НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет Управления

Направление 38.03.02 Менеджмент _____ *(код)*

Кафедра _____ *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему **ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ»**

Обучающийся _____ *(Ф.И.О. полностью)* _____ *подпись*

Руководитель _____ *(Ф.И.О. полностью)* _____ *подпись*

МОСКВА 2022 г.

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета Управления
_____Ф.И.О.
к.с.н. Баранова
И.П.
«____»_____ 2021г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу – бакалаврскую работу обучающегося

Ф.И.О. обучающегося полностью)

1. **Тема выпускной квалификационной работы:** Технологии мотивации персонала современной компании на примере ООО "УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ"

2. Структура ВКР.

ВВЕДЕНИЕ
Глава 1. Теоретические основы технологии мотивации сотрудников на предприятии
1.1. Понятие и сущность мотивации сотрудников
1.2. Основные формы и методы управления мотивационным процессом на предприятии
1.3. Современные технологии мотивации персонала
Глава 2. Анализ технологии мотивации сотрудников ООО "УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ"
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия
2.2. Количественный и качественный состав персонала ООО "УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ"
2.3 Оценка эффективности технологий мотивации сотрудников
Глава 3. Совершенствование технологии мотивации сотрудников ООО "УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ"
3.1. Разработка направлений совершенствования технологии мотивации сотрудников
3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
ПРИЛОЖЕНИЯ

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цель и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования, методы и период исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме. В **пункте 1.1** необходимо раскрыть понятие, сущность, цели и задачи мотивации персонала. **В пункте 1.2**. рассмотреть основные формы и методы управления мотивационным процессом на предприятии**. В пункте 1.3** рассмотреть современные концепции и технологии мотивации персонала.

Глава 2 должна носить расчетный характер. В ней на основании анализа главы 1 провести исследование эффективности системы мотивации в ООО "УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ". В **пункте 2.1** необходимо дать краткую характеристику деятельности ООО "УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ". Описать основные виды и оценить объемы деятельности компании. В **пункте 2.2** необходимо провести анализ кадрового состава предприятия. В **пункте 2.3** проанализировать и дать оценку эффективности системы мотивации предприятия. На основании данных составленных аналитических таблиц необходимо сформулировать выводы по результатам анализа, проиллюстрировать диаграммами, графиками динамику изменения основных показателей.

В **главе 3** на основании выводов, сделанных в результате анализа главы 2 разработать и обосновать предложения по совершенствованию системы мотивации в ООО "УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД

МАНИФОЛЬДОВ". Для облегчения формулирования предложений, рекомендуется изучить статьи в периодической печати и рассмотреть опыт российских компаний и рекомендации специалистов-практиков по данному вопросу.

После того, как будут сформулированы предложения, необходимо дать оценку экономической эффективности предложенных мероприятий. С этой целью необходимо смоделировать прогнозные значения показателей отчетности, рассчитанные с учетом внесенных предложений.

В заключении необходимо отразить основные положения ВКР и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся расчетные таблицы и копии отчетности объекта исследования за выбранные для анализа периоды.(2018-2020 годы).

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
2. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Степаненко Д.О. Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации / Д.О. Степаненко // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2018. - № 8. - С. 80-85.
5. Фетисова М.М. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования / М.М. Фетисова, А.Б. Корешкова, Е.С. Горшкова, Т.А. Алябьева // Успехи современного естествознания. - 2018. - №11. - С. 195- 196.

Дополнительная литература:

1. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
2. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
3. Гайнутдинова Е.А. Оценка системы управления персоналом в организации / Е.А. Гайнутдинова // Социально-экономическое управление: теория и практика. - 2018. - № 1 (32). - С. 13-16.
4. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

Руководитель _____ Ожерельева М.В.

подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «____» _____ 2021 г.

Обучающийся _____

подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....8
1.1. Понятие и сущность мотивации сотрудников.....8
1.2. Основные формы и методы управления мотивационным процессом на предприятии.....19
1.3. Современные технологии мотивации персонала.....29
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ».....38
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....38
2.2. Количественный и качественный состав персонала ООО «Уральский завод манифольдов».....42
2.3 Оценка эффективности технологий мотивации сотрудников.....49
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ».....59
3.1. Разработка направлений совершенствования технологии мотивации сотрудников.....59
3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....83

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время перед любой коммерческой организацией, функционирующей в нестабильных условиях развития современной экономической системы РФ, возникает важнейшая задача формирования эффективной системы управления персоналом. Согласно современному подходу к управлению персоналом организации сотрудники рассматриваются как стратегический ресурс, в который необходимо активно вкладываться, способствовать развитию человеческого капитала.

Наиболее важным фактором успешной деятельности предприятия может выступать построение эффективной системы мотивации и стимулирования персонала, направленной на решение таких задач, как увеличение производительности труда работников и достижение плановых показателей функционирования самого предприятия, включая его структурные подразделения. Результатом решения этих задач можно считать рациональное использование финансовых ресурсов организации, которые направляются на вознаграждение работников, показывающих лучшие результаты и способствующих получению организацией большей прибыли.

Одной из особенностей управления персоналом в период перехода к рыночной системе является повышение роли личности работника, что влияет на соотношение мотивов и потребностей, на которых базируется система мотивации. В основе разработки данной системы должны быть наиболее значимые потребности сотрудников. Существование большого разнообразия потребностей работников предполагает создание такой мотивационной системы, включающей в себя различные материальные и нематериальные стимулы. При неправильном выборе мер стимулирования не произойдет улучшения экономических и производственных показателей функционирования предприятия, также возможно ухудшение социально-психологического климата в коллективе и снижение уровня лояльности

сотрудников. Необходимость мотивации персонала обусловлена повышением эффективности выполнения персоналом своих должностных обязанностей.

Актуальность рассматриваемой проблемы в условиях рыночной экономики подтверждается успешным функционированием компаний, которые могут наиболее эффективно использовать имеющийся у них материальный, финансовый, информационный и трудовой потенциал. Организация не сможет достичь поставленных целей, применяя совершенные механизмы и технологии, но не обладая при этом высокопроизводительным персоналом, обладающим необходимой квалификацией, что и обуславливает необходимость разработки и построения эффективной системы мотивации трудовой деятельности.

Степень разработанности темы исследования. Разработке различных аспектов системы мотивации персонала посвящено множество научных трудов зарубежных и отечественных авторов. Исследованием вопросов мотивации персонала занимались такие ученые, как Аширов Д.А., Бугославская А.В., Генкин Б.М., Егоршин А. П., Зайцева Т. Ф., Мордвинова Е.Л. и др.

Проведенный анализ литературных источников показал, что в работах, посвященных проблемам мотивации персонала, охватывается достаточно широкий диапазон вопросов. Однако на практике видно, что многим российским компаниям необходимо повышать эффективности системы мотивации. В связи с чем актуальность темы исследования обуславливается необходимостью систематизации существующих методов мотивации персонала, выявления их практической значимости.

Целью работы выступает разработка ключевых направлений совершенствования технологий мотивации персонала современной компании.

В связи с чем в работе необходимо решить следующие ***задачи:***

- определить понятие и сущность мотивации сотрудников;
- изучить основные формы и методы управления мотивационным процессом на предприятии;
- рассмотреть современные технологии мотивации персонала;

- представить организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести количественный и качественный анализ состав персонала ООО «Уральский завод манифольдов»;
- осуществить оценку эффективности технологий мотивации сотрудников;
- выполнить разработку направлений совершенствования технологии мотивации сотрудников;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предметом работы является методический инструментарий формирования и трансформации системы мотивации труда персонала.

Объектом ВКР является ООО «Уральский завод манифольдов» и его деятельность по управлению мотивацией труда.

Методической основой ВКР послужили исследования отечественных и зарубежных авторов в сфере менеджмента, материалы периодической печати, внутренняя документация и финансовая отчетность рассматриваемой компании, открытые данные в сети Интернет, а также материалы научных конференций, семинаров, посвященных проблемам мотивации и стимулирования труда персонала компаний.

В процессе исследования применялись такие ***методы научного познания*** как: логический, исторический, системный, методы анализа и синтеза, сравнительно-аналитический, абстрактно-логический и математический методы.

Практическая значимость результатов исследования заключается в постановке и решении задач по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Уральский завод манифольдов». Содержание, выводы и предложения, изложенные в работе, могут быть использованы руководителями российских предприятий различных форм собственности для повышения эффективности системы мотивации персонала.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Понятие и сущность мотивации сотрудников

Мотивация представляет собой сложную и многогранную социально-экономическую категорию. Исходя из этого важнейшего исходного посыла, нужно однозначно признать, что развитие и внедрение эффективных механизмов мотивации должны базироваться на солидной теоретической базе. Однако на данный момент отсутствует единая методологическая и терминологическая база по вопросам мотивации персонала; существуют разнообразные школы, в рамках которых обсуждаются различные теории, высказываются иногда прямо противоположные точки зрения[1].

Относительно столь серьезного теоретического аспекта, каким является трактовка сущности и установления природы мотивации труда персонала, надо особо подчеркнуть, что сейчас в литературе научного плана существует множество точек зрения на данную проблему.

Сравнительный анализ определений мотивации, содержащихся в различных исследованиях, позволил вычленить ряд ключевых концептов, дающих реальную возможность для отнесения соответствующих дефиниций к той или иной группе определений, объединенных общностью основания, на котором базируется конкретное определение.

Речь идет о следующих концептах-основаниях:

- «побуждение» («побудительные силы» и т.п.);
- «категория»[2];
- «состояние индивида» («внутреннее состояние человека»)[3];

---

[1] Тазиева К.Р., Арутюнян С.А. Сущность и понятие мотивации персонала//В сборнике: Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. Материалы XII Международной научно-практической конференции. 2021. – С. 169-175.

[2] Рослик К.С. Сущность и природа понятия «мотивация персонала»//В сборнике: Исследования молодых ученых. Материалы XXI Международной научной конференции. Казань, 2021. – С. 28-30.

[3] Хачапуридзе К.М., Бикметов Р.Ш. Мотивация персонала, как функция управления//Инновационная

- «самосознание человека (работника)»[4];
- «удовлетворение» («процесс удовлетворения потребностей и ожиданий»)[5];
- «выбор» (того или иного типа трудового поведения, способа участия человека в производственной деятельности, того или иного типа поведения и т.п.)[6];
- «технология» (социо-экономическая и т.п.)[7];
- «воздействие» («долговременное воздействие на работника», «воздействие на поведение человека»)[8].

На наш взгляд, концепт-основание - «воздействие» («долговременное воздействие на работника», «воздействие на поведение человека»), означающий внешний контекст, более подходит для формулирования понятия «стимулирование», чем для дефиниции мотивации.

Нужно заметить, что в качестве доминирующего (в количественном отношении) в рассматриваемых определениях выступает концепт «побуждение» («побудительные силы» и т.п.), который встречается в работах таких авторов, как: Ковтун С.Н., Лукашевич В.В., Н.Н. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н., Турдыбеков С.К. и др. Как правило, названные авторы увязывают «побуждение» человека (работника, сотрудника) с достижением им личных целей и целей организации (предприятия, компании).

экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 5 (55). – С. 169-172.

[4] Атаева А.У. Мотивация трудовой деятельности персонала, как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала//В сборнике: Проблемы развития современного общества. Сборник научных статей 6-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. Курск, 2021. – С. 27-30.

[5] Неволин В.С. Мотивация как фактор управления человеческими ресурсами//В сборнике: Научное пространство современной молодёжи: приоритетные задачи и инновационные решения. III ReФОРУМ «Управлять мечтой!» : сборник статей участников II Всероссийской молодежной научно-практической конференции. Челябинск, 2021. – С. 143-146.

[6] Бескровных Д.А. Роль мотивации и стимулирования персонала в деятельности российских компаний//В сборнике: Молодые ученые в решении актуальных проблем науки. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Красноярск, 2021. – С. 1103-1105.

[7] Сирожиддинова Ф.Х. Мотивы, обеспечивающие эффективность трудовой деятельности как социально-психологический фактор//В сборнике: Актуальные проблемы психологии труда: теория и практика. Материалы V Международной научно-практической конференции. Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, Институт социального инжиниринга. Красноярск, 2021. – С. 55-57.

[8] Молоткова Л.М. Мотивация кадровой политики на предприятии//В сборнике: Новые научные исследования. Сборник статей Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. Пенза, 2021. – С. 13-16.

Так, С.Н. Ковтун, считая мотивацию процессом побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных собственных целей, уточняет, что «мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда - высокими»[9].

В. В. Лукашевич трактует мотивацию в качестве побуждения «человека к действию для достижения его личных целей и целей организации»[10].

По мнению Н.Н. Симоненко и В.Н. Симоненко, мотивация представляет собой «побуждение работников к целенаправленным действиям, это сложный процесс формирования внутренних побудительных сил человека для достижения личных и коллективных целей»[11].

С.К. Турдыбеков убежден в том, что трудовую мотивацию целесообразно рассматривать в качестве сложного процесса «формирования у индивида внутренних побудительных сил к работе под действием внешних стимулов и индивидуальных особенностей сознания работника[12].

С точки зрения А.И. Турчинова, мотивация представляет собой «процесс побуждения человека при помощи внешних и внутри личностных факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей»[13].

А.В. Шабаев убежден в том, что «...мотивация персонала - это побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции»[14].

---

[9] Ковтун С.Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005. – С.9.

[10] Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2010. – С.180.

[11] Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала // Власть и управление на Востоке России. – 2011. – № 4(57). – С. 73-81.

[12] Турдыбеков С.К. Составляющие личностной подсистемы трудовой мотивации // Общество, инновации, предпринимательство: сборник научных трудов Международной межвузовской научной конференции. МИПП, 2007. – Вып. 7. – Т. 1. – С. 220-224.

[13] Управление персоналом: учебник / общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2008. – С.49.

[14] Шабаев А.В. Роль мотивации персонала в оценке качества предприятия жизнеобеспечения // Фундаментальные исследования. – 2011. – № 8-1. – С. 244-247.

По мнению В.Н. Федосеева, мотивация есть не что иное, как «совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий»[15].

Довольно близкое по смыслу определение понятия «мотивация» формулируют Р.Д. Усаров и Е.В. Храпова, рассматривая ее в качестве совокупности «внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации»[16].

В.И. Герчиков рассматривает мотивацию в качестве базового компонента «самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы»[17].

Важно отметить оригинальную научную позицию Г.В. Колпастиковой, согласно которой мотивация труда персонала представляет собой важнейшую социо-экономическую технологию. Она уточняет при этом, что в научной литературе мотивация «традиционно рассматривается как идеология руководства в плане удовлетворения потребностей сотрудников в самореализации, а также как комплекс соответствующих инструментов в руках руководителя»[18].

Следует признать справедливость тезиса И.А. Мелиховой, согласно которому, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Говоря иными словами, в каждой приведенной ранее дефиниции понятия «мотивация» в той или иной степени содержится элемент субъективизма. В то же время, все определения рассматриваемого понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны, побуждение, которое

---

[15] Федосеев В.Н. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: МарТ; Ростов-на-Дону: МарТ, 2006. – С.372.

[16] Усаров Р.Д., Храпова Е.В. Исследование системы мотивации персонала и необходимость ее применения на предприятии // Аллея науки. – 2018. – Т. 1. – № 1(17). – С. 508-510.

[17] Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. – С.138.

[18] Колпастикова Г.В. Развитие методов мотивации труда в системе управления персоналом негосударственного вуза: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. – С.15.

навязывается извне, а с другой, - внутреннее побуждение, то есть самопобуждение[19].

Характеризуя соотношение научных подходов, использованных авторами в своих работах, посвященных проблематике мотивации и сопряженных с ней вопросов и аспектов, нужно отметить, что среди первых доминирует (в количественном плане) так называемый «системный подход». Российские исследователи анализируют - с позиций системного подхода - такие важные вопросы и аспекты в области системы мотивации и стимулирования персонала, как: формирование системы мотивации и стимулирования; формирование системы трудовой мотивации; национальные аспекты формирования мотивационной системы; совершенствование системы мотивации; совершенствование системы управления и мотивации; управление системой мотивации; теория поколений как методологическая основа формирования системы мотивации; содержание управления системой трудовой мотивации; методика анализа и оценки эффективности системы мотивации; личностно-ориентированный и функциональный аспекты системы мотивации; построение системы мотивации; использование сбалансированной системы показателей в целях усиления мотивации; эффективность внедрения системы менеджмента качества на основе мотивации персонала; методические особенности моделирования системы мотивации; развитие системы мотивации; мотивация и управление персоналом как часть системы менеджмента качества; направления развития системы мотивации и стимулирования; составляющие личностной подсистемы трудовой мотивации и др.

В качестве базового концепта-основания при этом выступает ключевое понятие «система мотивации» в различных вариациях:

- «система мотивации персонала»[20];

---

[19] Мелихова И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России»: материалы XI Международной научно-практической конференции, посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2014. – С. 234-238.

[20] Кожакова А.А., Старостина Т.Д., Скоморощенко А.А. Система мотивации в организации и пути ее совершенствования//В сборнике: Менеджмент в социальных и экономических системах. Сборник докладов XIII

- «система трудовой мотивации»[21],
- «мотивационная система»[22].

Что касается факторного подхода, то нужно заметить, что часть авторов, которая стоит на его позициях, в своих работах рассматривают главным образом такие, на наш взгляд, весьма существенные концептуальные аспекты мотивации, как:

- факторы мотивации персонала;
- оплата труда как фактор мотивации[23];
- комплексная мотивация персонала как фактор функционирования и развития предприятия[24];
- мотивационные факторы трудовой деятельности[25];
- механизм мотивации персонала как фактор конкурентоспособности предприятий[26] и др.

Функциональный подход нашел свое отражение, в частности, в научных исследованиях таких авторов, как: А.Ю. Звездилина, С.Н. Ковтун, Д.В. Коврякова, О.Б. Тихоновой, которые трактуют мотивацию в качестве функции управления, делая акцент на функциональных аспектах мотивации[27].

Еще одной специфической чертой, которая доминирует в существующих на данный момент дефинициях мотивации труда персонала, является увязка мотива (побуждения) человека с его потребностями.

Так, например, И.А. Заярная считает, что «мотивация педагогического

Юбилейной Международной научно-практической конференции. Пенза, 2021. – С. 128-131.

[21] Щеглова Е.С., Елкина В.Н. Совершенствование системы мотивации персонала в организации//Экономика и социум. – 2021. – № 5-2 (84). – С. 775-778.

[22] Агибалова В.О., Цветкова О.В. Мотив и стимул: проблема взаимодействия в управлении человеческими ресурсами//В сборнике: Лучшая студенческая статья 2021. Сборник статей XL Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2021. – С. 97-100.

[23] Ивкова Е.Д. Стимулирование персонала в организации//Студенческий. – 2021. – № 21-2 (149). – С. 82-84.

[24] Артемьева В.С., Рябова Е.П., Сабетова Т.В. Стимулирование и мотивирование персонала в системе управления проектами//Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83. – № 2 (88). – С. 265-271.

[25] Довлетмурзаева М.А., Бачаев А.А. Основные виды технологий мотивации работников организации и особенности их применения//ФГУ Science. – 2020. – № 2 (18). – С. 46-51.

[26] Покшиванова О.П. Мотивация персонала: основные виды и методы//Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8 (66). – С. 129-131.

[27] Шигапова М.Ю. Различные виды мотивации и их особенности//В сборнике: Актуальные проблемы современной экономики. Материалы IX международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Омск, 2021. – С. 100-104.

труда представляет собой совокупность стимулов и вызываемых ими к действию мотивов определенной силы воздействия, которые посредством стимулирования и мотивирования побуждают преподавателей к эффективной образовательной деятельности, направленной на удовлетворение субъективных потребностей»[28].

С точки зрения Р.А. Долженко, трудовая мотивация представляет собой «процесс выбора человеком того или иного типа трудового поведения, обусловленного воздействием потребностей и связанных с их удовлетворением ожиданиями, приводящего к ориентации на достижение определенных целей»[29].

В свою очередь, И.А. Мелихова определяет мотивацию как внутреннее состояние «человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта»[30].

По мнению В.Р. Веснина, мотивацию труда персонала «(от французского Motif - побуждение) можно определить как побуждение человека к трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных его потребностей, для достижения личных целей или целей организации»[31].

В связи с изложенным выше, представляется, что в качестве одной из серьезных причин, по которой до настоящего момента в научно-экспертной

---

[28] Басала А.А. Формирование системы нематериальных стимулов в управлении персоналом//В сборнике: Молодежная наука. Труды XXIV Всероссийской студенческой научно-практической конференции. В 4-х томах. Редколлегия: В.С. Ратушняк (отв. ред.) [и др.]. 2020. - С. 23-28.

[29] Долженко Р.А. Формирование системы трудовой мотивации персонала коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук. Барнаул, 2007. – С.22.

[30] Мелихова И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России»: материалы XI Международной научно-практической конференции, посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2014. – С. 235.

[31] Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ООО «Издательство Элит- 2000», 2004. – С.97.

среде отсутствует консолидированная и общепризнанная дефиниция понятия «мотивация труда персонала», выступает то обстоятельство, что, как правило, исследователи определяют мотивацию через понятие «потребности», тем самым находясь в плену одномерной модели формирования мотивации.

Не умаляя первостепенное значение потребностей для человека, все же, с нашей точки зрения, не следует сбрасывать со счетов еще два не менее важных субъективных фактора для мотивации труда, а именно: интересы и ценности.

Следует выразить полную солидарность с принципиальным и очень значимым тезисом Р.А. Долженко, согласно которому существует тесная взаимосвязь между ценностями личности и потребностями, лежащими в основе мотивов поведения человека. И потребности, и ценности обуславливают направленность субъекта на достижение каких либо состояний. Несмотря на указанную тесную взаимосвязь между потребностями и ценностями, каждое из этих фундаментальных понятий имеет и принципиальные отличия. Если система человеческих потребностей характеризуется постоянным динамизмом - по мере удовлетворения одних потребностей становятся актуальными другие, - то система ценностей является достаточно стабильной. Потребности воспринимаются человеком как воплощение индивидуального желания, ценности - как объективно желаемое положение вещей с позиций социума. То есть, ценности выполняют регулирующую функцию по отношению к потребностям[32].

Как видно, в данном случае использован аксиологический (то есть, ценностный) подход к анализу мотивации персонала, что представляется весьма перспективным для дальнейших научных изысканий в рассматриваемой сфере.

С лексической точки зрения, термин «аксиологический» является нечем иным, как производным от понятия «аксиология». Последняя, в свою очередь, представляет собой философское учение о ценностях в самом общем виде,

[32] Долженко Р.А. Организационная культура как основа формирования эффективной системы трудовой мотивации персонала // Социально-экономические проблемы формирования трудовых отношений: материалы международной научно-практической конференции. Омск: Издательство ОмГТУ, 2007. – С. 181-185.

которое изучает гносеологические и эпистемологические аспекты ценностей, их природу, эволюцию и т.п.

Суть и преимущество аксиологического подхода состоят в том, чтобы с его помощью предпринять попытку более глубоко разобраться в сущности такой сложной и далеко неоднозначной социально-экономической категории, какой является мотивация трудового персонала. Применение данного подхода как базового методологического инструментария к раскрытию сущности мотивации, используя в качестве главного концепта понятие «ценности», вполне может дать реальную возможность уйти от одномерной модели мотивации, базирующейся на ключевом концепте «потребности».

Представляется, что именно указанные ранее сложность и неоднозначность социально-экономической категории «мотивация» как раз и детерминируют востребованность и актуальность разработки концепции так называемой «трехмерной» модели механизма формирования (образования) рассматриваемой категории, основными составляющими которой целесообразно считать следующую триаду: потребности - интересы - ценности.

Следует сделать акцент на том факте, что часть авторов, специализирующихся на проблематике, непосредственно связанной с мотивацией труда персонала, в той или иной степени уделяют внимание ценностному аспекту данной тематике. Речь, прежде всего, идет о таких исследователях, как: Долженко Р.А., Заярная И.А., Ковряков Д.В., Митрофанова Е.А., Борисов И.А., Шарапова В.М., Шарапова Н.В. и др.

Так, например, Н.Н. Симоненко и В.Н., Симоненко утверждают, что «Поскольку ценности у людей различны, то и оценка вознаграждения у них значительно различается. Люди обладают побудительными силами, характеризующими их отношение к труду - внутренними мотивами. Это идеалы, потребности и интересы, желания и стремления, ценности и ценностные ориентации»[33].

[33] Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала // Власть и управление на Востоке России. – 2011. – № 4(57). – С. 73-81.

В частности, Д.В. Шутылев воспринимает мотивацию управления персоналом в зарубежных компаниях и трудовой деятельности в современных условиях как долговременное воздействие на работника в целях изменения структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования мотивационного ядра и тем самым развития трудового потенциала работников[34].

В то же время, указанные ранее авторы в своих работах, обычно, рассматривают ценности персонала (личные, индивидуальные), а также ценности предприятия, компании и т.д. (корпоративные ценности). Как показывает контент-анализ, в исследованиях и публикациях подобного рода практически нет даже упоминания общечеловеческих ценностей.

Известно, что общечеловеческие ценности представляют собой феномен человеческой жизни, изучаемый интенсивно особенно в последние два столетия. Общечеловеческая ценность - это некоторое содержание, изучаемое в философии, политологии, психологии, культурологии. С точки зрения человека, действующего в мире и обществе, - это содержание, формируемое членом социума, при помощи которого он ориентируется относительно успешности/неуспешности своей целенаправленной деятельности, согласует правила достижения таких целей с ограничениями, существующими в конкретном обществе[35].

Необходимо учитывать то важное обстоятельство, что понятие «труд» относится к общечеловеческой ценности[36]. В связи с этим, например, тезис о том, что «все люди разные и ценности разные», является корректным с научной точки зрения только в том смысле, если речь идет об индивидуальных (личных) ценностей. Однако в случае с общечеловеческими ценностями этот же тезис может иметь следующую формулировку: ««все люди разные, но

[34] Шутылёв Д.В. Роль мотивации в управлении персоналом зарубежных компаний: дис. ... канд. экон. наук. М., 2003. – С.74.

[35] Иванова И.Г., Тхакахова М.О., Маслова К.О. Современная мотивация управления персоналом на малых и средних предприятиях//Энигма. – 2020. – № 21-2. – С. 21-27.

[36] Кошман В.О. Виды мотивационной политики современной организации//Синергия Наук. –2021. –№ 61. – С. 226-232.

общечеловеческие ценности их объединяют».

Принимая во внимание совокупность сказанного ранее, следует сформулировать собственное определение понятия «мотивация труда персонала», опираясь при этом на факторный и аксиологический подходы, а также на существующие дефиниции других исследователей. Несомненно, автор прекрасно понимает, что предлагаемое определение ни в коем случае не претендует на какую-либо исчерпанность, представляя собой еще один вариант трактовки такого сложного социально-экономического феномена, каким является мотивация персонала.

Думается, что мотивация труда персонала - это социально-экономическая категория, ключевыми составляющими которой являются объективные и субъективные факторы, побуждающие индивида к осознанному выбору вида трудовой деятельности, детерминированному его ментально-ценностным потенциалом и максимально удовлетворяющим всю совокупность витальных потребностей человека, а также адекватно отвечающим интересам и ценностям последнего.

Мотивация персонала выступает эффективным инструментом управления им. Качественный подход к разработке механизма мотивации сотрудников позволяет обеспечить развитие бизнеса и повышение его конкурентоспособности.

Система мотивации персонала выполняет конкретные задачи: стимулирование сотрудников качественно выполнять поставленные задачи; повышение производительности труда; создание позитивного настроения внутри команды; снижение кадровой текучки; привлечение и удержание ценных, компетентных, высококвалифицированных специалистов; повышение лояльности сотрудников к организации, в которой они работают; создание корпоративной культуры.

Под мотивацией следует понимать некую внутреннюю энергию человека, которая позволяет проявлять активность личности в своей повседневной жизни и в процессе выполнения той или иной работы.

Подходы к определению понятия «мотивация» представлены на рисунке 1.

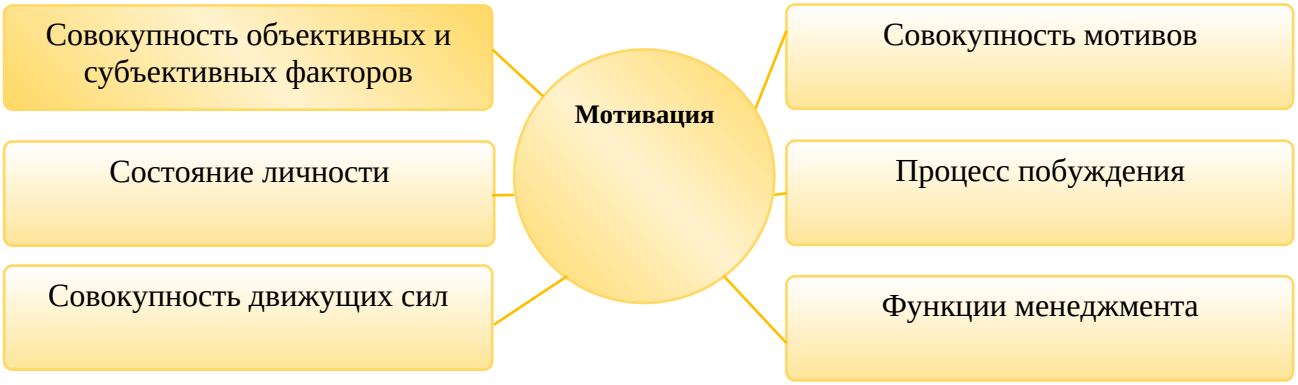


Рисунок 1 – Подходы к определению понятия «мотивация»

Самым распространенным является определение мотивации как движущей силы поведения, как стремление человека к действию с целью удовлетворения своих потребностей, что иллюстрирует рисунок 2.

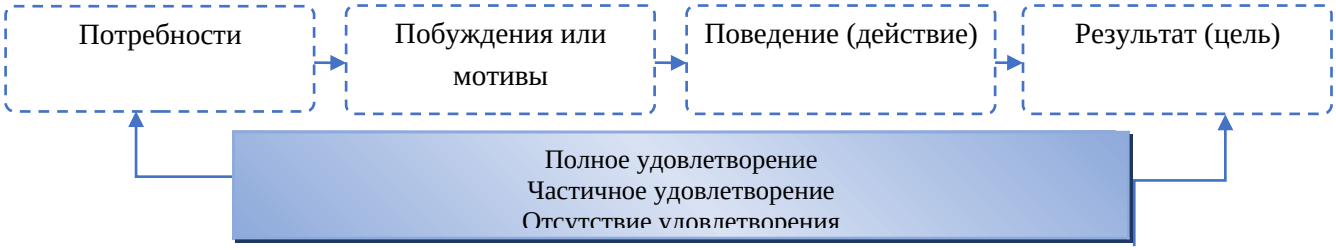


Рисунок 2 – Модель мотивации через потребности

Чтобы мотивация и стимулирование персонала положительно влияли на работу персонала и организации необходимо:

- обучать руководителей мотивационному менеджменту;
- понимать, что важно для работников.

1.2. Основные формы и методы управления мотивационным процессом на предприятии

Системы мотивации строятся на основе сочетания методов каждой группы.

На рисунке 3 представлены составляющие системы мотивации.



Рисунок 3 - Составляющие системы мотивации

В функционировании больше части отечественных компаний ударение делается на материальном стимулировании, которое нередко не выделяется прозрачностью. Кризисная ситуация, показавшая нехватку финансовых средств для экономического стимулирования, вынудил руководство компаний сконцентрироваться на опыте зарубежных государств в сфере нематериального стимулирования и формирования отчётливых и достоверных систем оплаты труда сотрудников.

Имеют место различные модели системы стимулирования труда производственного персонала в различных странах. Популярными являются: японская, американская и западноевропейские модели систем стимулирования (Приложение 1).

В современных критериях роль нематериальной мотивации существенно возросла. Это соединено с усилением степени воздействия нематериальных поощрений на показатели труда сотрудников. Но, применение тех либо других способов нематериальной мотивации осложняется многообразием мотивов, лежащих в базе трудовой активности персонала компаний. Потому нужно подстраивать мотивацию под интересы определенных сотрудников для того, чтобы она была эффективной. Другими словами, нематериальные способы мотивации должны выбираться индивидуально для каждого работника, потому что мотивы труда у каждого человека полностью непредсказуемые. Например, человек, который занимает ответственный пост или обладающий

неповторимыми способностями, имеет достаточно высокую самооценку. Он принимает заработную плату, как адекватную оплату его труда, но не как особенное благо. Специалист полностью может поменять организацию, если соперники предложат большую заработную плату, либо он просто увидит к себе более достойное внимание, либо захочет сделать собственный бизнес. В данном случае, лишь нематериальная составляющая системы мотивации компании способна удержать сотрудника[37].

Особенностью японской модели является рост производительности труда большими темпами, чем рост уровня жизни населения. Для увеличения предпринимательской активности государство не осуществляет фундаментальных мер контроля за имущественным расслоением социума. Такая модель может существовать только при высоком развитии у членов общества национального самосознания, опережении интересов страны над интересами конкретного человека, желании населения идти на материальные жертвы ради благосостояния страны. В Японии система стимулирования труда достаточно гибкая. Обычно она формируется с учетом трех факторов: профессионального мастерства, возраста и стажа работы. Размер оклада работников различных категорий в зависимости от этих факторов осуществляется по тарифной сетке, с помощью которой определяется зарплата - сумма выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, характеризующиеся категорией и разрядом. Большинство японских компаний в политике материального стимулирования используют синтезированные системы[38].

Бесспорно, средства материального стимулирования - наиболее влиятельные и часто используемые. Но не менее важны и нематериальные методы. Нематериальное стимулирование труда персонала направлено, прежде

---

[37] Болдырева Н.П. К вопросу сущности и значении управления системой мотивации и стимулирования труда в организации//В сборнике: Фундаментальные научно-практические исследования: актуальные тенденции и инновации. Сборник научных трудов по материалам XXI Международной научно-практической конференции. Анапа, 2021. – С. 14-21

[38] Карасени Р.Г., Сафарли М.С. Система стимулирования труда в России и за рубежом//Modern Science. – 2020. – № 8-1. – С. 60-63.

всего, на удовлетворение потребности сохранения социального статуса работника в трудовом коллективе вследствие оставления за ним его рабочего места или должности, получения им высшего поста; рост заинтересованности работника процессом освоения новых знаний, умений и навыков.

Материальные и нематериальные стимулы должны дополнять друг друга, поскольку невозможно выделить наиболее эффективный способ стимулирования работников. Следовательно, при разработке и внедрении программы стимулирования персонала предприятия необходимо учитывать особенности компании для осуществления эффективной деятельности и развития бизнеса.

Основными программами, которые способствуют повышению мотивирующего эффекта в США, являются: программы, ориентированные на привлечение трудящихся к управлению производством (participativcmanagemcnt). Программы профессионального развития рабочей силы. Программы, призванные реконструировать сам процесс труда (расширение набора обязанностей, производственная ротация работников и т.д.).

Основополагающим элементом системы стимулирования труда в США является оплата труда. Наибольшим распространением обладают всевозможные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования[39].

Таким образом, баланс между материальными и нематериальным стимулами может помочь обрести грамотно внедренная и составленная система стимулов сотрудников. Работники начнут чувствовать себя нужными и ценными для компании кадрами. На практике вышеперечисленные особенности зарубежных систем стимулирования и могут выступать условными критериями оценки современных систем стимулирования в условиях сложившейся

[39] Нестеренко Е.С. Стимулирование труда на предприятии: зарубежный опыт и российская практика//В сборнике: Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. Материалы VI Международной научно-практической конференции. Донецк, 2020. - С. 252-257.

экономической ситуации. В настоящий момент нет уникальных знаний в части разработки подобной системы стимулов. Во многих компаниях Германии и Японии зарплата состоит из оклада и выплаты, кроме него незначительны и крайне редки. Не все продавцы получают процент с продаж. Однако их отличает высокая производительность, во всем мире восхищаются немецким качеством. При этом нет необходимости в особенной системе стимулирования.

В ходе проведенного исследования отечественной и зарубежной практики стимулирования производственного персонала было отмечено, что в основе системы стимулирования РФ лежит материальная и нематериальная стимуляция. Также отметим, что наиболее популярны и эффективны японская, американская и западноевропейская модели системы стимулирования. В японской модели акцент сделан на организацию и воспитание коллективной работы. В основе американской модели находится всеобщее поощрение предпринимательской активности, и обогащения наиболее активной части населения.

В древние времена руководители осуществляли функцию мотивации своих работников в основном при помощи хлыста и угроз, лишь для избранных предоставлялись награды. В период, начиная с конца XVIII по XX век, считалось, что процесс мотивирования заключается исключительно в предоставлении денежного вознаграждения за прилагаемые трудовые усилия. Это выступало основой подхода к мотивации школы научного управления Ф.Тейлора.

Организационно-технологический подход в управлении, получивший дальнейшее развитие в трудах его последователей (Г. Ганнт, Г. Эмерсон, Г.Форд и др.), предполагает вознаграждение за производительный труд, внедрение системы заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты, нормирование операций, нормализацию условий труда.

Постепенно стало происходить улучшение жизни трудящихся, в связи с чем специалисты в области управления стали искать пути решения проблемы мотивации работников психологическими методами. В 30-50-х гг. XX века

возникла «школа человеческих отношений» (М. П. Фоллетт, Э. Мейо и др.), характеризующаяся переносом акцента с выполнения трудовых задач на отношения между людьми. В 40-е годы возникли психологические теории мотивации, связанные с удовлетворением потребностей или содержательные (например, теории А.Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда и др.), где мотивация осуществлялась через содержание труда, отношение к работнику, возможности для удовлетворения потребностей. Процессуальные теории (В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер и др.) основываются на поведении людей с учетом их познания и восприятия.

Мотивация работников может существенно различаться в зависимости от культуры, менталитета, условий труда и прочих факторов. Рассмотрим методы мотивации, применявшиеся в России ранее, и используемые на современном этапе ее истории (Приложение 2).

Российские компании сегодня применяют как традиционные, так и инновационные методы мотивации персонала. Рассмотрим опыт применения методов мотивации современными организациями в таблице 1.

Таблица 1

Опыт использования инновационных методов мотивации современными компаниями

Компания	Методы мотивации
ООО «Леруа Мерлен Восток»	В компании существует система корпоративного обучения, проводятся тренинги. Развитию персонала в том числе способствует ротация, карьерный рост, делегирование полномочий: от руководителя к менеджерам, затем от менеджеров к продавцам-консультантам. В организации действует программа, благодаря которой работники могут инвестировать определенную сумму в акции компании и получать доход, вследствие чего сотрудники ощущают свою причастность к бизнесу. Система льгот, зависящая от стажа работы в компании. Состав базового пакета для новичков: полис ДМС, включающий услуги стоматологии, льготное питание, корпоративный транспорт, корпоративная одежда. В компании созданы условия для эффективной работы: зоны отдыха, столовые, тренажерный зал. Проводятся интересные корпоративные мероприятия с игровыми программами и конкурсами
ООО «Гугл»	В компании нет фиксированного графика работы, нужно

Компания	Методы мотивации
	соблюдать норму восьми рабочих часов. Каждый сотрудник **Продолжение таблицы 1** времени на собств отношения к прямым обязанностям, но должны находиться в профессиональной плоскости. В компании отсутствует дресс-код, приходить можно в домашней одежде. Принято делиться знаниями с коллегами: каждую пятницу сотрудники проводят неформальные собрания, где делятся своими профессиональными достижениями за неделю, а также представляют новых членов коллектива. В компании организовано бесплатное питание в столовой. В офисе есть зона отдыха со спальным местом, душем, видеоиграми, минибиблиотекой, шахматами. Для активного отдыха сотрудников существует спортзал и настольный теннис. Каждую неделю в компании проводятся занятия по йоге, есть возможность отдыха в массажном кресле в специальном помещении
ООО «Нисан Мэнуфэкчуринг Рус»	Компания предоставляет скидки на свою продукцию до 20%, программы льготного кредитования при покупке автомобиля. В компании осуществляется развитие сотрудников: проводятся ежегодные тренинги для развития компетенций, составляются индивидуальные карьерные планы. Проводятся корпоративные мероприятия, тимбилдинги, праздник - день семьи. Организация арендует спортивные площадки для футбола, волейбола, хоккея и баскетбола. Сотрудникам дарят памятные подарки в день рождения завода, за стаж работы в компании, происходит награждение лучших сотрудников. В компании проводится конкурс по оптимизации производственных процессов, а также конкурсы для детей. Система льгот в компании: полис ДМС, включающий услуги стоматологии, питание, корпоративный транспорт, мобильная связь, униформа, страховка для путешествий и от несчастных случаев. На территории завода есть медицинский центр, где проводят прием врачи, проводится вакцинация. За стаж работы сотрудникам предоставляются путевки в санаторий.

Итак, в разные периоды истории России применялись различные мотивационные методы, что было обусловлено экономическими и политическими условиями развития страны. Далее рассмотрим значение различных факторов мотивации для сотрудников.

Международная рекрутинговая компания Hays, специализирующаяся на подборе персонала в различные индустрии, в 2019 году провела масштабное

исследование мотивации и удовлетворенности работой среди профессионалов в России. Исследовались материальные и нематериальные факторы мотивации, значимые для сотрудников и используемые компаниями-работодателями.

Исследование проходило в период с февраля по март 2019 г. Информация была собрана посредством Интернет-опроса. В опросе приняли участие 3600 респондентов: 3114 профессионалов и 486 работодателей. Участники опроса - представители российских и международных компаний.

Первая часть исследования была посвящена мотивационным факторам, которые имеют наибольшую значимость для работников.

Респондентам предлагалось оценить степень значимости различных материальных факторов мотивации. В результате наиболее значимыми факторами выступили достойное денежное вознаграждение (93% респондентов), бонусы за выполнение поставленных целей (66%), медицинское страхование (59%), компенсация доп. профессионального образования/языковых курсов (40%) (табл.2).

Таблица 2

Материальные факторы мотивации

Число респондентов	Фактор мотивации
93%	Достойное денежное вознаграждение
66%	Бонусы за эффективное выполнение поставленных целей
59%	Медицинское страхование
40%	Компенсация дополнительного профессионального образования/языковых курсов
32%	Предоставление корпоративного автомобиля/компенсация расходов на транспорт
31%	Компенсация или организация питания
30%	Индивидуальные вознаграждения (за верность компании, срок работы, др. достижения)
29%	Частичная/полная компенсация фитнеса/йоги/бассейна и др.
24%	Внеочередные оплачиваемые отгулы, выходные и пр.
20%	Улучшение технического оснащения рабочего места (компьютеры, дополнительные гаджеты и др.)
18%	Страхование жизни
18%	Предоставление/компенсация парковки
13%	Предоставление гаджетов
13%	Корпоративные пенсионные программы
11%	Подарки сотрудникам

10%	Путевки на отдых в санатории, оздоровительные лагеря (для детей сотрудников) и пр.
9%	Вознаграждение на основе акций
9%	Скидки на продукты и услуги компании
8%	Дополнительное пособие по уходу за ребенком
5%	Корпоративный детский сад

Респондентам предлагалось оценить степень значимости различных нематериальных факторов мотивации. В результате наиболее значимыми факторами выступили возможность профессионального развития (развитие новых навыков и экспертизы) (63% респондентов), личность руководителя (60%), возможность выполнять разноплановые и интересные задачи (56%) (табл.3).

Таблица 3

Нематериальные факторы мотивации

Число респондентов	Фактор мотивации
63%	Возможность профессионального развития (развитие новых навыков и экспертизы)
60%	Личность руководителя
56%	Возможность выполнять разноплановые и интересные задачи
54%	Различные виды гибкого графика работы (неполная рабочая ставка, гибкие часы прихода/ухода)
55%	Возможность карьерного роста
55%	Компетентный и эффективный управленческий состав компании
49%	Возможность соблюдения Work&Life Balance
46%	Свобода предлагать свои идеи и принимать решения самостоятельно
43%	Возможность работать из дома
42%	Дружелюбная и открытая корпоративная культура
41%	Возможность обучаться в рамках компании за рубежом (стажировки, тренинги и т.д.)
41%	Стабильность компании на рынке
39%	Удовлетворение сделанным и осознание своего успеха
38%	Возможность обучаться в рамках компании в России (тренинги, коучинг, наставничество и т.д.)
36%	Challenges (вызовы, сложные задачи на работе)
36%	Гарантия занятости (отсутствие боязни увольнения/обеспеченность работой на определенный срок)
32%	Благоустроенное офисное пространство
30%	Прозрачность бизнес-процессов
26%	Известность бренда работодателя на рынке

Число респондентов	Фактор мотивации
26%	Участие в принятии стратегических решений в компании
24%	Возможность быть полезным другим
23%	Четкое распределение задач и разделение зон ответственности
21%	Информирование о стратегии компании
20%	Публичное признание достижений, похвала за успехи, объявление благодарности
14%	Мероприятия внутр конкурсы и пр.)
13%	Креативный офис (оригинальное оформление, капсулы для сна, зоны для спорта, релаксации, пр.)
12%	Горизонтальный рост в рамках компании (возможность перехода из одного департамента в другой)
11%	Здоровая внутренняя конкуренция
6%	Поздравление со значимыми датами

Продолжение таблицы 3

Вторая часть исследования была посвящена мотивационным факторам, которые используются работодателями.

Респондентам предлагалось оценить, какие факторы материальной мотивации применяются в их компании. В результате наиболее популярными факторами оказались достойное денежное вознаграждение (85% респондентов), бонусы за выполнение плана (82%), медицинское страхование (65%), страхование жизни (41%) (табл.4).

Таблица 4

Материальные факторы мотивации, предлагаемые работодателями

Число респондентов	Фактор мотивации
85%	Достойное денежное вознаграждение
82%	Бонусы за выполнение плана
65%	Медицинское страхование или возмещение мед.услуг
41%	Страхование жизни
39%	Компенсация питания
37%	Предоставление автомобиля
35%	Компенсация доп. образования, языковых курсов
34%	Подарки сотрудникам
33%	Специальные индивидуальные вознаграждения (за верность компании, срок работы, др. достижения)
29%	Предоставление/компенсация парковки

23%	Предоставление гаджетов
21%	Оснащение рабочего места
21%	Внеочередные оплачиваемые выходные
19%	Скидки на продукты/услуги компании
19%	Компенсация фитнеса/йоги/бассейна
10%	Путевки на отдых
10%	Корпоративные пенсионные программы
9%	Дополнительное пособие по уходу за ребенком
7%	Вознаграждение на основе акций

По аналогичной причине в области нематериальной мотивации зонами конфликтов являются стабильность компании на рынке, возможность обучаться в рамках компании в России, allenges (вызовы, сложные задачи), известность бренда работодателя на рынке, благоустроенное офисное пространство, публичное признание достижений, мероприятия компании (тимбилдинг, корпоративы пр.), информирование о стратегии компании, поздравление со значимыми датами, горизонтальный рост в рамках компании.

Для профессионалов более предпочтительными, чем для работодателей, являются такие факторы, как различные опции гибкого графика работы, личность руководителя, компетентный и эффективный управленческий состав, возможность работы из дома, соблюдать Work&Life Balance, обучаться в рамках компании за рубежом, участие в принятии стратегических решений в компании.

1.3. Современные технологии мотивации персонала

2020 г. оказал сильное влияние на все сферы человеческой деятельности, что было обусловлено пандемией из-за COVID-19, в результате возникла необходимость профилактики заболевания и исключения заражения от инфицированного человека, что привело к введению режима самоизоляции[40]. Поэтому из-за режима самоизоляции, который продлился несколько месяцев у компаний, возникла необходимость перевода работы компаний на удаленный

[40] Указ Президента РФ от 02.04.2020 N 239 «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» [Электронный ресурс]-Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349217/

режим, чтобы, с одной стороны, снизить риск заражения инфекций среди сотрудников, с иной стороны, необходимо вести операционную деятельность для того, чтобы не обанкротиться.

По результатам исследования hh.ru, проведенного в начале апреля 2020 г., когда был проведен опрос 384 отечественных компаний на предмет их «самочувствия» в условиях пандемии. По итогам исследования, 33% респондентов оценили их положение на рынке как негативное, при том сильнее подобное наблюдалось в небольших организациях г. Москва, Санкт-Петербурга и Северо-Западном федеральном округе. Около 36 % респондентов оценили положение компании как стабильное. На момент проведения опроса у 75% респондентов численность организации не изменилась, у 20% - уменьшилась. В компаниях численность персонала была снижена за счет рядовых сотрудников, стажеры и практиканты, менее всего увольнения коснулась линейных руководителей, ведущих специалистов и топ-менеджеров[41].

Первое время у многих компаний были следующие сложности:

- снижение вовлеченности персонала в среднесрочной и долгосрочной перспективе в связи с отсутствием грамотного стимулирования работы;
- наблюдалась временная утрата синергетического эффекта в работе персонала;
- возможные мероприятия в направлении нематериального стимулирования резко сократились;
- наблюдалась снижение лояльности к компаниям как работодателю;
- из-за снижения «личного контакта» между руководителем и подчиненными, а также самими сотрудниками привели к снижению эффективности в работе, возникновению дополнительных сложностей, более длительным периодом выполнения работы.

[41] Михайлов А. А., Федулов В. И. Подходы к управлению персоналом в условиях удаленной занятости// Естественно-гуманитарные исследования, 2020 № 3 – С. 222-226.

В условиях удаленной работы работники выполняют их работу, пребывая у себя дома. В подобной ситуации компания-работодатель обезличивается, она становится заказчиком определенного объема работ как удаленный заказчик, без специфики, присущих именно ей.

В результате возникла необходимость повышения эффективности работы сотрудников на удаленном доступе. Подобный опыт есть у компаний ИТ-сферы, а также в сфере фриланса, где важно у сотрудников сформировать мотивы для выполнения работы эффективно, а вот методы могут иметь отличия в зависимости от специфики выполняемой работы.

У работы в офисе есть неоспоримое преимущество – сотрудники получают сведения не только на совещаниях, но и обсуждая работу в неформальной обстановке, что приводит к обмену информацией, которая дает возможность решить различные вопросы в более сжатые сроки, в то время как выполнение работы на удалении приводит к тому, что сотрудники связываются только в случае повышенной необходимости с помощью видеосвязи, телефонной связи, мессенджерах, что приводит к отсечению некоторой информации, которая бы была в случае работы в офисе и более эффективном взаимодействии.

Вне зависимости от сферы деятельности компании важно сформировать несколько этапов для выполнения работы по формированию системы стимулирования:

1. Проведение социологического исследования;
2. Проведение анализа экспертного мнения;
3. Формирование общих KPI (для отделов, компании);
4. Формирование специальных KPI.

Система стимулирования в итоге оказывает воздействие на индивида, т.е. на формирование мотивов труда (рис. 4).

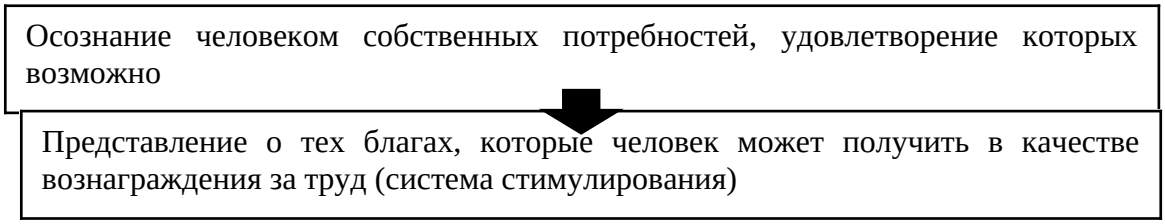




Рисунок 4 - Этапы формирования мотива труда

Мотивы трудовой деятельности выступают в качестве части совокупных мотивов любого человека, которая непосредственно связана с его потребностями и интересами. Система стимулирования – это компромисс между потребностями человека, а также необходимыми результатами от трудовой деятельности.

В условиях сокращения мероприятий нематериального стимулирования и необходимости сохранения удаленной формы работы важно сформировать эффективную систему стимулирования работы для повышения вовлеченности персонала в работу компании.

На основании уже проведенных опросов, анкетирования специалистов, выполняющих работу в удаленной форме можно предложить, кроме материального стимулирования такие методы стимулирования:

1. Обучающие онлайн семинары, т.к. сотрудники, занятые интеллектуальным трудом, заинтересованы в непрерывном развитии и самосовершенствовании;

2. Организация досуга и неформального времяпровождения, что сопряжено с необходимостью поддержания неформальных связей в компании, к примеру, поздравления с разными праздниками, игры, соревнования, иные формы взаимодействия обязаны инициироваться HR службой компании. Это направление будет развиваться методом параллельного развития онлайн приложений и стартапов. В качестве примера можно привести возникшие в период пандемии короновируса, онлайн-бары, где человек погружается в атмосферу бара из дома. Благодаря таким платформам можно организовывать встречи с коллегами и друзьями. На основании опроса специалистов, выполняющих работу на удалении, который был проведен А.С. Игнатюк, Т.Ф.

Манцерова, такие сервисы будут активно развиваться, более того уже в 2020 г. они начали претендовать на статус перспективного механизма неформальных коммуникаций и командообразования.

3. Необходимо обеспечивать живое общение по вертикали взаимодействия. В настоящее время, в эпоху социальных сетей и мессенджеров, людям часто проще написать сообщение, чем снять трубку и позвонить. Однако, важно уделять внимание именно личному вербальному общению руководителя и подчиненных. Видится целесообразным установить определенную периодичность общения, во время которого необходимо обсудить не только основные рабочие вопросы, но и неформально побеседовать, оценить эмоциональное состояние работника, его проблемные вопросы, внутренние настроения.

Разработанная и внедренная в компанию система мотивации для персонала обязана обеспечить эффективное выполнение её персоналом обозначенных задач, осуществления контрольных мероприятий за выплатами, сведению к минимуму текучести кадров, обнаружения самых лучших её сотрудников, в итоге привлечение ценных трудовых ресурсов.

Материальному стимулированию отведена наиболее значительная роль, в частности, его эффективная система дает возможность компании успешно развиваться и достаточно быстро достигать высоких результатов в сжатые сроки. Вся совокупность внедряемых инструментов, а также методов обязаны быть ясными, понятными, справедливыми и обоснованными для её персонала. Тогда у персонала возникает понимание, что успех компании пребывает в зависимости от них и результатов их деятельности, а их материальное вознаграждение пребывает в прямой зависимости от успеха самой компании. Именно поэтому сам персонал будет в итоге заинтересованным в достижении высоких результатах от собственной трудовой деятельности, а менеджмент будет иметь возможность максимально эффективно использовать его возможности[42].

[42] Михайлина Г.И. Управление персоналом / Г.И. Михайлина, - 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2018. – С.43.

Как показывает практика, сегодня одного материального стимулирования уже недостаточно, чтобы персонал осуществлял его трудовую деятельность с максимальной отдачей.

От найма на работу и последующего трудоустройства находится в зависимости мотивирование и персонала, и компаний к более эффективным взаимоотношениям в ходе процесса производства. Подобно имело значительное влияние на рост производственных показателей, поэтому мировое сообщество проявляет к японской системе проявляется особый интерес. Японские методы управления считают одной из важнейших составляющих «японского экономического чуда».

Наиболее высокой точкой карьерного роста выделяют именно партнерство. При подобной стратегии спецификой корпоративной культуры выступает персонификация (у каждого достижения всегда есть свой конкретный автор, достижение конкретного сотрудника это уже достижение предприятия). Затраты с целью реализации подобной модели с точки зрения являются нерентабельными высокую текучесть персонала, и здесь, чтобы удержать высококвалифицированной персонал предприятия идут на дополнительные затраты в виде социального страхования, различных форм премирования, пенсионного обеспечения и т.д. В качестве конкурентных преимуществ здесь стоит выделить именно появлением базы с целью реализации бизнес-проектов, достаточно в краткие сроки и с минимальным количеством недочетов.

Данный подход широко применяется и активно используется именно в Японии. Финансовые результаты компаний и приверженность сотрудников показывает высокую эффективность данной системы. Каждый сотрудник сливается с компанией и ощущает себя ее частью. В основе «корпоративного духа» компании находится психология группы, которая ставит интересы группы выше личностных интересов отдельных сотрудников. Работая на цели компании, каждый японец осознает, что он работает на группу и на себя лично. Согласно мнения японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- гласность и ценности корпорации;
- управление, основанное на информации;
- управление, ориентированное на качество;
- постоянное присутствие руководства на производстве.

Среди нестандартных систем нематериального стимулирования следует учитывать опыт компаний, но его есть возможность внедрить в компании, осуществляющие работу на удаленном доступе.

Некоторые компании стимулируют очень нестандартные системы стимулирования, ниже приведены несколько интересных видов стимулирования.

По мнению Акиа Морита, основателя корпорации Sony: «Люди работают не только ради денег, и, если вы пытаетесь мотивировать людей, деньги не самый эффективный инструмент»[43]. По мнению Акира Исикава, денежное вознаграждение в компаниях США полагается именно тем, кто внес рационализаторское предложение. В то же время величина прибыли в японских компаниях подлежит распределению между всей совокупностью работников, а величина денежного вознаграждения отдельно индивида в итоге заменяет признание достижений группы.

Что касается Сбербанка России, то ежемесячно Глава правления Герман Греф приглашает лучших сотрудников на обед.

Выходной в пятницу, 13-го. Персонал германской производственно-торговой компании в такой «злополучный» день имеет право получить отгул. В ходе анализа сделок и рекламаций последних пяти лет, компания выявила наибольшее количество проваленных переговоров сотрудников и жалоб клиентов (причем в форме весьма нестандартных претензий) именно в пятницу 13-го.

Театральный час. В украинской консалтинговой компании сотрудники

[43] Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. [Электронный ресурс]- Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml (дата обращения: 30.12.2021).

могут покинуть рабочее место на час раньше, если они собрались идти в театр или на концерт. Однако для этого необходимо соблюдение следующих условий: сначала предъявление билета, а на ближайшем собрании рассказ о своих впечатлениях (приветствуются яркое воспроизведение отрывков из представлений и показ фото).

Номер-люкс для молодоженов. Такой подарок делает своим сотрудникам сеть французских отелей. Номер украшается с помощью воздушных шаров и цветов; в дополнении к чему, приносится корзина с фруктами и шампанским.

Няни для детей сотрудников. Часто предприятия сами решают проблему поиска няни для детей своих сотрудников. Они «точечно» разбираются с каждым сотрудником, вызывая нянь к ним на дом, либо даже заключают договор с агентством по подбору нянь, обеспечивая своих сотрудников столь важным «ресурсом». В число таких организаций входит «Яндекс», которая одна из первых возложила на себя ответственность за поиск нянь для детей своих сотрудников[44].

Получение больничного листа без документов. В Швеции работодатели большое внимание уделяют здоровью своих сотрудников. Размер выплат по больничному обычно составляет до 80% размера оплаты труда, и чтобы не выходить на работу из-за болезни неделю, сотрудник должен только сообщить об этом руководителю – никакие документы не потребуются.

Отпуск без объяснения причин. В Австралии распространены sickie – под ним подразумевается день отдыха, когда работник может взять отгул без объяснения причин. Однако в последнее время австралийцы все чаще начали использовать sickie для похола на пляж в хорошую погоду или отдыха после веселой вечеринки. Поэтому в некоторых компаниях можно по-прежнему спокойно брать такие отгулы, а в другие уже требуют больничный [45].

[44] Официальный сайт-информатор «Яндекс». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://yandex.ru/company/ (дата обращения: 30.12.2021).
[45] Смирнова Т.В., Голенкова А.А. Стимулирование труда персонала: зарубежный опыт// Инновации. Наука. Образование. – 2021. - № 41. – С. 50-58

Таким образом, в условиях цифровизации экономики необходимо пересматривать систему мотивации и стимулирования труда, обогащать ее современными инструментами и формировать персонифицированный набор стимулов. В настоящее время стоит острая необходимость формирования системы стимулирования, адаптированной к воздействию внешних факторов. Это позволит стабилизировать кадровый состав, ведь топ-менеджерам целесообразнее работать с сотрудниками, обладающими высоким уровнем специфических компетенций, свойственных только данному хозяйствующему субъекту или отрасли экономики. Рациональная система стимулирования позволит повысить лояльность персонала, удовлетворенность трудом, что найдет отражение в показателях производительности труда и качества работы, развитии инновационного потенциала.

Вывод по первой главе исследования.

Проведенный анализ позволил установить, что мотивация - это побуждение человеком самого себя и других к достижению целей, поставленных для конкретной организации. Важнейшим условием эффективной деятельности любого субъекта предпринимательской деятельности является мотивация, настраивающая работников трудиться с наиболее высокой отдачей.

Научная литература и практическая деятельность хозяйствующих субъектов не сформировали единого подхода, позволяющего выявить самую эффективную форму мотивации: мотивацию, предполагающую поощрения или демотивацию, предусматривающую штрафы и лишения. Считается, что их разумное комбинирование позволяет сформировать на предприятии эффективную систему мотивации персонала.

В последние годы опыт западных стран свидетельствует об усилении тенденции применения мотиваторов, а не демотиваторов. Тем не менее, для каждой организации субъективное значение имеют уровень экономики и развития общества, традиции и нравы населения, род деятельности компании и квалификационный уровень сотрудников.

К важным элементам системы мотивации и стимулирования работников в организации относятся материальные стимулы: заработная плата, премирование, бонусы, участие в прибылях и др., нематериальные стимулы, включая систему социальных гарантий.

Трудовая мотивация на предприятии выполняет такие задачи, как повышение с помощью разработки и внедрения комплексной системы мотивации сотрудников результативности и эффективности функционирования предприятия; повышение результативности и качества выполняемых подразделениями работ, снижение издержек финансово-хозяйственной деятельности организации и как следствие, повышение эффективности и рентабельности деятельности предприятия в целом; обеспечение роста результативности и эффективности трудовой деятельности отдельных работников.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Предприятие ООО «Уральский завод манифольдов» специализируется на разработке и производстве оборудования, работающее под высокими давлениями.

Основная номенклатура завода – сборочные узлы и элементы манифольдов, элементы обвязки скважин, работающих под давлениями 40, 70 и 105 МПА, эксплуатирующихся в сервисах ГРП и бурении:

- колено-шарнирные соединения 2", 3", 4" (70 и 105 МПа);
- клапана высокого давления 2", 3", 4" (70 и 105 МПа);
- быстроразъемные соединения (БРС) 2", 3", 4" (70 и 105 МПа);
- переводники, отводы, тройники, крестовины;
- клапаны обратные 2", 3", 4" (70 и 105 МПа);
- трубы для линий высокого давления 2", 3", 4" (70 и 105 МПа).

Завод производит продукцию с применением таких технологических

переделов как резка, кузнечные работы, механическая обработка на токарных и фрезерных станках с ЧПУ, сварки (любые виды), сборки и окраски. В том числе процесс проверки качества сопровождается как приемкой продукции в ОТК по КД и физико-механическими испытаниями и хим. анализами, так и проверкой УЗК, нагрузкой изделий под давлением на выходе готового изделия.

Серьезным преимуществом завода являются технические эксперты, имеющие серьезный опыт работы как в нефтесервисных, так и в машиностроительных компаниях, работая долгое время над разработкой и повышением качества оборудования в формате импортозамещения.

Организационная структура управления в ООО «Уральский завод манифольдов» отображена на рисунке 5.

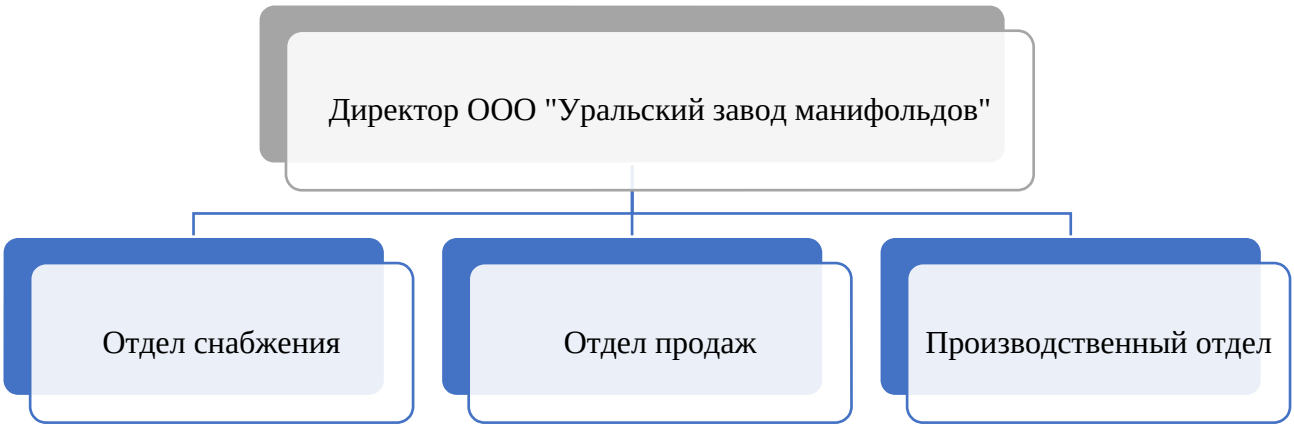


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Уральский завод манифольдов»

Общее руководство деятельностью Общества принадлежит директору, который принимает стратегические управленческие решения по вопросам определения направлений развития ООО «Уральский завод манифольдов».

Перечень функциональных подразделений включает:

1. Отдел снабжения, менеджеры которого несут ответственность за своевременное обеспечение основных видов деятельности организации необходимыми материалами и оборудованием, предназначен для реализации следующих функций:

- координация договорных обязательств по закупке необходимых материалов;

- оптимизация затрат ресурсов, материалов и степени износа оборудования при выполнении работ специалистами технической службы;
- планирование потребностей организации в материальных ресурсах.

2. Отдел продаж, менеджеры которого ответственны за объем продаж услуг ООО «Уральский завод манифольдов», в связи с чем выполняют следующие должностные обязанности:

- работа с клиентами в вопросах оказания консультационной поддержки в сфере стоимости и содержания услуг организации;
- продвижение услуг посредством регулярного обновления информации на сайте организации, а также размещения рекламных объявлений с целью расширения клиентской базы посредством информирования о деятельности ООО «Уральский завод манифольдов»;
- разработка и реализация мер по повышению лояльности имеющихся клиентов;
- ведение соответствующей отчетности.

В целом организационная структура ООО «Уральский завод манифольдов» является достаточно оптимальной и соответствует его направлениям и масштабу деятельности.

В таблице 5 приведены показатели эффективности использования ресурсов ООО «Уральский завод манифольдов» за 2018 – 2020 гг.

Таблица 5

Динамика показателей эффективности использования ресурсов ООО «Уральский завод манифольдов» за 2018 – 2020 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 г. от 2018 г.	2020 г. от 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка, тыс.руб.	15	3241	22774	3226	19533	21606,7	702,7
2. Среднесписочная численность персонала,	14	13	11	-1	-2	92,9	84,6

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 г. от 2018 г.	2020 г. от 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
А	1	2	3	4	5	6	7
человек							
3. Себестоимость продаж, тыс. руб.	4	2116	14180	2112	12064	52900	670,1
4. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	-	4066,5	8182,5	4066,5	4116	-	201,2
5. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	1397	6036,5	11412	4639,5	5375,5	432,1	189,0
6. Объём продаж на 1 работника, тыс. руб.	1,07	249,3	2070,4	248,23	1821,1	23299,1	830,5
7. Материалоотдача, руб./руб.	3,75	1,53	1,61	-2,22	0,08	40,8	105,2
8. Фондоотдача, руб./руб.	-	0,8	2,78	0,8	1,98	-	347,5
9. Оборачиваемость оборотных средств, раз	0,01	0,54	2,0	0,53	1,46	5400,0	370,4
10. Период оборота оборотных средств, дни	36500	675,9	182,5	-35824,1	-493,4	1,85	27,0

Продолжение таблицы 5

Проанализировав основные экономические показатели ООО «Уральский завод манифольдов» за 2018 – 2020 гг. можно сказать, что за 2020 г. произошел рост выручки до 22774 тыс. руб., так как увеличился объём продаж товаров. На протяжении исследуемого периода, в ООО «Уральский завод манифольдов» наблюдается снижение среднесписочной численности работников.

Соотношение выручки и себестоимости продаж ООО «Уральский завод манифольдов» отображено на рисунке 6.

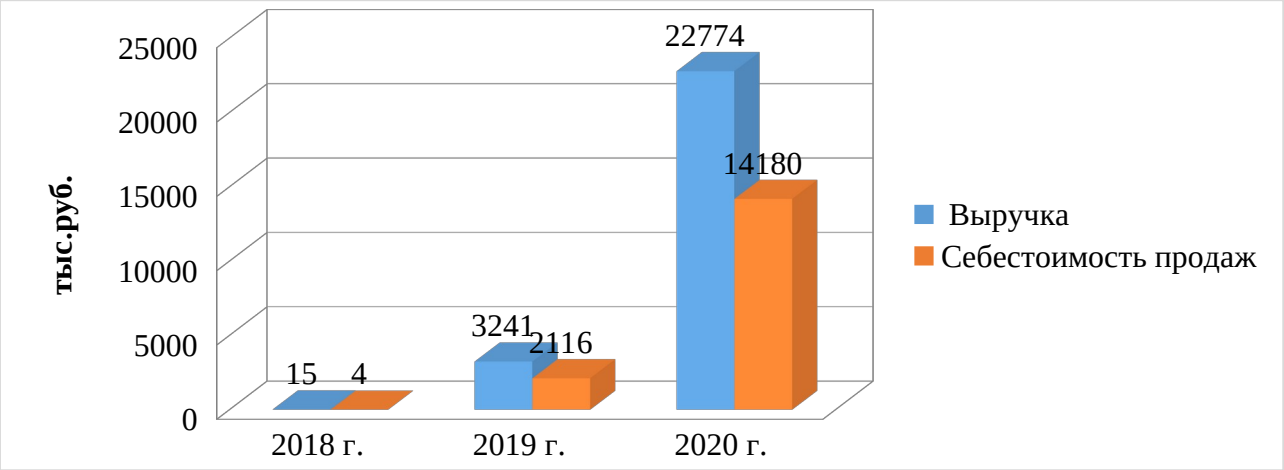


Рисунок 6 – Динамика выручки и себестоимости от продаж ООО «Уральский завод манифольдов» в 2018 – 2020 гг.

Объём продаж на одного работника за 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличился на 23199,1 %, а уже за 2020 г. данный показатель составляет 2070,4 тыс. руб. на человека. Исходя из расчётных данных, видно, что материальные ресурсы компании используются достаточно эффективно. Так материалоотдача за 2019 г. сократилась на 59,2 %, то уже за 2020 г. увеличилась на 5,2%. В исследуемой компании за 2020 г. показатель фондоотдачи увеличился до 2,78 руб. (на 247,5 %), а значит, основные фонды стали использоваться более эффективно.

Показатель оборачиваемости оборотных средств за 2020 г. вырос до 2,0 раз. Это объясняется тем, что рост оборачиваемости оборотных средств был достигнут в результате повышения эффективности управления оборотными активами. Период оборота оборотных средств на протяжении трёх лет сокращается от 36500 дней до 182,5.

Снижение этого показателя в динамике является положительным фактором.

Таким образом, в целом ООО «Уральский завод манифольдов» отобразил положительные результаты деятельности за 2018 – 2020 гг.

2.2. Количественный и качественный состав персонала ООО «Уральский завод манифольдов»

В ООО «Уральский завод манифольдов» выстроена эффективная система корпоративного управления в соответствии с требованиями законодательства.

Кадровая политика ООО «Уральский завод манифольдов» строится на основании принятой «Политики управления персонала» в 2020 году. Основные положения кадровой политики показаны на рисунке 7.

Главная цель кадровой политики ООО «Уральский завод манифольдов» - развитие эффективной и прозрачной системы корпоративного управления, которая будет представлять возможность для максимального раскрытия потенциала всех работников предприятия.

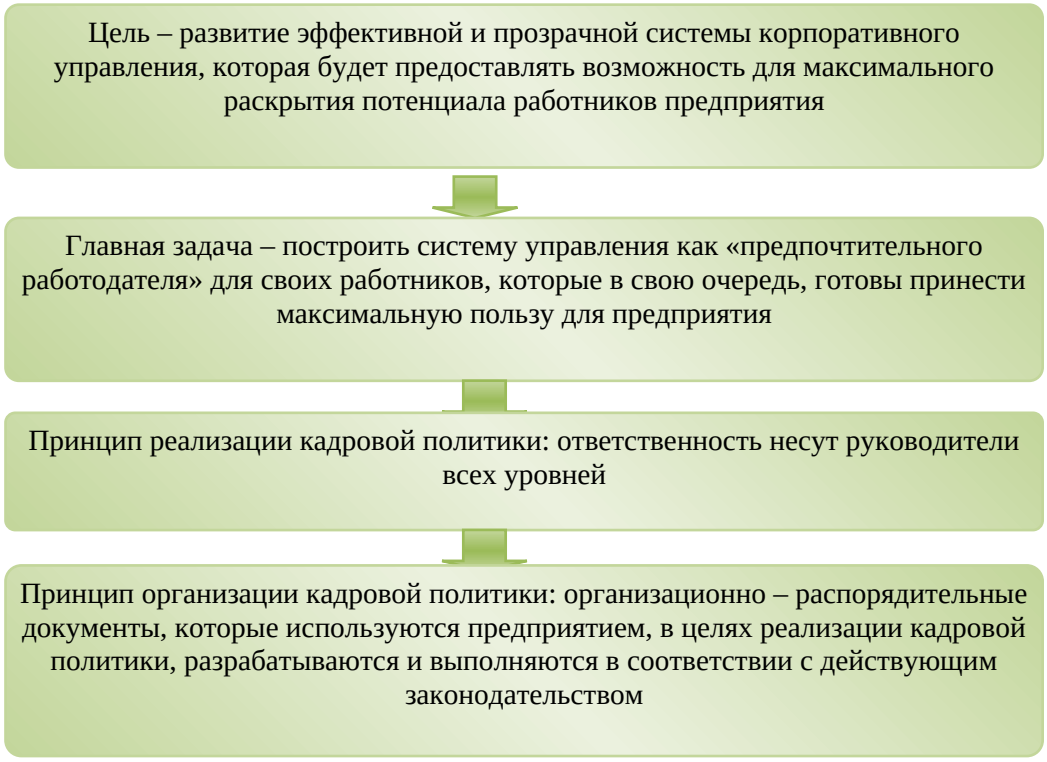
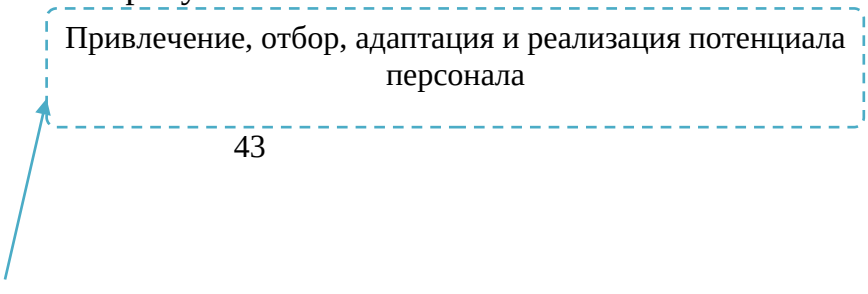


Рисунок 7 - Общие положения кадровой политики ООО «Уральский завод манифольдов»

Основные направления кадровой политики ООО «Уральский завод манифольдов» представлены на рисунке 8.



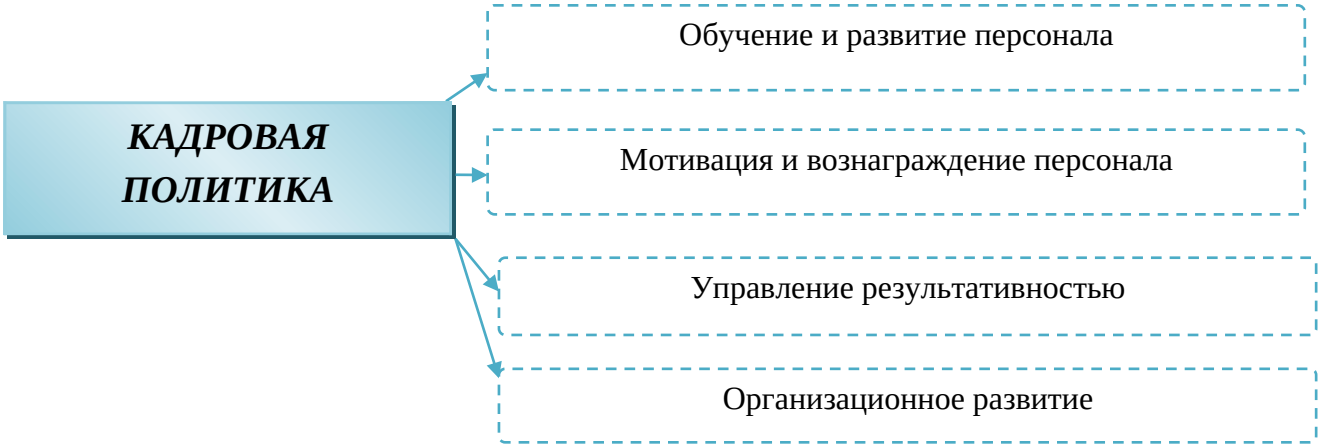
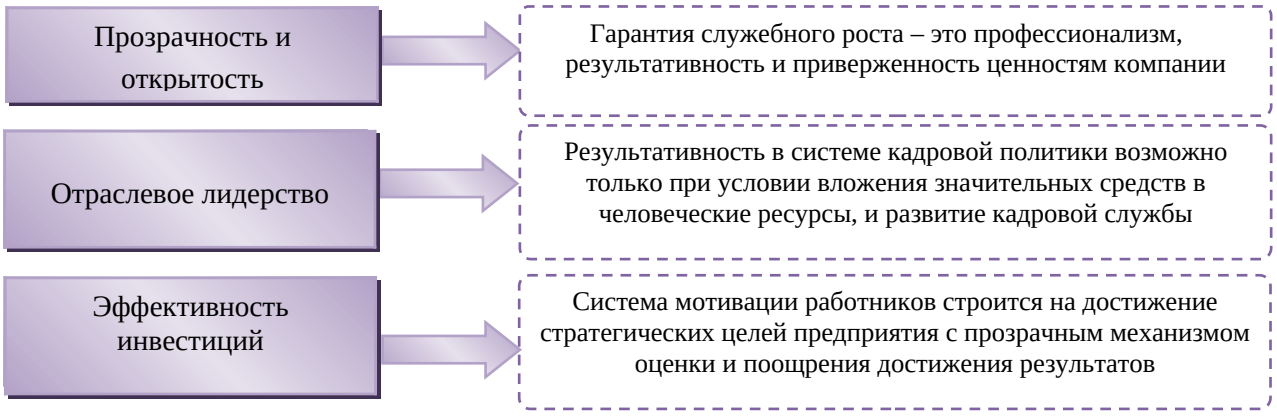


Рисунок 8 – Основные направления кадровой политики ООО «Уральский завод манифольдов»

На рисунке 9 перечислены принципы кадровой политики, которым придерживается компания.

ООО «Уральский завод манифольдов» в указанном выше документе предусматривает, что кадровая политика должна строиться на системном подходе с учетом все указанных направлений, показанных на рисунке 8.

Трудовые отношения в ООО «Уральский завод манифольдов» формируются на основании Трудового кодекса Российской Федерации. Для закрепления сотрудника на конкретном трудовом месте оформляется распоряжение или приказ. Для знакомства сотрудника с его служебными обязанностями и подтверждением его согласия руководствоваться представленным указаниям, осуществляется знакомство сотрудника со служебным указанием и его подписание. Служебное указание включает детальное отображение рабочего места, функций и нужных навыков для сотрудника.



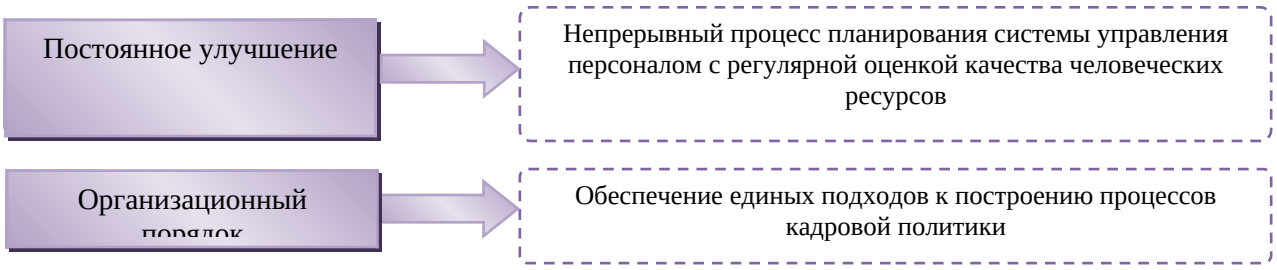


Рисунок 9 - Принципы кадровой политики ООО «Уральский завод манифольдов»

Коллектив ООО «Уральский завод манифольдов» предстает осмысленно сформированным стабильным коллективом, сориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное расчленение труда совмещает в себе численное (сформированное на взаимозаменяемости) и рассматривающее особенности некоторых разновидностей труда в границах одного и того же качества.

Работа с сотрудниками основывается на основании Положения о регламентирующих документах по персоналу ООО «Уральский завод манифольдов». Все положения и документы по работе с персоналом, разработанные на основе представленного положения в ООО «Уральский завод манифольдов», обязательны для выполнения.

Численность коллектива ООО «Уральский завод манифольдов» на 31.12.2020 года составила 11 работников. За 2018-2020 гг. она сократилась на 3 человека.

Согласно штатному расписанию, по состоянию на 01.01.2021 г. численность работников ООО «Уральский завод манифольдов» составила 11 человек, из них 8 мужчин и 3 женщины. Следовательно, доля мужчин в структуре персонала организации -72,7%, доля женщин – 27,3%. Изменения структуры персонала ООО «Уральский завод манифольдов» в 2018-2020 гг. приведены на рисунке 10.

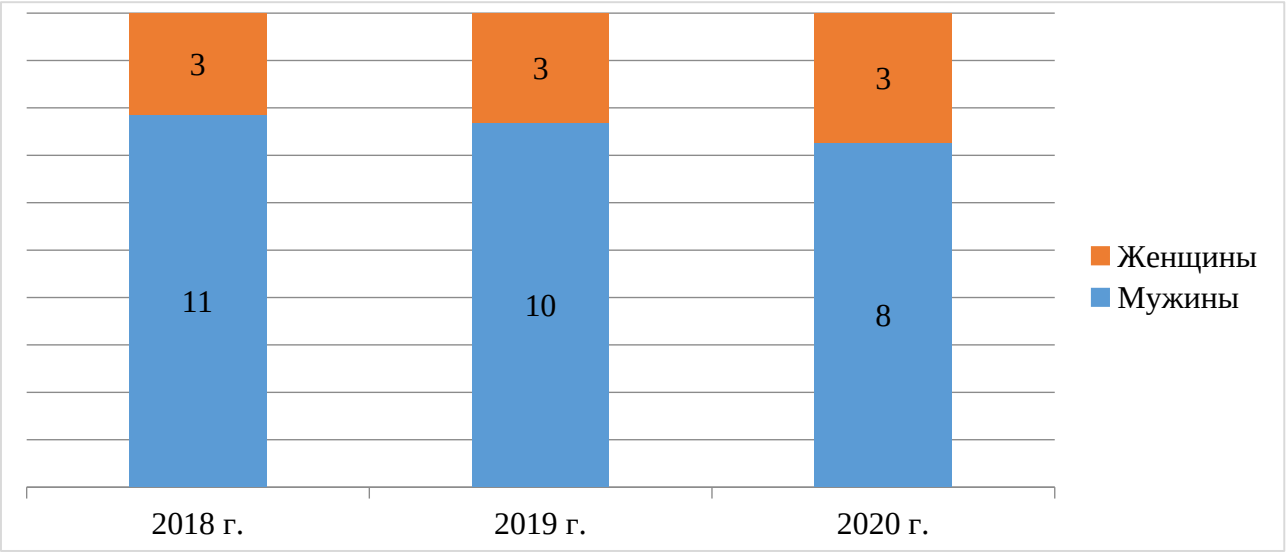


Рисунок 10- Структура персонала ООО «Уральский завод манифольдов» в 2018-2020 гг. по гендерному признаку, чел.

Представленные данные позволяют заключить, что доля мужчин в 2020 г. значительно сократилась. Так, в период пандемии новой коронавирусной инфекции covid-19 число заявок на предоставления услуг специалистами ООО «Уральский завод манифольдов» заметно снизилось ввиду введенных карантинных мероприятий, кроме того, уменьшилось количество заказов на работы. Ввиду чего 2 специалистов из уволились по собственному желанию.

Кроме того, необходимо отметить, что группу уволившихся сотрудников составили наиболее опытные, высококвалифицированные работники.

Оценку возрастной характеристики трудового коллектива организации необходимо проводить с целью определения в нем доли работников, возраст которых допускает обучение (в том числе, повышение квалификации, профессиональную переподготовку и т. д.), т. е. для установления уровня трудового потенциала организации в сфере профессионального развития.

Структура персонала ООО «Уральский завод манифольдов» по возрасту за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 11).

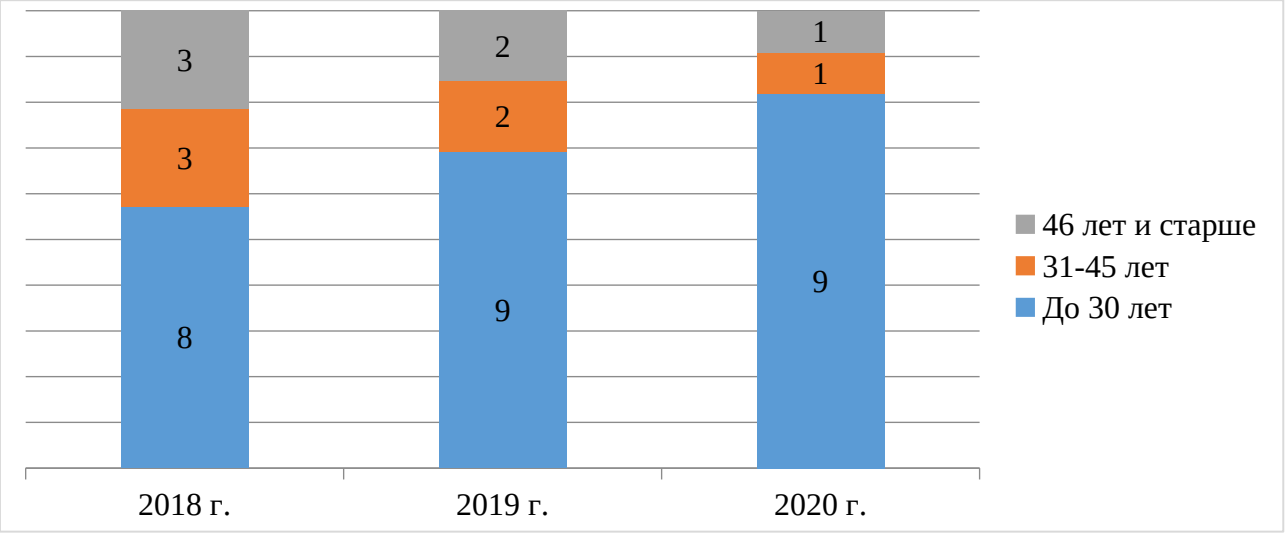


Рисунок 11- Структура персонала ООО «Уральский завод манифольдов» по критерию возраста в 2018-2020 гг., чел.

Приведенные данные позволяют сделать вывод, что ООО «Уральский завод манифольдов» характеризуется достаточно молодым кадровым составом. Так, в 2018-2020 гг. доля работников в возрасте до 45 лет составила 78,6%, 84,6% и 90,9% соответственно. Иными словами, численность молодых, потенциально мобильных в квалификационном плане, готовых к профессиональному развитию сотрудников существенно превышает число специалистов старше 45 лет. При этом в достаточной мере представлена группа до 30 лет, составляющая в 2018-2020 гг. в общей структуре персонала 57,1%, 69,2% и 81,8% соответственно. Данная категория сотрудников, как правило, отличается интеграцией наличия достаточно длительного профессионального опыта и значительными возможностями и мотивацией к повышению квалификации, профессиональной переподготовке, совершенствованию своих знаний и навыков в целом, что, безусловно, является позитивным аспектом.

Однако, как следует из данных, приведенных на рисунке 11, возможно отметить, что в 2020 г. категория работников возраста «31-45 лет» сократилась на 2 человека, возраста «старше 46 лет» - на 2 человека, что обусловлено выше упомянутым увольнением по собственному желанию специалистов при снижении уровня средней заработной платы в 2020 г. в период пандемии новой коронавирусной инфекции covid-19. Данный факт является определенно

негативным в оценке динамики трудового потенциала ООО «Уральский завод манифольдов».

Данные для анализа структуры персонала организации по категориям должностей в 2018-2020 г. приведены в таблице 6.

Таблица 6

Структура персонала ООО «Уральский завод манифольдов» по категориям занимаемых должностей в 2018-2020 гг.

Категория персонала	Численность персонала, чел.			Изменения, чел.		Изменения, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Всего, в т. ч.	14	13	11	-1	-2	92,9	84,6
Руководитель	1	1	1	0	0	-	-
Функциональные менеджеры	2	2	2	0	0	-	-
Рабочие	11	10	8	-1	-2	90,9	80,0

На основании содержания таблицы 6 возможно установить, что в структуре персонала ООО «Уральский завод манифольдов» преобладает категория сотрудников, занятых непосредственной реализацией основных видов деятельности, откуда следует вывод об оптимальности количества уровней иерархии и подразделений, численности каждой из подгрупп работников в целом.

Данные для анализа образовательной структуры персонала ООО «Уральский завод манифольдов» за период 2018-2020 гг. приведены в таблице 7 (где СПО - среднее профессиональное образование; ВПО - высшее профессиональное образование).

Таблица 7

Образовательная структура персонала ООО «Уральский завод манифольдов» в 2018-2020 гг.

Категория персонала	Численность персонала, чел./ доля в структуре						Изменения, чел.	
	2018		2019		2020		2019/2018	2020/2019
Всего	14	100,0	13	100,0	11	100,0	-1	-2
СПО	10	71,4	9	69,2	7	63,6		
ВПО (бакалавриат)	2	14,3	2	15,4	1	9,1	0	-1
ВПО (специалитет, магистратура)	2	14,3	2	15,4	3	27,3	0	+1

Оценивая структуру персонала ООО «Уральский завод манифольдов» по уровню образования, возможно сделать вывод о ее соответствии направлениям деятельности организации в целом и конкретных специалистов в частности. Так, в качестве положительного аспекта следует отметить наличие высшего профессионального образования у сотрудников, занимающих руководящие должности, что обусловливает необходимый уровень качества выполняемых ими должностных обязанностей. Кроме того, позитивным фактом является окончание в 2020 г. главным бухгалтером обучения по программе подготовке магистров «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (повышение степени профессионального образования с имеющегося уровня бакалавриата).

Однако преобладающую долю в структуре персонала ООО «Уральский завод манифольдов» в 2018-2020 гг. занимают сотрудники со средним профессиональным образованием, что определяет наличие резервов для увеличения профессиональной и квалификационной составляющей трудового потенциала персонала организации.

Структура персонала ООО «Уральский завод манифольдов» по критерию продолжительности работы в организации приведена в таблице 8.

Таблица 8

Структура персонала ООО «Уральский завод манифольдов» в 2018-2020 гг. по критерию стажа работы в организации (в целом по специальности)

Категория персонала	Численность персонала, чел./ доля в структуре						Изменения, чел.	
	2018		2019		2020		2019/2018	2020/2019
Всего	14	100,0	13	100,0	11	100,0	-1	-2
До 1 года	5	35,7	4	30,8	2	18,2	-1	-2
От 1 до 3 лет	9	64,3	9	69,2	9	81,8	0	0

Представленные данные позволяют определить преобладание в структуре персонала ООО «Уральский завод манифольдов» на протяжении всего анализируемого периода сотрудников с опытом работы по профилю организации более 2-х лет (64,3%, 69,2% и 81,8% в 2018-2020 гг. соответственно). Однако указанную характеристику возможно трактовать двояко: с одной стороны, большей долей характеризуется группа относительно

опытных и квалифицированных специалистов, с другой стороны - в организации имеются молодые работники, отличающиеся, как правило, значительными резервами для профессионального развития, что в совокупности определяет существенные перспективы для развития трудового потенциала персонала ООО «Уральский завод манифольдов».

Таким образом, анализ структура персонала по поло-возрастным признакам и категориям должностей определил оптимальность состава трудового коллектива работников ООО «Уральский завод манифольдов», одновременно с чем в результате оценки образовательной составляющей и параметра стажа, характеризующего наличие опыта работы по занимаемой должности, установлено, что у значительной доли сотрудников имеются существенные перспективы для развития собственного и, следовательно, общего для организации трудового потенциала.

2.3 Оценка эффективности технологий мотивации сотрудников

Основным методом стимулирования персонала ООО «Уральский завод манифольдов» является заработная плата. В соответствие со статьей 135 Трудового кодекса РФ заработная плата работникам ООО «Уральский завод манифольдов» устанавливается трудовыми договорами.

Формы оплаты труда персонала в ООО «Уральский завод манифольдов» представлены в таблице 9.

Таблица 9

Формы оплаты труда персонала в ООО «Уральский завод манифольдов»

Должность	Форма оплаты труда
Генеральный директор	Повременная
Менеджер отдела снабжения	Повременно-премиальная
Менеджер по продажам	Повременно-премиальная
Рабочие	Повременная

В ООО «Уральский завод манифольдов» оплата труда персонала осуществляется на основе трудового договора, который в полной мере отражает интересы как работодателя, так и работников. Заключение трудового договора

осуществляется в письменной форме на момент найма работника. В случае изменения уровня заработной платы работника, к трудовому договору заключается дополнительное соглашение.

Размер оклада устанавливается генеральным директором, так как он является единственным учредителем и собственником компании. На увеличение оклада оказывают влияние такие факторы как возложение дополнительных обязанностей, а также сложность и интенсивность труда. Динамика заработной платы персонала ООО «Уральский завод манифольдов» по должностям за 2018-2020 гг. представлена в таблице 10.

Таблица 10

Динамика заработной платы персонала ООО «Уральский завод манифольдов», руб.

Наименование должности	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста 2020/2018 гг., %
Генеральный директор	43 000	45 800	50 000	116,3
Менеджер отдела закупок	16 300	18 50		
Менеджер по продажам	25 000	30 000	35 500	142,0
Рабочий	15 000	16 900	18 500	123,3

Продолжение таблицы 10

Динамика фонда заработной платы ООО «Уральский завод манифольдов» за период 2018-2020 гг. представлена на рисунке 12.

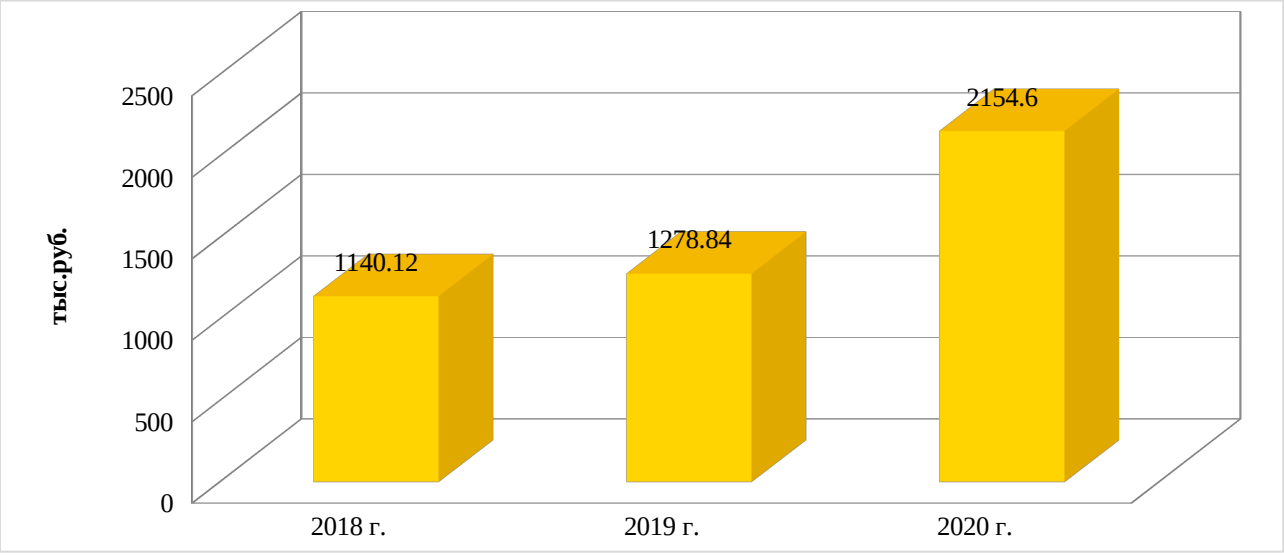


Рисунок 12 - Динамика фонда заработной платы ООО «Уральский завод

манифольдов», тыс. руб.

Анализ динамики объема выплаченных премий в ООО «Уральский завод манифольдов» по отделам за 2018-2020 гг. представлен в таблице 11.

Таблица 11

Анализ динамики объема выплаченных премий в ООО «Уральский завод манифольдов» по отделам за 2018-2020 гг., руб.

Наименование отдела	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста 2020/2018 г., %
Отдел снабжения	65 600	72 500	84 500	128,8
Отдел продаж	96 400	134 800	135 400	131,6
Производственный отдел	912 200	1 026 431	1 398 516	153,3

Для выявления причин эффективности существующей системы мотивации было проведено анкетирование сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов». В опросе приняли участие 100 % сотрудников.

Респондентам было предложено оценить степень значимости для них стимулов работы в компании. Результаты опроса отражены в таблице 9 по пятибалльной шкале.

Таблица 12

Значимость стимулов работы в ООО «Уральский завод манифольдов»

Наименование стимула	Оценка, средний балл	
	значимость	степень удовлетворенности
Стимулы материального характера	5	3,3
Карьерный рост	4	2,6
Гарантия постоянной работы	4,1	4,3
Профессиональное развитие	5	3,5
Стабильный социально-психологический климат в коллективе	5	4,2
Организация труда	3	5

Для большинства сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов» ведущими стимулами трудовой деятельности являются стимулы материального

характера, профессиональное развитие и стабильный социально-психологический климат в коллективе, однако низкий уровень удовлетворенности говорит о необходимости работы над развитием данных факторов.

Респондентам было предложено оценить степень значимости для них мотивов трудовой деятельности. Результаты опроса отражены в таблице 13 по пятибалльной шкале.

Таблица 13

Результаты оценки мотивов трудовой деятельности сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов»

Наименование мотива	Оценка, средний балл	
	значимость	возможность реализации в организации
Желание иметь большую степень самостоятельности в работе	2,7	3,5
Стремление достичь рабочих достижений, которые не уступают достижениям других коллег	3,5	
Стремление выполнять работу так, чтобы заслужить высокий авторитет со стороны коллег, их уважение	4,2	4,4
Желание получения признания своих заслуг со стороны руководителя	4,1	3,8
Стремление установить хорошие отношения с коллегами по работе	4,6	3,9
Стремление проявить себя в работе лучшим образом	4,0	3,5
Стремление результатами своей работы внести вклад в общий результат работы компании	3,2	3,5
Желание проявления инициативы и творчества в процессе работы	2,6	2,6
Стремление к продвижению по службе	3,9	3,1

Продолжение таблицы 13

По результатам опроса видно, что у сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов» достаточно развито стремление выполнять работу так, чтобы заслужить высокий авторитет со стороны коллег, их уважение; стремление установить хорошие отношения с коллегами по работе; желание получения признания своих заслуг со стороны руководителя; стремление проявить себя в работе лучшим образом, а также стремление к продвижению по службе. Умеренно развито у сотрудников желание достичь рабочих достижений, которые не уступают достижениям других коллег; стремление результатами своей работы внести вклад в общий результат работы компании. Такие качества, как желание проявления инициативы и творчества в процессе работы и большая степень самостоятельности в работе, развиты слабо.

Результат оценки мнения сотрудников по поводу реализации мотивов в компании указывает на то, что наиболее сильно выраженные мотивы не всегда могут быть реализованы, и необходимо обратить на это внимание.

Для исследования значения материальной мотивации респондентам было предложено оценить значимость определенных показателей. Результаты опроса отражены в таблице 14 по пятибалльной шкале.

Таблица 14

Значение зарплаты для сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов»

Показатели оценки	**Оценка, средний балл**	
	значимость	**степень удовлетворенности**
Справедливая оценка труда при определении величины заработной платы	5,0	3,2
Значение размера оплаты труда для самооценки	4,3	3,3
Система оплаты труда в организации	4,9	3,0
Сопоставимый размер зарплаты с зарплатой руководства	3,8	2,7
Сопоставимый размер зарплаты с работниками	4,8	4,2

других подразделений		

Согласно результатам опроса выводы о значимости материальной мотивации для сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов» получаются следующие:

- справедливость оценки труда и система оплаты труда имеют для сотрудников наибольшую значимость;
- уровень денежного вознаграждения они связывают с уровнем самооценки;
- большое внимание работники уделяют сопоставлению размера своей заработной платы с уровнем заработной платы своих коллег.

Результаты опроса говорят о высокой значимости оплаты труда как фактора мотивации для работников ООО «Уральский завод манифольдов», но в целом они не удовлетворены существующей системой оплаты труда, и в особенности размером денежного вознаграждения.

Далее респондентам было предложено оценить, насколько эффективно в компании применяются различные элементы системы мотивации. Балльная оценка полученных результатов представлена в таблице 15. Общий результат оценки эффективности элементов системы мотивации труда работников в ООО «Уральский завод манифольдов» - средний балл - 7,5 баллов.

Таблица 15

Балльная оценка эффективности системы мотивации труда работников в ООО «Уральский завод манифольдов»

№п/п	Элементы системы мотивации	Итоговое среднее распределение оценочных баллов				
		2 балла	4 балла	6 баллов	8 баллов	10 баллов
	Уровень эффективности	отсутствует	низкий	удовлетв.	средний	высокий
1	социальная защищённость					X
2	существующая система оплаты труда			X		
3	обеспечение безопасных и					X

№п/п	Элементы системы мотивации	Итоговое среднее распределение оценочных баллов				
		2 балла	4 балла	6 баллов	8 баллов	10 баллов
	Уровень эффективности	отсутствует	низкий	удовлетв.	средний	высокий
	комфортных условий труда					
4	система адаптации персонала		X			
5	система профессионального обучения			X		
6	формирование стабильного соц.психологического климата в трудовых коллективах			X		
7	чёткие служебные перспективы, возможность продвижения				X	
8	наличие общих организационных ценностей					X
9	возможность для самореализации работников				X	
10	корпоративные мероприятия				X	
11	проведение регулярной оценки эффективности системы мотивации			X		
12	адекватное последовательное руководство				X	

Продолжение таблицы 15

Основываясь на результатах проведенной оценки существующих недостатков системы мотивации труда работников ООО «Уральский завод манифольдов» можно резюмировать, что процессу стимулирования труда работников требуется оптимизация.

Для выявления недостатков в системе мотивации персонала респондентам было предложено оценить утверждения, касающиеся различных

аспектов работы в компании. Результаты опроса представлены в таблице 16.

Таблица 16

Результаты опроса сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов»

Утверждение	Кол-во согласных с утверждением, %
Согласны ли Вы со следующими утверждениями	
Вы рассматриваете систему стимулирования в более широком спектре стимулов, чем руководство	42,75%
Вы считаете, что существующая система стимулирования имеет скорее формальный характер	78,75%
Вы считаете, что социальный пакет нуждается в расширении	32%
Вы согласны с тем, что систему оплаты труда необходимо оптимизировать	75%
Вам непонятно, как именно может быть оценен личный вклад каждого сотрудника	72,5%
Необходимо периодически проводить мониторинг удовлетворенности трудом	78,5%
Вы согласны с тем, что существуют проблемы при адаптации нового сотрудника в коллективе	23,5%
Вы считаете, что программы обучения нуждаются в расширении	64,75%

Данные, полученные в результате этого опроса, выделяют следующие направления оптимизации управления системой мотивации труда в ООО «Уральский завод манифольдов»:

- необходимо периодически проводить мониторинг удовлетворенности трудом;
- систему оплаты труда необходимо оптимизировать;
- работникам непонятно, как именно может быть оценен личный вклад каждого сотрудника;
- программы обучения нуждаются в расширении.

Вывод по второй главе исследования.

Предприятие ООО «Уральский завод манифольдов» специализируется на разработке и производстве оборудования, работающее под высокими давлениями.

Оценивая технико – экономические показатели деятельности, можно сказать что ООО «Уральский завод манифольдов» отобразил положительные результаты деятельности за 2018 – 2020 гг.

Анализ структура персонала по поло-возрастным признакам и категориям должностей определил оптимальность состава трудового коллектива работников ООО «Уральский завод манифольдов», одновременно с чем в результате оценки образовательной составляющей и параметра стажа, характеризующего наличие опыта работы по занимаемой должности, установлено, что у значительной доли сотрудников имеются существенные перспективы для развития собственного и, следовательно, общего для организации трудового потенциала.

Полученные результаты оценки системы мотивации ООО «Уральский завод манифольдов» говорят о том, что система мотивации не совершенна и требует оптимизации в соответствии с потребностями персонала. Наиболее значительными проблемами являются:

- невысокий уровень оплаты труда, значительные различия размера денежного вознаграждения сотрудников, неясность оценки личного вклада каждого сотрудника;
- отсутствие периодического мониторинга удовлетворенности трудом;
- недостаточно широко применяемые программы обучения;
- несовершенное состояние системы адаптации персонала;
- нестабильность социально-психологического климата в трудовых коллективах.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ООО «УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД МАНИФОЛЬДОВ»

3.1. Разработка направлений совершенствования технологии мотивации сотрудников

В процессе формирования эффективной системы стимулирования к высокопроизводительному труду в ООО «Уральский завод манифольдов» необходимо обеспечить согласованность как профессиональных, так и личных интересов сотрудников, в том числе их соответствие организационным целям и задачам. Деятельность сотрудников нацелена по своей сути на достижение корпоративных интересов и рост прибыли.

Принятие во внимание этой особенностей должно стать основой для

совершенствования системы стимулирования сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов».

Перечислим некоторые проблемные поля в системе стимулирования сотрудников:

- невысокий уровень оплаты труда, присутствуют значительные различия размера денежного вознаграждения сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов». Разница в оплате определяется статусом работника. Следовательно, система оплаты труда нуждается в оптимизации в связи с отсутствием четкой связи оплаты труда с результатами трудовой деятельности сотрудников. Доля оклада в структуре денежного вознаграждения сотрудника ООО «Уральский завод манифольдов» является низкой при наличии значительных по доле ежемесячных выплат, устанавливаемых персонально конкретному сотруднику. Часть этих выплат никак не связана ни с результатами его деятельности, ни с показателями уровня его квалификации и т.п.;
- требуется расширение и дополнительное финансирование программ обучения.

Важным мотивационным моментом выступает реализация сотрудником возможности самостоятельно влиять на такие параметры, как размер заработной платы, а также различных премий и надбавок. С целью реализации сотрудниками ООО «Уральский завод манифольдов» данной возможности возможно внедрение показателей результативности, всесторонне отражающих, в какой мере каждый работник участвовал в достижении конкретной цели (или в реализации плана). Это могут быть:

- показатели, которые отражают уровень непосредственного участия правового или организационного характера работника в обеспечении достижения ООО «Уральский завод манифольдов» необходимого результата;
- показатели, определяющие эффективность и результативность деятельности всего ООО «Уральский завод манифольдов»;

- показатели, с помощью которых можно охарактеризовать качество принятия и исполнения как управленческих, так и иных решений в организации.

Сложившаяся структура денежного вознаграждения в организации не способствует повышению результативности труда сотрудников. В связи с этим в системе материального стимулирования ООО «Уральский завод манифольдов» предлагается установить равное соотношение в общей величине денежного вознаграждения сотрудников месячного оклада и стимулирующих дополнительных выплат, в которые включаются выплаты по результатам трудовой деятельности. Такой вариант структуры денежного вознаграждения будет оказывать наибольшее стимулирующее воздействие на сотрудников.

В компании существует практика применения системы оплаты труда по результатам. Однако проанализировав принцип установления показателей результативности трудовой деятельности, а также принятия решений о премировании сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов» можно усомниться в действительном учете результатов деятельности сотрудников при принятии решений об их премировании.

В ООО «Уральский завод манифольдов» формально установлены показатели результативности деятельности сотрудников, однако значительная их часть не поддается количественной оценке, вследствие чего работникам не ясны критерии оценки личного вклада каждого. В связи с этим в ООО «Уральский завод манифольдов» рекомендуется установить количественно измеримые показатели, которые будут отражать результативность труда и качество исполнения должностных обязанностей.

Применение количественных показателей результативности профессиональной деятельности в ООО «Уральский завод манифольдов» следует различать в зависимости от категории должностей. Отсутствие количественных показателей результативности трудовой деятельности работников вместе с низким уровнем должностного оклада способствует снижению роли оценки результативности в процессе принятия решений о

материальном стимулировании.

При разработке системы ключевых показателей результативности идеальным вариантом является их введение для каждой отдельной должности при учете наибольшего числа существующих нюансов при фактическом выполнении сотрудниками своих функциональных задач.

В число показателей результативности, оцениваемых и премируемых в ООО «Уральский завод манифольдов», не входят критерии, отражающие нахождение работниками оптимальных способов решения производственных проблем; полноту выполнения стоящих перед сотрудниками задач; внесение ими предложений по улучшению работы своих структурных подразделений; досрочное выполнение качественно и на высоком уровне порученных непосредственным руководителем заданий; разработку и внедрение новых методов работы, которые способствуют достижению более высоких конечных результатов и т.п.

Состояние специалиста «в динамике» важно учитывать при оценке показателей результативности (эффективности). Необходимо поощрять работника, когда он смог достичь больших результатов по сравнению с предыдущим отчетным периодом, несмотря на то, что эти показатели могут быть ниже показателей других работников, путем увеличения размера его премии. Важно проводить анализ причин недостаточного достижения или не достижения необходимого заданного уровня.

Размер премий сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов» определяется чаще всего при учете оценки (рекомендации) непосредственного руководителя, предоставлении им сведений о своевременности исполнения поручений и сведений о нагрузке сотрудника. В связи с чем возникает проблема формального подхода, субъективизма при премировании сотрудников. Данная проблема особенно значима при распределении средств материального стимулирования на премирование сотрудников, учитывая высокую долю данных средств в общем объеме оплаты труда.

На основании вышеизложенного очевидно, что грамотная оптимизация

системы материального стимулирования работников ООО «Уральский завод манифольдов» является залогом повышения результативности и конечных показателей деятельности предприятия.

Для осуществления успешной работы по оптимизации системы мотивации в ООО «Уральский завод манифольдов» необходимо осуществлять планомерный подход к ней, начиная с создания планов и программ общей деятельности отдельных подразделений и заканчивая формированием мотивационных карт для каждого работника. Главными приоритетами при оптимизации системы мотивации и стимулирования персонала выступают:

- обеспечение достойного уровня денежного вознаграждения и уровня социальной защищенности сотрудников;
- формирование положительного социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- совершенствование процессов привлечения, адаптации и профессионального развития персонала.

Для того, чтобы активизировать эмоциональное состояние человека с целью применить мотивационное воздействие на него необходимо использовать разнообразные виды нематериального стимулирования, находя для этого самые различные поводы. Направления по оптимизации нематериальных методов системы мотивации персонала в ООО «Уральский завод манифольдов представлены в таблице 17.

Таблица 17

Направления оптимизации нематериальных методов стимулирования персонала ООО «Уральский завод манифольдов»

Адаптация персонала	Использование при наборе кандидатов индивидуальной карты мотиваторов. Оптимизация программы адаптации работников (разработка для важных должностей специализированных адаптационных программ). Разработка программы по оценке эффективности процесса адаптации в ООО «Уральский завод манифольдов». Разработка и внедрение системы выявления вероятных проблем в адаптации нового сотрудника в коллективе ООО «Уральский завод манифольдов», в которую войдет: анализ документов, отражающих сведения об эффективности

	труда нового сотрудника; определение необходимости коррекции и возможности ее осуществления в отношении выявленных недостатков при адаптации нового сотрудника; решение выявленных проблем; индивидуальный план работы на период испытательного срока.
Обучение персонала	Увеличение бюджета на обучение и подготовку работников ООО «Уральский завод манифольдов». Внедрение специализированных тренингов для развития персонала.
Организационная культура	Формирование доверия сотрудников к общеорганизационным целям, ценностям и нормам; Формирование благоприятного социально - психологического климата в коллективе; Поддержка стремления работников к неформальному общению вне рабочего времени.

Оценка методов системы стимулирования труда персонала ООО «Уральский завод манифольдов» представлена в таблице 18.

Таблица 18

Методы системы стимулирования ООО «Уральский завод манифольдов»

Наименование	Оценка значимости
Совершенствование системы оплаты труда	В настоящее время эффективная система оплаты труда и прозрачная схема расчета заработной платы является важным стимулирующим фактором для квалифицированных сотрудников ком экономики 80-90 % стимулов к высокопроизводительному труду составляет заработная плата.
Адаптация персонала	Отлаженная система адаптационных мероприятий сокращает издержки предприятия, так как дает новому сотруднику возможность как можно быстрее начать работать в полную силу. Также положительными эффектами являются повышение лояльности работников, укрепление коллектива, экономия времени как исполнителей, так и руководства.
Обучение персонала	Метод позволяет повысить производительность труда работников, уменьшить срок адаптации новичков в коллективе, сформировать кадровый резерв, конкурировать на равных либо быть на шаг впереди организаций, работающих в той же сфере.
Корпоративная культура	Когда сотрудник разделяет общую культуру компании, ее ценности и приоритеты, возрастает его личная ответственность за результат. Если каждый член рабочего коллектива работает с подобным настроем, улучшается общая производительность компании.

Продолжение таблицы 18

Таким образом, для ООО «Уральский завод манифольдов» был предложен ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации и

стимулирования труда:

- оптимизация системы оплаты труда путем изменения состава и структуры денежного вознаграждения персонала, в том числе с целью достижения оптимальной взаимосвязи таких параметров, как размер оплаты труда, качество и объем выполняемой работы, разработки системы ключевых показателей результативности;
- оптимизация программы адаптации новых сотрудников: использование при наборе кандидатов индивидуальной карты мотиваторов; разработка для важных должностей специализированных адаптационных программ, а также разработка программы по оценке эффективности процесса адаптации в ООО «Уральский завод манифольдов»;
- увеличение бюджета на обучение и подготовку работников ООО «Уральский завод манифольдов». Внедрение специализированных тренингов для развития персонала;
- развитие корпоративной культуры: формирование доверия сотрудников к общеорганизационным целям, ценностям и нормам, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, поддержка стремления работников к неформальному общению вне рабочего времени.

3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Далее осуществим оценку эффективности предложенных мероприятий. В результате оценка должна показать улучшение эффективности деятельности ООО «Уральский завод манифольдов» вследствие осуществления предложенных мероприятий.

Состав мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда представлен в таблице 19.

Таблица 19

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Уральский завод манифольдов»

Направление совершенствования	Мероприятия	Предполагаемый результат (на основании экспертных оценок)
Совершенствование системы оплаты труда в ООО «Уральский завод манифольдов»	Изменение состава и структуры денежного вознаграждения персонала, в том числе с целью достижения оптимальной взаимосвязи таких параметров, как размер оплаты труда, качество и объем выполняемой работы. Установление равного соотношения в общей величине денежного вознаграждения сотрудников месячного оклада и стимулирующих дополнительных выплат, в которые включаются выплаты по результатам трудовой деятельности. Разработка системы ключевых показателей результативности для каждой должности.	Повышение производительности труда работников; удержание квалифицированных кадров; снижение текучести кадров.
Совершенствование системы адаптации сотрудников ООО «Уральский завод манифольдов»	Использова кандидатов индивидуальнои карты мотиваторов. Разработка для важных должностей специализированных адаптационных программ. Разработка программы по оценке эффективности процесса адаптации в ООО «Уральский завод манифольдов»	кадров и молодых специалистов; снижение текучести кадров.
Совершенствование системы обучения и проф. подготовки ООО «Уральский завод манифольдов»	Увеличение бюджета на обучение и подготовку кадров ООО «Уральский завод манифольдов», внедрение специализированных тренингов.	Снижение текучести кадров.

Продолжение таблицы 19

Направление совершенствования	Мероприятия	Предполагаемый результат (на основании экспертных оценок)
Совершенствование корпоративной культуры ООО «Уральский завод манифольдов»	Формирование доверия сотрудников к общеорганизационным целям, ценностям и нормам. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Поддержка стремления работников к неформальному общению вне рабочего времени. Проведение регулярного мониторинга удовлетворенности трудом сотрудников.	Повышение производительности труда.

Положительными эффектами в результате внедрения перечисленных мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации в ООО «Уральский завод манифольдов», будут являться: привлечение и удержание квалифицированных кадров и молодых специалистов; снижение текучести кадров; повышение работоспособности сотрудников, их удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности в компании, а также повышение производительности труда, улучшение состояния трудовой дисциплины и качества внутриорганизационных межличностных коммуникаций.

Таким образом, социальным результатом внедрения предложенных мероприятий в ООО «Уральский завод манифольдов» станет улучшение социально-психологического климата в трудовом коллективе. Как экономический результат реализации мероприятий можно предположить снижение текучести персонала и повышение производительности труда.

В результате внедрения мероприятий, направленных на оптимизацию системы оплаты труда, сформируется эффективная структура формирования денежного вознаграждения, произойдет рост уровня заработной платы

работников. Она станет конкурентоспособной на рынке труда, вследствие чего будет реализовано привлечение молодых квалифицированных специалистов и развитие ООО «Уральский завод манифольдов».

Выплаты стимулирующего характера в ООО «Уральский завод манифольдов» необходимо устанавливать с учетом реально оценимых критериев, а также с учетом уровня качества проведенной работы. В число качественных показателей входят такие критерии как отсутствие нарушений правил внутреннего трудового распорядка и техники безопасности, отсутствие замечаний по отношению к качеству работы, успешное освоение программ повышения квалификации. Что касается количественных показателей, то к ним можно отнести объем выполненных работ. Так же немаловажным при оценке результатов работы является учет своевременности выполнения работы. Необходимая информация должна предоставляться сотрудниками вовремя.

Приведем пример разработки показателей эффективности деятельности для сотрудника отдела продаж ООО «Уральский завод манифольдов» в таблице 20.

Таблица 20 показывает вес каждого показателя в общей квартальной премии.

Таблица 20

Матрица KPI для сотрудника ООО «Уральский завод манифольдов»

	Названи	**Продолжение таблицы 20**
KPI 1	Выполнение [illegible] за квартал в среднем, в %.	[illegible]
KPI 2	Количество встреч с клиентами в квартал, в шт.	30
KPI 3	Среднее время проведения консультаций за квартал, в днях.	15
KPI 4	Количество новых заказов, принятых в работу в квартал, шт.	15
	Итого:	100

Таблица 21 содержит поправочные коэффициенты для каждого показателя, т.е. какой качественный или количественный показатель должен

учитываться для получения премии.

Таблица 21

Матрица KPI: поправочные коэффициенты для сотрудника ООО «Уральский завод манифольдов»

Поправочные коэффициенты KPI №1 «Выполнение личного плана»							
План	Менее 80%	81- 90%	91- 97%	97- 105%	106-115%	116-125%	125 и более
К1	0	0,3	0,7	1	1,2	1,3	1,5
Поправочные коэффициенты KPI №2 «Количество встреч с клиентами в квартал»							
План	Менее 5	От 6-10		От 11 до 16		Более 17	
К2	0	0,7		1		1,5	
Поправочные коэффициенты KPI №3 «Среднее время проведения консультаций»							
План	Больше 3 раб. дней	От 3-2 рабочих дней		1 рабочий день		Несколько часов	
К3	0	0,7		1		1,2	
Поправочные коэффициенты KPI №4 «Количество новых заказов, принятых в работу в квартал»							
План	Менее 5	От 5-10		От 11 до 20		Более 20	
К4	0	0,7		1		1,5	

Таблица 22 содержит пример с результатами деятельности сотрудника за квартал и далее следует окончательная формула расчёта премии.

Таблица 22

Результаты деятельности сотрудника ООО «Уральский завод манифольдов» за квартал для расчёта квартальной премии

	Вес, %	**Ед. изм.**	**План**	**Факт**	**Коэффициент умножения**
KPI 1	40	%	100	127	К1 = 1,5
KPI 2	30	шт.	11	14	К2 = 1
KPI 3	15	дни	1	3	К3 = 0,7
KPI 4	15	шт.	11	5	К4 = 0,7

Установим базовый оклад сотрудника ООО «Уральский завод манифольдов» - 35000 руб., а 40% от оклада - 14 000 руб., тогда по формуле расчёта квартальной премии получается:

14 000* 1,5 + 14 000 * 1 + 14 000 * 0,7 + 14 000* 0,7 = 21000 + 14000 + 9800 + 9800 = 54 600 руб.

Таким образом, квартальная премия сотрудника ООО «Уральский завод манифольдов» (применима ко всем видам отделов), рассчитанная по новой системе KPI, составит 54 600 рублей и половина поставленных целей и

показателей выполнена, а один из четырёх существенно перевыполнен. Сотрудник отдела продаж ООО «Уральский завод манифольдов» перевыполнил основной показатель – привлечение новых клиентов, который является самым важным для деятельности организации. От внедрённой системы KPI даже на примере всего одного сотрудника организации получила экономическую эффективность.

Если сотрудник ООО «Уральский завод манифольдов» выполнит за квартал все плановые показатели, то квартальная премия составит - 56 000 рублей. Максимальная квартальная премия составит 79 800 руб. Среднее арифметическое значение между минимальной и максимальной премией составит 39 900 руб.

Важно заметить, что неэффективные сотрудники не будут получать квартальные премии, ведь результат зависит от качества работы каждого сотрудника индивидуально, а результат каждого подчинённого влияет на премию руководителя отдела. Премия имеет адресный характер.

Составим матрицу KPI для начальника отдела ООО «Уральский завод манифольдов».

Таблица 23

Матрицу KPI для начальника отдела ООО «Уральский завод манифольдов»

	Название цели К		**Продолжение таблицы 23**
			квартальной премии за выполнение каждого KPI
KPI 1	Выполнение плана, в %	40	Б*0,4*К1
KPI 2	Проведение запланированных встреч с сотрудниками, анализ результатов работы, постановка целей, количество раз в квартал, в шт.	20	Б*0,2*К2
KPI 3	Уровень премии подчинённых, 15% от среднего уровня	20	Б*0,2*К3

	Название цели KPI	Вес KPI, %	Формула расчёта квартальной премии за выполнение каждого KPI
	квартальной премии, в тыс. руб.		
KPI 4	Процент выполнения задач поставленных руководителем организации за квартал, в %.	20	Б*0,2*К4

Таблица 24

Матрица KPI поправочные коэффициенты для начальника отдела ООО «Уральский завод манифольдов»

Поправочные коэффициенты KPI №1 «Выполнение плана»							
Факт/ план	Менее 92%	92-95%	95-98%	98-100%	100-105%	105-125%	125 и более
К1	0	0,4	0,7	1	1,2	1,3	1,5
Поправочные коэффициенты KPI №2 «Количество встреч с подчинёнными по результатам работы, проведение встреч с количеством сотрудников в % от всех сотрудников»							
Факт/ план		Менее 80%		81-90%	91-99%	100%	100-120%
К2		0		0,4	0,7	1	1,2
Поправочные коэффициенты KPI №3 «Уровень премии подчинённых»							
Факт/ план	Без премии	До 5 тыс.	До 10 тыс.	До 20 тыс.	До 30 тыс.	До 40 тыс.	До 100 тыс.
К3	0	0,2	0,4	0,7	1	1,3	1,5
Поправочные коэффициенты KPI №4 «Выполнение задач руководителя»							
Факт/ план		Менее 70%		71-84%		86-99%	100%
К4		0		0,4		0,7	1

Таблица 25

Результаты управляющего ООО «Уральский завод манифольдов» за квартал для расчёт

Продолжение таблицы 25

	Вес, %	Ед. изм.			умножения
KPI 1	40	%	100	105	К1 = 1,3
KPI 2	20	%	100	98	К2 = 0,7
KPI 3	20	тыс.	30	20	К3 = 0,7
KPI 4	20	%	100	87	К4 = 0,7

В качестве примера расчёта установим базовый оклад начальника отдела

ООО «Уральский завод манифольдов» в 50000 руб., тогда для расчёта квартальной премии нужно рассчитать 40% от оклада - 20 000 руб. Формула расчёта квартальной премии руководителя следующая:

20 000 * 1,3 + 20 000 * 0,7 + 20 000 * 0,7 + 20 000 * 0,7 =

= 26 000+ 14000* 3 = 68 000 руб.

Получается квартальная премия управляющего ООО «Уральский завод манифольдов», рассчитанная данным табл. 25, составит 68 000 рублей, несмотря на то, что по плановым значениям выполнен только один показатель из четырёх, всё равно показатели находятся очень рядом с плановыми значениями. В том случае, если руководитель не выполнил ни один базовый показатель по минимальным результатам, он не получает квартальной премии. Если он выполнит все показатели по плановым значениям его премия составит - 80000 рублей. Максимальная квартальная премия может составить 104 000 руб. Среднее арифметическое значение между минимальной и максимальной квартальной премией составляет 52 000 руб.

Для понимания какую сумму затратит организация на квартальные премии для всех сотрудников, сгруппируем все данные в табл. 26.

Таблица 26

Расходы на выплату квартальных премий

	Кол-во чел.	**Средние значения премии, тыс. руб.**	**Макс. премия. тыс. руб.**	**Премия за выполнение показателей, тыс. руб.**
Руководители	1	52	104	80
Функциональные менеджеры	2	39	79	56
Рабочие	8	11,97	23,94	16,8
Итог:	-	225,76	453,52	326,4

Таким образом, организация при выплате квартальных премии по выполненными плановым значения выплатит: 225760 руб. с учётом средних показателей KPI сотрудниками организации; 453520 руб. в случае максимального перевыполнения всех показателей KPI всеми сотрудниками организации; 326400 рублей в случае выполнения сотрудниками организации

плановых значений своих показателей эффективности.

Считаем ситуацию с перевыполнением всех показателей всеми сотрудниками организации невозможной и наименее вероятной из всех. Поэтому считаем целесообразным и логичным за расходы на квартальную премию сотрудникам взять в расчёт выполнение плановых значений каждым сотрудником, что соответствует сумме в 326400 рублей в целом по ООО «Уральский завод манифольдов». Эту сумму организация будет тратить ежеквартально, а в год эта сумма составит 1305600 рублей.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий в процентом выражении по следующей формуле:

Эф в % = Э / Зпл * 100% = 326,4 /1305,6 * 100 = 25 %

Таким образом, было разработано введение системы KPI с целью ежеквартального премирования сотрудников.

Важно заметить, что неэффективные сотрудники не будут получать квартальные премии, ведь результат зависит от качества работы каждого сотрудника индивидуально, а результат каждого подчинённого влияет на премию руководителя отдела.

Вывод по третьей главе исследования.

На основании полученных результатов были предложены пути совершенствования системы мотивации труда персонала в ООО «Уральский завод манифольдов». Были предложены следующие мероприятия:

- оптимизация системы оплаты труда путем изменения состава и структуры денежного вознаграждения персонала, разработки системы ключевых показателей результативности;
- оптимизация программы адаптации новых сотрудников: использование при наборе кандидатов индивидуальной карты мотиваторов; разработка для важных должностей специализированных адаптационных программ, а также разработка программы по оценке эффективности процесса адаптации в ООО «Уральский завод манифольдов»;

- увеличение бюджета на обучение и подготовку работников ООО «Уральский завод манифольдов». Внедрение специализированных тренингов для развития персонала;
- развитие корпоративной культуры: формирование доверия сотрудников к общеорганизационным целям, ценностям и нормам, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Итогом реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда ООО «Уральский завод манифольдов» станет положительный экономический эффект вследствие экономии средств от снижения текучести кадров, увеличения производительности труда работников за счет ускорения вхождения в должность новых сотрудников и прохождения сотрудниками обучения.

Положительными эффектами в результате внедрения перечисленных мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации в ООО «Уральский завод манифольдов», будут являться: привлечение и удержание квалифицированных кадров и молодых специалистов; снижение текучести кадров; повышение работоспособности сотрудников, их удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности в компании, а также повышение производительности труда, улучшение состояния трудовой дисциплины и качества внутриорганизационных межличностных коммуникаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог по проведенному исследованию, можно сделать следующие

выводы.

Проведенный анализ позволил установить, что мотивация - это побуждение человеком самого себя и других к достижению целей, поставленных для конкретной организации. Важнейшим условием эффективной деятельности любого субъекта предпринимательской деятельности является мотивация, настраивающая работников трудиться с наиболее высокой отдачей.

Научная литература и практическая деятельность хозяйствующих субъектов не сформировали единого подхода, позволяющего выявить самую эффективную форму мотивации: мотивацию, предполагающую поощрения или демотивацию, предусматривающую штрафы и лишения. Считается, что их разумное комбинирование позволяет сформировать на предприятии эффективную систему мотивации персонала.

В последние годы опыт западных стран свидетельствует об усилении тенденции применения мотиваторов, а не демотиваторов. Тем не менее, для каждой организации субъективное значение имеют уровень экономики и развития общества, традиции и нравы населения, род деятельности компании и квалификационный уровень сотрудников.

В структуру мотивации личности входят потребности, мотивы, интересы, ценности, стремления, желания, идеалы, ценностные ориентации. К важным элементам системы мотивации и стимулирования работников в организации относятся материальные стимулы: заработная плата, премирование, бонусы, участие в прибылях и др., нематериальные стимулы, включая систему социальных гарантий.

Трудовая мотивация на предприятии выполняет такие задачи, как повышение с помощью разработки и внедрения комплексной системы мотивации сотрудников результативности и эффективности функционирования предприятия; повышение результативности и качества выполняемых подразделениями работ, снижение издержек финансово-хозяйственной деятельности организации и как следствие, повышение эффективности и

рентабельности деятельности предприятия в целом; обеспечение роста результативности и эффективности трудовой деятельности отдельных работников.

Предприятие ООО «Уральский завод манифольдов» специализируется на разработке и производстве оборудования, работающее под высокими давлениями.

Оценивая технико – экономические показатели деятельности, можно сказать что ООО «Уральский завод манифольдов» отобразил положительные результаты деятельности за 2018 – 2020 гг.

Анализ структура персонала по поло-возрастным признакам и категориям должностей определил оптимальность состава трудового коллектива работников ООО «Уральский завод манифольдов», одновременно с чем в результате оценки образовательной составляющей и параметра стажа, характеризующего наличие опыта работы по занимаемой должности, установлено, что у значительной доли сотрудников имеются существенные перспективы для развития собственного и, следовательно, общего для организации трудового потенциала.

Полученные результаты оценки системы мотивации ООО «Уральский завод манифольдов» говорят о том, что система мотивации не совершенна и требует оптимизации в соответствии с потребностями персонала. Наиболее значительными проблемами являются:

- невысокий уровень оплаты труда, значительные различия размера денежного вознаграждения сотрудников, неясность оценки личного вклада каждого сотрудника;
- отсутствие периодического мониторинга удовлетворенности трудом;
- недостаточно широко применяемые программы обучения;
- несовершенное состояние системы адаптации персонала;
- нестабильность социально-психологического климата в трудовых коллективах.

На основании полученных результатов были предложены пути совершенствования системы мотивации труда персонала в ООО «Уральский завод манифольдов». Были предложены следующие мероприятия:

- оптимизация системы оплаты труда путем изменения состава и структуры денежного вознаграждения персонала, разработки системы ключевых показателей результативности;
- оптимизация программы адаптации новых сотрудников: использование при наборе кандидатов индивидуальной карты мотиваторов; разработка для важных должностей специализированных адаптационных программ, а также разработка программы по оценке эффективности процесса адаптации в ООО «Уральский завод манифольдов»;
- увеличение бюджета на обучение и подготовку работников ООО «Уральский завод манифольдов». Внедрение специализированных тренингов для развития персонала;
- развитие корпоративной культуры: формирование доверия сотрудников к общеорганизационным целям, ценностям и нормам, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Итогом реализации мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда ООО «Уральский завод манифольдов» станет положительный экономический эффект вследствие экономии средств от снижения текучести кадров, увеличения производительности труда работников за счет ускорения вхождения в должность новых сотрудников и прохождения сотрудниками обучения.

Положительными эффектами в результате внедрения перечисленных мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации в ООО «Уральский завод манифольдов», будут являться: привлечение и удержание квалифицированных кадров и молодых специалистов; снижение текучести кадров; повышение работоспособности сотрудников, их удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности в компании, а также повышение

производительности труда, улучшение состояния трудовой дисциплины и качества внутриорганизационных межличностных коммуникаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Атаева А.У. Мотивация трудовой деятельности персонала, как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала//В сборнике: Проблемы развития современного общества. Сборник научных статей 6-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. Курск, 2021. – С. 27-30.

2. Артемьева В.С., Рябова Е.П., Сабетова Т.В. Стимулирование и мотивирование персонала в системе управления проектами//Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2021. – Т. 83. – № 2 (88). – С. 265-271.

3. Агибалова В.О., Цветкова О.В. Мотив и стимул: проблема взаимодействия в управлении человеческими ресурсами//В сборнике: Лучшая студенческая статья 2021. Сборник статей XL Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 2021. – С. 97-100.

4. Басала А.А. Формирование системы нематериальных стимулов в управлении персоналом//В сборнике: Молодежная наука. Труды XXIV Всероссийской студенческой научно-практической конференции. В 4-х томах. Редколлегия: В.С. Ратушняк (отв. ред.) [и др.]. 2020. - С. 23-28.

5. Бескровных Д.А. Роль мотивации и стимулирования персонала в деятельности российских компаний//В сборнике: Молодые ученые в решении актуальных проблем науки. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Красноярск, 2021. – С. 1103-1105.

6. Болдырева Н.П. К вопросу сущности и значении управления системой мотивации и стимулирования труда в организации//В сборнике: Фундаментальные научно-практические исследования: актуальные тенденции и инновации. Сборник научных трудов по материалам XXI Международной научно-практической конференции. Анапа, 2021. – С. 14-21

7. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. 282 с.

8. Долженко Р.А. Формирование системы трудовой мотивации персонала коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук. Барнаул, 2007. 200 с.

9. Долженко Р.А. Организационная культура как основа формирования эффективной системы трудовой мотивации персонала // Социально-экономические проблемы формирования трудовых отношений: материалы международной научно-практической конференции. Омск: Издательство ОмГТУ, 2007. С. 181-185.

10. Довлетмурзаева М.А., Бачаев А.А. Основные виды технологий мотивации работников организации и особенности их применения//ФГУ Science. – 2020. – № 2 (18). – С. 46-51.

11. Ивкова Е.Д. Стимулирование персонала в организации//Студенческий. – 2021. – № 21-2 (149). – С. 82-84.

12. Иванова И.Г., Тхакахова М.О., Маслова К.О. Современная мотивация управления персоналом на малых и средних предприятиях//Энигма. – 2020. – № 21-2. – С. 21-27.

13. Карасени Р.Г., Сафарли М.С. Система стимулирования труда в России и за рубежом//Modern Science. – 2020. – № 8-1. – С. 60-63.

14. Кошман В.О. Виды мотивационной политики современной организации//Синергия Наук. –2021. –№ 61. – С. 226-232.

15. Ковтун С.Н. Механизм мотивации персонала как фактор конкурентоспособности предприятий // Социальные аспекты конкурентоспособности человека, общества, государства: коллективная монография / под общей ред. Н.А. Волгина. М.: Изд-во «Проспект», 2004. 251 с.

16. Ковтун С.Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005. 173 с.

17. Кожакова А.А., Старостина Т.Д., Скоморощенко А.А. Система мотивации в организации и пути ее совершенствования//В сборнике: Менеджмент в социальных и экономических системах. Сборник докладов XIII Юбилейной Международной научно-практической конференции. Пенза, 2021. – С. 128-131.

18. Мелихова И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России»: материалы XI Международной научно-практической конференции, посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2014. С. 234-238.

19. Молоткова Л.М. Мотивация кадровой политики на предприятии//В сборнике: Новые научные исследования. Сборник статей Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. Пенза, 2021. – С. 13-16.

20. Неволин В.С. Мотивация как фактор управления человеческими ресурсами//В сборнике: Научное пространство современной молодёжи: приоритетные задачи и инновационные решения. III ReФОРУМ «Управлять мечтой!» : сборник статей участников II Всероссийской молодежной научно-практической конференции. Челябинск, 2021. – С. 143-146.

21. Нестеренко Е.С. Стимулирование труда на предприятии: зарубежный опыт и российская практика//В сборнике: Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. Материалы VI Международной научно-практической конференции. Донецк, 2020. - С. 252-257.

22. Покшиванова О.П. Мотивация персонала: основные виды и методы//Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8 (66). – С. 129-131.

23. Рослик К.С. Сущность и природа понятия «мотивация персонала»//В сборнике: Исследования молодых ученых. Материалы XXI Международной научной конференции. Казань, 2021. – С. 28-30.

24. Сирожиддинова Ф.Х. Мотивы, обеспечивающие эффективность трудовой деятельности как социально-психологический фактор//В сборнике: Актуальные проблемы психологии труда: теория и практика. Материалы V Международной научно-практической конференции. Сибирский

государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, Институт социального инжиниринга. Красноярск, 2021. – С. 55-57.

25. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала // Власть и управление на Востоке России. 2011. № 4(57). С. 73-81.

26. Тазиева К.Р., Арутюнян С.А. Сущность и понятие мотивации персонала//В сборнике: Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики. Материалы XII Международной научно-практической конференции. 2021. – С. 169-175.

27. Трифоненкова В.В. Мотивационные факторы трудовой деятельности // Российский экономический Интернет-журнал. [Электронный ресурс]. URL: http //www/e-rej m/Articles/2006/Tnfonenkova/doc (дата обращения: 27.12.2021).

28. Хачапуридзе К.М., Бикметов Р.Ш. Мотивация персонала, как функция управления//Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 5 (55). – С. 169-172.

29. Хавричева Е.Л. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в организациях малого предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. 196 с.

30. Шабаев А.В. Роль мотивации персонала в оценке качества предприятия жизнеобеспечения // Фундаментальные исследования. 2011. № 8-1. С. 244-247.

31. Шаповал А.М., Николаева О.Н. Управление мотивацией персонала на предприятии // Донецкие чтения 2017: Русский мир как цивилизационная основа научно-образовательного и культурного развития Донбасса: материалы Международной научной конференции студентов и молодых ученых. Посвящена 80-летию ДонНУ / под общей ред. С.В. Беспаловой. 2017. С. 99-100.

32. Шигапова М.Ю. Различные виды мотивации и их особенности//В сборнике: Актуальные проблемы современной экономики. Материалы IX

международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Омск, 2021. – С. 100-104.

33. Шутылёв Д.В. Роль мотивации в управлении персоналом зарубежных компаний: дис. ... канд. экон. наук. М., 2003. 185 с.

34. Щеглова Е.С., Елкина В.Н. Совершенствование системы мотивации персонала в организации//Экономика и социум. – 2021. – № 5-2 (84). – С. 775-778.

35. Ямщиков С.В., Гладцына В.И. Теория поколений как методологическая основа формирования системы мотивации персонала // Paradigmata poznnani. 2018. № 1. С. 34-41.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Характеристика моделей мотивации персонала

Страна	Основные факторы стимулирования труда	Отличительные особенности стимулирования труда
Япония	профессиональное мастерство; карьерный рост; результативность труда	пожизненный найм; временное пособие при выходе на пенсию
США	поощрение предпринимательской активности; качество работы; высокая квалификация	совершенствование элементов сдельной и повременной систем; участие в прибыли; надбавки; премии за безаварийную работу; соблюдение технологической дисциплины; система двойных ставок
Франция	квалификация; качество работы; количество рационализаторских предложений; уровень мобилизации	индивидуализация оплаты труда; бальная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства; инициативность; дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Англия	доход	участие в прибылях; долевое участие в капитале; трудовое долевое участие; чисто трудовое участие
Германия	качество	стимулирование труда; социальные гарантии

Приложение 2

Исторический обзор применяемых методов мотивации в России

Период	Методы мотивации
XX век, до 1917 г.	В дореволюционной истории существовал опыт регулирования трудового поведения людей при помощи экономических санкций. К примеру, на Тверском вагоностроительном заводе в 1915 году в соответствии с табелем взысканий существовали виды взысканий с рабочих в денежной форме за неисправную работу («за умышленную утайку порчи инструментов и испорченные работы», «за порчу при работе чертежей» и др.), и за нарушение порядка («за опоздание» и др.) Это позволяло руководителям поддерживать трудовую дисциплину, при этом такие меры, как выговор, увольнение или судебное преследование по умолчанию подразумевались при соответствующем уровне тяжести нарушений
20-е годы XX века	За проступки у рабочих стали производить взыскания в натуральной форме, что являлось следствием нарушения денежного обращения и продовольственного кризиса в стране после революции. К примеру, на Тверском вагоностроительном заводе в 20-е годы за прогулы рабочих штрафами стали удержания из их продуктового пайка. По мере ухода от экономических методов мотивации происходило их замещение способами прямого принуждения, такими как закрепление работников за предприятием и рабочим местом, введение всеобщей трудовой повинности, трудовых книжек и т.д.
Период СССР	Модель управления в СССР основывалась на принципах научной организации труда, в нее вошли методы школы научного управления Ф.У. Тейлора, а также иные достижения зарубежного менеджмента. В числе ее создателей были советские ученые А.К. Гастев, А. Ф. Журавский и др. Методы прямого принуждения были дополнены новым для истории методом мотивации, состоящем в колоссальной идеологической обработке, суть которой состоит в прямой мотивации общественной значимостью труда. Удовлетворению основной потребности людей в безопасности и защищенности способствовало трудовое законодательство и Конституция через гарантию права на труд, пенсионного обеспечения, социальные гарантии и льготы. Система материального стимулирования труда основывалась на тарифных ставках и разрядах, что способствовало уравнительности в оплате труда работников. Размер должностного оклада инженеров одной квалификационной категории оплачивался одинаково, вне зависимости от трудового вклада, аналогично осуществлялось премирование. Проводилось обучение работников за счет предприятий, направление на курсы повышения квалификации, а также на обучение в высшие учебные заведения с выплатой стипендии за весь период обучения. В учебных заведениях существовала система распределения выпускников.

Период	Методы мотивации
	Сплочению работников в единый трудовой коллектив способствовало проведение таких мероприятий, как коммунистические субботники, организация помощи подшефным совхозам и колхозам по уборке урожая. Методами морального поощрения наиболее активных участников общественной и трудовой деятельности были вручение почетных грамот, знаков отличия, помещение фотографий «ударников» на доску почета, представление к награждению медалями и орденами. Другими социальными стимулами выступали: предоставление путевок в санатории, дома отдыха, наличие при предприятии спортклубов, детских садов
Конец XX века	Вследствие перехода страны к новым условиям хозяйствования в мотивации труда произошли значительные изменения. Материальные потребности работников вышли на первый план благодаря исчезновению дефицита товаров повседневного спроса, большого притока в страну импортных товаров, открытости границ, появлению частной собственности. Экономические методы мотивации, в частности, стимулирование, в связи с этим приобрели большое значение. В периоды экономического спада при невозможности стимулирования работников материально, удержанию их на предприятиях способствовали социальные факторы мотивации, такие как многолетняя привычка работы в своем коллективе, дружеские отношения с коллегами по работе. В период существования галопирующей инфляции (1992-1994 гг.) в большинстве организаций были существенные задержки заработной платы либо ее полное отсутствие в течение длительного времени, несмотря на это благодаря потребности в причастности к своему предприятию многие работники продолжали на них работать
XXI век	В современных условиях развития страны главным стимулом каждого работника так или иначе выступает личная материальная заинтересованность, в связи с чем методы материального стимулирования являются актуальными [29, с.35]. Но в связи с улучшением качества жизни в целом на первый план выходят социальные потребности, потребности в самореализации. Современные работники ценят свое свободное время, возможность скользящего графика работы и удаленной работы, работы на себя, интересные рабочие задачи, получение удовольствия от работы, а также рабочую среду и общение с коллегами. Они хотят иметь представление о деятельности организации, планах и проектах, принимать участие в их совершенствовании. Современные методы мотивации можно укрупнено представить следующим образом: - экономические стимулы всех видов (зарплата, включая контрактную, льготы, премии, беспроцентные кредиты, страховки и т. п.). Применение аналитической системы оплаты труда, характеризующейся тем, что выполняемая работа оценивается в

Период	Методы мотивации
	баллах в зависимости от уровня сложности, с учетом квалификации, условий труда, физических усилий; - управление по целям - предполагает установление для личности или группы целей, способствующих решению наиболее важной задачи организации (достижение определенного количественного или качественного уровня и т. п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или иную форму поощрения; - система участия - существует в многообразных формах: начиная от масштабного привлечения трудового коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления и заканчивая соучастием в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях, когда работники связывают свое благополучие в долговременной перспективе с процветанием компании; - обогащение труда - означает предоставление людям более перспективной, содержательной работы, большей самостоятельности в определении режима труда и использовании ресурсов. Также в число современных методов мотивации входит карьерный рост, подразумевающий продвижение работника в рамках компании не только вверх по служебной лестнице, но и из одного подразделения в другое («горизонтальная» карьера), и непрерывный процесс обучения с целью развития профессиональных навыков. Методами обучения сотрудников являются тренинги, семинары, бизнес-курсы, ротация труда, деловые игры, моделирование рабочих ситуаций, кейс-стади.

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу, рецензии (при наличии) в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».