



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

КРИ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИ- СТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Выпускная квалификационная работа по направлению

38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

67,28 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«ВВ» август 2022 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

Рябчук П.Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1

Вядищева Виктория Владимировна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Корнеев Д.Н.

Челябинск

2022

ОГЛАВЛЕНИЕ:

**СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Введение	3
ГЛАВА 1. Теоретические и методические аспекты стимулирования и мотивации труда персонала предприятия	6
1.1. Сущность стимулирования и мотивации труда персонала	6
1.2. Основные элементы системы мотивации персонала предприятия	11
1.3. Материальные и нематериальные виды мотивации и их значение в системе стимулирования трудовой деятельности	21
Выводы по первой главе	31
ГЛАВА 2. Совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ»	32
2.1. Организационно-экономический анализ предприятия	32
2.2. Анализ системы стимулирования трудовой мотивации на предприятии	40
2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования трудовой мотивации персонала ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ»	50
Выводы по второй главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	60
ПРИЛОЖЕНИЯ	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что эффективная мотивация персонала является одним из ключевых факторов конкурентоспособности современных организаций.

Главной задачей менеджмента является управление ресурсами, находящимися у организации, с целью получения наилучшего результата. В настоящее время, считается, что наиболее важным ресурсом организации является человеческий капитал, поэтому оптимизация управления этим капиталом приобретает особое значение.

Сейчас, как никогда, актуальны проблемы мотивации и стимулирования сотрудников, с помощью которых руководство побуждает работников действовать наиболее продуктивно. Грамотно разработанные и внедренные системы стимулирования позволяют организации наиболее эффективно использовать человеческие ресурсы, что ведет к достижению максимальной прибыли и отдаче. Одной из главных целей создания данных систем, является ориентация персонала на эффективное выполнение, поставленных перед ними задач, именно поэтому системы стимулирования и мотивации должны наиболее ясно отражать цели, устанавливать виды вознаграждения, также устанавливать систему оценки, сроки и периоды подобных выплат.

Актуальность исследования обусловила выбор темы квалификационной работы: **«СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ».**

В данном исследовании будут использованы различные методики оценки профессиональной деятельности персонала и на основании проведенного анализа, предложены мероприятия по совершенствованию системы стимулирования трудовой мотивации персонала.

Объект исследования: ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ».

Предмет исследования: система стимулирования трудовой мотивации персонала на предприятии ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ».

Цель исследования: разработка рекомендаций по повышению эффективности системы стимулирования мотивации труда персонала ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ».

Задачи исследования:

1. изучить теоретические и методические аспекты стимулирования и мотивации труда персонала предприятия;
2. провести анализ стимулирования трудовой мотивации на предприятии;
3. разработать мероприятий по совершенствованию стимулирования трудовой мотивации персонала.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении проблем в области системы стимулирования трудовой мотивации в ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» и разработке мероприятий по совершенствовании системы мотивации на исследуемом предприятии.

Степень научной разработанности проблемы. Теме мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия, посвящено множество трудов известных авторов, среди них можно назвать таких, как: Е.А Аксенов, М. В. Банных, Е.А. Тукова, М.И Бухалков, А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова, А.П. Егоршин, А.А. Литвинюк, Т.Н. Лобанов, И.Н. Иванов, А.Л. Мазин и многие другие.

Методологическая база исследования. В ходе исследования использованы следующие источники информации: учетно-методическая литература по курсам: Методы мотивации и стимулирования труда в организации, управление персоналом, бухгалтерская отчетность ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» за 2020-2021гг.

Методы исследования. Основными методами, используемыми в исследовании, являются методы классификации, логистического анализа. Метод исследования строится в обработке и систематизации данных, анализе полученных результатов, разработке рекомендаций по выбору методов

совершенствования мотивации.

База исследования: ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ»: 620085, обл. Свердловская, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, стр. 207.

Структура исследования. Исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе рассматриваются теоретические основы стимулирования и мотивации труда персонала, раскрываются основные элементы системы мотивации персонала предприятия, описываются методы материального и нематериального стимулирования мотивации и их значение в системе стимулирования трудовой деятельности.

Вторая глава посвящена анализу производительности труда ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ», проводится анализ трудовой и финансовой деятельности предприятия, а также анализ имеющейся системы стимулирования трудовой мотивации на предприятии. На основании анализа предложены мероприятия по совершенствованию стимулирования трудовой мотивации персонала ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ».

ГЛАВА 1. Теоретические и методические аспекты стимулирования труда персонала.

1.1. Сущность стимулирования и мотивации труда персонала.

Прибыль компании напрямую зависит от её персонала, поэтому руководителю важно понимать, что без должного стимулирования и мотивации своих сотрудников достигнуть высоких результатов будет невозможно. Без мотивации персонал не сможет достичь определенных результатов, которых требует компания, а следовательно и трудовая деятельность будет бессмысленна.

Основой для успешной деятельности любой компании являются знания и умения её персонала. Поэтому руководству следует со всей серьезностью относиться к вопросу формирования благоприятных условий для реализации и стимулирования трудового потенциала сотрудников. Следовательно, чем больше работник проявит свой потенциал, будет зависеть эффективность работы предприятия в целом.

Мотив, как принято считать, является побудительной причиной к какому либо действию. Вследствие чего, мотив, в качестве побудительных причин, считается наиболее распространенным и используется в множестве дисциплин. Но, при этом, понятие различается по вопросу, являются ли причины внешними или внутренними относительно человека.

Многие исследования приводят к одному выводу, что внутренние побуждения человека, являются более обоснованными, поскольку желание удовлетворить потребности побуждает его к действию, а внешнее воздействие осуществляется через внутреннее состояние.

Таким образом, мотивация – внутренний позыв к активности, деятельности, сущность которой состоит в желании удовлетворить какую-либо потребность.

Мотивационный процесс происходит, начиная с физиологических потребностей, отражающих мотив, который в свою очередь, направлен на конкретную цель.

Человеческие мотивы можно представить лишь обобщенно, так как невозможно будет составить классификацию для всех людей:

1. Первичные мотивы, к которым относятся физиологические, врожденные;
2. Общие мотивы, которые отражаются в организационном поведении сотрудника;
3. Вторичные мотивы, то есть мотив должен быть приобретенным, таким как потребность в статусе, принадлежности и тому подобное.

Потребности человека можно отразить как возбудитель определенного поведения человека. Именно поэтому руководитель должен уделять внимание мотивации, потому что он сам определяет цели для своих сотрудников. Вследствие чего мотивационный процесс можно назвать целенаправленным.

Реализация этих целей является отражением удовлетворения потребностей посредством целенаправленного поведения. Стимулируя сотрудников к работе, руководство должно и стимула, который является побуждением к действию, необходимое осуществить.

Принято различать такие элементы мотивов трудового поведения:

1. Понимание сотрудником потребностей, которые можно удовлетворить с помощью труда;
2. Блага, полученные сотрудником в виде вознаграждения за труд;
3. Характеристика процесса реализации потребностей и их связи с конечными благами.

Человек сам выбирает какому поведению следовать, чтобы получить вознаграждение. При этом его мотивация по отношению к потребностям усиливается или же ослабевает.

Современная система взглядов на мотивацию делится на два направления: рассмотрение мотивации на субъектно-личностном уровне, и на организационно-управленческом уровне.

С точки зрения первого подхода мотивация является характеристикой работника, которая отражает его все факторы и обстоятельства, которые определяют степень его вовлеченности, а также весь внутренний процесс, на который влияют внешние и внутренние силы, ведущие к образованию побуждающих мотивов.

Во втором случае, мотивация рассматривается как внешнее воздействие на человека, без уточнения уровней реализации воздействия. А также как функцию и метод управления.

Многие специалисты отмечают, что мотивация на результат определяется выстроенной системой, обосновывающей выплату требуемой заработной платы предприятием, а следовательно, у сотрудников появляется больше возможностей увеличить прямой доход своими усилиями.

Среди признаков мотивации персонала к труду можно выделить следующие:

1. Пространство для индивидуальной ответственности;
2. Максимальная степень самоконтроля;
3. Прозрачность информации;
4. Реализация всех целей сотрудника;
5. Возможность отобразить свои способности в труде;
6. Присутствие удовлетворения от выполнения работ, реализация потребности личной причастности;

Основная цель мотивации – контроль действий и вознаграждение за их выполнение. Различаются материальные и моральные стимулы. При это у каждого сотрудника индивидуальный набор потребностей, в свою очередь эти потребности являются причинами для реализации трудового поведения сотрудника.

Задачами мотивации персонала являются: создание условий для эффективного труда с наименьшими затратами для организации, создание у работников высокого позитивного настроения на трудовую деятельность, снижение текучести кадров и повышение лояльности, а также наиболее важное, это удовлетворение базовых потребностей персонала. При этом руководство каждой отдельной организации в индивидуальном порядке определяет наиболее важные мотивационные задачи. Как правило, это выбор зависит от политики и специфики деятельности организации. Задачи формируются в специально разработанных внутренних документах.

Трудовая мотивация и стимулирование по своей природе являются многофакторными и сложными явлениями. Существуют множество мотивов, определяющих поведение людей в процессе труда. Поведение сотрудников сочетает неоднозначную смесь мотивов и стимулов, благодаря сочетанию которых определяется мотивационный процесс индивидуального трудового поведения.

Исследование и углубление в проблематику трудовой мотивации работников является необходимым условием осуществления деятельности по управлению в условиях рыночных отношений. Знание основных экономических и психологических законов и мотивационных стилей управления позволит специалисту организовывать трудовую деятельность компании таким образом, чтобы сотрудники работали с самоотдачей и полной заинтересованностью в достижении максимальных результатов.

Поэтому все аспекты управления тесно взаимосвязаны между собой.

Для описания процесса мотивации в менеджменте и экономике используются следующие основные модели:

1. Традиционные;
2. Содержательные;
3. Процессуальные.

Традиционные завязаны на подходе к использованию политики “кнута и пряника” в области материального стимулирования работника.

Содержательные направлены на рассмотрение отдельных индивидуальных потребностях сотрудника, формирующих деятельность. Последние же и вовсе считают мотивацию за процесс и сфокусированы на его изменение и результате под воздействием определенных факторов.

Поэтому в качестве теоретико-методологической основы для объяснения мотивов поведения организационного персонала используются различные теории мотивации. Но при это каждый работодатель самостоятельно выбирает наиболее подходящие методы и приоритетные задачи своей компании. Что в свою очередь зависит от политики компании и масштабах стоящих перед ней задач. Задачи и методы управления мотивацией работников определяются внутренними документами для каждой, отдельно взятой, организации.

1.2. Основные элементы системы мотивации персонала предприятия

Основными элементами системы мотивации являются потребности, стимулы и мотивы. Согласно основным современным теориям, были составлены таблицы. Все теории можно сгруппировать в несколько видов: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации:

Таблица 1.1 - Теория потребностей А. Маслоу

Потребности	Мотивы	Стимулы
1.1. Физиологические потребности	<ul style="list-style-type: none">- качественная пища;- хорошие условия проживания;- хорошие условия для отдыха;- чистая вода.	<ul style="list-style-type: none">- справедливая зарплата;- ссуды на жилье;- санаторные путевки;- социальный пакет.
1.2. Потребности в безопасности	<ul style="list-style-type: none">- защита от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды;- уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены.	<ul style="list-style-type: none">- хороший морально-психологический климат в коллективе;- система пенсионного обеспечения;- система страхования;- помощь в экстремальных ситуациях;- демократический стиль управления руководства.
1.3. Социальные	<ul style="list-style-type: none">- общение;- подражание;	<ul style="list-style-type: none">- возможность общаться;- благоприятный социальный

потребности	<ul style="list-style-type: none"> - сопричастность; - солидарность, поддержка, дружба. 	<ul style="list-style-type: none"> микроклимат; -участие в управлении и принятии решений; - равные возможности; - вынесение благодарностей;
1.4. Потребности в признании	<ul style="list-style-type: none"> - личные достижения; - компетентность; - уважение со стороны окружающих; - признание. 	<ul style="list-style-type: none"> - участие в управлении и принятии решений; - расширение полномочий; - персональные блага; - всеобщее признание и уважение.
1.5. Потребности в самовыражении	<ul style="list-style-type: none"> - реализация потенциальных возможностей; - личностный рост; - самовыражение; - любознательность; - творчество; - изобретательность; 	<ul style="list-style-type: none"> - участие в проектных группах; - право реализовывать свои предложения; - возможности для повышения квалификации; - карьерный рост; - премии за новаторство; - профессиональная ориентация; - предоставление работы по интересам, призванию; - учет личных качеств и способностей работника.

Таблица 1.2 - Теория существования, связи и роста К. Альдерфера

Потребности	Мотивы	Стимулы
2.1. Потребности существования: физиологические, обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> - пища, вода, жилье, отдых; - защита от физических опасностей; - уверенность в том, что 	<ul style="list-style-type: none"> - достаточный уровень зарплаты; - оплата жилья;

безопасности, оплата труда	физиологические потребности будут удовлетворены.	<ul style="list-style-type: none"> - социальный пакет; - система пенсионного обеспечения; - страхование.
2.2. Потребности связи: установление контактов, уважение, оценка личности	<ul style="list-style-type: none"> - общение; - сопричастность; - поддержка, дружба, взаимовыручка. 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность общаться; - благоприятный коллектив; - равные возможности; - признание заслуг; - вынесение благодарностей.
2.3. Потребности роста: развитие творческого потенциала, самореализация	<ul style="list-style-type: none"> - уважение, признание; - реализация потенциальных возможностей; - личностный рост; - самовыражение, творчество. 	<ul style="list-style-type: none"> - всеобщее уважение и признание; - право реализовывать свои предложения; - возможность обучения и повышения квалификации - премии за изобретения.

Таблица 1.3 - Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

Потребности	Мотивы	Стимулы
3.1. Потребность власти	- желание воздействовать на других людей, чувствовать себя полезным и значимым.	<ul style="list-style-type: none"> - участие в управлении и принятии решений; - рост числа подчиненных; - расширение полномочий;
3.2. Потребность успеха	<ul style="list-style-type: none"> - участие в перспективных проектах; - достижение целей; - престиж; 	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление инициативы, широких полномочий; - поощрение за результаты; - участие в успехе;

	- развитие карьеры.	- присвоение различных званий.
3.3. Потребность причастности	- общение; - подражание; - солидарность; - поддержка.	- возможность общаться; - возможность принимать участие в управлении и принятии решений; - деловые контакты; - оказание помощи.

Таблица 1.4 - Теория двух факторов Ф. Герцберга

Потребности	Мотивы	Стимулы
4.1. Гигиенические факторы	- успех; - продвижение по службе; - признание результатов работы; - высокая степень ответственности; - возможность творческого и делового роста.	- хороший морально-психологический климат; - нормальные условия работы; - справедливая зарплата; - доброжелательная атмосфера; - умеренный контроль за работой.
4.2. Мотивации		- предоставление инициативы, широких полномочий; - поощрение за результаты; - участие в успехе. - планирование карьеры; - справедливое вознаграждение;

Процессуальные теории мотивации:

Таблица 1.5 - Теория ожиданий В. Врума

Потребности	Мотивы	Стимулы
-------------	--------	---------

5.1. Затраты – результаты	- значимость задачи; - выполнимость задачи; - проведение необходимых консультаций.	- оценка результатов.
5.2. Результаты – вознаграждения	- определенность и своевременность вознаграждений.	- доверие к руководителю; - эффективность работы предприятия.
5.3. Валентность	- вознаграждение за результаты труда.	- гарантия вознаграждения; - точное соответствие вознаграждения результатам работы.

Таблица 1.6 - Теория справедливости С. Адамса

Потребности	Мотивы	Стимулы
	- соответствие вознаграждения среднему значению вознаграждения других специалистов за аналогичную работу.	- применение компенсационной оплаты труда по рыночной цене работника.

Таблица 1.7 - Концепция партисипативного управления

Потребности	Мотивы	Стимулы
	- осознание важности и значимости труда для развития предприятия.	- участие в управлении и принятии решений; - участие в проектах; - самоконтроль; - личная и групповая ответственность за результаты.

Определим терминологическое различие между стимулом и мотивом. Стимул – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

Стимул – физический агент, воздействующий на органы чувств. Мотив же, это идеальная модель потребности, значимости предмета.

В свою очередь мотивирование – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к действиям. Само мотивирование можно разделить на два типа, в зависимости от цели мотивирования:

Первый тип представляет собой систему внешних воздействий на человека, которая провоцирует определенные мотивы, заставляющие человека совершать конкретные действия и дающие желаемый результат у субъекта мотивации. При таком типе мотивации необходимо знать, какие мотивы могут привести человека к желаемому поведению, и как эти мотивы выявить.

При втором типе мотивирование формирует определенную мотивационную структуру человека, По своей сути это более трудоемкий процесс, но во многом превосходит первый.

Данные типы мотивации не должны быть противопоставлены друг другу, наоборот, важно правильно их сочетать между собой. Важным компонентом процесса стимулирования является стимул. Это своего рода предмет воздействия на мотивацию. Сами по себе стимулы не могут запускать поведение человека, но могут быть своеобразным катализатором деятельности, что в свою очередь, уже определяется мотивационной структурой личности. Поэтому их эффективность определяется особенностями индивида.

Рассмотрим мотивационные модели, разработанные в настоящее время в современной теории управления.

В свою очередь только хорошо спланированная мотивационная модель, учитывающая знания, накопленные в таких областях как теория менеджмента, психологии, теории управления и тому подобных, может эффективно функционировать и вдохновлять как команды, так и отдельных лиц на достижение корпоративных целей.

Все мотивационные модели включают побудительную модель. Идеальной многофакторной и многовариантной модели стимулирования, отвечающей всем возможным требованиям теории и практики управления, не существует. Однако есть популярные модели, отличающиеся по направленности и эффективности.

Всеобщее применение получили такие модели:

1. Кнута и пряника;
2. Социальной справедливости;
3. Ожидания;
4. Внутреннего и внешнего вознаграждения;
5. Первичной и вторичной потребности;
6. Факторная модель стимулирования
7. Справедливости.

Содержательная теория мотивации основана на выявлении внутренних импульсов (так называемых потребностей), которые заставляют людей вести себя тем или иным образом. Предпосылкой возникновения содержательной теории мотивации стало осознание руководителем некоторой иррациональности в поведении подчиненных. Центральным в теории Маслоу и других в этом направлении было выделение первичных и вторичных требований в системах побуждений человека. Иными словами, были предприняты попытки создать единую основу мотивационной иерархии поведения человека и понять, почему человек, одновременно испытывающий несколько потребностей, удовлетворяет их в определенном порядке.

Теория приобретенных потребностей, была предложена Д. МакКлелландом на основе того, что люди не рождаются с определенным типом потребностей, они формируются в течении всей жизни индивида под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Теория рассматривает три основных вида потребностей: власть, успех и причастность. Рассматриваются только данные категории, потому что согласно теории, потребность в низших уровнях потребностей имеют

меньшее значение, так как по мере социально-экономического развития, человеку все проще и проще становится удовлетворить эти потребности.

Теория ожидания, связанная с работами Виктора Врема, основана на предположении, что наличие активной потребности не является единственным достаточным условием для мотивации достижения той или иной цели. Не менее важным условием является оценка индивидом вероятности того, что достигнутые результаты труда приведут к удовлетворению потребности. В обобщенном виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающие мотивы, зависящие от двух моментов: как много человек хочет получить, и сколько усилий он может на это потратить. В свою очередь процесс мотивации состоит из трех блоков: усилий, результата и вознаграждения. Теория ожидания рассматривает взаимодействие этих блоков, при этом усилия тут рассматриваются как следствие и результат мотивации, а сам результат – как степень реализации усилий. Основной категорией данной теории является категория – ожидания.

Ожидания можно рассматривать как оценку данную человеком на вероятность определенного события. Затраты на оплату труда и ожидаемые результаты являются ожидаемыми соотношениями между усилиями и результатами. Также, не менее важным остается второй уровень ожидания – результаты.

Вторая категория, действующая согласно теории ожидания, вытекает из первого и второго исходов ожидания. Результаты первого измеряются в отражении натуральных, денежных, временных или относительных формах, или же могут быть выражены в относительных показателях.

Результаты второго уровня называют вознаграждением, мерой оценки труда, которую он ожидает получить в качестве выполнения определенных трудовых результатов.

В отличие от первого, вознаграждение намного сложнее поддается целостной оценке, так как кроме материального вознаграждения, сотрудник

получает и нематериальные вознаграждения, такие как похвалу и тому подобное.

Валентность – в своей сути отражает вознаграждения и приоритетность для каждого отдельно взятого человека. Если человек стремится к результату, выполняет и ставит цель деятельности, то это говорит о положительной валентности, в ином случае отрицательная валентность. Также стоит заметить, что валентность – показатель сугубо индивидуальный, он основан на системе ценности каждой отдельно взятой личности. Поэтому оценка этого показателя является самой проблемной частью данной теории на практике.

Таким образом, главные положения теории ожидания состоят в том что: теория выдвигает идею поиска ответа на то, как ожидания сотрудника влияют на его мотивацию и как сама мотивация влияет на результативность деятельности конкретного работника. Также мотивация является производением трех факторов: первым уровнем (усилия – результат), вторым уровнем (результат – вознаграждение) и результатами второго уровня (валентность).

Теория социальной мотивации фокусирует свое внимание на системе человеческих потребностей как основным источником активной личности. Также стоит обратить внимание на динамическую и направляющую функции социальной мотивации. Первая заключается в придании динамики и силы поведению, а вторая – в организацию.

Рассматривая мотивацию как совокупность мотивов, отмечают что она зависит от множества социальных факторов, таким как верность группе, боязнь показаться смешным в лице других сотрудников, потребность в поддержании собственного престижа, а также потребность в общественном порядке. Также значительным фактором является ученье, в процессе которого человека приобретает такие мотивы как, стремление быть лидером и вести за собой других людей, желание быть понятым, быть руководимым и прочее.

В мотивационной структуре обычно принято выделять три главных мотива, включающие в себя все остальные стимулы: стремление к власти, престижу и материальным благам. Данные мотивы, являются определяющими в социальной мотивации, и от них напрямую зависит мотивационный круг личности.

Таким образом мотивация, по своей сути, результат совокупности потребностей, которые постоянно изменяются. Позитивная мотивация пробуждает умения индивида, высвобождает весь его потенциал, в свою очередь негативная – наоборот, затормаживает все процессы. Поэтому, для того чтобы руководителю создать действенную мотивацию, требуется определить истинные потребности своих сотрудников, и найти способы их удовлетворения.

1.3. Материальные и нематериальные виды мотивации и их значение в системе стимулирования трудовой деятельности

В современных реалиях существует огромный спектр видов и методов взаимодействия с сотрудниками для побуждения их мотивации. Виды вознаграждений меняются вместе с запросами общества. Именно поэтому важно знать, как работает мотивация и какой метод, стимул или вид и в какой временной период должен быть применен к конкретному сотруднику.

Под воздействием крупных компаний, в теориях мотивации, появилась новая философия управления персоналом, которая включает в себя как традиционные, так и нетрадиционные подходы к методам влияния на поведения персонала. Так к традиционным подходам относят применение известных методов мотивации, известных в теории менеджмента.

Административно-организационные или же дисциплинарные методы – в их основе лежит сформированная в организации система управленческих требований, контролирующая деятельность работников. Эти требования изложены в нормативных документах организации. На основании этих документов, а также должностных инструкций и подобному, фиксируются требования к выполнению служебных обязанностей каждым сотрудником, также устанавливается система наказаний за их невыполнение.

К экономическим методам относят все методы материального стимулирования.

Социально-психологические методы – в эту группу входят так называемые метод нематериального стимулирования работников. Сюда входят такие групповые методы как:

1. Социальные методы, соответствующие поддерживающей модели и модели опеки (социальные пакеты, удовлетворяющие потребности в

социальной защищенности, безопасности, также система страхования, гарантии трудовой деятельности согласно договору и так далее).

2. Психологические методы – опираются на понимание психологических особенностей каждой отдельной личности. Под этими методами понимают внушение, убеждение и любой другой способ устного воздействия на цель, служат способами усилить или же ослабить определенные убеждения, установки и ценностные ориентации присущие определенному сотруднику.

Все перечисленные методы мотивации относятся к традиционным, так как они давно стали классическими в теории и практике управления. Нетрадиционные методы, в отличие от традиционных образуются согласно изменениям общества и во многом носят лишь гипотетический характер.

Организации в развитых странах, сталкиваются с образовавшимися национальными и историческими условиями управленческих реалий, обусловленными положением страны в международном разделении труда, её спецификой на мировом рынке, а также культурными особенностями человеческого ресурса конкретной страны. Так, на примере России, появилось неравномерное развитие регионов, со своими потребностями, культурным уровнем сотрудников, ценностями, и региональными особенностями. Также в разных регионах складывается проблема профессиональной подготовки персонала.

Важной задачей организаций является создание благоприятной атмосферы, продуктивной работы конкретных лиц или же групп людей, для проявления их способностей. Стимулирование и мотивация к работе, возможность реализовать себя как специалист и личность, способны удержать на рабочем месте перспективных сотрудников на предприятии в условиях жесткой рыночной конкуренции. Поэтому мотивация труда будет актуальной проблемой до тех пор, пока существует производство, где человек, главная рабочая единица.

Заинтересованность человека в труде и результативности, благоприятно влияет на использование им своих знаний, умений и навыков. Поскольку постоянно происходят изменения характера и содержания труда, то и мотивационному механизму приходится изменяться. Самые главные и частые изменения происходят в таких структурах производства: технологических, организационных и социально-экономических.

Для защиты сотрудников, был разработан трудовой договор – гарант его трудовых отношений с работодателем. Одним из множества условий, заключения договора, является, гарантированность работнику защиту от неправомерного отказа от заключения от данного договора. Где под отказом следует принимать отказ работодателя в заключении трудового договора, на основании не связанными с деловыми качествами сотрудника, согласно ст. 64 ТК РФ. Также ст. 164 и ст. 165 ТК РФ регулируют понятия материальных стимулов и выплат работнику. Также оплата труда регулируется ст. 82 ФЗ РФ.

При этом можно говорить о различных организационных моделях мотивации или видах мотивации труда. Существуют четыре модели, которые в конкретных условиях определяют характер процесса развития трудовой мотивации. Эти модели основаны на определенной организационной системе, системе поощрения труда и качественных изменений мотивации работника, появление новых потребностей на уровень выше, чем ранее определявшие его трудовое поведение. Эти модели называют: индустриальной, прединдустриальной, социальной и постэкономической (творческой).

В системе рыночной экономики организациям приходится действовать в конкурентной среде, постоянно находить и расширять круг своей деятельности на рынке товаров и услуг. Вследствие этого, появляется потребность в самоотдаче сотрудника для достижения определенных целей организации, поэтому основной задачей субъектов хозяйства является поиск и реализация эффективных методов управления человеческим трудом.

Форма трудовой деятельности заключена во влиянии на людей многих факторов, действующих на индивида с различных направлений и с различной силой. При этом функционирование человека возникает при воздействии нескольких мотивационных факторах одновременно. У этих факторов может быть своя иерархия, и один из них может быть важнее, а остальные будут лишь стимулами.

Возникновение мотивации происходит индивидуально, так между осознанными и возникшими мотивами могут стоять абсолютно разные причины, такие как: состояние здоровья, идеалы, интересы, ценности, образование и так далее. При этом все мотивы усиливаются или ослабляются под воздействием внешних факторов.

Также стоит отметить, что любой внешний фактор превращается в стимул, лишь в том случае, если он будет осознан лицом, принят как объект, способный удовлетворить возникшие потребности и пробудит интерес, приводящий к действию.

Чтобы успешно мотивировать работника, изначально, необходимо понимать, каким будет благоприятный результат этого действия. Так, для кого-то определяющим фактором является материальное вознаграждение, или же чувство важности в организации, а для другого – защищенность и комфорт на рабочем месте, или же возможность карьерного роста. Поэтому все мотивы для каждого сотрудника индивидуальны.

Перед приемом на работу, стоит определить, какие цели и потребности присутствуют у человека. Также уже в процессе труда, возможна корректировка его трудовой деятельности. Правильное применение знаний о мотивах сотрудника может сильно повысить мотивацию, причем не только со стороны сотрудника, но и в интересах организации.

К материальным вознаграждениям, относят все затраты, которые обязан нести работодатель, согласно трудовому договору. Причем процесс определения системы этих вознаграждений, должен не только учитывать род

занятий сотрудника, но и повышать его мотивацию к эффективному выполнению своих рабочих задач.

Мотивация, как явление включает в себя как внутренние так и внешние аспекты. Где к внутренним относят индивидуальность личности, из побуждения и стимулы, определяющие их мотивационный профиль. К внешним же относят все стимулы и мотиваторы исходящие напрямую от организации.

На сегодняшний день, все больше внимание уделяется моментам социальных и психологических потребностей сотрудников, в противовес материальным поощрениям. Такие методы стимулирования заключаются в индивидуальном подходе к сотрудникам, понимая их особенностей, поэтому данные аспекты мотивации становятся важнейшими для реализации успешного мотивационного плана.

Также, в условиях кризиса, роль мотивации и стимулирования значительно возрастает. При этом стимулирование деятельности становится из добровольной меры в принудительную. При этом должны поощряться инициативные действия самих сотрудников, такие как: привлечение новых клиентов, реализация и разработка новых видов услуг, и так далее. Должны быть равные условия, при которых, абсолютно любой сотрудник, имел возможность получить вознаграждение, при участие в антикризисных мерах.

Психологические моменты стимулирования сотрудников заключаются в личностных ценностях. Фактически, это обуславливается мотивационными данными сотрудника, которые учитываются руководством. Существует прямая зависимость, между тем насколько сотрудник лоялен к предприятию и в какой мере реализуются его ценностные ориентации в процессе деятельности компании.

Только при наличии, по крайней мере, трех пунктов, возможна трудовая деятельность: наличие рабочей силы, предметов и орудий труда. Причем на результат трудовой деятельности может воздействовать каждый отдельно взятый элемент. Но стоит обратить внимание, что главная роль этих

элементов принадлежит именно человека, поскольку орудия и предметы труда, являются результатом деятельности этого человека, и их качество и эффективность также обусловлены им.

Методы материального воздействия включают в себя: премии, зарплаты, а также возможность карьерного роста. При это для руководящих должностей, это прямая возможность указать на их достижения и профессиональные заслуги. Стоит отметить, что важно достигнуть такой системы, где будет присутствовать оптимальное сочетание как материальных, так и моральных поощрений.

Ценность данных вознаграждений формируется согласно тому, какие усилия прилагает сотрудник и смогут ли вознаграждения удовлетворить потребности, при всем этом они должны еще больше мотивировать сотрудника выполнять свои обязанности с большей эффективностью.

Часто возникает ошибочное суждение среди сотрудников, что материальным вознаграждением можно удовлетворить абсолютно все потребности, а также что деньги – единственное достойное вознаграждение за определенные достижения в процессе трудовой деятельности. Такие суждения часто приводят к бессознательному разочарованию среди работников, поэтому основной задачей руководителя является поиск истинной мотивации сотрудника и формирование систем поощрений, стимулов которая будет иметь ценность. Формирование стимулов – главный двигатель производства, поскольку, именно, стимулы преобразуют все потребности и интересы сотрудника в мотивы.

Главенство одного из мотивов над остальными зачастую складывается из социального поведения сотрудника, в том числе из ценностей или принадлежности к той или иной культуре, воспитанию, моделью поведения в семье. Ценностные ориентиры часто выстраивают пути достижение определенных поставленных целей и социального поведения.

Материальное стимулирование по своей сути – это совокупность материальных благ, получаемых или присваиваемых сотрудникам за какой

либо вклад в деятельность организации, путем труда, деятельности и правил поведения. Сегодня в различных практиках используют такие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, бонусы, премии, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

Ключевую роль в системе материального стимулирования играет заработная плата, которая является для большего числа работающего населения основным источником дохода, вследствие чего она будет сильнейшим источником побуждений к повышению эффективности труда и производства.

Совокупность элементов заработной платы, которая связана с результатами трудовой деятельности в определенный временной промежуток называется – постоянная часть оплаты труда. Также её частью является часть повременной оплаты труда, или другими словами оклад, месячная тарифная ставка.

Основная часть постоянной оплаты труда состоит из:

1. Тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда за выполнение определенной нормы, закрепленной за сложностью труда, за конкретный промежуток времени без учета стимулирующих, компенсационных и социальных выплат.

2. Должностной оклад – фиксированный размер оплаты труда за выполнение должностных обязанностей за календарный месяц без учета стимулирующих, компенсационных и социальных выплат.

3. Базовый оклад – должностной минимальный оклад, ставка оплаты труда работника муниципального или государственного учреждения, выполняющий трудовую деятельность должностного служащего или по профессии рабочего, входящим в определенную профессиональную группу, без учета социальных, компенсационных и социальных выплат.

Регулярные выплаты состоят из:

1. Социальные выплаты – выплаты, которые направлены на создание каких либо льгот, компенсаций сотрудникам, с целью увеличения его лояльности организации.

2. Надбавки – выплаты, начисляются за достижение определенных уровней компетенции и служащие образованием потребности в самосовершенствовании. Сами по себе носят стимулирующий характер. Исключениями служат надбавки за работу в районах Крайнего Севера, они должны быть включены к видам доплат.

3. Доплаты – выплаты, которые являются компенсацией, с целью возмещения возникших расходов и дискомфорта в процессе его деятельности. Их начисляют за интенсивность труда сверх нормы, или работу в условиях, которые отличаются от нормы.

В теории управления существует мнение, что размер заработной платы вместе с остальными материальными стимулами, тем выше производительность труда, а также определяет отношение самих сотрудников к своим обязанностям. В действительности, нельзя отрицать что материальные стимулы являются основополагающими, но они не являются единственными эффективными, на что указывают следующие обстоятельства:

1. Действие материальных стимулов связано с обстоятельствами внешней и внутренней среды по отношению к организации, где относительное значение варьируется настолько, что эффект, производимый в объеме управленческой деятельности неустойчив, что трудно предсказать, как человек будет реагировать на материальные раздражители в различных условиях.

2. Крупные компании разрабатывают в своих структурах различные льготы и права, а также социальные программы, не имеющие прямого влияния на стимулирование.

3. У организации никогда не бывает достаточно финансовых ресурсов, чтобы систематически применять материальное стимулирование ко всем

группам своих сотрудников, что приводит к конфликтным ситуациям, снижающим положительный эффект этих стимулов. В современной практике самые большие материальные стимулы руководители назначают сами себе, при этом существует огромная разница в уровне оплаты труда рядового сотрудника и руководителя. Вследствие чего возникает разрозненность коллектива, недоверие к руководству, что приводит к снижению результативности трудовой деятельности. Стоит заметить, что на подобных предприятиях часто возникают конфликты, по сильно незначительным событиям.

4. Материальное стимулирование эффективно лишь в том случае, когда существуют и другие управленческие мотивирующие программы. Примером могут служить предприятия, где постоянное материальное стимулирование с отсутствием повышения квалификации привело лишь к удорожанию рабочей силы при таком же уровне качества. Следовательно, стимулирование должно приводить к повышению качества выполняемой работы.

5. Направленность только на материальное поощрение ослабляет отношения между компанией и сотрудниками, что особенно проявляется в ситуации с текучестью кадров и усилением требований профсоюзов к организациям.

Существует взаимосвязь между материальными и нематериальными стимулами, согласно которой заработная плата напрямую влияет не только на оценку качества выполненного труда, но и на самооценку сотрудника, тем самым удовлетворяя социальные, психологические и моральные потребности. Но при этом, при использовании только материального стимулирования, вся система перестает выполнять присущие ей функции, что неизбежно приводит к превосходству экономических стимулов над остальными.

Использование нематериальных стимулов вместе с материальными может привести к достижению наибольшей эффективности организации.

Нематериальные стимулы можно разделить на три группы: моральные, социальные, социально-психологические.

Социальные стимулы обычно завязаны на потребности сотрудника в самоутверждении, и характеризуются в принятии решений, с возможностью напрямую участвовать в управлении производством, продвижению по карьерной лестнице, возможность занимать престижные рабочие должности. Другими словами стимулы связаны с наличием определенного уровня власти у сотрудника.

Социально-психологические же больше связаны с ролью общения в человеческой жизни, потому что именно оно является условием нормальной жизнедеятельности человека. Именно поэтому благоприятные условия, обеспечивающие оптимальное общение внутри коллектива являются хорошим стимулом в эффективной деятельности.

Также стоит уделить внимание моральным стимулам, которые связаны с потребностями человека в уважении, признании, всеобщему одобрению. Причем признание может быть как публичным, так и сугубо личным.

На основании исследования, можно заключить, что материальные стимулы проявляются в ожидании того, что сотрудники получают какую-либо материальную выгоду в натуральной или денежной форме при оговоренном количестве и качестве выполненной работы. Нематериальные стимулы же выступают как способ влияния на поведение работников и опосредуются индивидуальной мотивацией. В результате можно сделать вывод, что материальные и нематериальные стимулы только дополняют и улучшают вдруг друга в связке.

Выводы по первой главе

В первой главе выпускной квалификационной работы были исследованы теоретические аспекты стимулирования и мотивации труда персонала предприятия. В первую очередь были рассмотрены понятие и сущность стимулирования и мотивации труда персонала предприятия. Обзор научной и методической литературы позволил отметить, что мотивация – результат совокупности потребностей, которые постоянно изменяются под воздействием различных факторов. Именно поэтому руководителю предприятия необходимо определять истинные потребности сотрудников и находить способы их удовлетворения.

Для объяснения различных мотивов определенного поведения персонала организации используются всевозможные теории организации, при этом руководство самостоятельно выбирает какой теории следовать, и какие задачи приоритетны для предприятия. Данный выбор зависит от политики предприятия и масштабов задач.

Можно заключить, что материальные стимулы проявляются в ожидании того, что сотрудники предприятия получают какую-либо материальную выгоду в натуральной или денежной форме. Нематериальные стимулы же выступают как способ влияния на поведение работников и опосредуются индивидуальной мотивацией. Также стоит отметить, что данные стимулы в совокупности значительно улучшают друг друга.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что при выборе теории мотивации и стимулирования, руководителю, следует обращать внимание не только на задачи организации, но и на потребности своих сотрудников. При этом, непосредственно, в процессе реализации мотивационного процесса, следует использовать как материальные, так и нематериальные способы мотивации, что существенно повысит эффективность организации.

ГЛАВА 2. Совершенствование мотивации трудовой деятельности персонала ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ».

2.1. Организационно-экономический анализ предприятия.

Организация основана в 2007 году в городе Екатеринбург, основной вид деятельности ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ»: Торговля розничными легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

Также предприятие осуществляет дополнительные виды деятельности, такие как: оптовая торговля легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами, техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, профессиональная консультация на предмет предоставляемых услуг.

На сегодняшний день ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» является поставщиком более 300 рабочих мест, имеет более 100 крупнейших партнеров на вторичном рынке запасных частей в РФ. Также компания использует новейшее автоматическое оборудование, с помощью которого выполняет широкий спектр услуг.

На территории организации имеются: автосервис, автомагазин, автомобильная стоянка, столовая, складские помещения. Также используются разнообразные системы учета и распределения. Наличие

складских помещений и данных систем позволяет ускорить процесс выполнения услуг, и сохранить качество продукции.

Организацией осуществляется доставка в пределах Екатеринбурга, для юридических лиц, а также имеются пункты выдачи, для самостоятельного получения товара.

Цель бизнеса ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» - получение прибыли.

Основными конкурентами являются: ООО «АВТОМИР-ТЕНДЕР», ООО «КОМПАНИЯ АВТО ПЛЮС», ООО «РОЛЬФ МОТОРС», ООО «СБСВ-КЛЮЧАВТО ОЛИМП», ООО «КУНЦЕВО АТ».

Организационная структура ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» - линейно-функциональная. Данная структура предусматривает функциональное разделение труда на разных уровнях и сочетает в себе различные принципы управления присущие этой структуре.

Высший организационный уровень - генеральный директор. На генерального директора возложены все обязанности по организации управления производственной деятельности предприятия. В своей деятельности он руководствуется уставом предприятия, законодательными актами РФ, должностными инструкциями и распоряжениями высших органов управления.

Генеральный директор ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» выполняет такие функции, как:

1. Обеспечение соблюдения законности деятельности предприятия;
2. Составление текущих и стратегических планов предприятия;
3. Управление хозяйственной и финансовой деятельностью предприятия;
4. Организация эффективной работы всех подразделений предприятия.

На предприятии осуществляют свою деятельность руководители среднего и низового звена. Первые возглавляют подразделения, и характер

их работы зависит от специфики подразделения. Вторые, управляют непосредственно рабочими.

На предприятии «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ», руководители функциональных подразделений маркетинга, персонала и финансов не влияют на производственные подразделения.

Конкурентоспособность предприятия определяется его финансовым положением, так для оценки финансового состояния предприятия необходимо проанализировать данные бухгалтерского баланса ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ».

Таблица 2 - Структура балансовой прибыли предприятия

Показатели	2020 г., тыс. руб.	2021 г., тыс. руб.	Изменения	
			в абсолютной величине, тыс. руб.	%
1.Балансовая прибыль	411469	446905	35436	8,83
2.Прибыль от реализации продукции	72898	81046	8148	12,95
3.Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0,00

Анализ показывает, что предприятие, данный отчетный период, отработало прибыльно. В 2021 году получило балансовую прибыль в размере 84286 тыс. руб., что на 6,15% процентов больше, по сравнению с 2020 годом, что говорит об улучшении финансовых показателей предприятия. Также главным источником прибыли является прибыль от продаж. Результат от

прочих операций сократился и составил 1924 тыс. руб, но он также приносит прибыль.

Таблица 3 - Формирование прибыли от реализации

Показатели	Номер строки Ф2	2020 г., тыс. руб.	2021 г., тыс. руб.	Изменения	
				в абсолютной величине, тыс. руб.	%
1. Выручка от продажи товаров, услуг, работ	10	411469	446905	35436	8,83
2. Себестоимость	20	287582	336438	48856	18,26
3. Коммерческие расходы	30	8971	5731	-3240	0,00
4. Управленческие расходы	40	53018	34690	-18328	-29,08
5. Прибыль от реализации продукции	50	72898	81046	8148	12,95

На основании таблицы 3, можно сделать вывод, что прибыль от реализации продукции увеличилась, что в свою очередь, напрямую зависит от увеличения прибыли от продажи товара и снижению коммерческих и управленческих расходов.

Таблица 4 - Факторный анализ прибыли от реализации

Показатели	Значение
1. Общее изменение прибыли: $dP=P_1 - P_0$	9148,00
2. Коэффициент изменения объема: $K_1=Q_1 / Q_0$	1,09
3. Влияние изменения объема на прибыль: $dP_1=P_0 * (K_2-1)$	6069,43
4. Коэффициент изменения себестоимости: $K_2=S_1 / S_0$	1,08
5. Влияние изменения структуры: $dP_2 =P_0*(K_1-K_2)$	582,32
6. Влияние изменения удельных затрат: $dP_3= -Q_1(S_1/Q_1 - S_0/Q_0)$	3596,25
7. Проверка: $dP =dP_1+dP_2+dP_3$	9148,00

За 2021 год, ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ», получило на 9148 тыс. руб. больше, так как увеличилась прибыль от продаж, а изменения структуры и увеличение удельных затрат повысило прибыль.

Таблица 5 - Изменения структуры прибыли

Показатели	Условные обозначения	2020 г.	2021 г.	Изменения
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	P	72898	81046	8148
2. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	P	79983	84286	4303
3. Чистая прибыль (прибыль посленалогообложения), тыс. руб.	P	62984	66311	3327
4. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	Вср	375661	405096	29435
5. Среднегодовая стоимость основных	Fср	205792	214350	8558

средств, тыс. руб.				
6. Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	$I^{ср}$	357429	382153	24724
7. Среднегодовая стоимость инвестиционного капитала, тыс. руб.	$I^{ср}+K^{тс}$ р	357429	382153	24724
8. Рентабельность продаж, %	$R_{прод}$	15,67	16,26	0,59
9. Рентабельность основных средств, %	$R_{осн.ср}$	59,45	62,13	2,68
10. Рентабельность собственного капитала, %	$R_{с.к}$	20,58	19,96	-0,62
11. Рентабельность перманентного капитала, %	$R_{п.к.}$	20,58	19,96	-0,62

Из анализа баланса видно, что произошло увеличение активов ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ», это говорит о том, что эффективность работы предприятия увеличилась, в связи с чем происходит увеличение выручки. При этом, произошли изменения в сумме оборотных активов за счет увеличения дебиторской задолженности, что в свою очередь привело к сокращению денежных средств предприятия.

В свою очередь, внеоборотные активы увеличились, за счет основных средств, но в составе активов наибольшую долю занимают оборотные активы, что на конец года составили 59,39%. Также уменьшились запасы готовой продукции, что говорит о уменьшении срока её реализации.

Проанализировав динамику и структуру пассивов предприятия, можно сказать что их сумма увеличилась за счет увеличения собственных средств. Пассивы ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ», в основном, представлены в собственных средствах предприятия, их доля на конец года составляет

92,11%. Они же в свою очередь представлены в нераспределенной прибыли на конец 2021 года, и составили 300764 тыс.руб., что говорит о финансовой устойчивости предприятия.

Происходит увеличение кредиторской задолженности из-за задолженности перед бюджетом, но при этом снижается за счет прочих кредитов. Вследствие чего происходит увеличение удельного веса краткосрочного заемного капитала и снижению коэффициента абсолютной ликвидности.

Таблица 6 - Коэффициенты ликвидности

Название коэффициента	Экономический смысл	Значение коэффициента		Рекомендуемое значение
		На начало года	На конец года	
Коэффициент абсолютной ликвидности, <i>Каб</i>	Возможность погашения краткосрочных обязательств за счет оборотных средств	4,51	1,94	>0,2
Коэффициент текущей ликвидности, <i>Ктл</i>	Платежные возможности предприятия с учетом своевременных поступлений от дебиторов	5,32	4,66	>1
Коэффициент покрытия, <i>Кп</i>	Показывает платежеспособность организации при условии своевременных расчетов с дебиторами	8,32	6,94	>2
Коэффициент общей платежеспособности, <i>Кобщ</i>	Возможность погашения краткосрочных обязательств за счет оборотных средств	15,12	12,10	>2

Согласно данным полученным в таблице, видно, что коэффициент текущей ликвидности имеет тенденцию снижения и на конец года составляет 4,66%, при этом его показатель превышает рекомендованное значение. Аналогичная ситуации происходит и с коэффициентом покрытия.

Также снизился коэффициент общей платежеспособности и к концу года составил 12,10%, но стоит отметить, несмотря на спад, значение коэффициента все равно большое.

Таблица 7 - Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Рекомендованное значение	на 01.01.21	на 31.12.20	Отклонение
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,93	0,92	-0,02
Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	0,52	0,54	0,02
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$\geq 0,6-0,8$	2,66	2,74	0,08
Коэффициент заемных средств и собственного капитала	≤ 1	0,07	0,09	0,02

Проанализировав таблицу, можно прийти к следующим выводам:

Согласно коэффициенту автономии, у предприятия имеются собственные средства, и хоть значение коэффициента падает на конец года, но показатель все равно высокий.

Коэффициент маневренности стал близок к рекомендованному значению, что отображает нахождение половины капитала в мобильной форме.

Коэффициент обеспеченности запасов также показывает, что запасы организации достаточно обеспечены собственными источниками формирования.

Также, согласно, коэффициенту финансового соотношения заемных средств и собственного капитала показывает, что у предприятия в собственности находится более собственных средств, чем заемных.

Исходя из проведенного финансового анализа предприятия ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ», можно сделать вывод, что оно имеет устойчивое финансовое положение.

2.2. Анализ системы стимулирования трудовой мотивации на предприятии ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ»

Чтобы определить проблемы мотивации на предприятии, а также найти способы улучшения материальных и нематериальных видов стимулирования трудовой мотивации, следует выяснить, что сами сотрудники думают о системе мотивации существующей на предприятии. Для данного исследования использовались такие методы, как: опрос и анкетирование.

В исследовании приняли участие 108 сотрудников. Анкета с опросом представлена в Приложении.

Согласно результатам анкетирования было выявлена общая неудовлетворенность системой стимулирования на предприятии, что в свою очередь говорит о потребности в её совершенствовании.

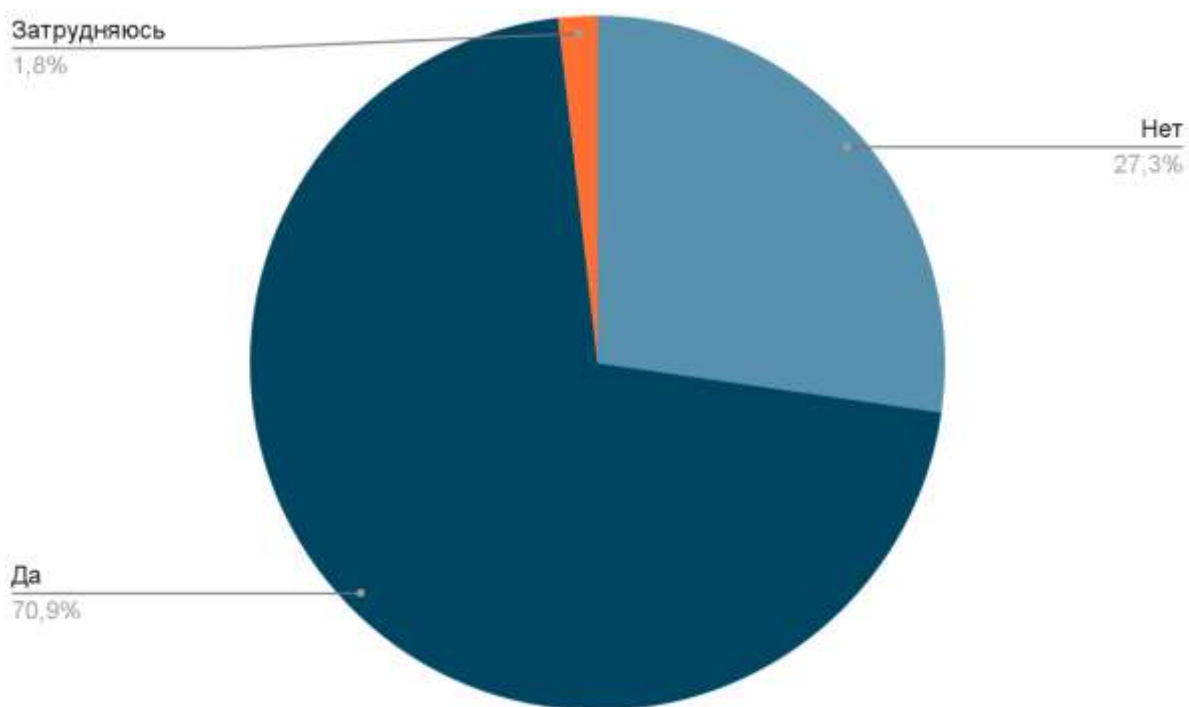


Рисунок 1 - Удовлетворенность работой

Так из данных Рисунок 1, видно, что 70% работников удовлетворены работой на рассматриваемом предприятии, а 28% из общего числа опрошенных неудовлетворены. Это большое количество людей, и определенно стоит обратить на это внимание.

Чтобы детальнее разобраться в вопросах мотивации на предприятии и найти факторы снижающие мотивацию сотрудников стоит рассмотреть другие вопросы, по которым составлялось анкетирование.

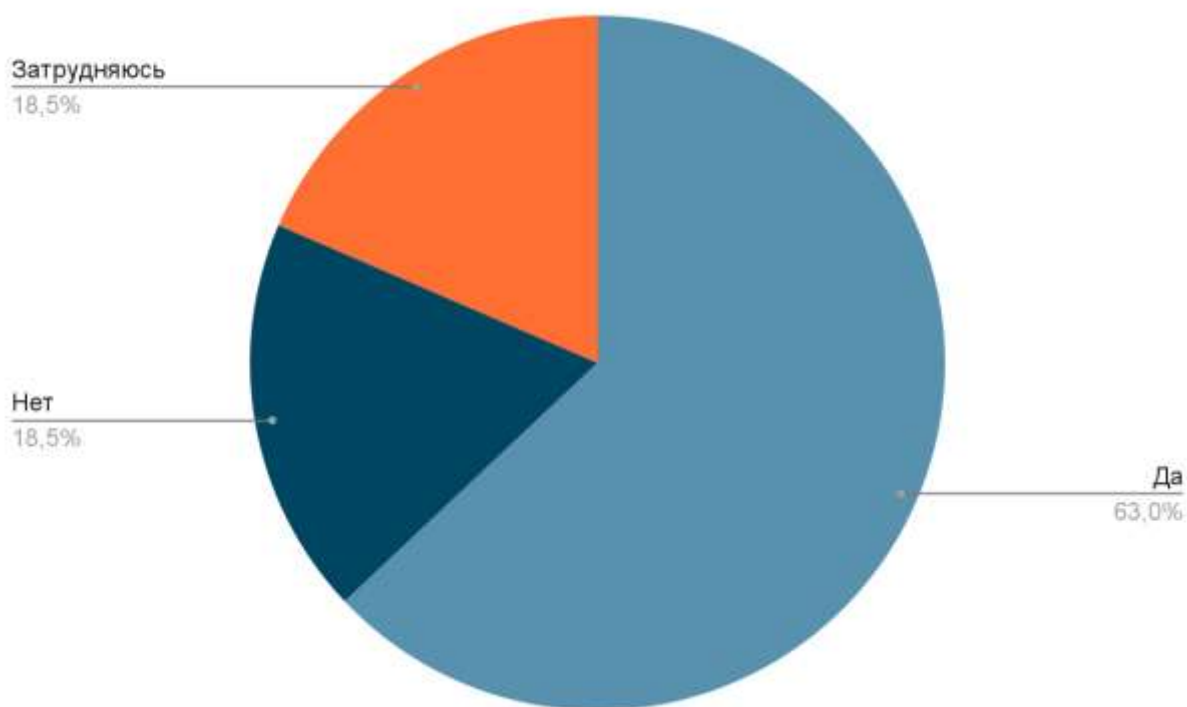


Рисунок 2 - Возможность повышения квалификации

Согласно данным с рис. 2, подавляющее большинство сотрудников уверены, что их профессиональная подготовка соответствует их трудовой деятельности, но при этом 18% считают, что им не хватает знаний в той или иной области профессиональной деятельности. Также 18% ответили что затрудняются ответить, при это пояснив свой ответ тем, что с одной стороны их устраивает уровень квалификации, но при возможности, хотели бы его повысить.

Любые конфликтные ситуации способны внести разлад в коллектив, тем самым существенно снизить эффективность труда и мотивированность сотрудников. Следующий вопрос был относительно возникновения конфликтных ситуаций на производстве, что отражены на Рисунок 3.

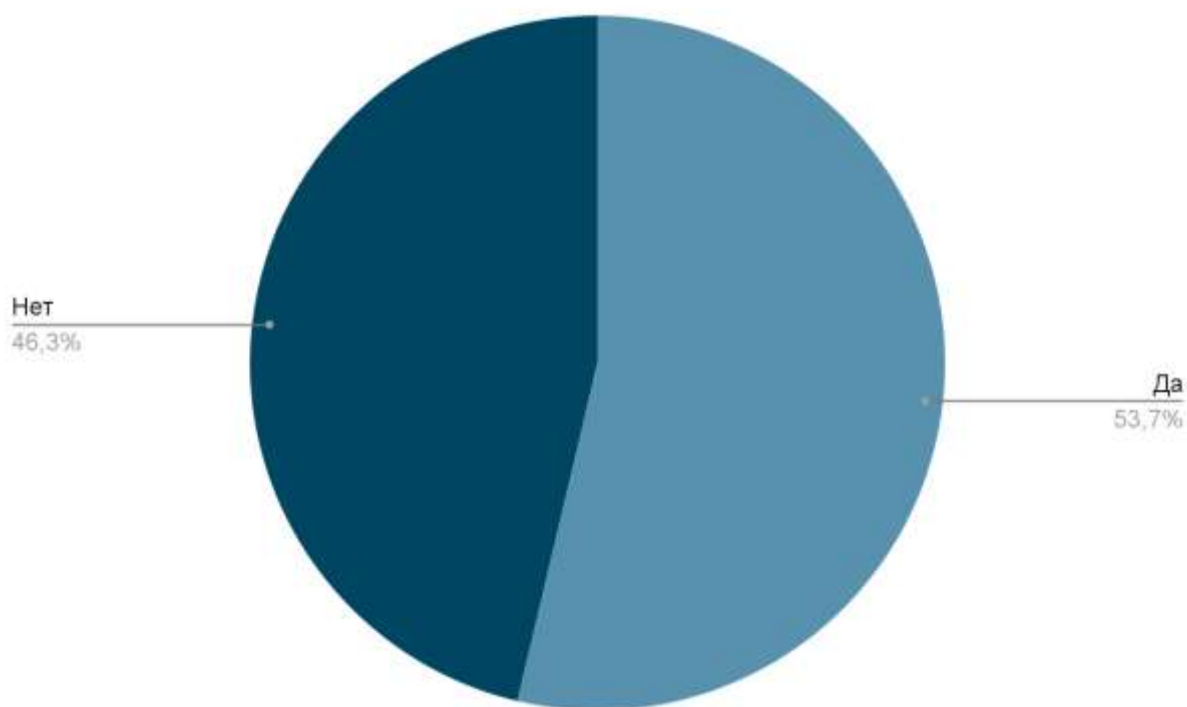


Рисунок 3 - Конфликты в коллективе

Результаты опроса указывают на наличие социальной напряженности, что свойственно для коллективов, которые недовольны производственным процессом или же любыми другими аспектами предприятия. Данная проблема нуждается в скорейшем решении, так как значительно снижает работоспособность предприятия.

Также стоит отметить, что при ответе на вопрос о продвижении по службе, более 70% сотрудников ответили, что на предприятии не предусмотрен как таковой карьерный рост для определенных должностей.

Согласно ответам об условиях работы, 40% сотрудников ответили, что они не удовлетворены условиями организации труда.

Методы материального стимулирования должны опираться не только на специфику деятельности организации, но и должны подстраиваться по специализацию работников.

В таблице 8 заключены данные о материальной мотивации сотрудников различных групп.

Таблица 8 - Материальная мотивация

Категории вопросов	Менеджеры		Специалисты		Технические исполнители	
	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет
1. Материальное удовлетворение	5	0	15	6	38	44
2. Удовлетворяет ли вас уровень заработной платы	5	0	9	12	24	58
3. Достаточна ли доля премии в оплате вашего труда	5	0	10	11	24	58
4. За какие показатели вы премируетесь, в частности за производительность труда?	5	0	10	11	38	44

Результаты проведенного анализа, отраженные в таблице 8 говорят о том, что:

Управляющий персонал предприятия полностью удовлетворен всеми аспектами материальной мотивации. При это ситуация меняется с производственными рабочими и специалистами, большинство которых недовольны планом материального обеспечения. Также большая часть рабочих не удовлетворена уровнем заработной платы.

Чтобы оценить степень удовлетворенности профессиональной деятельности сотрудников, был использован опрос по методике Л.И.Вассермана.

Результаты по экспресс-диагностике уровня удовлетворенности в профессиональной деятельности Л.И.Вассермана представлены на рисунке 4.

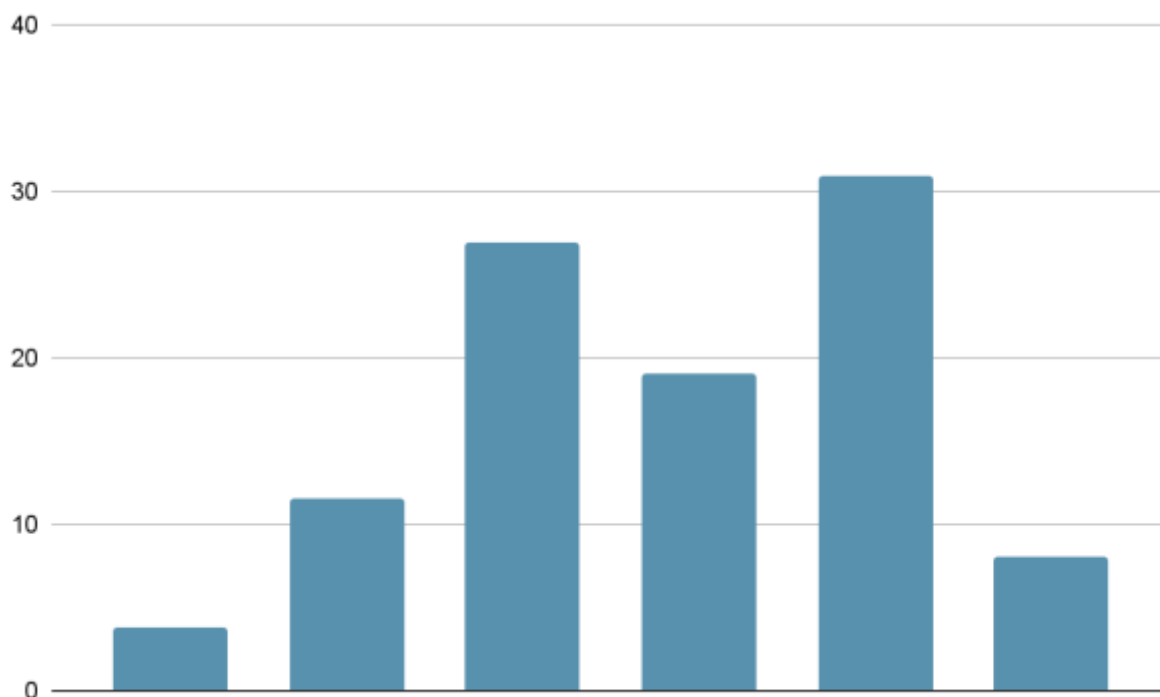


Рисунок 4 - Результат удовлетворенности профессиональной деятельности работников

Как видно из рис.4, очень высокий уровень удовлетворенности имеет всего лишь 3.8% сотрудников, повышенный уровень 11%, умеренный уровень удовлетворенности 27% сотрудников. Средний уровень удовлетворенности имеется у 19% работников. Также самый большой, а также и пониженный уровень удовлетворенности имеют 31% и у 8% сотрудников удовлетворенность почти или полностью отсутствует.

Так, исходя, из результатов экспресс-диагностики уровня удовлетворенности в профессиональной деятельности, можно сделать вывод, что удовлетворенность в деятельности у работников достаточно низок.

Чтобы определить эффективность управления мотивацией сотрудников, была использована таблица ранжирования мотивов по степени важности, с помощью которой можно наглядно показать мотиваторы и демотиваторы персонала.

Таблица 9 - Ранжирование мотивов по степени важности

МОТИВ	Оценка работников по важности мотива /в баллах/								Сумма	Среднее значение
1. Стабильность и безопасность, в т.ч										
Положения предприятия	7	9	7	6	8	8	9	7	61	7,6
Гарантии работы	10	9	10	9	9	9	9	8	73	9,1
Мед. обслуживание	3	2	5	4	5	2	4	6	31	3,9
Пенсионное обеспечение	5	6	7	8	8	6	7	8	55	6,9
2. Зарплата, в т.ч.										
Уровень	9	10	9	9	10	10	10	10	77	9,6
Премии	8	10	10	10	9	10	10	9	76	9,5
Соц. пакет	7	7	8	7	9	8	8	7	61	7,6
3. Достижение										
	6	6	7	6	8	6	8	6	53	6,6
4. Содержание работы										
	9	8	9	8	8	7	9	7	65	8,1
5. Карьерный рост										
	3	2	1	5	6	1	2	1	21	2,6
6. Признание коллегами										
	8	9	7	5	6	3	7	8	53	6,6
7. Признание руководителем, в т.ч.										
Моральное	6	8	8	8	6	7	8	6	57	7,1
Материальное	9	7	9	10	10	9	8	10	72	9,0
8. Условия труда										
	8	9	10	8	10	7	10	9	71	8,9
9. Отношения с коллегами										
	5	4	6	8	6	7	5	6	47	5,9

Так, согласно данным Таблицы 9, такие мотивы, как: зарплата и премии, гарантии работы, условия труда и содержания рабочего процесса получили максимальное значение, и являются приоритетными мотиваторами среди сотрудников предприятия. Это, в свою очередь, в значительной степени снижает эффективность трудовой деятельности, что в итоге однозначно приведет к снижению заработной платы на предприятии.

Как правило, сила мотивирующего воздействия каких-либо материальных поощрений зависит от отдельных трудовых показателей сотрудников, а также результатами их трудовой деятельности достигнутыми в процессе работы всей организации или же конкретного подразделения этой организации.

Система материального стимулирования, действующая в ООО

«СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ», отображает мотивацию и поведение сотрудников лишь косвенно, так как большинство сотрудников считает, что оплата труда и премии выплачиваются несправедливо, и результаты их деятельности связаны с уровнем оплаты труда незначительно, или же вообще не учитываются.

На предприятии ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ», существует штатное расписание, в котором отображены все должностные оклады по структурным подразделениям, как для рядовых сотрудников, так и для управленческого персонала. В нем устанавливаются уровни окладов, надбавок, количество сотрудников для каждой из должностей, также формируется фонд оплаты труда для каждого структурного подразделения организации.

На предприятии ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» разработано штатное положение об оплате труда, где отражены процессы формирования заработной платы для всех сотрудников предприятия. Так, согласно этому положению, заработная плата администрации, складывается из оклада и районного коэффициента, в размере 25% за отработанное календарное время, оклад устанавливается штатным расписанием.

В свою очередь, у рядовых рабочих оплата труда - повременная. Рабочий график каждого сотрудника составляется индивидуально и согласовывается с ежемесячным графиком, тарифная ставка за 1 час устанавливается из окладов согласно штатному расписанию.

Как и на большинстве предприятий, оклады являются основой заработной платы персонала, но дополнительные премиальные выплаты также являются важной частью зарплаты сотрудника.

Так, для усиления заинтересованности работника в эффективном выполнении трудовой деятельности и повышение качества оказываемых услуг, была разработана система премирования. Оно осуществляется согласно внутренним положениям о премировании за производственные результаты. Это положение распространяется как на рядовых сотрудников, так и на руководителей организации.

В формировании заработной платы, руководство ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» придерживается следующих принципов, прописанных в штатном расписании:

1. Независимо от результатов рабочей деятельности выплачивается основная заработная плата, которая соответствует окладу, прописанному в штатном расписании и трудовом договоре;

2. Заинтересованность сотрудника в эффективном выполнении своей трудовой деятельности напрямую влияет на премирование за достижение определенных результатов;

3. Все изменения, касающиеся производительности труда, находят свое пропорциональное отражение в системе премирования, так как ежемесячные премии играют большую роль в формировании заработной платы сотрудника и напрямую зависят от результатов деятельности предприятия;

4. Присутствует разделение заработной платы от качества и количества трудовой деятельности сотрудника. Где количество определяется числом отработанных часов, а также коллективными или индивидуальными результатами. А качество напрямую зависит от квалификации сотрудника и использованием определенных средств и предметов труда.

В свою очередь, некоторые из этих принципов не работают так, как они описаны на бумаге, так, премиальные выплаты за эффективность и результаты труда получает только руководители подразделений, и непосредственно само начальство, для рядовых работников премии фиксированы, и выдаются в конкретный период времени.

Благодаря проведенному анализу системы стимулирования труда на предприятии ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» были выявлены некоторые проблемы мотивации.

1. Среди подавляющего количества сотрудников присутствует высокая неудовлетворенность результатами труда, также сотрудники не имеют возможности бесплатного, или частично бесплатного повышения квалификации;
2. В коллективе присутствует напряженность и достаточно плохо представлена моральная и социальная мотивация труда;
3. В связи с тем, что на предприятии довольно низкие премиальные, у сотрудником сложился средний показатель материальной мотивации;
4. На предприятии отсутствует мотивирующая обстановка, и большинство задач выводят работников из зоны рабочего комфорта;
5. Ввиду того, что на предприятии отсутствует единая цель, то и нет сплоченности коллектива. Руководство выбрало главным средством стимулирования мотивации - доход, который представлен в заработной платой и редкими надбавками;
6. На предприятии по большей части используются системы материального стимулирования, без использования нематериальных систем;
7. На предприятии не выделяются средства на обучение, повышение квалификации;
8. Плохо развита система стимулирования трудовой деятельности.

Также для наглядности основные проблемы предприятия представлены в Таблице 10.

Таблица 10 - Основные проблемы предприятия

№ п/п	Система мотивации	Основные проблемы
1	Экономические методы	<p>1. Высокий уровень сотрудников, неудовлетворенных заработной платой</p> <p>2. Высокий уровень сотрудников неудовлетворенных заработной платой в сравнении с тем, сколько заработная плата на других подобных предприятиях.</p>
2	Социально-психологические методы	<p>1. Почти половина сотрудников не удовлетворены возможностями продвижения по карьерной лестнице</p> <p>2. Более трети сотрудников не удовлетворены возможностями использования своего опыта и способностей</p> <p>3. Низкая доля сотрудников, которые удовлетворены предприятием.</p>

Основной проблемой стратегии, выбранной руководством, является то, что материальная мотивация, по своей природе, всегда имеет краткосрочный характер. Даже в тех случаях, когда надбавки и премии регулярны, сотрудники привыкают к постоянным поступлениям, что очень быстро приводит к потере стимула в подобных мотиваторах и делает их обыденностью.

2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования

трудовой мотивации персонала ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ»

В результате проведенного анализа системы мотивации ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» были найдены как положительные так и отрицательные стороны систем мотивации данного предприятия. На основе отрицательных сторон разработаны и выдвинуты предложения по совершенствованию данных систем. Все предложения разделены на две группы: материальные и нематериальные.

Для материальной системы характерны все моменты, связанные с заработной платой, совершенствование данного аспекта, позволит существенно повысить мотивированность сотрудников предприятия.

Чтобы усилить стимулирующее воздействие систем оплаты и поощрений, необходимо, чтобы данные системы воспринимались сотрудниками как справедливые, поэтому можно применить следующие:

1. Установление надбавок. Эти надбавки могут включать в себя, как надбавки за какие-либо высокие достижения в трудовой деятельности, выполнение срочной особо важной работы в ограниченные сроки, так и за замещение отсутствующих специалистов;
2. Выявление и внедрение тех или иных льгот, способствующих удовлетворить сотрудников, а также ликвидация существующих льгот, дискредитирующих и вносящих разлад в коллектив.
3. Внедрение системы информирования работников, где каждый сотрудник сможет увидеть как и за что начисляются определенные поощрения (система существует на предприятии, но рядовой сотрудник не имеет к ней доступ). Также следует постоянно контролировать ситуацию на рынке труда, связанную с уровнем оплаты труда тех групп, которые выступили недовольными своей заработной платой в сравнении с другими аналогичными предприятиями.

Очень распространенным стимулом является система бонусов. Главным плюсом данной системы является то, что все выплаты будут строго фиксированы. При этом важной частью внедрения данной системы является ее детальная проработка на этапе создания. Так как при недостаточном продумывании системы, может произойти ситуация, когда сотрудник не будет мотивирован выполнять план в несколько раз больше, для достижения высшего бонусного поощрения, из-за того что разрыв между этими уровнями будет слишком огромен. Матрица бонусов должна быть разработана так, чтобы последний бонус был максимально труднодоступный.

Таблица 11 - Матрица бонусов

Показатели	Сумма				
	100-150	150-200	200-250	250-300	300 и выше
Объем реализации, тыс. руб.					
Премия работника, руб.	2000	2500	3000	3500	4000

При подобной системе, сотрудник будет премироваться каждый год, при произведенной им продукции или оказании услуг, превышающим 100 тыс.руб. Также стоит отметить, что приведенные премии служат лишь демонстрацией. Минимальный бонус, интервал между последующими бонусными уровнями и общее количество бонусов должны быть сформированы, опираясь на среднюю и максимальную закупку, на интенсивность продаж, а также размер фонда оплаты труда предприятия.

Также стоит дополнить существующую систему стимулирования системой участия сотрудников в прибыли компании, выплаты из прибыли, установленные путем соглашения между представителями персонала и руководством предприятия. Базой формирования размера данных выплат

будет служить корпоративная прибыль за определенный расчетный период. Самым оптимальным периодом для выплат будет квартал.

Такая система вознаграждений будет стимулировать выполнение работниками целей организации, и увеличит эффективность их трудовой деятельности, так как данная система учитывает вклад в общий результат не только отдельных сотрудников, но и всех структурных подразделений.

Опираясь на результаты исследования, большое влияние на заинтересованность сотрудников и достижения высоких результатов в ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» оказывают поощрительные выплаты.

Принято различать две формы материальных поощрений: премии и участие в прибыли. Так, премии всегда стимулируют на достижение определенных результатов в процессе трудовой деятельности сотрудника, и при плохих результатах сотрудник может не получить премию.

Для эффективной работы системы премиальных воздействий, показатели премирования всегда должны соответствовать целям и задачам организации, и зависеть от трудовой вложений со стороны коллектива. Круг сотрудников, которым положены премии по тем или иным показателям, должен состоять лишь из тех сотрудников, которые на самом деле могут эффективно влиять на показатели. Эти показатели могут включать в себя: рост объема продаж, прибыли, эффективное выполнение плановых задач и так далее.

Внедрение нематериальных стимулов, как и материальных, позволит существенно повысить эффективность трудовой деятельности сотрудников. Нематериальные стимулы заключены в двух группах: стимулы, которые не требуют инвестиций со стороны организации, и стимулы, которые требуют вложений.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ»:

1. Присвоение некого титула сотрудникам, которые давно и продуктивно трудятся на благо организации и внесшие значительный вклад в ее развитие;
2. Формирование списка критериев и этапов горизонтального и вертикального карьерного роста. Сюда входит как и карьерная лестница, так и разряды в рамках конкретной должности;
3. Внедрение системы поздравлений с днем рождения, рождением ребенка и других значительных праздников без подарков со стороны руководства (коллектив по желанию сам можешь собрать символический подарок). При этом важно, чтобы поздравление также было от лица компании и исполнял его один из топ-менеджеров компании.
4. Формирование системы адаптации персонала. За новым сотрудником закрепляется наставник, которые в первые дни работы предоставляет сотруднику всевозможные знания об организации, смотрит за успешностью выполнения рабочих задач. Этот способ позволит новым сотрудникам быстрее вливаться в рабочий процесс организации и сразу начнет формировать лояльность этого сотрудника.
5. Разработка системы обратной связи. Раз в какой-либо установленный срок, сотрудники по желанию, могут высказать как устно, так и письменно, все свои идеи, пожелания, жалобы касательно трудовой деятельности внутри предприятия. Это позволит получать отклик от сотрудников, и быстрее выявлять проблемные места или ситуации.

Кроме внедряемых нематериальных стимулов, которые не требуют вложений со стороны организации, также необходимо внедрить стимулы, требующие определенных инвестиций. Данные стимулы рассчитаны на повышение качества трудовой жизни.

1. Безвозмездная материальная помощь. Такая помощь в большинстве случаев единоразовая, и предприятие не понесет убытков от её выполнения. К данной помощи относится: свадьба, рождение ребенка, тяжелая болезнь или смерть ближайших родственников.
2. Внедрение системы обучения за счет компании. Если компания заинтересована в том, чтобы определенный сотрудник прошел обучение, ему выделяется 65% от стоимости всего обучения, а остальные 35% необходимо погасить самому работнику. В некоторых организациях распространена подобная практика, но с полной оплатой обучения за счет организации. Но данная практика может негативно сказаться на сотруднике и он будет недостаточно ценить эту возможность и пренебрежительно относиться к обучению.
3. Предоставление служебного автотранспорта. Так как у предприятия в перечне услуг есть доставка продукции в черте города, предлагается выделить курьерам несколько единиц техники, для осуществления своих трудовых задач. В данный момент курьеры вынуждены передвигаться на своем автотранспорте, что влечет за собой траты на топливо и с их стороны, которые не возмещаются.
4. Доставка сотрудников до места проживания. Это касается сугубо тех сотрудников, которые выполняя определенные срочные трудовые задачи, вынуждены оставаться на рабочем месте до вечера.
5. Также необходимо организовать программу обучения молодых специалистов. Такое обучение должно стать обязательным. Программа данного мероприятия отображена в таблице 12.

Таблица 12 - Программа обучения молодых специалистов

Вид обучения	До мероприятий	После мероприятий
Длительность периода наставничества	1 год	2 года
Период профессиональной оценки (помимо годовой и квартальной)	Каждые 150 часов отработанные на клиента или проект	Каждые 80 часов отработанные на клиента или проект
Техническое обучение в период адаптации	120 часов	150 часов
Техническое обучение в период первых двух лет работы	18 часов за квартал	25 часов за квартал
Нетехническое обучение в период адаптации	20 часов	50 часов
Нетехническое обучение в период первых двух лет работы	0-10 часов за квартал	15 часов за квартал

Под не техническими темами данной программы понимаются следующие вопросы: цели и принципы предприятия, политика конфиденциальности, корпоративные правила и этикет, методы эффективных коммуникаций и работа в команде. Также передача навыков по управлению конфликтными ситуациями и способы эффективного общения с клиентом.

Для выполнения данной программы могут привлекаться сторонние специалисты, или же возможно использовать своих компетентных сотрудников за дополнительную надбавку. Но второй вариант не советуется, если на предприятии существуют проблемы.

Также ключевым моментом для данного предприятия является формирование и внедрение корпоративной культуры. Согласно проведенным опросам, персонал предприятия чувствует себя совершенно разрозненным коллективом, вследствие чего возникают конфликтные ситуации и значительно падает производительность труда. Сотрудники компании главным мотиватором видят получение собственного дохода. Формирование корпоративной культуры позволит предприятию отлично себя чувствовать в условиях конкурентной борьбы, захватывать новые рынки услуг и благополучно развиваться.

Данное предложение отнесено к категории стимулов, требующих вложений, так как это довольно трудоемкий процесс, и так как должная корпоративная культура не была сформирована на этапе становления предприятия, то необходима помощь специалиста, который составит план по внедрению культуры с учетом всей специфики предприятия.

Внедрение предложенных мероприятий должно происходить постепенно, и обязательно включать в себя как материальные системы так и нематериальные. Все рассмотренные предложения по разработке систем материальной и нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом. Внедрение предложенных мероприятий интересно для предприятия не только с экономической точки зрения, но и позволит выйти на новый уровень и решить большинство проблем возникающих на предприятии. При этом их внедрение не требует от предприятия больших вложений. Также согласно анализу финансового состояния, внедрение мероприятий предприятие в силах осуществить за счет собственных средств, не используя займы, кредиты. Таким образом, внедрение мероприятий экономически оправдано. Все это позволяет говорить о целесообразности внедрения предложенных мероприятий по разработке системы мотивации.

Выводы по второй главе

Во второй части исследования был выполнен анализ трудовой и финансовой деятельности предприятия, а также системы стимулирования трудовой мотивации ООО ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ». Наибольшее влияние на изменение производительности труда оказало неудовлетворение сотрудников условиями труда и существующей системой мотивации.

Исследование показало, что наибольший отрицательный эффект на производительность труда оказывает низкий уровень мотивации труда персонала. Таким образом, действующая мотивация в ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» малоэффективна и не стимулирует сотрудников к повышению показателей производительности труда.

При этом изучение финансовой составляющей предприятия показало, что оно имеет вполне устойчивое финансовое положение и вполне конкурентоспособно в своей трудовой нише.

В свою очередь, изучение существующей системы мотивации на предприятии, а также результаты анкетирования и опросов позволили выявить проблемные элементы данной системы.

Опираясь на проблемы предприятия, был разработан и представлен комплекс мероприятий по совершенствованию уровня трудовой мотивации персонала. Внедрение данных систем должно благоприятно повлиять на предприятие в целом. Также их внедрение не требует от предприятия больших вложений. Предприятие располагает свободными собственными средствами, поэтому предложения экономически оправданны.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что решив внутренние проблемы с мотивацией сотрудников, предприятие способно функционировать и приносить прибыль куда эффективнее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подведем краткие итоги исследования. В первой главе выпускной квалификационной работы были исследованы теоретические аспекты стимулирования и мотивации труда персонала предприятия. В первую очередь были рассмотрены понятие и сущность стимулирования и мотивации труда персонала предприятия. Обзор научной и методической литературы позволил отметить, что мотивация – результат совокупности потребностей, которые постоянно изменяются под воздействием различных факторов. Именно поэтому руководителю предприятия необходимо определять истинные потребности сотрудников и находить способы их удовлетворения.

Для объяснения различных мотивов определенного поведения персонала организации используются всевозможные теории организации, при этом руководство самостоятельно выбирает какой теории следовать, и какие задачи приоритетны для предприятия. Данный выбор зависит от политики предприятия и масштабов задач.

Можно заключить, что материальные стимулы проявляются в ожидании того, что сотрудники предприятия получат какую-либо материальную выгоду в натуральной или денежной форме. Нематериальные стимулы же выступают как способ влияния на поведение работников и опосредуются индивидуальной мотивацией. Также стоит отметить что данные стимулы в совокупности значительно улучшают друг друга.

Таким образом, при выборе теории мотивации и стимулирования, руководителю, следует обращать внимание не только на задачи организации, но и на потребности своих сотрудников. При этом, непосредственно, в процессе реализации мотивационного процесса, следует использовать как материальные, так и нематериальные способы мотивации, что существенно повысит эффективность организации.

Во второй части исследования был выполнен анализ трудовой и финансовой деятельности предприятия, а также системы стимулирования трудовой мотивации ООО ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ». Наибольшее

влияние на изменение производительности труда оказало неудовлетворение сотрудников условиями труда и существующей системой мотивации.

Исследование показало, что наибольший отрицательный эффект на производительность труда оказывает низкий уровень мотивации труда персонала. Таким образом, действующая мотивация в ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ» малоэффективна и не стимулирует сотрудников к повышению показателей производительности труда.

При этом изучение финансовой составляющей предприятия показало, что оно имеет вполне устойчивое финансовое положение и вполне конкурентоспособно в своей трудовой нише.

В свою очередь, изучение существующей системы мотивации на предприятии, а также результаты анкетирования и опросов позволили выявить проблемные элементы данной системы.

Опираясь на проблемы предприятия, был разработан и представлен комплекс мероприятий по совершенствованию уровня трудовой мотивации персонала. Внедрение данных систем должно благоприятно повлиять на предприятие в целом. Также их внедрение не требует от предприятия больших вложений. Предприятие располагает свободными собственными средствами, поэтому предложения экономически оправданны.

Таким образом, для совершенствования системы мотивации сотрудников в ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ», необходимо применять как методы материального, так и нематериального стимулирования. Также необходимо понимать, что мероприятия не всегда должны приносить экономический эффект, но также и социальный. А значит должны мотивировать сотрудников на достижение поставленных предприятием целей и получении высоких результатов трудовой деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 15.04.2020).
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения: 26.04.2020).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая // СПС «Гарант». URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения: 21.04.2020).
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. № 51-ФЗ. Принят 30 ноября 1994 г. (в ред. Федеральных законов от 20.02.1996 №18-ФЗ, от 12.08.1996 № 111-ФЗ, от 08.07.1999 № 138-ФЗ, от 16.04.2001 № 45-ФЗ, от 15.05.2001 №54-ФЗ) // СПС «Гарант».
5. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года. Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года // СПС «Гарант».
6. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: учебник / Е.А. Аксенова. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 423 с.
7. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. – 2019. – № 1. – С. 396–399.
8. Бабинцева, Е.И., Линкина, Д.Л. Современные способы мотивации персонала / Е.И. Бабинцева, Д.Л. Линкина // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 6. – С. 14–18.
9. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / С.В. Баженов // Интернет-журнал «Науковедение». –2018. – № 4. – С. 84-85.
10. Банных, М.В., Тукова, Е.А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации / М.В. Банных, Е.А. Тукова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1 (53). – С. 31-34.
11. Батаршев, А.В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи: учебное пособие / А.В. Батаршев. – М.: Академия. – 2016. – 792 с. 12.
12. Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования /

- В.В. Белашова // Инновационная наука. – 2017. – № 4. – С. 179–181.
13. Берг, О. Мотивация на «ура» / О.Берг // Кадровый вопрос.– 2019. – № 8. –С. 64.
 14. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента: учебное пособие / Под редакцией Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Юнити, 2019. – 174 с.
 15. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Управление компанией. – 2017. – 48–50 с.
 16. Вачугов, Д.Д., Веснин, В.Р., Кислякова, Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры : учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, В.Р. Веснин, Н.А. Кислякова. – М.: Высшая школа, 2019. – 192 с.
 17. Веснин, В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, 2019. – 123 с.
 18. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2019. – 395 с.
 19. Волкогонова, О.Д., Зуб, А.Т. Управленческая психология: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД «Форум», 2019. – 352 с.
 20. Галимова, А.Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова // Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2018. – С. 75-78.
 21. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для ВУЗов / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 499 с.
 22. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Глухов. – М.: ЮНИТИ. – СПб., 2017. – 544 с.
 23. Гончаров, В.И. Менеджмент: учебник / В.И. Гончаров. – Мн.: Мисанна, 2018. - 624с.
 24. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2018. – 122 с.
 25. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для вузов / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 464 с.

26. Закирьянова, Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. – 2017. – 64 с.
27. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. – 2019. – № 10. – С. 47–48.
28. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие для вузов / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. - М.: Инфра-М, 2018. - 254 с.
29. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. – 2019. – №4 (4). – С. 80–83.
30. Крестьянскова, Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации: учебное пособие / Е.А. Крестьянскова / Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – 44 с.
31. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебное пособие для вузов // С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина. – М.: Юрайт, 2018 – 398 с.
32. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 482 с.
33. Ловчева, М.В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 1. – С. 14–26.
34. Максимова, Д.А. Формирование современной система стимулирования сотрудников как элемент стратегии развития организации / Д.А. Максимова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Т. 7. – № 8А. – С. 123– 134.
35. Магура, М. Секреты мотивации или мотивация без секретов : учебное пособие / М. Магура, М.Курбатова. – М.: Наука, 2017. – 253 с.
36. Макайкина, Н.В. Система мотивации сотрудников / Н.В. Макайкина // Молодой ученый. – 2019. – № 43 (281). – С. 183–186.

37. Маркова, В.Д., Кузнецова, В.В. Стратегический менеджмент. Курс лекций : учебное пособие / В.Д. Маркова, В.В. Кузнецова. – М.: ИНФРА М, 2018. – 288 с.
38. Маслоу А. Мотивация и личность : учебное пособие / А. Маслоу. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 478 с.
39. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт // Управление персоналом. – 2019.– № 7. – С. 12-19.
40. Менеджмент организации : учебное пособие / З.П. Румянцева и др. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 566 с.
41. Мильнер, Б.З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 797 с.
42. Миненкова, З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. – 2017. – № 7 (17). – С. 7.
43. Миненкова, З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. – 2017. – № 6 (16). – С. 10.
44. Митрофанова, И.А., Пономарева, А.С., Трилицкая О.Ю. Совершенствование механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий / И.А. Митрофанова, А.С. Пономарева, О.Ю. Трилицкая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – № 3А.– С. 247-256.
45. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Под ред. Пугачева В.П Зайцева Т. В., Черняева Г. В. – М.: Инфра-М, 2019. – 160 с.
46. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях / С.Ю. Мычка // Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2019. – С. 74-77.
47. Обрывко, В.В. Современная мотивация на малых и средних предприятиях / В.В. Обрывко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 2. – С. 17–20.

48. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала : учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 182 с.
49. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2019. – 386 с.
50. Основы управления персоналом: учебник для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова и др. – М. «Высшая школа», 2017. – 566 с.
51. Пичужкин, И.В., Жарков, В.Н., Максимов, С.А. Основы менеджмента : учебник для вузов / И.В. Пичужкин, В.Н. Жарков, С.А. Максимов. – М.: Юрайт, 2017. – 286 с.
52. Пряжников, Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.С. Пряжников. – М.: Юрайт, 2019. – 365 с.
53. Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий / А.В. Ребров // Социс, 2017. – № 2. – С.74–84.
54. Рошкетаяева, У.Ю. Система мотивации персонала в организации / У.Ю. Рошкетаяева // Символ науки. – 2017. – Т. 1. – № 2. –С. 107–109.
55. Рощина, А.В. Влияние мотивации персонала на повышение уровня производительности труда / А.В. Рощина // Современные научные исследования и инновации. – 2019. – № 12. – С. 22–24.
56. Солодянкина, О.В. Мотивация и стимулирование работников на промышленных предприятиях / О.В. Солодянкина // Менеджмент в России и за рубежом, 2018. – № 2. – С. 109–110.
57. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.
58. Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности / С.М. Степанова, Е.С. Мальцева, Т.А. Родермель // Экономические науки. – 2019. – № 2. – С. 87–89.

59. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – 423 с.
60. Шарифовна, Г.А., Заработная плата как фактор мотивации к труду / Г. А. Шарифовна, Г. Л. Фагимова, Т. А. Рустемовна. – Волжск.: Вестник Волжского ун та им. В. Н. Татищева, 2019.– № 3. – С. 55–56.
61. Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение / Н.А. Шубина // Экономические науки. – 2019. –№ 8 (23). –С. 267–269.

Опросник определения уровня удовлетворенности трудом работников на предприятии ООО «СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ»

С целью определения уровня удовлетворенности трудом работников на предприятии проводится опрос сотрудников этой организации.

Ваш возраст _____

Стаж работы в этой организации _____

Образование _____

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (напишите рядом с вопросом соответствующую цифру, используя шкалу):

5 – вполне удовлетворяет

4 – скорее удовлетворяет, чем нет

3 – не могу сказать, удовлетворяет или нет

2 – скорее не удовлетворяет

1 – совершенно не удовлетворяет

1. Размер заработной платы

2. Сам процесс выполняемой работы

3. Перспективы профессионального и служебного роста

4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем

5. Важность и ответственность выполняемой работы

6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)

7. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне

8. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей

9. То, насколько эффективно организована работа в целом

10. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе

11. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе

12. Режим работы

13. Соответствие работы вашим способностям

14. Работа как средство достижения успеха в жизни

По возможности, укажите ваши пожелания и предложения по перечисленным вопросам

**Социологический опрос работников ООО
«СТРОЙТЕХКОМПЛЕКТ»**

Данная анкета предполагает 3 варианта ответа: «Да», «Нет», «Затрудняюсь ответить».

1. Удовлетворенность работой.

1.1 Вам интересна выполняемая работа?

1.2 Хотели бы Вы сменить работу?

1.3 Считаете ли Вы свою работу интересной, престижной, творческой?

2. Возможность повышения квалификации.

2.1 Достаточно ли Вам знаний для выполнения возложенных функций? 2.2 Хотели бы повысить свою квалификацию?

2.3 Ваша работа соответствует уровню вашей подготовки?

3. Конфликты в коллективе между сотрудниками.

3.1 Как Вы оцениваете социально-психологический климат в коллективе?

3.2 Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?

3.3 Возникают ли конфликты в Вашем коллективе и по чьей вине?

3.4 Хотели бы Вы сменить трудовой коллектив?

4. Возможность продвижения по службе.

4.1 Есть ли у Вас перспектива продвижения и от кого (чего) это зависит?

4.2 Как Вы оцениваете роль руководителя в сплоченности коллектива?

5 Удовлетворенность условиями работы.

5.1 Как вы оцениваете сложность своей работы?

5.2 Удовлетворяют ли Вас условия работы?

5.3 Назовите причины почему Вы работаете в порядке значимости для Вас?

6 Материальное удовлетворение.

6.1 Удовлетворяет ли вас уровень заработной платы?

6.2 Достаточно ли доля премии в оплате Вашего труда?

6.3 Какой процент премии на ваш взгляд должен быть?

6.4 За какие показатели Вы премируетесь?

6.5 Ваши предложения по повышению мотивации труда?

Адаптированная экспресс-диагностика уровня удовлетворенности в профессиональной деятельности (Л.И. Вассермана)

Инструкция

Вам предлагается опросник который фиксирует степень вашей, удовлетворенности в основных аспектах трудовой деятельности
Прочтите каждый вопрос и укажите наиболее подходящий ответ в цифрах:

- 1- полностью не удовлетворен (0 балла}.
- 2- скорее не удовлетворен (1 балла),
- 3-затрудняюсь ответить (2 балла),
- 4- скорее удовлетворен (3 балл },
- 5-полностью удовлетворен (4 баллов)

Опросник

1. ваша удовлетворённость работой
2. ваша удовлетворённость уровнем достижений в работе
3. удовлетворённость равномерностью загруженности работой
4. ваша удовлетворённость размером заработной платы
5. удовлетворённость санитарно-гигиенические условиями
6. ваша удовлетворённость отношений с непосредственным начальством
7. ваша удовлетворённость возможностью повышения квалификации
8. ваша удовлетворённость отношениями с коллегами по работе
9. ваша удовлетворённость качеством питания в столовой
10. ваша удовлетворённость режимом работой столовой

Обработка данных

По каждому пункту определяется (в баллах) уровень удовлетворённости. Высчитывается набранная сумма баллов и делится на 10 (число вопросов).

Интерпретация результатов

Если испытуемый набирает.

- 3,5-4 балла, то у него очень высокий уровень удовлетворённости;
- 3,0-3,4 балла - повышенный уровень удовлетворённости;
- 2,5-2,9 балла -умеренный уровень удовлетворённости;
- 2, 0-2,4 балла - неопределенный уровень удовлетворённости;
- 1,5-1,9 балла - пониженный уровень удовлетворённости;
- 0.5-1.4 балла - очень низкий уровень;.
- 0-0.5 балла – удовлетворённость отсутствует или почти отсутствует;

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкетный опрос

Приведенный ниже список вопросов является инструментом для изучения удовлетворенности работников своим трудом на предприятии. Ваши ответы полностью конфиденциальны, поэтому отвечайте откровенно.

№	Факторы, влияющие на мотивацию персонала	Оценка				
		5	4	3	2	1
1	Организация труда					
2	Содержание работы					
3	Санитарно-гигиенические условия труда					
4	Уровень заработной платы					
5	Система премирования					
6	Отношения в коллективе					
7	Отношения с руководством					
8	Отношения администрации к запросам работников					
9	Перспективы роста					
10	Объективность оценки работы руководством					
11	Возможность обучения и повышения квалификации					
12	Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития					
13	Степень обеспеченности всем необходимым для работы					
14	Решение социальных вопросов					

ВАШИ ОТВЕТЫ (отметить в таблице)

5 - высокая оценка

3 - средняя оценка

2 - плохая оценка

4 - хорошая оценка

1 - очень плохая оценка