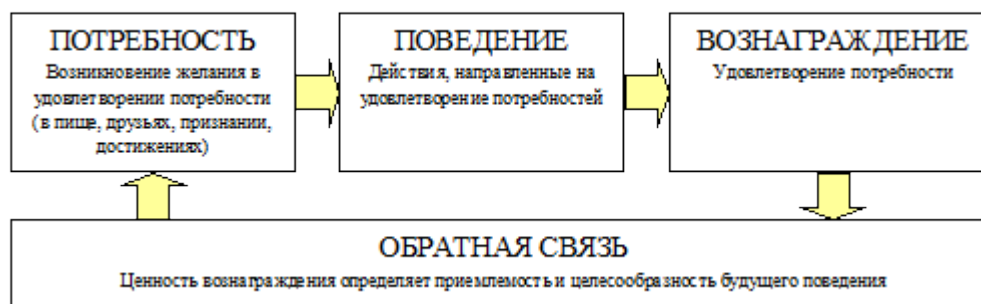


Рис. 1. Простая модель мотивации (Р.Дафт) [20, с.86]

Для понимания мотивации людей необходимо отталкиваться от понятия «потребность» и «мотив».

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Мотивация сотрудников напрямую связана с удовлетворением их потребностей. Люди по-разному реагируют на потребности: стремятся удовлетворить их, подавляют их или не

реагируют на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно.

Мотив – это, то, что вызывает определенные действия человека.

В наиболее простом смысле мотив – отражение потребности, т.е. нужды, недостатка, в чем-либо, что человеку необходимо [12, с.10].

А когда у человека появляется побуждение к удовлетворению определенных потребностей, он заинтересован в результате своего труда. Из всего вышесказанного можно выделить простой вопрос, который лежит в основе мотивации: почему и зачем человек трудится? Чтобы заработать на предметы и продукты первой необходимости? А может, чтобы красивее одеться, купить машину, дачу, квартиру? Или же получить власть, признание и уважение?

К сожалению, ответ на данный вопрос не так прост, как кажется. Руководителю должно быть не безразлично, учитывая индивидуально-психологические особенности личности сотрудника, чем живет этот человек и с какой целью и ради чего он трудится. Исходя из этого, можно предположить, что предложить сотруднику, чтобы удовлетворить его потребности за максимальный результат его труда.

Учитывая природу человека, его потребности многообразны и безграничны. Удовлетворив одни потребности, у человека сразу возникает множество других. Но у потребностей есть особенность: уже удовлетворенные потребности перестают побуждать к действиям и уже не мотивируют. Человек мотивируется лишь неудовлетворенными потребностями.

Трудовую мотивацию можно представить как процесс, состоящий из нескольких условных стадий:

Первая стадия – появления потребности. В определенное время человек начинает ощущать нехватку чего-то, тем самым возникает потребность и она может быть самой разнообразной.

Вторая стадия – поиск способов удовлетворения потребностей. Возникает потребности в каких-то действиях для удовлетворения возникших потребностей.

Третья стадия – человек определяется с направлением действия, что он должен сделать.

Четвертая стадия – выполнение действий. Нужно приложить усилия для осуществления действий и получить что-то для удовлетворения потребностей.

Пятая стадия – вознаграждение за выполненное действие. Получив вознаграждение, человек понимает, насколько он удовлетворил свою потребность.

Шестая стадия – устранение потребности. Человек осознает, дало ли действие нужный результат. На этой стадии мотивация к действию может ослабеть или сохраниться или усилиться.

Характер мотивационного процесса очень изменчив и зависит от того какие потребности его инициируют. Потребности могут противоречить друг другу или усиливать действие некоторых потребностей.

Таким образом, нет единого мнения, что это за потребности и как их классифицировать и материальное вознаграждение не всегда стимулирует человека работать лучше. Это побудило ученых и теоретиков управления открыть ряд теорий мотивации, которые пытаются ответить, какие бывают потребности и что это такое.

1.2 Теории и методы мотивации сотрудников

Большинство авторов теорий мотивации приходят к выводу, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно; они не вступают в противоречие, а взаимно дополняют друг друга, причем для каждого индивидуума существует уникальное сочетание факторов мотивации и потребностей.

Изучая теории мотивации, выделяют две основных группы теорий: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории основываются на структуре потребностей, которые являются мотивом поведения сотрудников. К рассмотрению возьмем две основные теории: теория мотивации А.Маслоу и двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Процессуальные теории определяют влияние внешних факторов на мотив. Их процессуальных теорий рассмотрим теорию ожиданий В. Врума и модель Портера-Лоулера.

Американский социолог Абрахам Гарольд Маслоу (1907-1970) в 1940 году, изучая истории жизни и биографию великих людей, разработал теорию человеческой мотивации. Согласно данной теории все человеческие потребности он разделял на пять групп, которые располагаются в виде иерархии (рис. 2).



Рис. 2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Пирамида А. Маслоу включает в себя:

1. Физиологические потребности являются основными жизненными потребностями и включают в себя дыхание, пищу, питье, сон, отдых убежище и сексуальные потребности. Только удовлетворив физиологические потребности, у человека возникают более высокие потребности. Пока не удовлетворена физиологическая потребность, человек живет этой

потребностью и пытается ее разными способами удовлетворить. Данная потребность в редких случаях может выйти на первый план, это касается угрозы жизни.

2. Потребность в безопасности физической и моральной, психологической. Это работа, страховые полюса и все что дает человеку уверенность в завтрашнем дне.

3. Социальные потребности (потребность в причастности и принадлежности) возникают, когда удовлетворены физиологические потребности и потребность в безопасности. Далее у человека возникает потребность в любви, принадлежности и привязанности. Появляется чувство одиночества, нехватка друзей и семьи. Ему хочется отношений, чувства принадлежности к социальной группе и осознания что он живет у себя дома на родине. С точки зрения трудовых отношений для удовлетворения социальных потребностей работников следует создавать дух единой команды, дать возможность общения во время труда, проводить разного рода мероприятия.

4. Потребность в самоуважении и признании дает человеку чувство собственной значимости и уверенности в себе. Неудовлетворенность в признании и самоуважении напротив порождает неуверенность, слабость, чувство беспомощности и унижения. Чтоб удовлетворить данную потребность своих сотрудников руководители могли бы поощрять результаты их труда, привлекать сотрудников к принятию важных решений, с помощью обучения и переподготовки повышать уровень компетентности и поручать задания которые бы подчеркивали их значимость.

5. Потребность в самоактуализации (самовыражении, личностного роста). Только после удовлетворения предыдущих потребностей человек стремится раскрыть свой потенциал, развиваться и стать тем, кем он должен быть. Чтобы удовлетворить потребность сотрудников в самореализации нужно стимулировать и создавать условия для развития у сотрудников творческих способностей, для использования их полного потенциала

обеспечить им возможность для обучения и развития и поручать сотрудникам важную работу, требующую от них полной отдачи и повышающую их значимость.

Иерархией в такой последовательности А. Маслоу хотел показать, что потребность наиболее низшего уровня требует удовлетворения в первую очередь, а лишь потом требуется удовлетворение более высших потребностей. В каждое мгновение человек стремится удовлетворить наиболее важную для него в этот момент потребность и только после ее удовлетворения появляется нужда в удовлетворении потребности более высшей по иерархии. И следует отметить, что чем выше в иерархии стоит потребность, тем меньшее число людей мотивируется данными потребностями.

Процесс мотивации согласно теории А. Маслоу через его потребности бесконечен, так как в процессе развития личности потенциальные возможности расширяются, и потребность саморазвитии не может быть полностью удовлетворена.

Опираясь на теорию А. Маслоу, руководители организаций стали отмечать и учитывать в процессе работы, что на мотивацию сотрудников влияет множество потребностей. Но, несмотря на популярность использования данной теории, многие руководители отмечают что она не учитывает индивидуальные отличия людей.

Отталкиваясь от теории А. Маслоу и изучая влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию людей, Ф. Герцберг на основе исследований разработал двухфакторную теорию, основанную на потребностях и которая показывает удовлетворенность работой.

Целью исследований было выяснить факторы, оказывающие на работников мотивирующее и демотивирующее воздействие, влияющее на их чувство удовлетворенности. Служащим были заданы два вопроса: «Можете ли вы подробно описать, когда после выполнения обязанностей на работе чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы подробно описать,

когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?»[30, с.56].

По результатам исследования Ф. Герцберг разбил все побуждения к труду на две группы факторов: гигиенические и мотивирующие (рис. 3).

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Рис. 3. Теория мотивации Ф. Герцберга

Гигиенические факторы представляют собой окружающую среду, в которой приходится работать сотруднику. Мотивирующие факторы побуждают сотрудников делать свою работу лучше, и связаны с характером и сущностью работы.

Как показывает практика удовлетворение гигиенических факторов недостаточно для мотивации и воспринимается как естественное, но их неудовлетворение может привести к демотивации и неудовлетворенностью своим трудом. Удовлетворение же мотивирующих факторов стимулирует к эффективному труду и вызывает удовлетворенность своим трудом. Но максимальный мотивационный эффект достигается при условии удовлетворения как мотивирующих факторов, так и гигиенических одновременно.

Для успешного применения данной теории руководителям организации следует составить список гигиенических и мотивационных факторов и предложить сотрудникам определить, что наиболее важные для них.

Наличие у человека потребностей не является единственным необходимым условием мотивации. Также мотивирующей составляющей

является выбранный тип поведения, который приведет к достижению желаемого. Человек ожидает, что приложенные им усилия приведут к нужному результату. Модель теории ожидания изображена на рисунке 4.

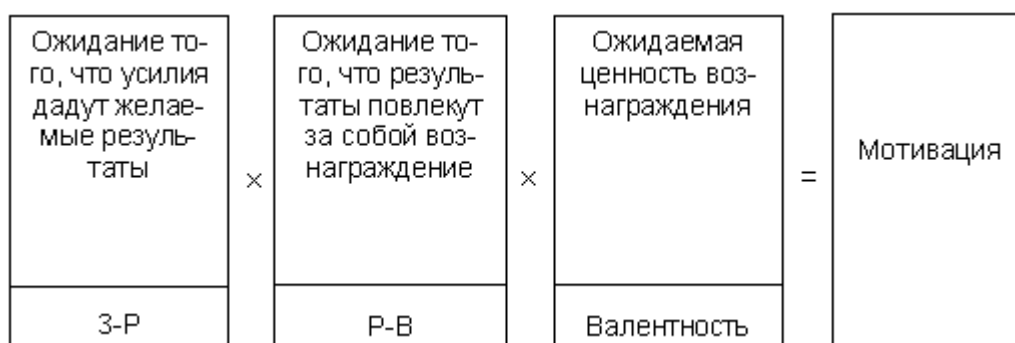


Рис. 4. Теория ожидания В. Врума

Сотрудник ожидает, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (затраты-результат). Но если затраченные усилия не приводят к нужному результату, то мотивация слабеет.

При достижении определенного результата сотрудник ожидает, что будет за это вознагражден (результат-вознаграждение), но если вознаграждение не поступает или результат не достижим мотивация будет слабой.

Вознаграждение должно быть ценным для каждого сотрудника (валентность), и соответствовать его ожиданиям. Если валентность вознаграждения мала, то и мотивация труда будет падать.

Ценность данной теории состоит в том, чтоб показать, что при формировании мотивации сотрудник оценивает вероятность достижения нужных целей, соотносит цели организации со своими потребностями и определяет их привлекательность для себя.

Л. Портер и Э. Лоулер в своих исследованиях проследили связь между вознаграждением и достигнутым результатом (рис 5).

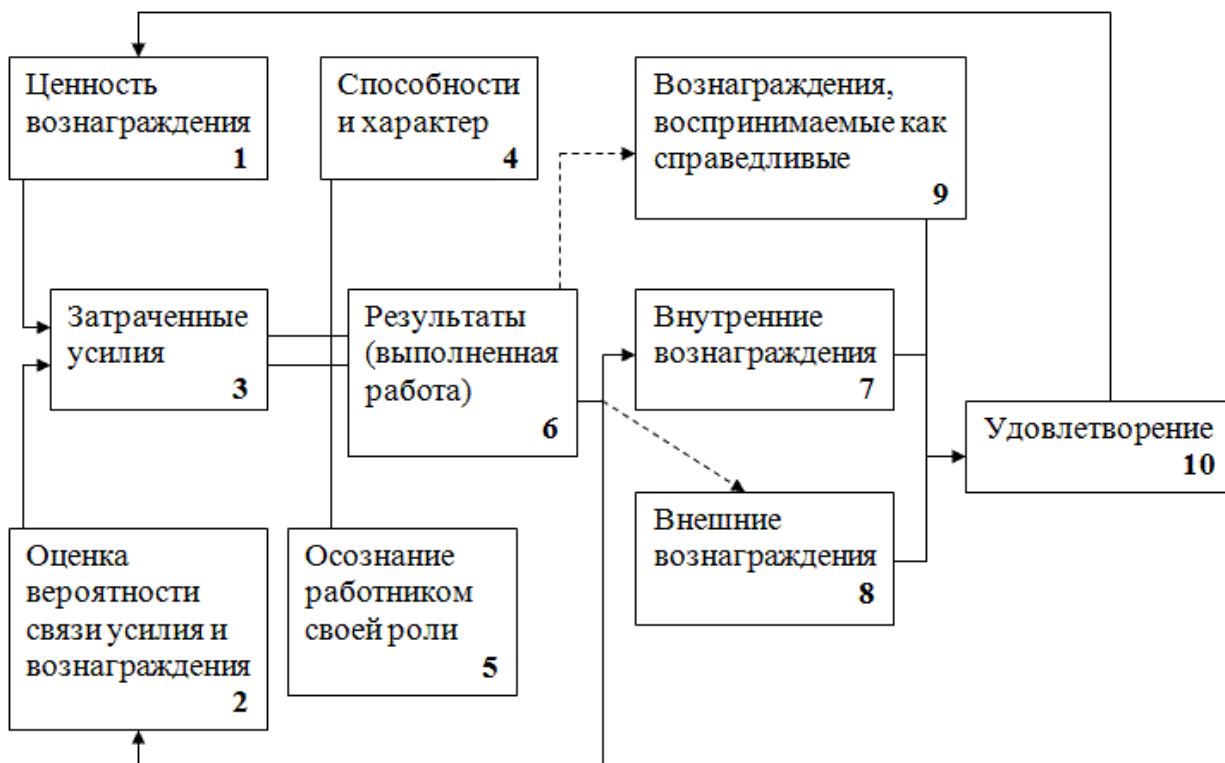


Рис. 5. Модель Портера-Лоулера [30, с.67]

Из данной схемы прослеживается вывод, что результат труда ведет к удовлетворению сотрудника. Каждый сотрудник оценивает полученное вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и сопоставляет это вознаграждение с вознаграждением других сотрудников, тем самым определяя для себя справедливость вознаграждения.

Одной из последних современных теорий мотивации стала теория американских специалистов по персоналу Ш. Ричи и П. Мартина. Во время исследования они рассмотрели множество факторов, и выделили 12 которые, могут быть рассмотрены как мотиваторы для сотрудников в условиях организации. У разных людей эти факторы могут выражаться в разной степени. Для выявления индивидуального набора актуальных для конкретного человека факторов составляется индивидуальный тест на основе этих факторов.

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении. Если траты увеличиваются, то и значение данной потребности становится выше.

2. Потребность в хороших условиях труда и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком плане и структуре работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, отсутствие в неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

4. Потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности.

6. Потребность в признании со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их.

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими — показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины.

10. Потребность быть особенным, креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11. Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Потребность в интересной, общественно полезной работе.

Рассмотрев лишь малую часть содержательных, процессуальных и современных теорий уже можно сделать вывод, что процессуальные теории мотивации наиболее универсальны, но не охватывают все потребности человека.

Применяя различные теории мотивации вместе или по отдельности, организации смогут привлекать квалифицированных сотрудников направленных на достижение целей организации.

1.3 Современные технологии в мотивировании персонала

Организация, которая направлена на получение высокого результата от своих сотрудников, должна провести работу по формированию рабочей среды способствующей повышению трудовой мотивации.

Создавая мотивационную рабочую среду в организации, следует учитывать факторы, которые оказывают влияние на трудовую мотивацию сотрудников. К таким факторам можно отнести:

- индивидуальные характеристики сотрудников,
- особенности задания и выполняемой работы,
- характеристики рабочей ситуации, в которой протекает трудовая деятельность.

К индивидуальным характеристикам сотрудников, которые стоит учитывать относятся пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, трудовые ценности, установки и ведущие потребности.

Характеристики выполняемой работы складываются из сложности и ответственности выполняемой работы, степени самостоятельности которую имеет исполнитель, степень ответственности за конечный результат, наличие обратной связи относительно рабочих результатов и степень разнообразия выполняемых заданий.

К рабочей ситуации, в которой протекает трудовая деятельность, относятся система стимулирования, система информирования,

организационная культура, сложившаяся практика управления, обучение и развитие персонала, условия труда, непосредственное рабочее окружение (коллеги, подчиненные и руководители).

Задача каждого руководителя сделать все элементы рабочей среды мотивирующими тем самым повысить уровень трудовой мотивации сотрудников. Каждый руководитель хочет, чтоб его сотрудники выкладывались по максимуму на работе, чтоб относились к целям организации как к своим собственным и шли на работу с удовольствием.

Часто руководители организаций сетуют на то, что их сотрудники не заинтересованы в результате, ленивы и безынициативны. Тогда стоит глубже заглянуть в проблему, т.к. рабочая среда в которой трудятся сотрудники, влияет на их мотивацию.

Мотивацией для сотрудника может стать не только распространенное материальное стимулирование, но и характеристики выполняемых работ. В первую очередь трудовая мотивация зависит от тех характеристик работы, которые в достижении целей могут быть соотнесены с потребностями сотрудника. Основное влияние на трудовую мотивацию сотрудников оказывают такие характеристики как:

- разнообразие навыков и умений требующихся для выполнения работы;
- возможность завершить свою работу и увидеть результат;
- значимость выполняемой работы;
- свобода, которая дает возможность самому планировать процесс и определять график выполнения работы, тем самым повышая ответственность за конечный результат;
- информация об эффективности и результатах своей работы, которая дает понимание сотруднику насколько эффективно он работает.

Если провести связь между характеристиками выполняемой работы, трудовой мотивацией и поведением сотрудников можно выделить несколько

принципов, помогающих организовать работу сотрудников и повысить их трудовую мотивацию.

Объединение заданий и поручение их одному сотруднику вместо разделения между несколькими сотрудниками, тем самым обеспечивая целостность задания и возможность сотруднику применить больше навыков.

Законченность и целостность рабочих заданий дает возможность исполнителю выполнить задание от начала и до конца. Это повышает ответственность и значимость своей работы.

Установление отношений с потребителями, когда сотрудник вступает в непосредственный контакт с потребителем конечных результатов его труда. Это требует от сотрудника разнообразия профессиональных навыков и знаний.

Делегирование полномочий, т.е. руководитель, передает ответственность, своим сотрудникам усиливая у них ответственность за результат, самостоятельность и мотивацию к труду.

Установление обратной связи в различных вариациях, от руководителя к сотруднику, от сотрудника к потребителю.

Также на трудовую мотивацию влияют и другие факторы. Среди них можно отметить индивидуальные особенности сотрудников, так например, более молодые сотрудники легче принимают какие либо изменения в организации. Старшие сотрудники выполняют хорошо привычную для них работу и не готовы к изменениям. Чем выше уровень образования сотрудника, тем больше он стремится к выполнению трудных и важных заданий. Уверенность сотрудника тоже положительно влияет на готовность браться за сложные задачи.

Атмосфера, которая сложилась в коллективе, в значительной степени влияет на трудовую мотивацию сотрудников. Так как многие стремятся иметь хорошие отношения с коллегами, то соответственно стараются соблюдать все нормы и ценности свойственные данному коллективу.

Руководитель организации в значительной степени влияет на уровень трудовой мотивации сотрудников путем поощрения и наказания. Положительное влияние на мотивацию оказывает поощрение за добросовестное выполнение своей работы.

К мотивирующим факторам можно отнести и условия работы, такие как освещенность, шум, температура в помещении, запыленность, вибрации, организация рабочего места и обеспеченность необходимым оборудованием. Условия работы должны удовлетворять потребность сотрудников в безопасности, психологическом и физическом комфорте.

Сильное влияние на трудовую мотивацию сотрудников имеет управленческая практика. К ней можно отнести контроль над исполнением задания, систему планирования, организацию работы, подготовку и принятие решений.

Политика в отношении сотрудников влияет на их стремление длительное время работать в организации. Так непосредственное влияние на трудовую мотивацию сотрудников имеет размер заработной платы, льготы и оплачиваемые отпуска. Кроме заработной платы и других выплат в современных организациях существует множество видов стимулирования сотрудников, которые становятся все более популярными:

- оплата или компенсация транспортных расходов;
- оплата питания сотрудников;
- дополнительные выплаты в виде подарков от организации, компенсация личных расходов связанных с работой и командировками;
- покупка акций организации и выплата дивидендов;
- продажа товаров производимых организацией со скидкой;
- покрытие расходов на образование в вузах;
- организация или оплата переобучения и повышения квалификации;
- оплата путевок на отдых в санатории;
- выделение средств на программу жилищного строительства;
- компенсация на дошкольное и школьное образование;

- спортивные, культурные и туристические мероприятия за счет организации;

- социальные выплаты;

- страхование жизни сотрудников за счет организации;

- материальная помощь при временной нетрудоспособности;

- медицинское страхование сотрудников;

- льготные кредиты на приобретение товаров и строительство жилья.

Еще одним важным аспектом трудовой мотивации является общественное признание коллегами и руководством. Для некоторых людей сильной мотивацией является свобода, например график работы корректируется или часть работы можно делать дома.

Для создания оптимального психологического климата и хороших условий труда и отдыха сотрудников в организации необходимо повышать качество трудовой жизни. Постоянное нахождение новых методов стимулирования и преобразования системы оплаты труда способствует повышению производительности труда каждого сотрудника и стремлению развития профессиональных знаний.

С целью поиска новых решений в управлении персоналом в организации периодически должно проводиться анкетирование, которое поможет выявить актуальные потребности сотрудников, определить удовлетворенность сотрудников условиями их рабочих мест, а также дать возможность сотрудникам высказать свои предложения по оплате труда и совершенствованию организации.

Совершенствование системы управления мотивациями труда в организации приводит к нескольким принципам:

- установить такие показатели, которые будут повышать уровень мотивации сотрудников, и стимулировать рост производственной деятельности организации;

- система премирования сотрудников должна быть прозрачна и доступна для понимания;

- со временем размер премии должен корректироваться, чтоб сотрудники не теряли заинтересованности в труде;

- премия должна начисляться за дополнительные усилия сотрудника;

- поддержание заинтересованности в получении новых навыков и знаний.

Процесс управления трудовой мотивацией требует постоянного поддержания и совершенствования. Исходя из этого, одним из подходов должно быть дополнительное образование повышающее уровень квалификации сотрудников организации. Для повышения эффективной работы персонала в первую очередь требуется непрерывное обучение, которое должно включать в себя как теоретические знания, так и практические навыки, принося пользу предприятию.

Таким образом, управление персоналом и системой мотивации должно являться основой новых изменений и быть направлено на повышение эффективности труда сотрудников.

Глава 2. Организационно-правовая, экономическая характеристика деятельности и оценка мотивации сотрудников ООО «Сталт ЛТД»

2.1 Организационно-правовая характеристика организации

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Сталт ЛТД» созданное в декабре 1993 года в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности. Сокращенное фирменное наименование ООО «Сталт ЛТД». Фирменное наименование Общества на английском языке: «Stalt LTD» LLC.

Место нахождения Общества город Санкт-Петербург, улица Ново-Никитинская, дом 20, литер А. С целью реализации долгосрочных проектов в Обществе создан филиал и организованы представительства компании в различных регионах нашей страны:

- Московский филиал ООО «Сталт ЛТД» (место нахождения: г.Москва, 1-й Кадашевский переулок, д.1, строение 1);

- Представительства (обособленные подразделения) находятся по адресам:

1. Амурская область, Бурейский район, пгт.Талакан, здание Бурейской ГЭС, каб.202;

2. Республика Хакасия, город Саяногорск, пгт.Черемушки, Административное здание СТК «Б»;

3. Удмуртская Республика, город Глазов, ул.Глинки, д.4А, 468;

4. Республика Марий Эл, город Йошкар-Ола, ул.Панфилова, д.41, офис 906. [35, с.2]

Филиалы и представительства осуществляют деятельность от имени Общества. Общество несет ответственность за деятельность своих филиалов и представительств. Руководители филиалов и представительств назначаются

генеральным директором Общества на основании выданных Обществом доверенностей.

Уставный капитал компании по состоянию на 28.02.2015 - 1000000 руб.
Тип собственности ООО "СТАЛТ ЛТД" - Представительства и филиалы.
Форма собственности ООО "СТАЛТ ЛТД" - Частная собственность.

В организации используется линейная организационная структура управления и соблюдается иерархия управления (рис. 6).



Рис. 6. Организационная структура ООО «Сталт ЛТД»

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание участников Общества. Каждый участник Общества имеет на Общем собрании участников Общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Единоличным исполнительным органом Общества является генеральный

директор, который избирается Общим собранием участников Общества сроком на 3 года.

На наш взгляд, линейная структура организации для ООО «Сталт ЛТД» имеет ряд недостатков:

- Критерии качества и эффективности работы у каждого подразделения свои;

- Если в решении вопроса требуется участие нескольких подразделений, может возникнуть проблема перекалывания ответственности;

- Большая загрузка руководящего состава организации.

Организационно-правовой статус организации, его имущественное положение, порядок образования и компетенцию органов управления и контроля, порядок реорганизации и ликвидации определены уставом.

У общества имеется обособленное имущество на балансе. Также общество может самостоятельно приобретать имущество и открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

СТАЛТ предоставляет клиентам полный пакет услуг в рамках проекта по комплексному оснащению объекта всеми системами безопасности и их последующему сервисному обслуживанию:

- Разработка, производство и поставка оборудования;

- Разработка программного обеспечения;

- Поставка оборудования ведущих мировых производителей;

- Техническая поддержка оборудования на всех этапах проекта;

- Консалтинг и инжиниринг: разработка концепции безопасности и антитеррористических паспортов, аудит пожарной безопасности, разработка СТУ, ТЗ, участие в разработке федеральных нормативных документов;

- Подготовка проектной документации;

- Производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений;

- Разработка мероприятий по предотвращению пожаров;

- Работы по строительству, реконструкции и капитальному ремонту (опалубочные и арматурные работы, демонтаж, монтаж оборудования, укладка трубопроводов, пусконаладочные работы);

- Сервисное обслуживание;

- Обучение специалистов.

Основными видами деятельности являются разработка, производство, монтаж и обслуживание пожарно-охранных систем безопасности и систем связи, охраны и наблюдения, поставка оборудования и пусконаладочные работы.

На территории общей площадью более 13 тысяч квадратных метров расположены подразделения компании, обеспечивающие осуществление полного производственного цикла, складские и офисные помещения.

ООО «Сталт ЛТД» обладает высоким уровнем технического и технологического обеспечения, обширными производственными мощностями и огромным торговым потенциалом. Поскольку, ООО «Сталт ЛТД» находится на рынке уже более двадцати лет, можно сказать, что организация уже давно заняла свою долю рынка в городах нашей страны.

Клиентами ООО «Сталт ЛТД» являются крупные компании и государственные организации, заинтересованные в надежной реализации проектов строительства и работе систем жизнеобеспечения и безопасности своих объектов. Долгие годы партнерства с ведущими предприятиями, как на территории России, так и за рубежом - лучшее подтверждение качества работы и надежности систем компании. Индивидуальный подход к каждому заказчику позволяет оснащать предприятия и здания современными системами безопасности и жизнеобеспечения строго в соответствии с требованиями клиента и спецификой объекта [42, с.1].

Основными клиентами компании являются ОАО «РусГидро», ОАО «Газпром», ОАО «Лукойл», ОАО «Хантымансийскнефтегазгеология», ОАО «Нижекамскшина», корпорация «ТВЭЛ», Министерство обороны России, металлургические заводы, банки, отели и торговые комплексы.

С момента своего образования компания определила для себя главной целью создание современного предприятия, способного занять заметное положение на рынке систем безопасности и противопожарной защиты страны, повышение прибыли от своей деятельности и удовлетворение потребностей строительных, проектных, монтажных и других организаций.

2.2 Оценка экономических показателей организации и оценка эффективности использования трудовых ресурсов в организации

Для оценки финансово экономического состояния организации рассмотрим основные показатели хозяйственной деятельности за последние 3 года, определим коэффициенты ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельность организации (таблица 1).

Коэффициент абсолютной ликвидности используется для определения способности организации погасить текущие обязательства за счет ликвидных оборотных средств и рассчитывается по формуле (1):

$$\text{Каб.л.} = \text{ДС} / \text{КО}, (1)$$

где Каб.л. – коэффициент абсолютной ликвидности; ДС - денежные средства организации; КО – краткосрочные обязательства организации.

Коэффициент текущей ликвидности определяет способность организации гасить текущие обязательства за счет оборотных активов и рассчитывается по формуле (2):

$$\text{Ктек.л.} = \text{ОА} / \text{КО}, (2)$$

Где Ктек.л. – коэффициент текущей ликвидности; ОА – оборотные активы организации; КО – краткосрочные обязательства организации.

Коэффициент платежеспособности организации показывает, какая часть деятельности организации финансируется за счет собственных средств, а какая за счет заемных. Рассчитывается платежеспособность по формуле (3):

$$\text{Кпл.} = \text{СК} / (\text{КО} + \text{ДО}), (3)$$

Где Кпл. – коэффициент платежеспособности организации; СК –

Финансовые показатели деятельности ООО «Сталт ЛТД», (тыс. руб.)

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение (+/-)	Относительное отклонение, %
Активы	824 083,00	686 634,00	488 210,00	-198 424,00	71,10
Выручка	635 810,00	482 792,00	256 923,00	-225 869,00	53,22
Себестоимость продаж	497 231,00	379 614,00	175 350,00	-204 264,00	46,19
Валовая прибыль	138 579,00	103 178,00	81 573,00	-21 605,00	79,06
Расходы	87 316,00	71 135,00	57 881,00	-13 254,00	81,37
Прибыль до налогообложения	54 575,00	36 437,00	26 897,00	-9 540,00	73,82
Чистая прибыль	45 470,00	29 150,00	20 217,00	-8 933,00	69,36
Денежные средства	406 295,00	221 648,00	131 194,00	-90 454,00	59,19
Оборотные активы	833 189,00	692 347,00	530 378,00	-161 969,00	76,61
Капитал	219 538,00	235 539,00	223 139,00	-12 400,00	94,74
Краткосрочные обязательства	617 531,00	460 156,00	309 758,00	-150 398,00	67,32
Долгосрочные обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Итоговый баланс	837 069,00	695 695,00	532 897,00	-162 798,00	76,60
Рентабельность организации, %	6,62	5,31	5,51	0,20	-
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,66	0,48	0,42	-0,06	87,93
Коэффициент текущей ликвидности	1,35	1,50	1,71	0,21	113,80
Коэффициент платежеспособности	0,36	0,51	0,72	0,21	140,73
Коэффициент финансовой устойчивости	0,26	0,34	0,42	0,08	123,68

собственный капитал; КО – краткосрочные обязательства организации; ДО – долгосрочные обязательства организации.

Коэффициент финансовой устойчивости организации определяет долю собственных средств в общей сумме источников финансирования и рассчитывается по формуле (4):

$$K_{\text{фин.у.}} = (\text{СК} + \text{ДО}) / \text{Б}, \quad (4)$$

Где $K_{фин.у.}$ – коэффициент финансовой устойчивости; СК – собственный капитал; ДО – долгосрочные обязательства организации; Б – итоговый баланс организации.

Рентабельность организации – это важнейший индикатор финансового состояния организации. Показатели рентабельности широко используются в финансовом и управленческом анализе.

Рентабельность организации можно рассчитать по формуле (5):

$$P = (П/Са) \times 100\%, \quad (5)$$

где P – рентабельность предприятия; П – чистая фактическая прибыль, полученная организацией за расчетный период за минусом себестоимости продукции, организационных и управленческих расходов, до налогообложения; Са – суммарная стоимость активов.

Из данной таблицы 1 видно, что все финансовые показатели организации имеют тенденцию к уменьшению. Выручка с 2017 года по 2019 год упала на 378 887 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Сталт ЛТД» в 2019 году снизилась на 30 % по сравнению с 2018 годом и на 55 % относительно 2017 года. Организация за 2019 год получила прибыль до налогообложения в 26 897 тыс. руб., что на 26,18 % меньше показателя за аналогичный период прошлого года.

В 2018 году рентабельность организации упала на 1,3 %, в 2019 году незначительно повысилась на 0,2 %. По последним данным Российского статистического ежегодника средняя рентабельность производства электронного оборудования по России составляет 8,1 %, строительство, в частности монтажные работы - 8,3 %. Рентабельность ООО «Сталт ЛТД» в 5,5 % ниже среднего значения по России.

Коэффициенты ликвидности за последние годы находятся в норме, это значит, несмотря на падающие показатели, организация способна погасить свои текущие обязательства за счет оборотных активов.

Платежеспособность организации за последние годы хоть и повысилась, все же довольно низкая, т.к. меньше установленной нормы больше или равно

единице. Из этого следует, что организация находится в тяжелом состоянии и является неплатежеспособной.

Нормой финансовой устойчивости являются показатели от 0,5 до 0,7. Значения ниже нормы свидетельствуют о том, что организация не располагает достаточной величиной собственных средств для обеспечения своей финансово-хозяйственной деятельности.

Это говорит о том, что организации стоит серьезно задуматься над способами повышения рентабельности. Например, пересмотреть маркетинговую политику, увеличить скорость движения оборотных средств, что позволит сократить сроки хранения оборудования на складе, сократить складские помещения и отказаться от аренды лишней площади здания. Также нужно провести работу по увеличению клиентской базы, получению более выгодных предложений от поставщиков и стремиться к полному циклу - производство, поставка, монтаж и услуги по дальнейшему обслуживанию системы для предприятий заказчиков.

В сфере производства и услуг трудятся множество людей, поэтому важную роль в организации играет рациональное использование персонала.

Для оценки эффективности использования сотрудников ООО «Сталт ЛТД» нужно оценить такие показатели как, текучесть кадров, динамику движения сотрудников, эффективность использования рабочего времени, влияние трудовых факторов на производственный процесс, производительность труда.

По данным на 2019 год в штате состоит 403 сотрудника, из них 36 руководителей, 85 специалистов и инженеров, и 282 рабочих разных специальностей.

Рациональное использование сотрудников организации является важнейшим условием, обеспечивающим бесперебойный производственный процесс. В рамках данного исследования был проведен анализ состояния трудовых ресурсов ООО «Сталт ЛТД» и было изучено движение

сотрудников в организации. Состояние кадрового состава в организации определили с помощью следующих коэффициентов:

1. Коэффициент выбытия кадров ($K_{вк}$) определяется отношением количества сотрудников, уволенных по всем причинам за данный период ($R_{ув}$) к среднесписочной численности сотрудников (P) за тот же период и рассчитывается по формуле (6):

$$K_{вк} = R_{ув}/P, (6)$$

где $R_{ув}$ – уволенные по всем причинам за данный период; P – среднесписочная численность сотрудников.

2. Коэффициент приема кадров ($K_{пк}$) определяется отношением количества сотрудников, принятых на работу за данный период ($R_{пк}$) и среднесписочной численностью сотрудников (P) и рассчитывается по формуле (7):

$$K_{пк} = R_{пк}/P, (7)$$

где $R_{пк}$ – вновь принятые на работу за данный период; P – среднесписочная численность сотрудников.

3. Коэффициент стабильности кадров ($K_{ск}$) рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления деятельностью компании в целом, так и в отдельных отделах и рассчитывается по формуле (8):

$$K_{ск} = 1 - R_{ув}/(P + R_{п}), (8)$$

где $R_{ув}$ - уволившиеся с предприятия сотрудники по собственному желанию или за нарушения; $R_{п}$ - принятые сотрудники на работу за данный период; P - среднесписочная численность сотрудников.

4. Коэффициент текучести персонала ($U_{тк}$) оценивается соотношением числа сотрудников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или за нарушения ($R_{ув}$) и среднесписочного числа сотрудников (P) и рассчитывается по формуле (9):

$$U_{тк} = R_{ув}/P, (9)$$

где $R_{ув}$ – сотрудники уволившиеся с предприятия по собственному желанию или за нарушения; P - среднесписочная численность сотрудников.

Для анализа текучести сотрудников в организации использовались исходные данные движения сотрудников за 2017 - 2019 гг. (Таблица 2).

Таблица 2

Данные движения сотрудников ООО «Сталт ЛТД» за 2017-2019гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста численности, 2018/2017 гг.,%	Темп роста численности, 2019/2018гг.,%
Среднесписочная численность персонала, из них:	450	434	403	96,44	92,86
руководители	39	38	36	97,44	94,74
специалисты и инженеры	91	85	85	93,41	100,00
рабочие	320	311	282	97,19	90,68
Принятые работники	11	15	14	136,36	93,33
Уволенные работники	16	31	45	193,75	145,16

Как видно из таблицы 2 среднесписочная численность сотрудников имеет тенденцию к сокращению на 2,5-3,6 % за последние три года практически по всем категориям сотрудников. Небольшая положительная динамика наблюдается лишь в категории специалистов и инженеров в 2019 году. Если учесть, что в организации наблюдается спад в производстве, то небольшое сокращение штата вполне естественно.

По вышеперечисленным формулам были рассчитаны данные по движению сотрудников в организации и отображены в таблице 3.

По результатам анализа из таблицы 3 видно, что коэффициент выбытия сотрудников в период 2018-2017 гг. увеличивается с каждым годом. Коэффициент приема сотрудников в период 2018-2017гг. повысился незначительно на 0,01, а в период 2019-2018гг. остался неизменным. Исходя из результатов, коэффициент стабильности сотрудников имеет тенденцию понижения с каждым годом и с 2017 по 2019 года понизился на 7 %, а коэффициент текучести сотрудников повышается с каждым годом. Отсюда

можно сделать вывод, что ситуация в организации не стабильна, что является негативным фактором для организации.

Таблица 3

Анализ текучести сотрудников в организации ООО «Сталт ЛТД»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста, 2018/2017 гг.,%	Темп роста, 2019/2018гг. ,%
Коэффициент выбытия сотрудников (Квк)	0,04	0,07	0,11	175,00	157,00
Коэффициент приема сотрудников (Кпк)	0,02	0,03	0,03	150,00	100,00
Коэффициент стабильности сотрудников (Кск)	0,96	0,93	0,89	96,88	95,70
Коэффициент текучести сотрудников (Утк)	0,04	0,07	0,11	175,00	157,00

За последние три года общая среднесписочная численность организации сильно изменилась с 450 сотрудников в 2017 году до 403 сотрудников в 2019 году. Исходя из экономических показателей, которые указывают на сокращение производства в последние годы, уменьшение общей численности сотрудников можно считать нормой и способом снизить расходы организации.

Учитывая, что текучесть сотрудников крайне нежелательна для любой организации, так как нежелание сотрудников работать в организации является проблемой, необходимо отслеживать причины увольнения и проводить мероприятия по предотвращению увольнения сотрудников по собственному желанию. Хотя на сегодняшний день показатели текучести стабильны, руководству ООО «Сталт ЛТД» необходимо регулярно проводить анализ стабильности сотрудников и своевременно проводить мероприятия, не дающие данным показателям снижаться.

Для этого нужно знать факторы, мотивирующие сотрудников своей организации и вовремя выявлять причины недовольства. Только контролируя

данные показатели, и вовремя реагируя на них, руководитель сможет создать и сохранить стабильный коллектив, направленный на достижение целей организации.

Для реализации своих стратегических задач ООО «Сталт ЛТД» осуществляет подготовку и повышение квалификации своих сотрудников на базе собственного учебного центра, в процессе практической работы и в аккредитованных учебных заведениях. Тем самым регулярно обеспечивая себе наличие квалифицированного персонала, возможность сотрудникам совершенствоваться и продвигаться по службе.

В производстве ООО «Сталт ЛТД» среди рабочих применяется поточно-конвейерный тип работы, что обеспечивает прямую взаимосвязь между рабочими, каждый из которых отвечает только за свою часть сборки оборудования и проведения испытания. Это способствует отсутствию простоев производственного процесса, и эффективности использования рабочего времени.

Для оценки производительности труда на производстве, определим показатели среднегодовой и среднедневной выработки одного рабочего (таблица 4).

Среднегодовой показатель рассчитывается по формуле (10):

$$V_{\text{год}} = V/P, \quad (10)$$

где $V_{\text{год}}$ – среднегодовая выработка рабочего; V – объем произведенного оборудования; P – среднесписочная численность рабочих.

Среднедневной показатель выработки одного рабочего рассчитали по формуле (11):

$$V_{\text{день}} = V_{\text{год}}/D, \quad (11)$$

Где $V_{\text{день}}$ – среднедневная выработка одного рабочего; $V_{\text{год}}$ – среднегодовая выработка одного рабочего; D – количество дней отработанных одним рабочим.

Показатели производительности труда ООО «Сталт ЛТД»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста , 2018/2017гг., %	Темп роста , 2019/2018гг. ,%
Среднесписочная численность рабочих	320	311	282	97,19	90,68
Средняя заработная плата одного рабочего (тыс.руб.)	28,00	28,00	25,20	100,00	90,00
Объем произведенного оборудования, (тыс. руб.)	533672,00	403512,00	254653,00	75,61	63,11
Среднегодовая выработка одного рабочего, (тыс.руб.)	1667,73	1297,47	903,02	77,80	69,60
Общее число дней отработанных всеми рабочими за год (чел/дней)	78400	73707	64578	94,01	87,61
Количество дней отработанных одним рабочим	245	237	229	96,73	96,62
Среднедневная выработка одного рабочего, (тыс.руб.)	6,81	5,47	3,94	80,42	72,03

Из приведенной выше таблицы видно что, по всем показателям производительности труда наблюдается спад. Так, выработка одного рабочего за последний период снизилась на 1,53 тыс.руб. в день.

Рост показателя среднедневной выработки выше показателя среднегодовой выработки, это может говорить о наличии потерь рабочего времени.

2.3. Формирование матрицы проблемы в мотивации персонала организации

На примере ООО «Сталт ЛТД» было проведено исследование с целью выявления проблем в системе мотивации сотрудников компании.

В организации имеется положение о выплате заработной платы, где отражена система начисления заработной платы сотрудникам организации:

1. выплата заработной платы производится 2 раза в месяц;
2. оклад устанавливается штатным расписанием организации;
3. заработная плата состоит из оклада и премии 50% от оклада, которая и является основным методом стимулирования сотрудников в организации;
4. на оклад начисляются районный и северный коэффициенты;
5. по итогам календарного года выплачивается материальное вознаграждение, которое зависит от результатов работы и стажа работы в данной организации.

Ежемесячная премия выплачивается, если работа выполнена в срок и в нужном объеме. Если же в течение месяца в работе сотрудника были выявлены какие-либо недочеты или нарушения, то премия выплачивается не в полном размере или не выплачивается совсем. Точный размер понижения премии определяется генеральным директором организации и зависит от тяжести нарушения или характера ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей.

Со временем премия стала рассматриваться как фиксированная доплата и перестала рассматриваться как мотивация к труду и мотивирует лишь при лишении премии частично или в полном объеме.

Ранее ежемесячная премия была в размере 60 % от оклада, но поскольку в компании наблюдается спад объема производства, продаж и соответственно прибыли в 2019 году для снижения расходов организации было принято решение сократить уровень ежемесячной премии до 50%. Наверняка данный факт негативно сказался на мотивации сотрудников.

В организации отсутствуют, какие либо социальные программы для сотрудников и бонусы в виде ДМС, оплаты посещения спортивных заведений, связи, проезда имеющих стимулирующий эффект.

Для исследования системы мотивации и выявления проблем в системе мотивации был выбран метод с помощью анкетирования согласно теории «Мотивационного профиля» Ш. Ричи и П. Мартина рассмотренной в первой главе данной работы. Для оперативности и удобства был использован тест-анкета мотивационного профиля в программе Excel. По нашему мнению, данный метод может предоставить наиболее полную картину, оценивающую наибольшее количество мотивирующих факторов сотрудников.

Для анализа были привлечены 30 сотрудников ООО «Сталт ЛТД» проработавших в организации более одного года. Из них 15 специалистов и инженеров и 15 рабочих различных специализаций. Учитывая, что специалисты и рабочие производства работают в разных условиях труда и с разным уровнем заработной платы, было принято решение, для наиболее точного результата оценивать данные группы отдельно.

С помощью анкетирования были получены данные для оценки системы мотивации на данный момент и о том, что, по мнению сотрудников, может повысить их мотивацию.

Испытуемым было предложено пройти анкетирование, состоящее из 33 вопросов. В каждом вопросе нужно было между четырьмя ответами распределить 11 баллов. Конкретных требований к распределению нет, главное чтоб в сумме было 11 баллов. Анкетирование представлено в приложении 1.

Ответы оценивались по приведенной ниже таблице (рис. 7), где определялись наиболее значимые и мотивирующие факторы из 12:

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении. Если траты увеличиваются, то и значение данной потребности становится выше.
2. Потребность в хороших условиях труда и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком плане и структуре работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, отсутствие в неопределенности и установлении правил выполнения работы.

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)
Итого												

Рис. 7. Ключ к тесту мотивационного профиля

4. Потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности.

6. Потребность в признании со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их.

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими — показатель конкурентной напористости, поскольку

предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины.

10. Потребность быть особенным, креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11. Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Потребность в интересной, общественно полезной работе.

Завершив анкетирование, мы получили общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов. Большое число баллов, присвоенных какому-то фактору, означает, что данный фактор имеет большую значимость для сотрудника, меньшее число баллов говорит о низком уровне потребности относительно других факторов.

Собрав все результаты воедино по каждой группе, мы уже имеем обобщенный показатель о мотивационном профиле каждой из групп на основе индивидуальных результатов. Средние значения тестирования каждой из групп приведены в таблице 5 и на диаграмме мотивационного профиля сотрудников (рис.8).

Таблица 5

Среднее значение по итогам тестирования (баллы)

№ п п	Наименование	Мода	Медиа на	Группа специалистов и инженеров	Группа рабочих разных специальностей
1	Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении	27,00	19,00	46,67	53,00
2	Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке	17,00	17,00	26,00	23,40
3	Потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы	26,00	25,00	49,07	45,00
4	Потребность в социальных контактах	27,00	25,00	24,87	23,20
5	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения	18,00	19,00	25,87	35,80
6	Потребность в завоевании признания со стороны других людей	35,00	36,00	34,53	33,67
7	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их	36,00	36,00	25,60	21,33
8	Потребности во влиятельности и власти, стремление руководить другими	31,00	31,00	21,00	21,87

9	Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутины и скуки	34,00	35,00	23,87	27,53
10	Потребность быть креативным работником, открытым для новых идей	32,00	33,00	25,00	21,53
11	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности	35,00	32,00	29,13	26,67
12	Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе	41,00	43,00	31,33	30,00

Также в таблице указаны значения моды (наиболее часто встречающиеся значения) и медианы (среднее значение) которые содержатся в теории авторов тестирования, основанные на ответах 1355 менеджеров и профессионалов, участвовавших в тестировании. По отклонению от данных значения моды и медианы будем оценивать о высокой или низкой значимости фактора мотивации. Значительным отклонением считается отклонение на 10 и более баллов.

Рассматривая полученные результаты, делаем вывод, что наиболее выраженными факторами мотивации для сотрудников ООО «Сталт ЛТД» являются потребность в высокой заработной плате и в четком структурировании работы позволяющей судить о результатах работы.

Причем уровень заработной платы у группы рабочих стоит на первом месте, а у специалистов и инженеров на втором, но у обеих групп эти данные выше показательного параметра - медианы.

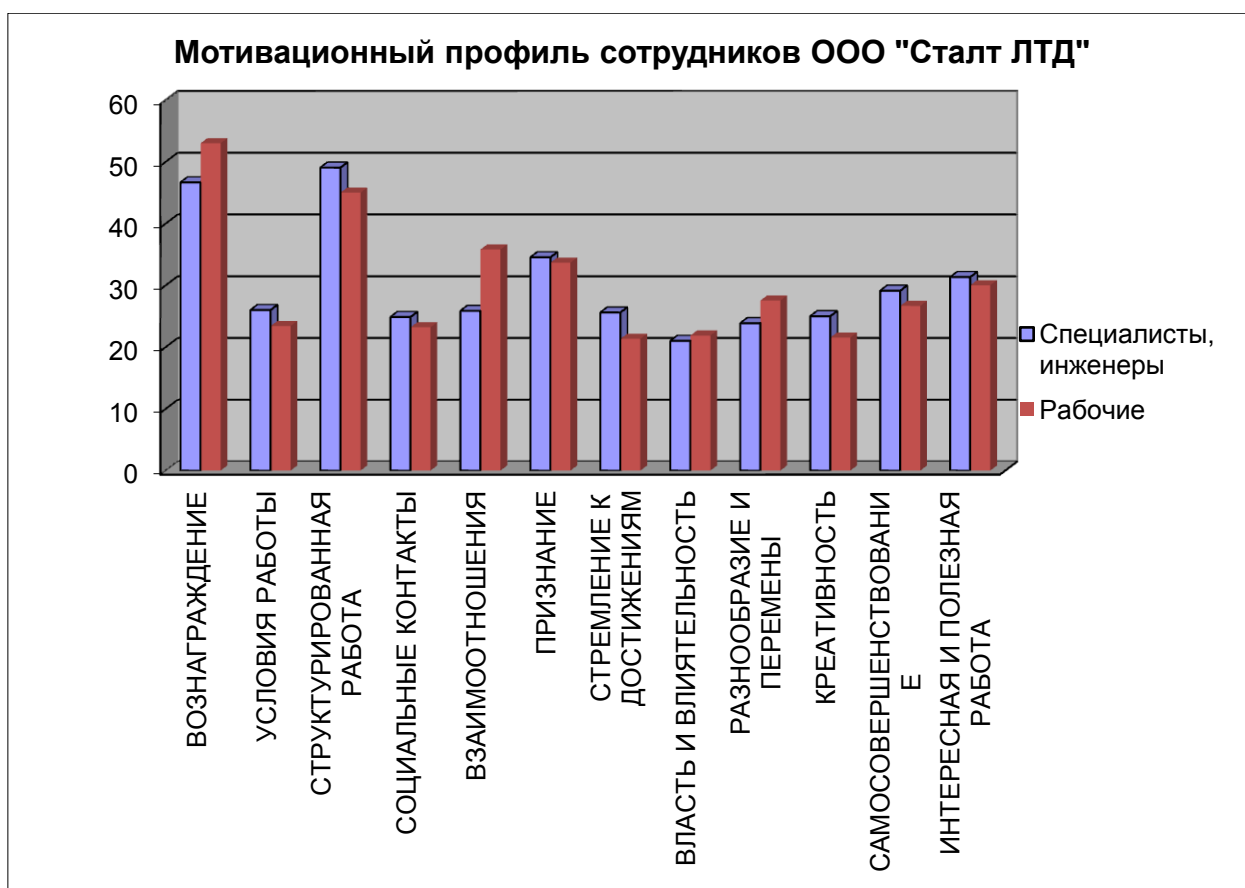


Рис. 8. Диаграмма значений мотивационного профиля сотрудников

Также превышает значение медианы потребность в длительных, тесных взаимоотношениях и признание со стороны других людей.

Наименее выраженные факторы мотивации в обеих группах:

- потребность во влиятельности и власти;
- потребность в постановке и достижении дерзновенно сложных целей;
- потребность быть креативными.

Для большей наглядности факторов, которыми не удовлетворены сотрудники обеих групп, на основании результатов тестирования, сформируем матрицу проблем мотивации сотрудников (таблица 6).

В матрице отражены проблемы мотивации в порядке значимости по каждой группе отдельно. Опираясь на данную матрицу можно дать рекомендации по повышению мотивации как специалистов и инженеров, так и производственных рабочих разных специальностей, поскольку они трудятся в разных условиях.

Данная матрица помогает установить связь, между каким либо мотивационным фактором и определенной группой сотрудников организации, т.к. мотивирующие факторы могут различаться.

Таблица 6

Матрица проблем в мотивации персонала ООО «Сталт ЛТД»

	Специалисты, инженеры	Рабочие разных специальностей
1	Структурированная работа	Вознаграждение
2	Вознаграждение	Структурированная работа
3	Признание	Взаимоотношения
4	Интересная и полезная работа	Признание
5	Потребность в росте и развитии	Интересная и полезная работа
6	Условия работы	Разнообразие и перемены
7	Взаимоотношения	Потребность в росте и развитии
8	Стремление к достижениям	Условия работы
9	Креативность	Социальные контакты
10	Социальные контакты	Власть к достижениям
11	Разнообразие и перемены	Креативность
12	Власть к достижениям	Стремление к достижениям

На основании матрицы и сопоставления значений тестирования со средним значением медианы можно выделить три основные проблемы мотивации в ООО «Сталт ЛТД»:

1. Потребность в материальном вознаграждении;
2. Потребность в структурированной работе и информации позволяющей судить о результатах работы;
3. Потребность в признании со стороны других людей.

Если не пытаться решить выявленные проблемы, то они постепенно могут привести к потере интереса у сотрудников трудиться и разочарованию в своей работе. Чтобы этого избежать руководству следует задуматься о необходимости организации системы управления персоналом, в частности обеспечение мотивации в повседневной трудовой деятельности. И в данной ситуации является актуальным разработка мероприятий по улучшению системы мотивации ООО «Сталт ЛТД».

Глава 3. Разработка мероприятий по улучшению системы мотивации ООО «Сталт ЛТД»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации

Если в организации не разработана эффективная система мотивации, то управление сотрудниками не будет эффективным. Наличие грамотно разработанной системы мотивации побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом на достижение личных и коллективных целей.

Исходя из того, что ООО «Сталт ЛТД» переживает не лучшие времена, и производство идет на спад, просто способ только материального стимулирования не подойдет, т.к. это приведет к дополнительным затратам и оставит уровень производства на том же уровне. Следует также использовать и моральные способы стимулирования.

На основании выявленных проблем в системе мотивации организации был разработан план мероприятий по улучшению системы мотивации и повышению эффективности трудовой деятельности за счет эффективной мотивации в ООО «Сталт ЛТД».

Напомним, что по итогам анализа системы мотивации в организации, были выявлены три основных мотивационных фактора, которыми не удовлетворены сотрудники организации, и которые являются проблемами в системе мотивации:

1. Потребность в материальном вознаграждении;
2. Потребность в структурированной работе и информации позволяющей судить о результатах работы;
3. Потребность в признании со стороны других людей.

Рассмотрим каждый из них по отдельности и найдем пути решения этих проблем.

В развивающейся организации обязательно должна быть эффективная система мотивации позволяющая повысить показатели экономической

деятельности, двигаться в направлении намеченной цели и обеспечить сотрудникам удовлетворенность трудовой деятельностью.

Если для других организаций решить данную проблему можно увеличением заработной платы либо дополнительных выплат, то в ООО «Сталт ЛТД», учитывая спад производства, нет такой возможности.

На наш взгляд, данную проблему можно скорректировать путем перераспределения премиальной части выплат с учетом результата труда. Заработная плата должна зависеть от конечного результата конкретного сотрудника и всего коллектива в целом.

Сейчас каждый сотрудник при выполнении своих обязанностей без нарушений трудовой дисциплины получает фиксированную ежемесячную премию в 50 % от оклада, независимо от действительного вклада в итоговый результат.

Одним из способов решения данной проблемы является внедрение показателей результативности труда, которые могут усилить интерес сотрудников в развитии организации и получения прибыли.

Размер ежемесячной премии должен быть связан с результатами деятельности организации и сотрудник за счет своих усилий может повысить качество работы для получения лучшего результата. Сократив разрыв между результатом труда и его оплатой в большинстве случаев размер вознаграждения даже снижается.

Сотрудники с потребностью в высокой заработной плате, но низкой производительностью труда будут встречать перемены отрицательно, т.к. перемены могут изменить их заработок в меньшую сторону.

Применяя данный способ решения проблемы, при прежнем уровне объема производства и реализации от ООО «Сталт ЛТД», не потребуются дополнительных затрат, т.к. те же затраты на фиксированную премию будут распределяться на индивидуальную премию в зависимости от трудовых затрат и полученного результата. Как следствие, повышение производительности труда сотрудников может привести к большей

производительности организации в целом и увеличению заработной платы сотрудников.

Показателем премирования может являться выполнение установленных месячных планов как индивидуальных, так и коллективных.

Также можно ввести дополнительные выплаты из прибыли по итогам за определенный период, которые будут выплачиваться только при росте прибыли, обеспечивающей рентабельность организации. Этот вид выплат ориентирует сотрудника на достижение целей организации.

Для каждой категории сотрудников должна быть разработана своя индивидуальная система оплаты и внесена в положение об оплате труда и премировании.

Исходя из вышесказанного, в организации следует ввести систему показателей эффективности работы сотрудников с учетом некоторых требований:

- Эти показатели не должны быть абстрактными, должны быть измеримыми и быть четко определены. Тогда любой сотрудник, пользуясь данными показателями, сможет оценить свои результаты труда.

- Показатели труда должны быть достижимыми. Когда цель реальна, это является дополнительным стимулом.

Для каждого подразделения организации разрабатываются свои показатели эффективности, которые должны быть достигнуты за определенный период времени. От того, насколько сотрудник справился с поставленной задачей, и будет зависеть его вознаграждение за отчетный период. Данная система будет отличной мотивацией для сотрудников.

Каждый сотрудник будет знать, за что ему выплачивается вознаграждение и как его можно увеличить. Любая мотивация строится на четких и понятных каждому сотруднику показателях.

При использовании системы показателей эффективности система мотивации становится четкой и прозрачной. Сотрудник понимает, какое материальное вознаграждение он получит, и за что не получит. В свою

очередь, руководителю становится ясно за какую работу и как вознаграждать сотрудника.

Для расчета заработной платы нужно ввести новую формулу расчета премии с учетом переменных показателей (12):

$$P_m = B_o * \sum K_i * P_i, (12)$$

Где P_m - размер месячной премии; B_o – базовый оклад; K_i – коэффициент выполнения соответствующего показателя; P_i - удельный вес соответствующего показателя.

В качестве примера разработаем систему показателей эффективности для производственных рабочих

Таблица 7

**Показатели эффективности для производственных рабочих ООО
«Сталт ЛТД»**

	Показатели труда	Удельный вес	Коэффициенты выполнения показателей				
			0	0,4	0,7	1	1,2
1	Среднедневная выработка сотрудника (тыс. руб.)	0,3	≤ 4	5	6	8	≥ 10
2	% брака	0,3	≥ 1	0,7	0,5	0,2	0
3	Соблюдение трудовой дисциплины	0,1	≤ 4 замечаний	3 замечания	2 замечания	1 замечание	Нет нарушений
4	Стаж работы в ООО «Сталт ЛТД»	0,1	До 1 года	1-3 года	4-6 лет	7-9 лет	≥ 10 лет
5	Условия труда	0,2	-	оптимальные	допустимые	Вредные 1-й степени	Вредные 2-й степени

Таким образом, организация премирует сотрудника за получение нужных результатов, а сотрудник замотивирован в получении лучшего результата наравне с организацией.

Также для любого сотрудника важно обеспечение стабильных условий труда. Большинству сотрудников ООО «Сталт ЛТД» требуется точно знать,

что от них требуется в процессе выполнения своей работы. Они хотят быть уверенными, что выполняют все производственные задачи, которые от них требуются. Недостаточно структурированная работа приводит к непониманию всех поставленных задач перед сотрудником и повышает беспокойство за выполненную работу.

Для этого руководству стоит четко определить порядок работы каждого сотрудника, формулировать цели и регулярно информировать сотрудников о ходе выполняемых задач для повышения определенности. Система показателей эффективности работы также ведет к структурированию задач и повышает определенность.

Сотрудники, четко понимающие цели и правила своей работы, работают с большей отдачей и высоко мотивированы на результат.

Наибольшей эффективности от предложенных методов можно добиться в сочетании с социально-психологической мотивацией. Одной из таких мотиваций является признание заслуг сотрудника другими людьми. По итогам анализа выяснили, что для сотрудников ООО «Сталт ЛТД» данный вид мотивации тоже очень важен, и они хотят чувствовать собственную значимость в коллективе. Данные сотрудники стремятся быть лучшими, чувствительны к оценкам окружающих и любят демонстрировать свои достижения.

Чтобы мотивировать сотрудника на желание работать, нужно постараться периодически выражать признание сотрудникам.

Для начала нужно постараться сократить дистанцию между подчиненными и руководителями, допустить принятия участия в решениях, информировать сотрудников о производственно-экономической ситуации в организации, об ожидаемых перспективах и планируемых действиях.

Эти меры могут способствовать обеспечению сотрудникам ощущения причастности к делам организации, признания и поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе.

Потребность в признании не обязательно нужно удовлетворять с помощью материального вознаграждения. Часто сотрудников удовлетворяет устная благодарность объявленная руководителем в присутствии коллег или вручение грамоты.

С помощью наблюдения можно установить, какой вид поощрения и признания будет эффективен для конкретного сотрудника. Признание нужно оказывать по поводу определенного события и непосредственно после самого события.

Мотивация может ослабеть если сотрудник не получает необходимого признания или считает что по сравнению с ним другие сотрудники получают большее признание.

Также для оказания признания сотрудникам можно вести рейтинг лучших сотрудников организации или взять за правила отмечать соблюдение установленных стандартов организации. Такой метод лучше подкрепить символическими знаками отличия (именные карточки, значки и т.д.) или созданием стенда лучших сотрудников с информацией о них и фотографиями.

Итак, для ООО «Сталт ЛТД» были предложены некоторые рекомендации и мероприятия по совершенствованию и повышению эффективности системы мотивации в трудовой деятельности сотрудников организации.

На наш взгляд, внедрение предложенных выше мероприятий, позволит повысить мотивацию сотрудников организации, обеспечив эффективность их работы и удовлетворенность оплатой труда. Достижение установленных показателей эффективности делает работу сотрудников интересней, и сотрудник может оценить свой вклад в трудовую деятельность организации. Структурированность в работе поможет сотруднику быстрее и до конца выполнять поставленные задачи. Признание со стороны руководителей и коллег придаст уверенности и мотивации для достижения еще лучших результатов в работе.

Далее следует оценить эффективность данных в работе рекомендаций и возможность внедрения рекомендованных изменения в действующую систему мотивации ООО «Сталт ЛТД».

3.2 Оценка эффективности рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала организации

Эффективность мероприятия по совершенствованию системы мотивации сотрудников рассчитать достаточно сложно.

Подводя итоги вышесказанного, обобщим все рекомендации по мероприятию улучшения системы мотивации в таблице 8 и оценим эффективность данных мероприятий.

Внедрение предложенных мероприятий не потребует дополнительных материальных затрат, что актуально для рассматриваемой в данной работе организации в период спада производства.

Используя данные мероприятия, организация в короткие сроки может получить высоко мотивированных сотрудников нацеленных на улучшение результатов своей работы.

Внедрение в систему мотивирования организации дополнительных мотивационных факторов позволит стимулировать работоспособность сотрудников организации, объединив интересы сотрудников со стратегическими целями организации.

Рассчитаем эффективность внедрения системы показателей эффективности по формуле 12, и опираясь на показатели таблицы 7.

Если показатель среднедневной выработки останется на прежнем уровне, а остальные показатели будут средние, то заработная плата составит:

$$\text{З.п.} = 15\,000 + 15\,000 * (0 * 0,3 + 0,7 * 0,3 + 0,7 * 0,1 + 0,7 * 0,1 + 0,7 * 0,2) = 22\,350 \text{ руб.}$$

Если же, все показатели коэффициенты выполнения показателей равны 1, то заработная плата по той же формуле составит 30 000 рублей при среднедневной выработке 8 тыс.руб.

**Эффективность улучшения системы мотивации сотрудников
ООО «Сталт ЛТД»**

№ п/п	Проблемы мотивации	Мероприятия по улучшению системы мотивации	Эффективность
1.	Потребность в материальном вознаграждении	Ввести систему показателей эффективности, которые должны быть достижимы и четко определены положением об оплате труда и премировании. Для каждой категории сотрудников должны быть разработаны свои показатели эффективности.	<p>1. Любой сотрудник, пользуясь данными показателями эффективности, сможет оценить свои результаты труда, понимая как ему можно повысить свой заработок.</p> <p>2. Имея возможность повысить размер своей заработной платы, мотивация сотрудников увеличится.</p> <p>3. Производительность труда повысится, что впоследствии приведет к увеличению рентабельности организации.</p>
2.	Потребность в структурированной работе и информации позволяющей судить о результатах работы	<p>Четкое определение обязанностей сотрудника.</p> <p>Формулирование четких целей для сотрудника.</p> <p>Информирование о ходе выполняемых задач.</p>	<p>1. Повысится мотивация на результат.</p> <p>2. Повышение производительности труда.</p>
3.	Потребность в признании со стороны других людей	<p>1. Сократить дистанцию между подчиненными и руководителями, допустить принятия участия в решениях, информировать сотрудников о производственно-экономической ситуации в организации, об ожидаемых перспективах и планируемых действиях.</p> <p>2. Объявление благодарности и вручение грамот.</p> <p>3. Вести рейтинг лучших сотрудников организации или взять за правила отмечать соблюдение установленных стандартов организации</p>	<p>1. Обеспечение сотрудникам ощущения причастности к делам организации.</p> <p>2. Повысится интерес к выполнению поставленных задач.</p> <p>3. Повысится мотивация к результативному труду.</p>

Следует отметить, что рост производительности труда будет положительно влиять на экономические показатели организации.

Исходя из вышесказанного, я считаю, что выстроив систему мотивации предложенным способом, сотрудники станут замотивированы на повышение производства и сбыта оборудования.

Впоследствии, когда экономические показатели организации возрастут, повысится объем производства и сбыта, можно будет предпринять дополнительные меры по улучшению системы мотивации и ввести виды стимулирования, требующие материальных затрат оценив положительные тенденции к дальнейшему росту финансово-экономических показателей организации. Например дополнительным стимулом может быть компенсация на питание, компенсация затрат на спортивные занятия или частичная оплата путевок на отдых для сотрудников и их детей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главная цель организации - это получение прибыли от своей деятельности, что невозможно без эффективной системы управления персоналом. Создание коллектива из сотрудников мотивированных на результат и достижение целей организации является основной задачей руководства.

Очевидно, что эффективного труда сотрудников зависит конечный результат деятельности организации. Если сотрудники не заинтересованы в продуктивном труде и отсутствует мотивация в достижении цели, то не стоит рассчитывать на увеличение прибыли.

Целью данной выпускной квалификационной работы было разработать мероприятия и дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников ООО «Сталт ЛТД».

Исследования системы мотивации подтвердило актуальность данной темы. Полученные результаты показали, что роль мотивации очень важна для организации и что дополнительное стимулирование может повысить производительность труда.

Оценка существующей системы мотивации показала, что она является не эффективной и не способствует высокому уровню мотивации.

В первой главе мы ознакомились с теоретическими основами мотивации сотрудников в организации. Изучили основные понятия, способы и методы мотивации. Рассмотрели различные теории мотивации, такие как теория человеческой мотивации А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ожидания В. Врума, теория мотивации Л. Портера- Э. Лоулера и теория «Мотивационного профиля» Ш. Ричи и П. Мартина. На практике организации могут применять у себя одну из теорий или комбинацию из нескольких теорий.

Вторая глава посвящена анализу характеристик ООО «Сталт ЛТД», оценке ее экономических показателей и эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Поскольку основные финансовые показатели за последние годы понизились то, как следствие рентабельность организации стала довольно низкой и в 2019 году составляет 5,5 %, что на 2,6 % меньше среднестатистических данных по России.

Но, несмотря на падающие показатели, ликвидность организации находится в пределах нормы, что означает способность организации гасить текущие обязательства.

Из анализа платежеспособности видно, что организация имеет низкие показатели и находится в тяжелом состоянии.

Значение финансовой устойчивости за 2019 год составило 0,42, что меньше нормативных показателей. Это говорит о том, что собственных средств у организации не достаточно для обеспечения финансово-хозяйственной деятельности.

Также как и экономические показатели, среднесписочная численность сотрудников и коэффициент стабильности сотрудников имеют тенденцию к понижению. А текучесть кадров за последние годы увеличилась, что является негативным фактором для организации и делает ситуацию в организации не стабильной.

По результатам анализа производительности труда можем наблюдать спад таких показателей, как среднегодовая и среднедневная выработка работников.

Заработная плата сотрудников выплачивается 2 раза в месяц и состоит из оклада, фиксированной премии 50 %, районного и северного коэффициента. Со временем премия перестала рассматриваться как мотивация к труду.

В организации отсутствуют, какие либо социальные программы для сотрудников и бонусы в виде ДМС, оплаты посещения спортивных заведений, связи, проезда имеющих стимулирующий эффект.

Для выявления проблем в системе мотивации выбрали метод с помощью анкетирования сотрудников согласно теории «Мотивационного профиля» Ш. Ричи и П. Мартина.

На основании ранжирования и сопоставления полученных значений значению медианы были выявлены три основных мотивационных фактора, которыми не удовлетворены сотрудники организации и построена матрица проблем мотивации. К таким факторам относятся неудовлетворенность в заработной плате, потребность в структурированной работе и информации, позволяющей судить о результатах работы, потребность в признании.

В третьей главе, учитывая экономическое положение организации, были предложены методы не требующие значительных материальных затрат от организации.

В качестве решения проблемы неудовлетворенности сотрудников материальным вознаграждением предложили ввести систему показателей эффективности работы сотрудников помогающих руководству сопоставить труды сотрудника с конечным результатом. Данная система должна быть разработана для каждого подразделения отдельно, показатели должны быть достижимы и измеримы. Благодаря внедрению системы показателей эффективности работы сотрудников, каждый сотрудник будет знать, за что ему выплачивается вознаграждение и как его можно увеличить.

Для структуризации работы было предложено определить обязанности сотрудника, четко формулировать поставленные цели перед сотрудником и информировать его о ходе выполняемых задач.

Также для получения признания со стороны руководства и коллег было предложено сократить дистанцию между подчиненными и руководителями, ввести практику объявления благодарности сотруднику, вручение грамот за заслуги в труде и ведение рейтинга лучших сотрудников.

Оценивая эффективность данных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации сотрудников в ООО «Сталт ЛТД» и произвели расчет заработной платы с учетом системы показателей эффективности труда, где видно как изменяется среднедневная выработка сотрудника при увеличении заработной платы. При увеличении выработки до 8 тыс.руб., заработная плата может составить 30 000 рублей и это не максимально возможные результаты. Если выработка не изменится и составит не более 4 тыс.руб. то заработная плата составит не более 25 000 рублей.

Применение теории мотивационного профиля лишь один из способов работы по мотивации сотрудников, который должен быть внедрен в организации для повышения мотивации в организации. Но для более подробного изучения мотивационной среды организации периодически следует проводить дополнительные исследования, которые бы помогли более точно оценивать систему мотивации и своевременно вносить изменения.

В данной работе создание мотивационного профиля было использовано для выявления проблем, но данный способ можно использовать и при формировании коллектива.

Учитывая, что в организации нет разработанной и утвержденной системы мотивации, и мотиватором для сотрудников служит лишь выплата заработной платы с учетом премии, считаю внедрение в ООО «Сталт ЛТД» данного метода анализа мотивации и рекомендаций по улучшению системы мотивации поможет повысить мотивацию сотрудников и увеличить производительность труда.

Дальнейшее изучение системы мотивации для ООО «Сталт ЛТД» является необходимым для решения экономических и производственных проблем. Организации выгодно создавать обстановку, при которой в интересах сотрудника работать хорошо и не выгодно работать плохо.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: практикум/ Авдеев В.В.— М.: Финансы и статистика, 2013.— 256 с.
2. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадря для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005 – 248с.
3. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.
4. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 591 с.
5. Бутенко, Т. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т. Бутенко, Т. Саблина // Справочник по управлению персоналом 2010, № 4. С. 14-16
6. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. 2-е изд. / Василенко С.В.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 105 с.
7. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 283 с. – (Серия «Высшее образование»)
8. Ветлужских Е.В. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Вет-лужских. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблшер, 2013. — 149 с.
9. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В.— М.: Дашков и К, 2014.— 288 с.
10. Дорофеева Л.И. Менеджмент: Учебное пособие, 2012. – 191 с.
11. Дресвянников В.А., Чуфистов О.Е., Зубков А.Б. Менеджмент организации: Учебное пособие/ В.А. Дресвянников, О.Е. Чуфистов, А.Б. Зубков – Саратов: Издательство «Вузовское образование» - 2014 – (Высшее образование) – 137с.

12. Захарова Т.И. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ : учебно-методический комплекс / Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2010. – 264 с.
13. Золотарев В.Г. Энциклопедический словарь по экономике. - Минск: Полымя, 1997. - С.242
14. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.: - СПб.: Питер, 2009. - 512 с.
15. Клочков А. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании / А. Клочков// Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2008. - №6 - С. 23-25.
16. Кулапов М.Н. Руководитель в системе управления: учебное пособие/ Кулапов М.Н.— М.: Палеотип, 2012.— 164 с.
17. Лигинчук Г.Г. Психология профессиональной деятельности. - М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2009. – 207 с.
18. Лузаков А.А. Построение мотивационных профилей как условие эффективного управления мотивацией персонала / А.А. Лузаков // Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. / отв. ред. А.А. Лузаков. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, - 2010. – 212 с.
19. Малыхина М.А. Эффективное сочетание методов материального и нематериального стимулирования персонала. Мотивация и карьера // Справочник по управлению персоналом. – 2013. - №8. - С. 41-47.
20. Менеджмент: учебно-методический комплекс / сост.: Г.П.Семенова, С.В.Короткий.– СПб.: Изд-во СЗТУ, 2009. – 277 с.
21. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 464 с.
22. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007.–240с.

23. Мухамбетов Т.И. Мотивационный механизм управления трудом. – Алма-Ата: Гылым, 2011. – 174 с.
24. Овсянко Д.В. Основы менеджмента. Учеб.пос. – СПб.: СПбГУ, 2009. – 264 с.
25. Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. - 335 с.
26. Петрова Ю.А. Лучшие способы мотивации персонала / Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 120 с.
27. Прусова Н.В. Психология труда: учебное пособие/ Прусова Н.В., Боронова Г.Х.— Саратов: Научная книга, 2012.— 159 с.
28. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 399 с.
29. Савченко С. Мотивация: теоретическое размышление практика /Управление компанией//Савченко С.-2008. - №6. -С.15.
30. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций – К.: МАУП, 2001 – 168 с.
31. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера. – М.: Олимп-бизнес, 2012. – 95 с.
32. Торшина К. Карьера и мотивация / К. Торшина // Управление персоналом. - 2008. - № 12. - С. 43-47.
33. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Юнити, 2009. – 448 с.
34. Тхагалижокова Л.В. Научный журнал Кубанского государственного аграрного университета, №84(10), 2012 года, статья «Мотивационные факторы личности молодого специалиста»
35. Устав ООО «Сталт ЛТД» от 17 апреля 2012 года. – 19 с.

36. Чумак Т.Г. Менеджмент: Учебное пособие для студентов всех форм обучения. / Т.Г. Чумак. – Волгоград: Изд-во НОУ ВПО ВИБ, 2013. – Саратов: Издательство «Вузовское образование», 2014. – 136 с.

37. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М., 2010. – 185 с.

38. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия.: Из-во «РГИУ», 2006. – 78 с.

39. Бородкин Л.И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих / Л.И. Бородкин [Электронный ресурс] / Рынок ценных бумаг. – Электронный журн. – 2012. - № 10. – Режим доступа: [hppt://www.hist.msu.ru](http://www.hist.msu.ru)

40. Мотивационный профиль личности как основа обеспечения удовлетворенности работой и мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-aricles/673-2009-10-07-20-40-41> (дата обращения 16.04.2015)

41. Российский статистический ежегодник - 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_13/IssWWW.exe/Stg/d04/23-42.htm (дата обращения 01.05.2015)

42. Сайт ООО «Сталт ЛТД», [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.stalt.ru/> (дата обращения 25.04.2015)

43. Центр психологического консультирования. Статья А.Маслоу «Теория человеческой мотивации» [Электронный ресурс]. URL: <http://rezultat-plus.ru/index.php/stati/23-a-maslou-teoriya-chelovecheskoj-motivatsii> (дата обращения: 16.04.2015).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...

- а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где...

- а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа...

- а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...

- а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- б) едва ли была бы замечена другими людьми;
- в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если...

- а) я четко представляю себе, что от меня требуется;

- б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
- в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;
- г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...

- а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
- б) у меня был бы очень хороший оклад;
- в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
- г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна...

- а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение...

- а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- в) является полезной и значимой для общества;
- г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

- а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

- а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая...

- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
- в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...

- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...

- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;
- в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;
- г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где...

- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;

- в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...

- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
- б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- в) заработная плата не слишком высока;
- г) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
- в) возможность встречаться с интересными людьми;
- г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...

- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...

- а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
- б) возможность установления и достижения целей;
- в) возможность влиять на принятие решений;
- г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...

- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- б) мало шансов влиять на других людей;
- в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно...

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;

- б) создать условия для проявления самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...

- а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;
- б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- в) работа не является интересной или полезной;
- г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая...

- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где...

- а) работа интересная и полезная;
- б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- в) меня окружали бы интересные люди;
- г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна...

- а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно...

- а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...

- а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- б) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются...

- а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник [15, с.1].

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

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный институт»
институт

Экономика и менеджмент
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭиМ
Т.Б.Коняхина
Подпись инициалы, фамилия
«19» 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
Код - наименование направления

Современные технологии мотивации сотрудников» на примере ООО
«Катрина»
Тема

Руководитель Т.Б.Коняхина доцент кафедры ЭиМ К.э.н
подпись, дата 19.06 20 инициалы, фамилия

Выпускник _____
подпись, дата

Н.С.Жданова
инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Современные технологии мотивации сотрудников» на примере ООО
«Катрина»

Консультанты по разделам:

Теоретическая часть
Наименование раздела

Зубец 19.06.20
подпись, дата

Н.В. Зубец
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
Наименование раздела

Коняхина 19.06.20
подпись, дата

Т.Б.Коняхина
инициалы, фамилия

Проектная часть
Наименование раздела

Зубец 19.06.20
подпись, дата

Н.В. Зубец
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Сигачева 19.06.20
подпись, дата

Н.Л.Сигачева
инициалы, фамилия