

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по мотивации персонала в контексте теории поколений
(на примере ООО «Новое поколение»)

Студент

М.А. Едоян
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд.пед.наук, доцент А.В. Егорова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Едоян Марианна Араиковна

Тема работы: Разработка мероприятий по мотивации персонала в контексте «теории поколений» (на примере ООО «Новое поколение»)

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина

Цель работы является разработка мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Новое поколение»

Объект исследования бакалаврской работы является ООО «Новое поколение»

Предмет исследования бакалаврской работы является управлением мотивацией персонала в контексте «теории поколений» с целью совершенствования системы стимулирования.

Исследование начинается с постановки задач. Далее рассмотрены основные теоретические аспекты мотивации персонала и «теории поколений». Затем проведен анализ организационно-экономической деятельности ООО «Новое поколение» и действующую систему мотивации, анализ системы управления персоналом, а также актуальных проблемы в организации. В конце исследования представлены мероприятия по совершенствованию системы мотивации в контексте «теории поколений».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные материалы подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации ООО «Новое поколение», являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 22.

Abstract

The title of the graduation work is Development of measures to motivate the staff in the context of the "theory of generations" (on the example of LLC Novoyepokolenie).

The graduation work consists of an introduction, 3 parts, 6 tables and 22 figures, a conclusion, the list of references, including foreign sources, one appendix and the graphic part 52 A1 sheets.

The aim of the work is development of measures to improve the staff motivation system in LLC Novoyepokolenie.

The object of the graduation work is LLC Novoyepokolenie.

The subject of the graduation work is the management of staff motivation in the context of the "theory of generations" in order to improve the incentive system.

The study begins with a statement of objectives. Next, the basic theoretical aspects of staff motivation and the "theory of generations" are considered. Then the analysis of organizational and economic activity of LLC Novoyepokolenie and current motivation system, analysis of staff management system, as well as current problems in the organization are carried out. At the end of the study, measures to improve the motivation system in the context of the "theory of generations" are presented.

After analyzing the current motivation system, it was found that most of the employees belong to generation Y and Z, but the motivation system was not designed for representatives of these generations. To increase the motivation of employees and their effective work, two measures were proposed.

In conclusion, we would like to stress that the proposals for the application of measures are justified and can be used in the activities of LLC Novoyepokolenie.

Содержание

Введение.....	5
1 Основные теоретические аспекты мотивации персонала и «теории поколений».....	7
1.1 Теоретические основы мотивации и стимулирования	7
1.2 Теория поколений как инструмент мотивации персонала	14
2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Новое поколение»	22
2.1 Характеристика и основные организационно-экономические показатели ООО «Новое поколение».....	22
2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала ООО «Новое поколение».....	29
3 Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала организации ООО «Новое поколение».....	39
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала на основе «теории поколений»	39
3.2 Социально-экономическая оценка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала организации	45
Заключение	50
Список используемой литературы	52
Приложение А«Анкета для определения типа трудовой мотивации работника	55

Введение

В последние годы большинство компаний сталкиваются с проблемой мотивации персонала. Одной из наиболее важных проблем является мотивирование разных поколений. Стимулирование молодых специалистов радикально отличается от их предшественников.

Актуальность данной бакалаврской работы заключается в важности мотивации сотрудников. За последние несколько лет менеджеры оказались не готовы к решению проблемы мотивации. Организации столкнулись с различными видами социальных проблем, но не осознали важность мотивации сотрудников. Сотрудники компании являются самым важным фактором успеха организации. Система мотивации персонала напрямую связана с жизненными установками сотрудника. И, конечно, жизненная позиция напрямую связана с происхождением поколения. Зная теорию поколений, можно построить эффективную систему мотивации и создать гармоничные рабочие отношения.

Проблема мотивации рассматривалась множеством различных ученых. В российской науке это А.Я. Кибанов, Е.П. Ильин, А.П. Егоршин, а за рубежом можно отметить А. Маслоу, автора пирамиды потребностей, Д. Мак-Клеланда разработавшего теорию потребности в достижении, К. Альдерфера и многих других.

Однако существует крайне мало исследований, посвященных именно мотивации персонала на основе теории поколений. Первыми, кто рассмотрел и упомянул теорию поколений, являются американские исследователи Уильям Штраус и Нил Хау. В своей работе они выделяют шесть поколений.

Из проведенного анализа научных публикаций следует научная новизна данной работы – выявление мотивационных методов, которые можно применять к представителям поколений X, Y и Z, так как современный рынок труда в основном представлен этими тремя поколениями.

Зная характеристики представителей поколений X, Y и Z, можно правильно подобрать вакансию и принять на работу именно того потенциального кандидата на вакантную должность, в которой больше всего заинтересован работодатель.

Исходя из актуальности данной темы, целью исследования является выявление факторов мотивации сотрудников для разных поколений.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала и теории поколений;
- Проанализировать состояние организационно-экономической деятельности ООО «Новое поколение»;
- Разработать мероприятия по совершенствованию действующей системы мотивации на основе «теории поколений».
- Объектом исследования выступает ООО «Новое поколение».

Предметом исследования является управление мотивацией персонала в контексте «теории поколений» с целью совершенствования системы стимулирования.

Информационную базу работы составляют локальные нормативные акты ООО «Новое поколение», статистическая и бухгалтерская отчетность, работы отечественных и иностранных авторов в области мотивации сотрудников.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 22.

1 Основные теоретические аспекты мотивации персонала и «теории поколений»

1.1 Теоретические основы мотивации и стимулирования

Большинство компаний, несмотря на свой масштаб и свою репутацию, стремятся к прочным и здоровым отношениям со своим персоналом. Но следует брать во внимание то, что у людей совсем разные потребности, которые обусловлены различными мотивирующими факторами. Исходя из этого, следует, что для эффективной работы компании необходимо создавать и внедрять такой важный элемент, как система мотивация персонала.

Если говорить о мотивации, то следует рассмотреть для начала два ключевых показателя: мотивация и стимулирование. Эти понятия часто путают, хотя оба они направлены на одну и ту же цель - повышение эффективности работы персонала.

По мнению А.Я.Кибанова: «Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда» [9, с 212].

Рассматривая понятие «стимулирование» Н.С. Зоткина пишет: «Стимулирование – это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека, или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего, меры трудовой активности» [8, с 34].

В соответствии с классическим определением, мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных и (или) организационных целей [18].

Следовательно, в связи с вышесказанным напрашивается следующий вывод.

Мотивация персонала - это определенный комплекс действий или мероприятий, которые побуждают работников к активной трудовой деятельности, что приведет к повышению эффективности работы сотрудников. И самое главное правило мотивации - это то, что она не должна противоречить желаниям и установкам работника, а наоборот, удовлетворять его потребности.

Мотивация сотрудников очень важна для каждой компании благодаря тем преимуществам, которые она приносит компании. Данные достоинства представлены на рисунке 1 [26].



Рисунок 1 – Преимущества системы мотивации для компании

Таким образом, следует отметить, что мотивация персонала имеет большое значение, несмотря на трудоемкость процесса.

На мотивацию персонала в процессе его трудовой деятельности влияет целая группа различных факторов. Эти факторы могут быть объективными или субъективными, материальными или нематериальными.

На рисунке 2 представлены факторы и отдельные их составляющие, оказывающие влияние на мотивацию и стимулирование труда работников.

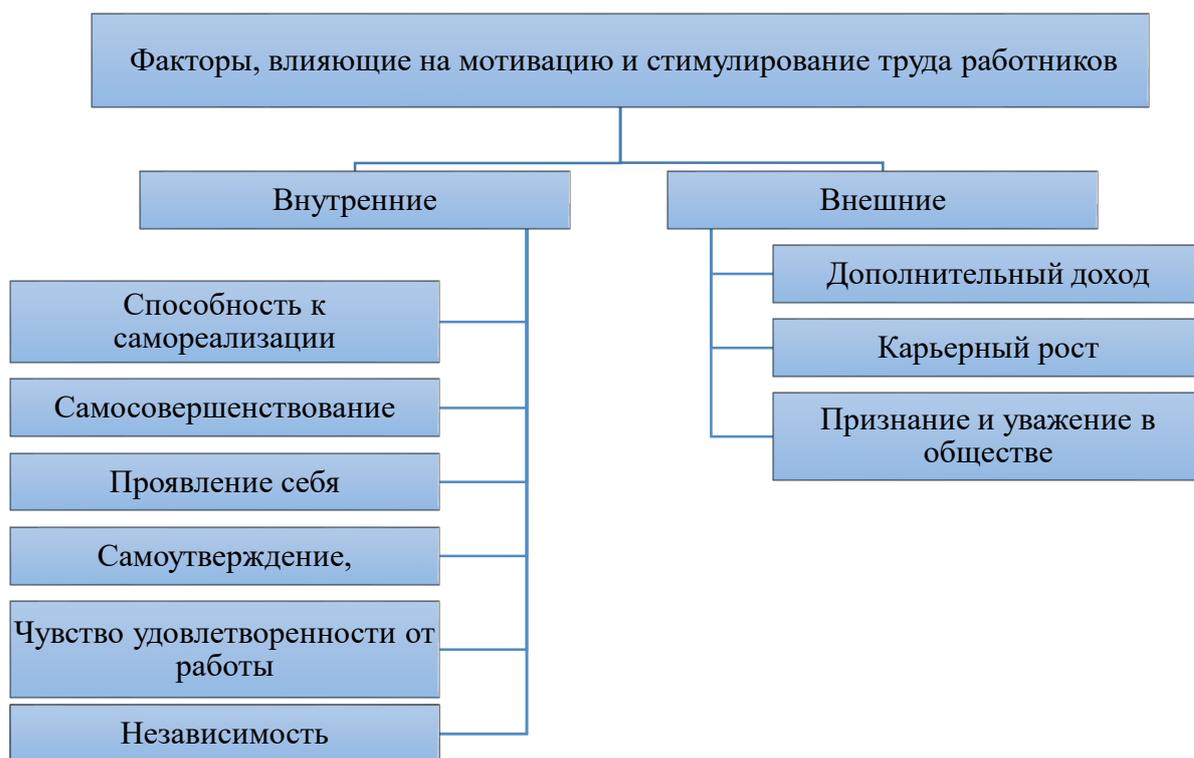


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на мотивацию и стимулирование труда работников

Таким образом, если сопоставить внутренние и внешние факторы, можно сделать следующий вывод.

Внутренние факторы направлены на то, чтобы получить удовлетворение от имеющихся условий и возможностей, а внешние – на оборот, чтобы приобрести [18].

Современный рынок развивается достаточно стремительно. И в связи с этим, ученые и практики пришли к выводу, что нет общей теории мотивации, так как система мотивации весьма зависима от внешних факторов. Она адаптируется к различным факторам, напрямую зависит от

развития компании и, конечно, от того, в каком состоянии находится мировая экономика.

Далее рассмотрим в динамике развитие теорий мотивации за период, начиная с конца 20 и начало 21 веков.

Одной из основных теорий, получивших признание ученых, специалистов разных стран в области менеджмента, является иерархия потребностей Маслоу, которую также можно назвать «пирамидой» или «лестницей Маслоу». Абрахам Маслоу считается одним из первых авторов концепции человеческой мотивации.

В рамках этой теории Маслоу разделил человеческие потребности на пять базовых уровней в зависимости от иерархического принципа. А это означает, что для того, чтобы удовлетворить свои потребности, люди двигаются по шкале от более низких уровней к более высоким [10, с 36]. Классическая пирамида представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Пирамида потребности по теории А.Маслоу

Таким образом, получается следующая система мотивации, соответствующая блокам потребностей [16]:

Чтобы удовлетворить физиологические потребности, прибегают к материальным стимулам. Работник должен быть уверен в своей финансовой

стабильности. В системе мотивации – это обязательный пункт, который нельзя игнорировать. В то же время необходимо инвестировать в нематериальные методы стимулирования сотрудников. Благодаря этому сотрудники смогут сформировать общие цели и стать лояльными к руководителям.

Для удовлетворения потребности в безопасности следует обеспечить стабильную и надежную работу. Сотрудник должен знать и понимать, что ему позволят профессионально расти на своей должности, продвигаться по карьерной лестнице и не думать о том, что его могут заменить более молодым специалистом.

Чтобы удовлетворить потребность в принадлежности к социальной группе, необходимо совершенствовать имидж компании и корпоративную культуру. Сотрудник должен с гордостью представлять интересы компании.

Для обеспечения потребности в уважении и признании к руководящим специалистам должны предъявляться высокие критерии оценки в обмен на высокую заработную плату.

Высшая потребность – это самоактуализация и самовыражение. Данная потребность далеко не всегда может быть полностью удовлетворена со стороны работодателя. Поскольку каждый сотрудник является личностью, и цели у него могут быть разные, вне зависимости от того, какое рабочее место он занимает. Чтобы прояснить потребности, следует укрепить отношения в коллективе и выявить их реальные запросы.

Исследованию теории мотивации посвятил свои работы Клейтон Альдерфер. Теория Альдерфера по своей сути схожа с теорией Маслоу, но автор выделяет только три потребности. На рисунке 4 представлено сопоставление между двумя этими теориями [13, с 11].

Исходя из рисунка 4, можно предположить, что потребности, определенные Альдерфером, схожи с потребностями, обозначенными Маслоу. Однако стоит отметить, что в теории Альдерфера нет никакой

определенности в иерархии. Это означает, что движение по иерархии может происходить и снизу-вверх, и сверху-вниз.

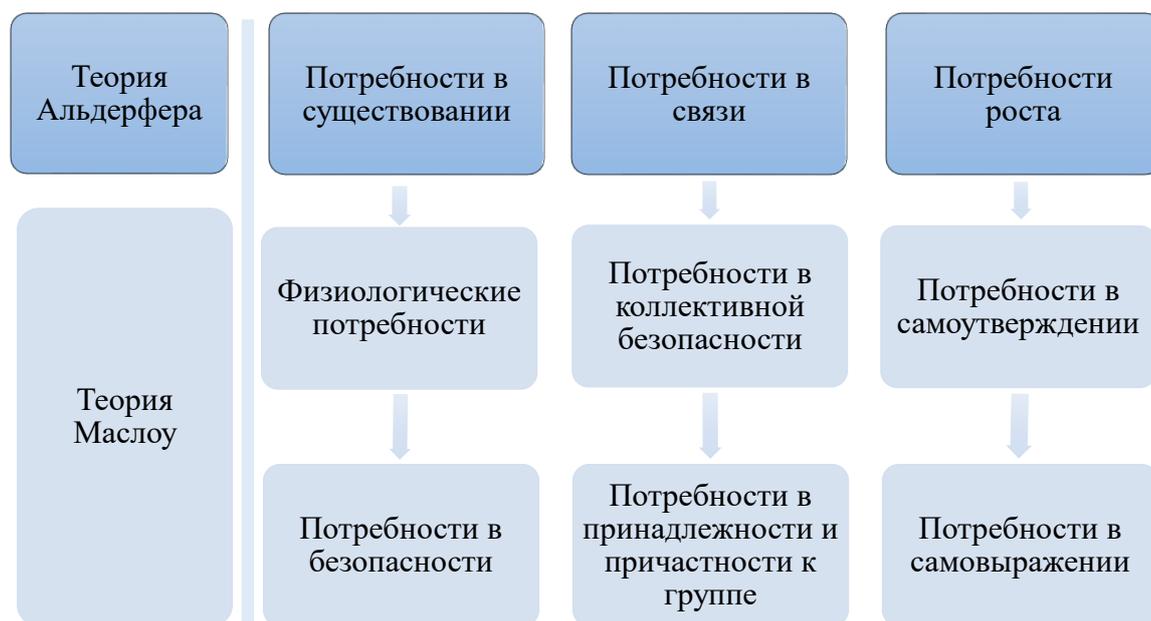


Рисунок 4 – Сравнение теории К. Альдерфера и А. Маслоу

Следующая теория, которую стоит рассмотреть, это теория мотивации Герцберга.

Двухфакторная теория Ф.Герцберга – это теория, в которой он разделил мотивы к труду в зависимости от характера их действия, разделив все побуждения на две группы:

К первой группе относятся гигиенические факторы («поддерживающие»). Они включают межличностные отношения с начальником, подчиненными, коллегами, положение в группе, личную жизнь, безопасность в условиях чрезвычайной ситуации.

Вторую группу составляют мотивационные факторы. Герцберг считает основными стимулами и мотиваторами непосредственно работу и соответствующие потребности в признании достижений, стремление к достижению карьерного роста, чувство личной безопасности и ответственности за собственный рост, а также возможность самореализации

сотрудника в работе. По сравнению с «гигиеническими факторами» эти стимулы работают долго и являются более надежными.

Теории А. Маслоу, К. Альдерфера и Ф. Герцберга представляют собой в основном содержательные теории трудовой мотивации, в которых раскрываются факторы внутриличностной среды, побуждающие работника к определенному поведению [13, с 13].

На сегодняшний день у управленцев есть множество схем, средств и способов мотивации персонала. Причём как абсолютно бесплатных, так и достаточно затратных, требующих финансовых вложений и временных затрат. Традиционно мотивацию делят на два вида: материальную и нематериальную. Рассмотрим представленные виды мотивации подробнее [25].

Материальная мотивация – это вознаграждение сотрудника в денежном выражении. К ней относятся должностной оклад, повышение или понижение зарплаты, различные доплаты и надбавки, премии, комиссионные [4, с 113-115].

Нематериальная мотивация стимулирует сотрудников не через деньги, а через удовлетворение высших потребностей человека по пирамиде Маслоу. В данном случае речь идет о таких потребностях, как признание авторитета, популярность, общение, уважение, личностное развитие и самовыражение [19, с 403-405].

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация – это всегда будет трудностью, потому, что работники все равно привыкают к каким-то конкретным условиям, и мотивировать их становится все сложнее.

Руководители должны всегда использовать различные методы мотивации персонала, оказывая влияние на своих сотрудников. Что, в свою очередь, будет способствовать эффективной работе персонала и их удовлетворённости системы мотивации.

1.2 Теория поколений как инструмент мотивации персонала

Мотивация и стимулирование работников представляет собой одним из значимых факторов для развития экономического прогресса, так как является основным инструментом для наиболее эффективного применения человеческого ресурса [11, с 209].

Положительная система мотивации сотрудников дает возможность компании не только увеличить результативность труда сотрудников, но и обеспечивает конкурентные преимущества и стабильное положение на рынке [3, с 113].

При создании системы мотивации и стимулирования важно принимать во внимание особенности каждого поколения сотрудников, занятых в компании.

Когда руководитель компании, отдел кадров или отдельный сотрудник создает систему мотивации и стимулирования, важно принимать во внимание индивидуальные признаки каждого поколения, работающего в компании.

А чтобы правильно определить мотивы и потребности кандидатов, специалисты по подбору персонала заинтересовались теорией поколений, которая была предложена в 1990-х годах американскими учеными Нейлом Хоуви и Вильямам Штраусом.

Основная суть теории заключается в том, что все жители планеты могут быть в условно разделены на несколько поколений. Нейл Хоуви и Вильям Штраус в соответствии со своей теорией понимают понятие "поколение" как группу людей, объединенных по возрастному признаку.

Любой профессионал в области управления персоналом должен знать эту теорию. Потому, что благодаря теории поколений можно построить эффективную систему мотивации, наладить хорошие гармоничные рабочие отношения в коллективе, так как будут четко осознаваться психологические и эмоциональные особенности каждого сотрудника [12, с 420-421].

В соответствии с этой теорией выделяют следующие категории поколений, представленные на рисунке 5.

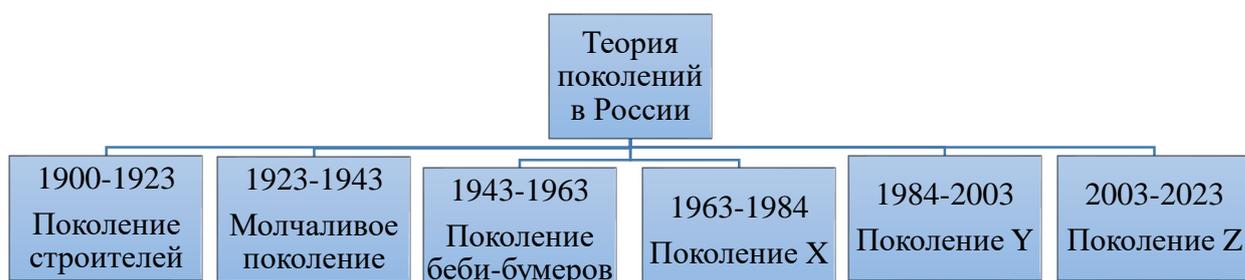


Рисунок 5 – Категории поколений в соответствии с теорией поколений

Впервые в истории, начиная с 2020 года, на работе будут работать пять поколений, и сохранение одинаковой мотивации и удовлетворенности персонала каждого из них станет огромной проблемой для компаний, которые нанимают их на работу. Иными словами, применение единого подхода будет считаться невозможным, поскольку каждое поколение привносит с собой новый набор ценностей и желаний, которые отличаются от тех, что были у его предшественников, и тех, кто придет после него.

Современный рынок труда в основном представлен тремя поколениями: X, Y и Z. На сегодняшний день поколения X и Y являются достаточно изученными, и поэтому к каждому из них наниматель может найти свой подход к мотивации. А вот поколение Z еще пока лишь входит в число возможных сотрудников. Поэтому это поколение не настолько тщательно изучено, и работодатель не представляет, как следует правильно замотивировать сотрудников этого поколения.

Именно в таком аспекте видит особенности мотивации различных поколений София Павлова: «Рынок диктует свое, и в настоящее время «Y» легче найти работу своей мечты, так как они гораздо более адаптируемы, «X» же может понадобиться на это больше времени. Здесь основная задача рекрутера – обозначить кандидату его важность и индивидуальность, чтобы в

случае отказа человек понимал, что дело может быть и не в нем, а в совокупности факторов и текущих условиях рынка. Ведь благодаря профессионализму рекрутера, кандидат может обратить свое внимание на другие направления, где, возможно, до этого он себя не видел» [17].

Процесс ценностного формирования представителей всех поколений происходит за период до 10-12 лет. На рисунке представлены все события, произошедшие во время формирования каждого из поколений.

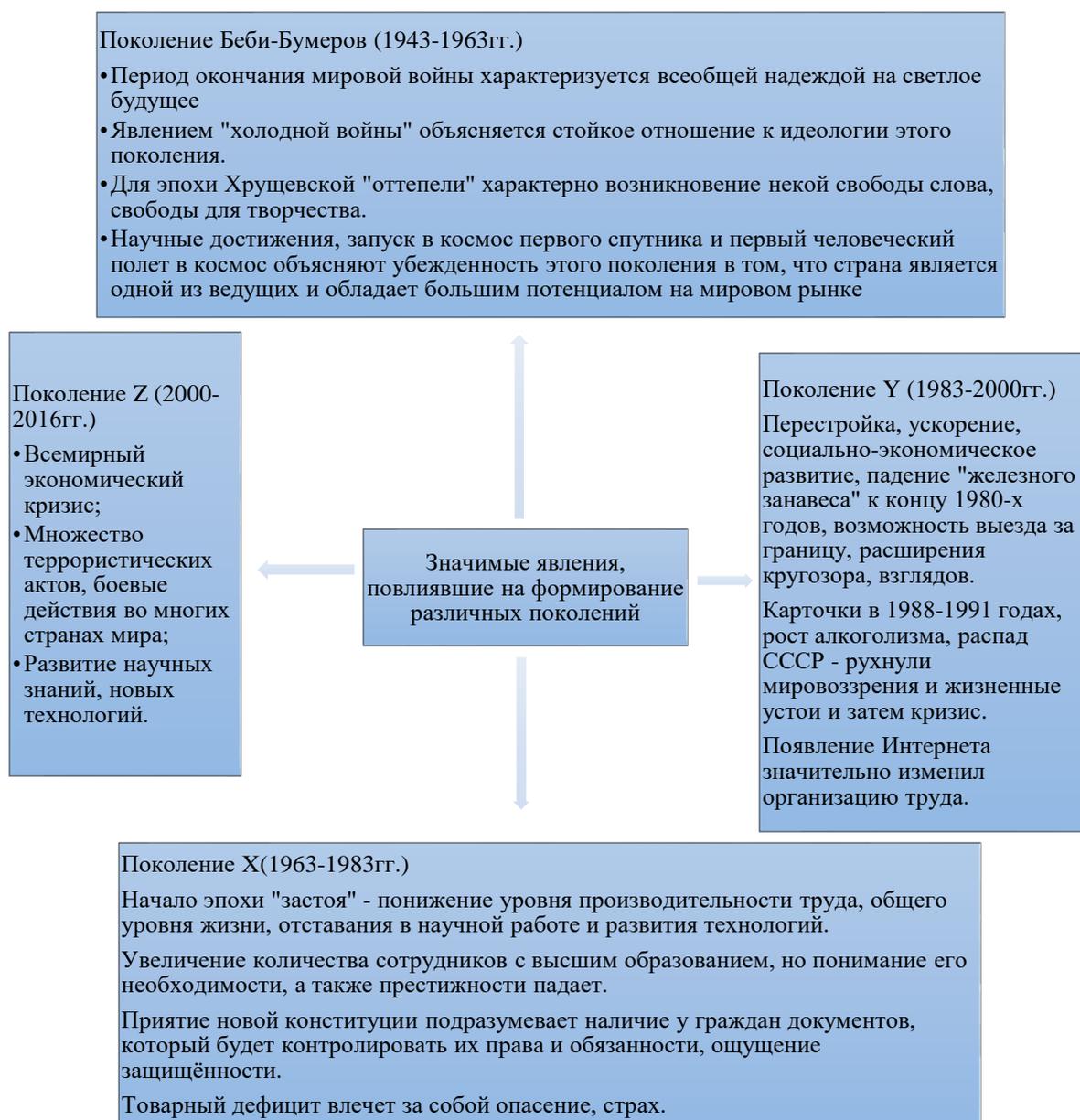


Рисунок 6 – События, влияющие на формирование каждого из поколений

Наиболее информационно развитыми на сегодняшний день являются представители поколения X [23].

Во-первых, они внесли большой вклад в развитие мировой экономики, а во-вторых, благодаря своей системе ценностей они добиваются результатов во всех областях жизни. Люди из этого поколения ненавидят жесткий контроль, им важно быть свободными и иметь возможность выбора. Для них оптимальная та работа, которая позволяет им полностью проявить свои способности и знания, ведь они любят учиться и развиваться.

Однако работа не во всех случаях стоит на первом месте, скорее, это лишь способ создания комфортной жизни. Для поколения X важно достичь результатов собственными усилиями и доказать свою состоятельность. Их ценности включают индивидуализм, возможность перемен и развития, прагматизм. Данные работники могут быть неотъемлемой составляющей частью корпоративной культуры, но только если она не противоречит их личным убеждениям и желаниям. На Рисунке 7 представлены мотивирующие факторы для поколения X [24].



Рисунок 7 – Мотивирующие факторы для поколения X

Наибольшая доля специалистов на современном рынке труда представлена поколением Y. Представители поколения Y прямо утверждают, что у них есть другие важные цели в жизни, не связанные с карьерой, и не желают жертвовать личной жизнью ради работы. Они не хотят, чтобы все их время занимала работа, они хотят иметь время для встреч с друзьями, занятий спортом и других увлечений [12, с 420-421].

Люди поколения Y не желают выполнять работу, не имеющую смысла. Сотрудники этого поколения стремятся найти в своей деятельности определенный смысл, чтобы работа приносила им удовольствие. Для них имеет значение наличие не просто руководителя, а настоящего наставника, с которым нестрашно поговорить, спросить совета. Именно поэтому их отталкивает традиционное руководство, которое может только отдавать приказы и одинаково руководить всеми [1].

На Рисунке 8 представлены мотивирующие факторы для поколения Y.



Рисунок 8 – Мотивирующие факторы для поколения Y

В последнее время все более активно на рынок труда наравне с поколением X и Y выходит поколение Z.

Особенностью этого поколения является то, что это действительно цифровое поколение. «Зетов» называют индивидуалистами. Их относят к инфантильным индивидам, неспособным к действию, даже если оно помогает удовлетворить их интересы. Они все пытаются делать с

использованием современных технологий, вполне могут обойтись и без общения вживую, но не могут прожить и минуты без мобильных устройств с доступом в Интернет [14, с 25].

Представителей поколения Z еще называют "цифровыми аборигенами". Они гораздо более зависимы от цифровых технологий, чем их родители. По сравнению с детьми предыдущих поколений они нетерпеливы и ориентированы в основном на краткосрочные цели, но в то же время менее амбициозны.

Приобретение опыта, стремление к самореализации, лидерские качества и амбициозность – вот главные ценности людей этого поколения. Представители поколения Z не стремятся стать частью определенных групп, они отстаивают собственное право принимать решения. Эксперты полагают, что интерес представителей этого поколения будет связан с инженерией, биомедициной, робототехникой и искусством [22].

Принимая во внимание возраст этого поколения, еще слишком рано говорить об их профессиональной мотивации. Но с уверенностью можно сказать, что в условиях наличия открытого информационного пространства и быстро развивающихся технологий одним из опорных ориентиров для них будет независимость. На Рисунке 9 представлены мотивирующие факторы для поколения Z.



Рисунок 9 – Мотивирующие факторы для поколения Y

Д. Стиллман провел подробное исследование мотивации современных сотрудников, их поведения на работе и предлагает несколько простых рекомендаций [6, с 36]:

- ставить четкие цели и сроки выполнения работы,
- вызвать интерес, через участие в крупных проектах,
- общение наравне –старшее поколение не принимает авторитетов;
- удаленная работа для них в приоритете,
- поощрения и незначительные награды за выполнение каждого успешного задания.

Дэвид Стиллман изучает проблему поколений уже более 20 лет. Стиллман в соавторстве с сыном, который является представителем поколения Z, написал книгу, посвященную подробному описанию и выявлению отличительных черт поколения Z.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что высокая потребность в талантах вынуждает современные компании вступать в интенсивную борьбу за человеческий капитал. Для того чтобы победить в ней, следует предложить лучшие условия для представителей каждого поколения. Не только крупные компании или небольшие кадровые агентства начали применять теорию поколений для улучшения HR-процессов. При найме сотрудников следует всегда учитывать, что представители разных поколений имеют разные потребности.

Понятие «работа мечты» для каждого человека свое. Поколение X работает ради карьерного роста и стабильности в ущерб удовольствиям. А поколение Y, напротив, работает ради удовольствия, разделяя работу и личную жизнь, где карьера не является приоритетным направлением. Если знать эти особенности кандидатов, можно скорректировать вакансию и правильно подобрать персонал. Это снизит риск выбора неактуального кандидата, ускорит процесс найма нового сотрудника. Теория поколений интересна для понимания факторов, побуждающих и мотивирующих сотрудников, и методов управления ими.

Если проанализировать отличия в области психологических характеристик поколений X, Y и Z, то можно увидеть, что эти поколения абсолютно разные. Существуют общие черты, с помощью которых можно отследить тенденции и, основываясь на них, сформировать систему мотивации. Но следует не забывать о множество других факторов, таких как характер, психотип, темперамент [2, с 135]. Мотивация также должна быть различной, потому что некоторым людям нужна неизменная зарплата, а некоторым необходимо получать вознаграждение за каждую выполненную работу.

2 Анализ системы мотивации персонала ООО «Новое поколение»

2.1 Характеристика и основные организационно-экономические показатели ООО «Новое поколение»

ООО «Новое поколение» – это центр дополнительного профессионального образования. Основная цель – предоставление услуг по дополнительному профессиональному образованию. Образовательная деятельность осуществляется по программам повышения квалификации, а также по программам профессиональной переподготовки. Договор на обучение могут заключить физические или юридические лица.

ООО «Новое поколение» осуществляет дополнительную профессиональную образовательную деятельность в Автозаводском районе города, в современном здании с транспортной доступностью из всех районов г. Тольятти по адресу: б-р Королева, д. 13, оф. 301 (4б). Занимаемое помещение соответствует обязательным нормам пожарной безопасности и требованиям санитарно-эпидемиологических служб.

ООО «Новое поколение» негосударственная образовательная организация. Поэтому финансовое обеспечение ее основной деятельности не осуществляется за счет поступлений средств из госбюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации либо местных бюджетов. Финансирование поступает от оказания обучающимся платных образовательных услуг. Деятельность образовательной организации построена на основе контрактов, договоров, соглашений, заключаемых ею с физическими и юридическими лицами.

Все денежные средства, получаемые образовательным учреждением в качестве оплаты за обучение, расходуются на обеспечение и развитие процесса обучения слушателей.

Основные затраты ООО «Новое поколение» идут на его содержание, усовершенствование материально-технической базы, заработную плату

сотрудников, совершенствование методик преподавания, тренинги и повышение квалификации преподавателей. Финансовые средства расходуются также на улучшение образовательного процесса: оплату за пользование необходимыми информационными средами, оплату средств телекоммуникации. Кроме того, предусмотрены затраты на рекламную деятельность образовательной организации для привлечения новых слушателей [15].

На рисунке 10 представлены направления обучения, предлагаемые ООО «Новое поколение» [21].



Рисунок 10 – Направления обучения в ООО «Новое поколение»

ООО «Новое поколение» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Данный тип структуры также называют

смешанной, так как она сочетает в себе возможные достоинства и недостатки линейной и функциональной структур.

Организационная структура управления представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Организационная структура управления ООО «Новое поколение»

В компаниях, использующих линейно-функциональную структуру управления, использование ресурсов происходит более рационально, и это помогает в координации между отделами.

Эта система основана на линейной подчиненности. Это означает, что задачи передаются от начальника к подчиненному в иерархии. От этого выигрывают и сотрудники компании: они имеют возможность совершенствовать свои компетенции и продвигаться по карьерной лестнице.

Управление в ООО «Новое поколение» осуществляется на принципах единоначалия, демократии и самоуправления. Органом управления ООО «Новое поколение» является директор.

На рисунке 12 представлены достоинства и недостатки данной организационной структуры.



Рисунок 12 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры управления

Таким образом, независимо от того, что существуют различные структуры управления, линейно-функциональная структура оказалась оптимальной для большинства компаний. Все благодаря ее преимуществам. Как показано на рисунке 12, именно линейно-функциональная структура управления обеспечивает передачу ответственности функциональным менеджерам без потери контроля.

Далее в таблице 1 проведён анализ основных организационно-экономических показатели деятельности ООО «Новое поколение» за 2019-2021гг. Данный анализ позволит выявить финансовые результаты деятельности предприятия, среднегодовую заработную плату, текучесть персонала и другие показатели.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Новое поколение» за 2019-2021гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	13 540	10 405	11 540	-3135	-23,15	1135	10,9
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	11 325	8845	9587	-2480	-21,9	742	8,3
3. Валовая прибыль(убыток), тыс.руб.	2 215	1560	1953	-655	-29,57	393	25,19
4. Прочие расходы (коммерческие и управленческие расходы), тыс.руб.	498,2	542,5	531,4	44	8,89	-11	-2,04
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1719,8	1017,5	1451,6	-702	-40,83	434	42,67
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	540,2	412,78	456,69	-127	-23,89	44	10,63
7. Основные средства, тыс. руб.	574	560	584	-14	-2,43	24	4,28
8. Численность, чел.	78	70	68	-8	-10,25	-2	-2,85
9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	26269	21470,4	23500,8	-4799	-18,27	2030	9,45
10. Производительность труда работающего, тыс.руб.	173,58	148,64	169,70	-25	-14,37	21	14,17
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	336,79	306,72	345,6	-30	8,92	39	12,67
12. Фондоотдача	23,59	18,58	19,76	-5	-21,23	1	6,35
13. Рентабельность продаж, %	12,7	9,77	12,57	-3	-23,01	3	28,63
14. Рентабельность производства, %	14,54	10,84	14,34	-4	-25,48	4	32,35
15. Затраты на рубль выручки,	87	90	88	3	3	-3	-2

Представим графическую интерпретацию основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Новое поколение» за 2019-2021гг. На рисунке 13 представлена динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли (тыс.руб).

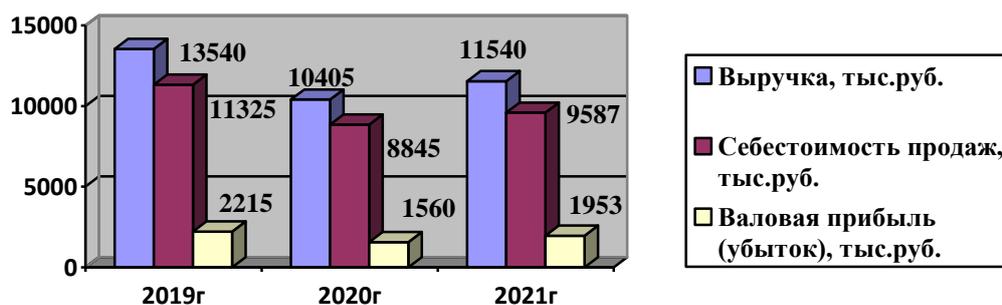


Рисунок 13 – Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Новое поколение»

Данные, представленные в таблице 1 и на рисунке 13, показывают, что в 2019 по сравнению с 2020 гг. выручка ООО «Новое поколение» уменьшается на 23,15%. Себестоимость также уменьшилась на 21,9%. Темпы прироста выручки должны превышать темпы прироста расходов на производство товаров, что будет приводить к росту прибыли от продаж. И в следствии этого Прибыль от продаж уменьшилась на 40,83%. Также произошел спад валовой прибыли (на 29,5 %). это говорит о снижении уровня рентабельности производства, падении уровня эффективности труда.

В 2021 по сравнению с 2020 гг. выручка ООО «Новое поколение» увеличивается на 10%. Если выручка растёт, то это означает, что компания востребована. При этом выручка может расти как вследствие увеличения объёмов производства, так и вследствие увеличения цен на услуги. Себестоимость продаж в 2021 увеличилось на 8 %. Соответственно, темп роста выручки опережает темп роста себестоимости. Это все приводит к росту прибыли от продаж (почти на 43%). Валовая прибыль увеличилась на 25%. Увеличение валовой прибыли является положительным моментом в деятельности компании. Данный показатель говорит о росте эффективности производства.

На рисунке 14 представлена динамика численности персонала ООО «Новое поколение» за 2019-2021гг.

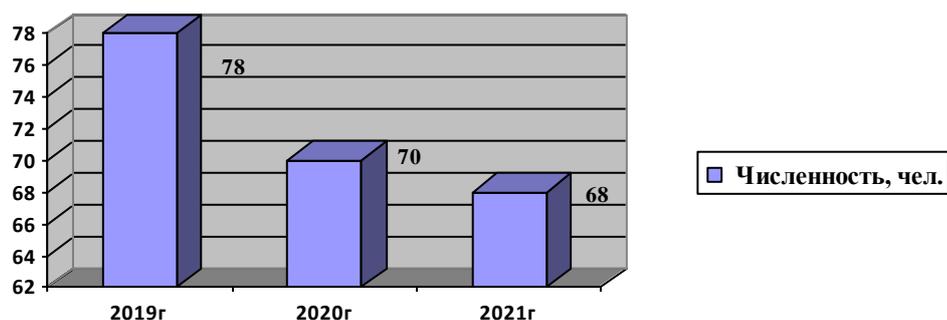


Рисунок 14 – Динамика численности персонала ООО «Новое поколение» за 2019-2021гг.

Так же по данным, представленных в таблице 1 и на рисунке 14 видно, что среднесписочная численность работников в 2020 уменьшилась на 8 человек, а 2021 сократилась еще на 2 сотрудника.

На рисунке 15 представлена динамика производительности труда, работающего и среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.

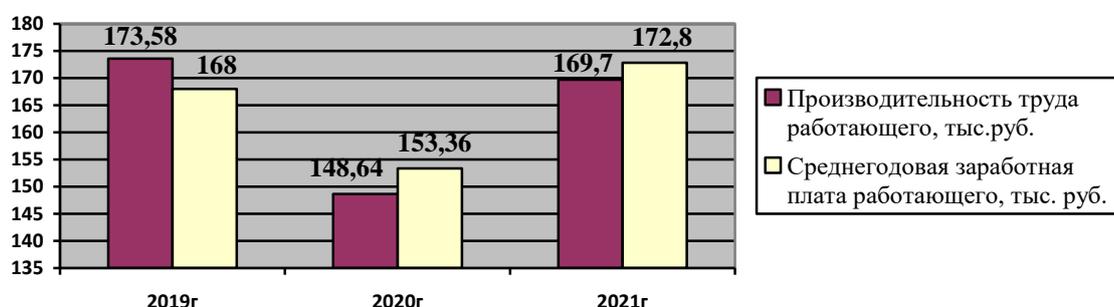


Рисунок 15 –Динамика производительности труда, работающего и среднегодовая заработная плата работающего в ООО «Новое поколение» за 2019-2021гг.

Проведенный анализ показал, что среднесписочная численность персонала сократилась, что отрицательно повлияло на ФОТ. В среднем, как показала таблица 1 за 2020 год общий объем фонда оплаты труда (ФОТ) сократился на 18, % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Однако в 2021 ФОТ увеличился на 9,45 %. Производительность труда,

работающего сотрудника в 2020 снизилась на 14,37% по сравнению с 2019 годом. Однако в 2021 напротив увеличилась на 14,17%. Что касается среднегодовой заработной платы работающего, то в 2020 году она снизилась в 8,71%, однако в 2021 увеличилась на 12,67%. Это связано с увеличением ФОТ.

Таким образом, исходя из рассмотренного выше анализа, можно сделать вывод, что у компании основные организационно-экономические показатели деятельности ухудшились, что свидетельствует о низкой эффективности работы.

2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала ООО «Новое поколение»

Прежде чем проводить анализ системы мотивации, рассмотрим процесс управления персоналом ООО «Новое поколение».

Исходя из организационной структуры управления, представленной на рисунке 11, можно сделать вывод о том, что в ней не присутствует отдельная структура, которая занималась бы только вопросами, связанными с управлением персоналом. Это объясняется тем, что численность персонала данной организации – менее 100 человек.

Как показывает практика, во многих компаниях функции отдела кадров выполняет один сотрудник на 100 человек. На малых предприятиях нет необходимости иметь в штате такой отдел кадров. Это значит, что все обязанности и функции менеджера по персоналу может выполнять сам директор или другой специалист [8, с 89].

Кадровое делопроизводство как весьма непростой процесс реализуется в организации ее топ-менеджментом, линейными руководителями, специалистами по работе с персоналом. Поэтому, функции, связанные с управлением персоналом в компании ООО «Новое поколение» возложены непосредственно на директора и управляющего.

Ниже представлены функции директора ООО «Новое поколение», касающейся управлением персонала:

- с помощью этой процедуры директор выясняет точное количество необходимых сотрудников, составляет список должностей, которые могут понадобиться, обеспечивает рациональное число работников и уровень затрат на их содержание;
- занимается подбором и отбором персонала. Директор разрабатывает план набора персонала. В нем точно указано, сколько сотрудников необходимо, и к какому сроку они должны быть наняты. Он также выясняет, какие инструменты и затраты будут применяться для этой процедуры;
- отслеживает кадровые перемещения. Карьерный рост для любого сотрудника не менее важен, чем размер заработной платы. Поэтому работник должен видеть точную схему своего продвижения. В ходе этой операции директор занимается разработкой специальной системы оценки, которая позволит сотруднику продвигаться по карьерной лестнице;
- устанавливает систему вознаграждения и стимулирования персонала. Директор занимается вопросами касающийся премий, различных выплат, регулирует уровень заработной платы. Он также разрабатывает ряд различных мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала;
- директор также участвует в повышении уровня знаний и навыков сотрудников. Он принимает решения относительно того, в какой период времени проводить курсы повышения квалификации, для каких сотрудников они предназначены (это могут быть отдельные сотрудники или целый отдел), а также определяет необходимый бюджет и место проведения.

В соответствии с политикой в данной компании управляющий осуществляет следующие функции и задачи по управлению персоналом:

- обеспечивает контроль над кадровыми документами и законностью трудоустройства. Очень важно правильно вести документацию, поскольку при необходимости сотрудник может в любой момент пожаловаться в трудовую инспекцию по поводу нарушений в оформлении документации. Это может привести к нежелательной проверке. Именно управляющий должен следить за тем, чтобы документация была правильно заведена;
- осуществляет контроль за созданием оптимальных условий труда в организации; Мониторинг рабочих мест является важным компонентом системы управления охраной труда в организации и проводится для предотвращения несчастных случаев на рабочем месте;
- занимается вопросами урегулирования социально-психологического климата в коллективе и разрешает возникающие конфликты. Одним из факторов успеха компании, безусловно, является положительный климат в организации. Разрешение конфликтов, желание создать благоприятные условия труда, как в материальном, так и в психологическом плане, предвидеть потребности своих сотрудников. Все эти функции выполняет специалист по кадрам, в данном случае управляющий.

Таким образом, несмотря на отсутствие отдела, занимающегося управлением персоналом, компания «Новое поколение» довольно успешно делегировала обязанности, присущие менеджеру по персоналу.

Далее рассмотрим систему мотивации персонала ООО «Новое поколение».

Как уже говорилось выше, именно директор организации занимается вопросами мотивации персонала. Отсюда напрашивается вывод, что в компании действует достаточно успешная система мотивации персонала.

В действительности это совсем не так. На рисунке 16 представлены основные функции директора компании и их процентное соотношение.

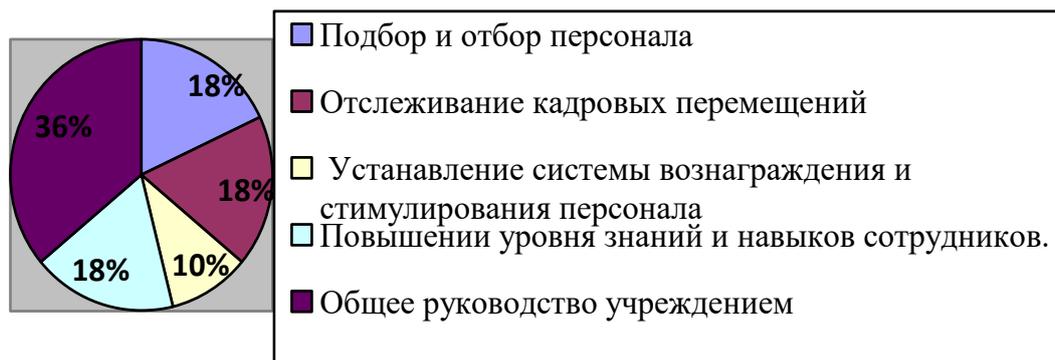


Рисунок 16 – Ключевые функции директора ООО «Новое поколение»

Поскольку на руководителя возложено множество различных функций, у него попросту может не хватать времени и ресурсов для повышения мотивации своих сотрудников. Это четко отражено на рисунке 14.

В ООО «Новое поколение» действует нематериальная система мотивации.

Эффективным нематериальным стимулом является семейная атмосфера.

Для многих сотрудников, особенно в небольших организациях, атмосфера в коллективе является важным фактором. Они ценят свою компанию именно за теплую семейную атмосферу. И, конечно, главное преимущество этого стимула в том, что здесь не играют роли большие зарплаты. Поэтому забота о моральном духе коллектива должна быть постоянной и трепетной.

Для анализа системы мотивации персонала был проведён тест-опросник для сотрудников ООО «Новое поколение». Сама анкета представлена в Приложении А. Данный опросник помогает:

- определить индивидуальные стимулы для каждого работника,
- раскрывать способы самомотивации для самих сотрудников,
- определять, что именно привлекает сотрудников в данной работе.

Исходя из результатов данной анкеты, можно сделать следующие выводы:

- из результата вопроса № 5 можно сказать, что сотрудники ценят свою работу за хорошую заработную плату и за то, что чувствуют себя полезными и нужными;
- большинство конфликтов с руководителями возникает из-за необоснованного изменения функциональных обязанностей сотрудников и возложения на них дополнительных обязанностей;
- вопрос № 8 позволяет понять, что свобода действий и возможность работать автономно важны для сотрудников этой организации;
- сотрудники готовы развиваться и изучать что-то новое;
- исходя из результатов вопросов 10 и 11, почти 50% сотрудников хотят проявлять инициативу в работе, но не знают, как именно это сделать;
- вопрос № 12 показал, что 40% сотрудников более не удовлетворены, чем удовлетворены действующей системой мотивации в организации;
- как показал вопрос № 13, для сотрудников ООО «Новое поколение» наиболее важными мотивирующими факторами являются участие в развитии предприятия, профессиональный рост, благоприятный психологический климат и благоприятные условия труда.

По результатам анкетирования можно также сделать вывод о возрасте сотрудников. На рисунке 17 показано количество сотрудников, принадлежащих к каждому поколению.

Исходя из результата анкеты, можно сделать вывод, что наибольшее количество сотрудников принадлежат поколению Y (46%), 32% сотрудников относятся к поколению Z и 22% к поколению X.

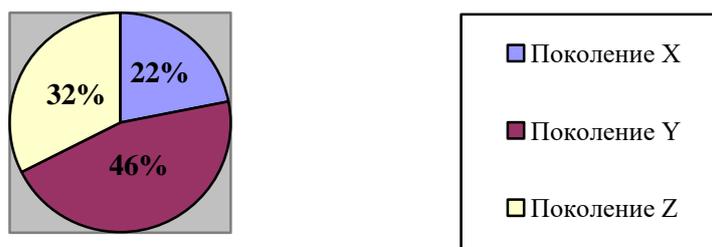


Рисунок 17–Количество сотрудников по принадлежности к поколению

Для того чтобы выявить эффективность действующей системы мотивации, проанализируем движение человеческих ресурсов ООО «Новое поколение» представленное в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ текучести кадров ООО «Новое поколение» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
-	-	-	-	Абс.и зм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста , %
Среднесписочная численность, чел.	78	70	68	-8	-10,25	-2	-2,85
Принято работников, чел.	9	8	4	-1	-11,11	-4	-50
Выбыло работников, чел.	10	7	8	-3	-30	1	14,28
Коэффициент текучести кадров, %.	12,82	10	11,76	-2,8	-21,99	1,76	17,6

Любая функционирующая компания обязательно рассчитывает коэффициент текучести кадров. Этот показатель позволяет держать ситуацию с персоналом под контролем, определить, какой процент от общего числа сотрудников покинул компанию за отчетный период, а также вовремя обнаружить реальные и возможные проблемы. На практике установлено, что текучесть кадров до 5% является нормальным явлением [5, с 53].

Чтобы определить коэффициент текучести кадров, используется формула 1.

$$K_{\text{ТК}} = \left(\frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сп}}} \right) * 100\% \quad (1)$$

где, $K_{\text{ТК}}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{\text{ув}}$ – число уволенных работников, чел.;

$Ч_{\text{сп}}$ – Среднесписочная численность, чел.

Данные, представленные в таблице 2, свидетельствуют о том, что текучесть кадров в 2020 году снизилась на 2,8% по сравнению с 2019 годом. В связи с этим можно сказать, что в 2020 году сотрудники были удовлетворены системой мотивации и работали эффективно. Однако в 2021 году текучесть кадров увеличилась на 1,76. Одной из причин такого показателя является то, что не всех сотрудников устраивает система мотивации, установленная в данной компании

Данные стимулы, конечно, могут замотивировать поколение X, но никак не Y и Z. Для представителей этих двух поколений важно развитие, повышение по службе, свобода действий и, конечно, рост заработной платы. Это четко видно из результатов анкеты в Приложении 1.

Ниже, на рисунке 18, будет представлена средняя зарплата педагога-психолога по данным сайта по поиску работы и подбору персонала по всей России ГородРабот.ру в Самарской области за 2019-2021 годы [20].

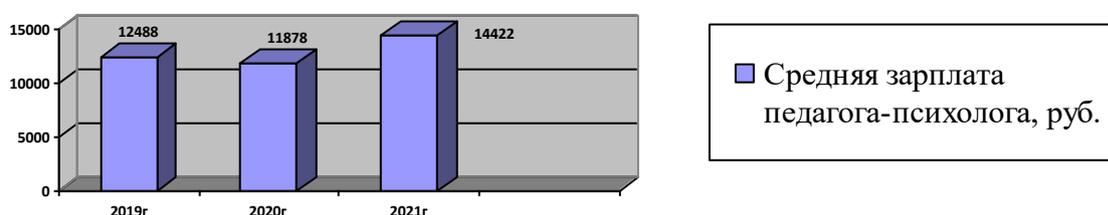


Рисунок 18 – Статистика заработной платы в Самарской области за 2019-2021 годы — «Педагог-психолог», руб.

На основе анализа таблицы 1 было выявлено, что среднегодовая заработная плата работающего в ООО «Новое поколение» за 2019 год составляет 336,78 тыс.руб. Среднемесячная заработная плата в компании составляет 28,07 тыс.руб. Это означает, что заработная плата педагога-психолога в ООО «Новое поколение» выше чем средняя зарплата педагога-психолога в Самарской области.

В 2020 среднегодовая заработная плата работающего составляет 306,72 тыс.руб., а среднемесячная заработная плата 25,56 тыс.руб. Это также выше чем средняя зарплата педагога-психолога в Самарской области.

В 2021 году среднегодовая заработная плата, работающего составляет 345,6 тыс.руб., а среднемесячная заработная плата 28,8 тыс.руб. Это означает, что заработная плата педагога-психолога в ООО «Новое поколение» в 2021 году соответствует среднему уровню заработной платы по Самарской области.

Исходя из таблицы 1– Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Новое поколение» за 2019-2021 гг. и рисунка 17– Статистика зарплат в Самарской области за 2019-2021 годы «Педагог-психолог», руб., можно сделать вывод, что заработная плата сотрудников не является причиной текучести кадров.

Для подтверждения вышеприведенных высказываний в таблице 3 приведены данные о текучести кадров по поколениям в ООО «Новое поколение».

По итогам таблицы 3 можно сделать вывод, что большинство сотрудников, которые покинули компанию в период с 2019 по 2021 год, являются представителями поколения Y и поколения Z.

Исходя из таблицы 1 и рисунка 15 в анализе основных организационно-экономических показателей, можно сказать, что производительность труда работающего сотрудника в 2020 снизилась на 14,37% по сравнению с 2019 годом. Однако в 2021 произошло увеличение на 14,17%. По итогам анализа рисунка 18 и таблицы 1 было выявлено, что в 2020 году произошёл спад

среднегодовой заработной платы работающего, а в 2021 году увеличение. Это и является причиной повышения производительности труда сотрудников. Однако производительность труда в 2021 году не достигает того уровня производительности, которая была в 2019 году.

Таблица 3 – Динамика текучести персонала различных поколений ООО «Новое поколение» за период 2019-2021 годы.

Показатели	Год			Изменения			
	2019г	2020г	2021г	2020-2019гг.		2021-2020гг	
-	-	-	-	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Общее количество выбывших работников, чел.	10	7	8	-3	-30	1	14,28
Количество сотрудников, отнесенных к поколению X, чел.	2	1	1	-1	-50	0	0
Количество сотрудников, отнесенных к поколению Y, чел.	6	3	4	-3	-50	1	33,33
Количество сотрудников, отнесенных к поколению Z, чел.	2	3	3	1	50	0	0

Поскольку организация ООО «Новое поколение» является малым предприятием и анализ уровня заработной платы показал, что ее размер соответствует среднему уровню заработной платы по Самарской области, у организации нет возможности стимулировать материально. Но компания может повысить эффективность системы мотивации за счет нематериальных стимулов.

Анализ организационно-экономических показателей деятельности и действующей системы мотивации персонала ООО «Новое поколение», представленной в разделе 2 свидетельствуют о том, что в организации существуют проблемы, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Проблемы действующей системы мотивации ООО «Новое поколение»

Выявленные проблемы	Обоснование проблемы	Мероприятия
В организации действует система мотивации, которая не рассчитана на представителей всех поколений. Отсюда проблемы с текучестью кадров и низкой эффективностью персонала поколений Y и Z.	Анализ анкеты для определения типа трудовой мотивации работника в ООО «Новое поколение» показал, что представители поколения Y и Z в полной мере не удовлетворены действующей системой мотивации персонала. А результаты анализа таблицы 2 и таблицы 3 показал, что коэффициент текучести увеличился за счет того, что увольняются поколения Y и Z.	Разработка алгоритма создания креативной зоны
Отсутствие заинтересованности сотрудников в работе.	Анализ анкеты для определения типа трудовой мотивации работника в ООО «Новое поколение» показал, что сотрудники не заинтересованы в работе, недостаточно результативны в своей работе, потому что не знают, как себя проявить.	Проведение конкурса идей творческих проектов для сотрудников

Проведя анализ системы мотивации в ООО «Новое поколение», можно сделать вывод:

- в организации действует система мотивации, которая не в полной мере соответствует ожиданиям сотрудников, принадлежащих поколению Y и Z. Представители данных поколений представляют 78% от численности всего персонала;
- сотрудники поколения Y и Z, которых большинство в организации не заинтересованы в работе, так как отсутствуют удовлетворяющие стимулы мотивации;
- сотрудники поколения Y и Z хотели бы проявить себя, но не знают, как именно это сделать.

Третий раздел бакалаврской работы будет посвящена разработке мероприятий по решению выявленных проблем в системе мотивации персонала и их социально-экономической оценке.

3 Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала организации ООО «Новое поколение»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала на основе «теории поколений»

По результатам анализа, проведенного в пункте 2.2, был выявлен ряд проблем в действующей системе мотивации персонала, представленный в таблице 4.

Анализ позволил определить, что большинство сотрудников компании (78%) относятся к поколению Y и поколению Z. Но существующая система мотивации не рассчитана на представителей этих поколений. Поэтому необходимо разработать более совершенную систему мотивации, которая была бы рассчитана на представителей всех поколений.

В таблице 4 были определены мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала. В пункте 1.2 на рисунках 8 и 9 были определены, какие факторы влияют на мотивацию поколений Y и Z.

В ООО «Новое поколение» в основном используются нематериальные стимулы. Руководители компании считают, что для мотивации персонала достаточно здоровой атмосферы в коллективе. Однако, как показал тест-опросник и таблица 3 в пункте 2.2, этого недостаточно для сотрудников разных поколений. И для решения этой проблемы были предложены следующие мероприятия:

- Разработка алгоритма создания креативной зоны.
- Проведение конкурса идей творческих проектов для сотрудников.

Далее рассмотрим каждое мероприятие более подробно и опишем эффективность их использования.

Мероприятие 1. Разработка алгоритма создания креативной зоны.

Поскольку большинство сотрудников компании «Новое поколение» молодые специалисты, создание зоны отдыха – отличный вариант для повышения эффективности работы.

Каждый день сотрудники компании работают в динамичном и напряженном темпе. Они выполняют большой объем работы, что может привести к напряжению и стрессу. Поэтому следует заботиться не только о результативности сотрудников, но и об их отдыхе, ведь он позволяет им набраться сил для решения новых сложных задач.

Опишем алгоритм создания креативной зоны. Данный алгоритм состоит из 3 шагов, представленных на рисунке 19.

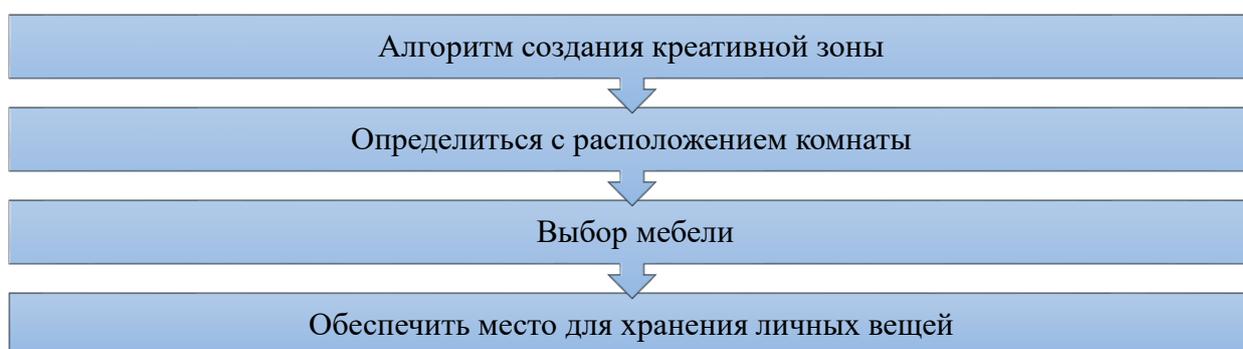


Рисунок 19 – Алгоритм создания креативной зоны

Шаг 1 заключается в определении расположения креативной зоны. Для такой зоны лучше всего выделить отдельное помещение. Такая комната в первую очередь предназначена для отдыха, поэтому следует выделить специальное помещение, где будет тихо и спокойно. Также это должно быть такая комната, где можно разместить чайник, микроволновую печь и другие приборы. Важно, чтобы сотрудники чувствовали себя в этой комнате как дома.

Шаг 2 состоит в выборе мебели. Для комнаты отдыха в офисе мебель важно выбрать самую мягкую и удобную, где можно отдохнуть, набраться сил и собраться с мыслями для выполнения нового задания. Это могут быть

диваны, уютные кресла, пуфы и многое другое. И, конечно же, не стоит забывать о столе. Это может быть, например, низкий журнальный столик.

Шагом 3 является обеспечение места для хранения личных вещей. Это может быть шкаф или полка для хранения настольных игр, головоломок и других предметов для активного отдыха. Кроме того, важно обратить внимание на любимые книги сотрудников. Поскольку поколения Y и Z любят постоянно развиваться, библиотека позволит найти занятие по душе даже во время работы. Это одновременно даст передышку во время выполнения сложных задач и поможет сплотить коллектив.

Следуя этим правилам, удастся создать отличную комнату отдыха для сотрудников. Вероятно, со временем у сотрудников появятся собственные идеи по улучшению этой зоны.

Ограничениям при размещении комнате отдыха являются график работы, различные приказы, сроки выполнения тех или иных задач. Зона отдыха предназначена для отдыха от работы, от клиентов. Вместо указанных выше ограничений можно повесить картины, фотографии, игральные карты или доску для рисования.

Далее рассмотрим на рисунке 20 преимущества креативной зоны отдыха для компании [7].

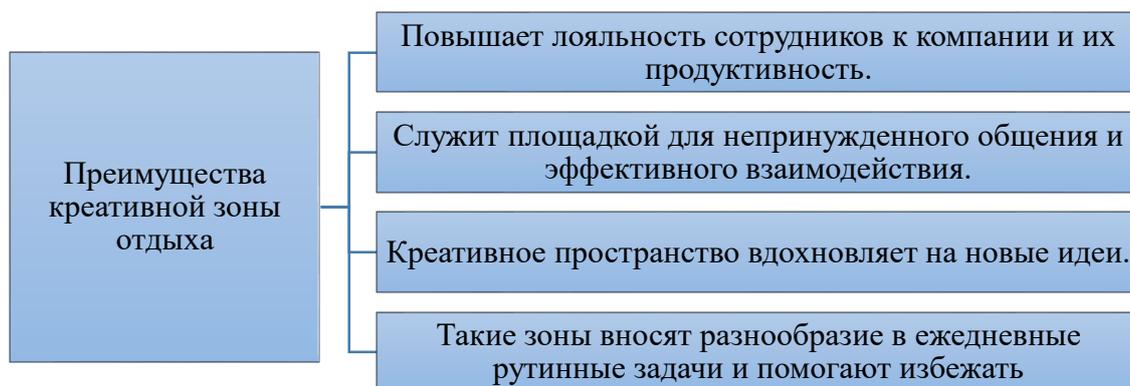


Рисунок 20 – Преимущества креативной зоны отдыха

Таким образом, создание креативной зоны отдыха значительно повысит лояльность сотрудников, даст им понять, что руководство ценит и заботится о здоровье и благополучии своих работников и мотивирует сотрудников на эффективную работу.

Мероприятие 2. Проведение конкурса идей творческих проектов для сотрудников.

Следующим мероприятием для повышения эффективности системы мотивации ООО «Новое поколение» является разработка конкурса идей творческих проектов для сотрудников.

Руководство компании не предпринимает должных мер для разработки проектов, направленных на повышение эффективности деятельности. Эту функцию они предпочитают отдавать на аутсорсинг.

Еще один эффективный нематериальный стимул – возможность проводить конкурсы идей. В существующей практике компании не предусмотрено проведение генерация творческих проектов, способствующих повышению эффективности деятельности организации. Для решения проблем, связанных с разработкой новых проектов, как правило, приглашаются специалисты на основе аутсорсинга.

В рамках бакалаврской работы предлагаются использование конкурса идей творческих проектов непосредственно для сотрудников компании. Подобные конкурсы будут способствовать решению многих актуальных проблем, стоящих перед компанией, за счёт привлечения собственных сотрудников.

Как показал анализ анкеты, представленный в пункте 2.2 для сотрудников ООО «Новое поколение», почти 50% сотрудников хотят проявлять инициативу в работе, но не знают, как именно это сделать. Данное мероприятие позволит сотрудникам проявить себя и принесет немалую пользу компании.

Рассмотрим поэтапно, как реализовать данное мероприятие. На рисунке 21 представлен алгоритм разработки конкурса идей творческих проектов для сотрудников.

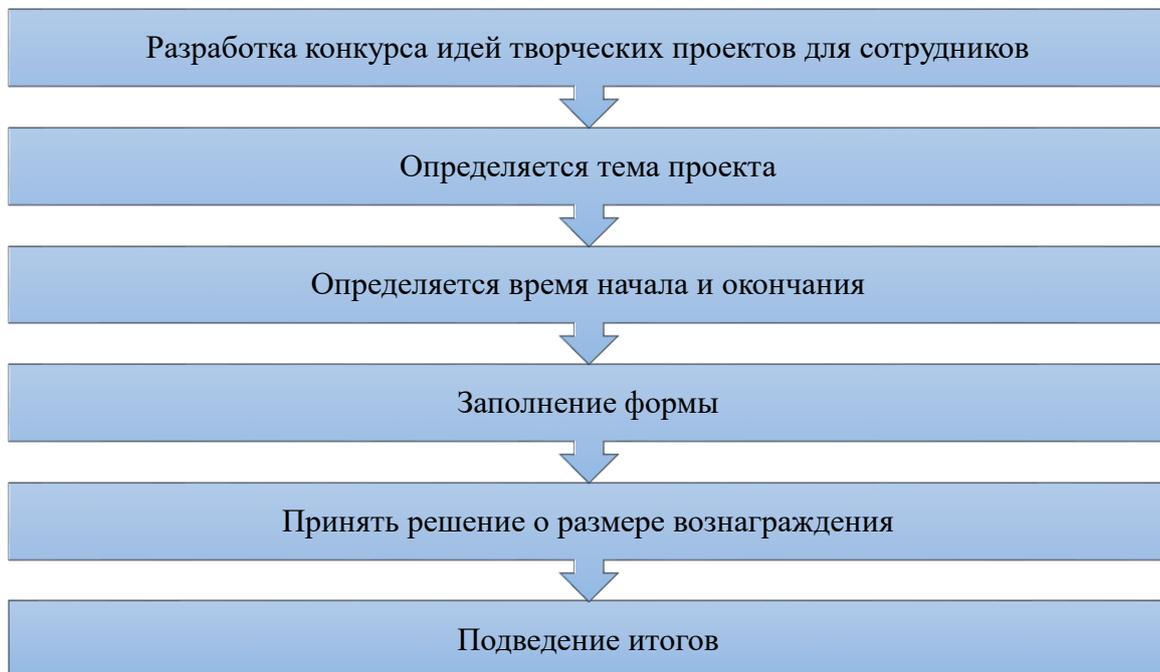


Рисунок 21 – Алгоритм проведения конкурса идей творческих проектов для сотрудников

На первом этапе определяем тему конкурса. При этом важно, чтобы сотрудники понимали конечную цель проекта, и чтобы шансы на победу у всех участников были одинаковыми.

Второй этап – определение времени начала и окончания. Оптимальный срок проведения конкурса – 1 месяц, чтобы сотрудники не успели перегореть.

Рассмотрим ключевые моменты в организации инновационных конкурсов.

- Критерии оценки. Для ряда должностей оптимальным может стать сочетание количественных и качественных показателей.
- Жюри. Судьями могут быть как приглашенные специалисты, так и руководители отделов.

- Участники конкурса. Конкурс должен проводиться среди всех сотрудников области учебных программ. Если нет возможности провести конкурс для всех сотрудников, можно чередовать его на ежеквартальной или ежегодной основе.

На третьем этапе сотрудник должен заполнить форму для участия в конкурсе. В данной заявке необходимо указать:

- Названия проекта;
- ФИО сотрудника;
- Ожидаемая стоимость;
- Ожидаемый результат;
- Телефон;
- Срок реализации;
- Контактный E-mail.

На четвёртом этапе нужно оценить, как будут награждены победители конкурса проектов, принять решение о размере вознаграждения.

В творческих идейных проектах значительным выигрышем будет предоставленное управление проектом. Никто лучше самого автора не знает суть проекта, поэтому это послужит дополнительным стимулом к участию. Однако не стоит забывать о поощрительных подарках. Это может быть фотография сотрудника на главном стенде фирмы или благодарственное письмо от компании в рамке. Поскольку поколения Y и Z любят быть в центре внимания, публичная благодарность также будет отличным мотивационным стимулом.

И последним, пятым этапом будет подведение итогов. Как уже говорилось выше, представители этих двух поколений любят быть в центре внимания, поэтому стоит награждать победителя публично и большим охватом.

Далее рассмотрим на рисунке 22 преимущества конкурса идей творческих проектов.

Следовательно, можно сделать вывод, что конкурс творческих идей является хорошей организацией и мотивацией сотрудников, так как данное мероприятие даст возможность проявить себя, свою инициативу и проявить интерес к работе у сотрудников.

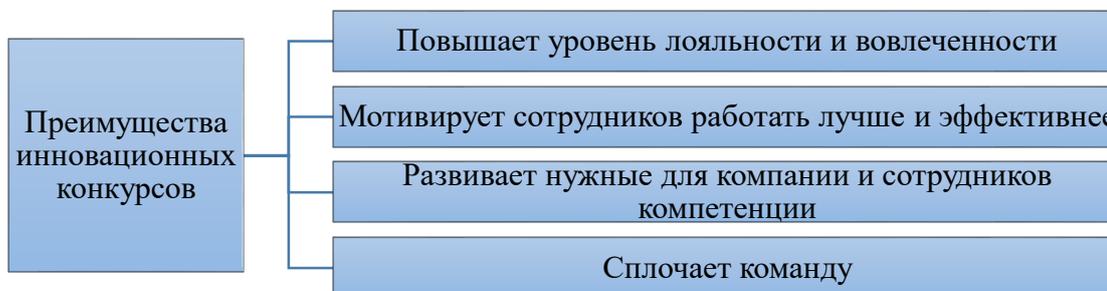


Рисунок 22 – Преимущества конкурса идей творческих проектов для сотрудников

Таким образом, вышеперечисленные мероприятия дадут возможность вдохновить и мотивировать сотрудников на действительно рабочие мысли, повысят лояльность сотрудников к компании и их производительность.

Далее в пункте 3.2 будет проведена социально-экономическая оценка предлагаемых мероприятий.

3.2 Социально-экономическая оценка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала организации

Для того чтобы оценить эффективность мероприятий, которые были предложены в пункте 3.1, необходимо рассчитать основные экономические показатели после их внедрения.

Расчет будет проведён по предложенным мероприятиям:

- Разработка алгоритма создания креативной зоны.
- Проведение конкурса идей творческих проектов для сотрудников.

Как показал вопрос № 13 в анкете для определения типа трудовой мотивации работника в ООО «Новое поколение», одним из мотивирующих

факторов для сотрудников данной организации является благоприятные условия труда. Данная комната может быть создана в одном из помещений офиса. Расчет затрат на организацию креативной зоны в ООО «Новое поколение» выполнен в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет затрат на создание креативной зоны в ООО «Новое поколение»

№	Наименования затрат	Стоимость, руб.
1	Мебель	80 000
2	Бытовая техника	45 000
3	Настольные игры	4 0000
4	Итого	129 000

Общая сумма затрат на организацию креативной зоны ООО «Новое поколение» составит 129 тыс. руб.

Далее рассчитаем по формуле 2 производительность труда работающего до внедрения мероприятия и после.

$$ПТ = \frac{В}{Ч_{сп}} \quad (2)$$

где, ПТ- производительность труда, тыс.руб.;

В – выручка, тыс.руб.;

Ч_{сп} - среднесписочная численность, чел.

Производительность труда работающего до внедрения мероприятия (ПТ₁).

$$ПТ_1 = \frac{11540 \text{ тыс.руб}}{68 \text{ чел.}} = 169,7 \text{ тыс.руб./чел}$$

После внедрения мероприятия по разработке алгоритма создания креативной зоны, ожидается снижение текучести кадров. Это обусловлено тем, что сотрудники будут удовлетворены системой мотивации, и как следствие, не будут увольняться. В 2021 году средняя численность работников составляла 68 человек, после реализации мероприятия их количество увеличится до или более 71 человека. По данным таблицы 3 было

выявлено, что общее количество выбывших сотрудников составляет 8 человек, но после внедрения мероприятия текучесть кадров снизится до 3 человек.

Далее по формуле 1, представленной в пункте 2.2, рассчитаем коэффициент текучести кадров после внедрения мероприятия.

$$K_{\text{ТК}} = \left(\frac{3 \text{ чел.}}{71 \text{ чел.}} \right) * 100\% = 4,22\%$$

Прогнозируемый рост выручки от реализации мероприятия составит 5%. Данный прогноз основан на экспертном методе прогнозирования. Именно в рамках этого метода было привлечено и выражено мнение руководства компании, а также внешних экспертов-консультантов.

Выручка в 2021 году составила 11540 тыс. руб., рассчитаем выручку после внедрения мероприятия по разработке алгоритма по формуле 3.

$$B_2 = B_1 * (P * 100) \quad (3)$$

где, B_2 – объем выручки от реализации после внедрения мероприятия, тыс.руб.

B_1 – объем выручки от реализации до внедрения мероприятия, тыс.руб;

где P – рост выручки, %;

$$B_2 = 11540 \text{ тыс. руб} * (5\% * 100) = 12117 \text{ тыс. руб.}$$

Рост прибыли даст организации возможность покрыть расходы, связанные с реализацией комнаты отдыха. То есть, в процентном соотношении рост выручки составит 5%, что и является эффективностью предлагаемого мероприятия.

Рассчитаем по формуле 2 производительность труда, работающего после внедрения мероприятий ($ПТ_2$).

$$ПТ_2 = \frac{1217 \text{ тыс. руб}}{71 \text{ чел.}} = 170 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Предлагаемые меры направлены на повышение производительности труда предприятия в долгосрочной перспективе, что позволит ООО «Новое поколение» получать гораздо больше прибыли.

В таблице 6 представлена оценка экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий.

Полученный показатель эффективности предложенных мероприятий предполагает, что при внедрении комплекса предложенных мероприятий в течение года произойдет улучшение таких показателей, как выручка, численность, что также положительно скажется на производительности труда работающих. Кроме того, после внедрения мероприятий снизится текучесть кадров.

Таблица 6 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятий ООО «Новое Поколение» за период 2020-2022гг.

Показатели	Год			Изменения			
	2020г.	2021г.	2022г.	2021-2020гг.		2022-2021гг	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	10405	11540	12117	1135	10,91	577	5
Численность ППП, чел.	70	68	71	-2	-2,86	3	4,41
Производительность труда работающего, тыс.руб.	148,64	169,7	170	21,06	14,17	0,3	0,17
Коэффициент текучести кадров, %.	10	11,76	4,22	1,76	17,6	-7,54	-64,12

Таким образом, после внедрения мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Новое поколение», выручка вырастет на 577 тыс.руб.

Социальная эффективность заключается в том, что благодаря предложенным мероприятиям работники будут удовлетворены условиями труда, будут мотивированы к работе. Кроме того, участвуя в конкурсе, сотрудники повысят свои компетенции, будут заинтересованы работать лучше и эффективнее, что положительно скажется на производительности труда и снизит текучесть кадров. Все перечисленные преимущества могут привести к повышению производительности труда, ведь, когда сотрудники

мотивированы на работе, они будут прилагать все усилия для эффективного выполнения задач, а значит, позволят организации достичь лучших результатов и быть конкурентоспособной.

Таким образом, после внедрения мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Новое поколение», выручка увеличится на 577 тыс. рублей, что непосредственно является подтверждением эффективности разработанных и примененных мероприятий.

Кроме того, после проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации в «контексте теории поколений» улучшатся, как основные организационно-экономические показатели, так и повысится мотивация сотрудников. В результате у компании сформируется более престижный имидж организации, что будет способствовать привлечению новых кандидатов.

Заключение

В ходе выполнения бакалаврской работы были решены все задачи исследования, проведен анализ системы мотивации в ООО «Новое поколение», предложены и разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации персонала в «контексте теории поколений».

В процессе работы были решены следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала и теории поколений;
- Проанализировать состояние организационно-экономической деятельности ООО «Новое поколение»;
- Разработать мероприятия по совершенствованию действующей системы мотивации на основе «теории поколений».

При написании бакалаврской работы была дана характеристика организации, ее организационная структура управления, основные организационно-экономические показатели, описаны функции сотрудников, ответственных за выполнение задач менеджера по персоналу, рассмотрены методы нематериального стимулирования и предложены соответствующие мероприятия для представителей поколения Y и Z.

ООО «Новое поколение» относится к малому бизнесу, и, следовательно, у организации недостаточно финансовых инвестиций для материального стимулирования. Проведя анализ действующей системы мотивации, было выявлено, что большинство сотрудников относятся к поколению Y и Z, но система мотивации не была рассчитана на представителей этих поколений. Для повышения мотивации сотрудников и их эффективной работы были предложены два мероприятия, а именно:

- Разработка алгоритма создания креативной зоны.
- Проведение конкурса идей творческих проектов для сотрудников.

Расчёт эффективности предложенных мероприятий показал, что выручка в 2021 году составила 11540 тыс. руб., после внедрения мероприятия

по дополнительному обучению она составит: $11540 * 1,05 = 12117$ тыс. руб. То есть выручка после внедрения мероприятия вырастет на 577 тыс.руб. Рост прибыли даст организации возможность покрыть расходы, связанные с реализацией комнаты отдыха.

Таким образом, можно сделать вывод, что благодаря предложенным мероприятиям сотрудники улучшат свои компетенции, будут мотивированы работать лучше и эффективнее, что положительно скажется на производительности труда и снизит текучесть кадров. И самое главное, мероприятия будут направлены на мотивацию поколений Y и Z, что приведет к повышению лояльности сотрудников к компании, а значит, они не покинут компанию, а это позволит создать более престижный образ организации, что поможет привлечь новых кандидатов.

Список используемой литературы

1. 4 теории мотивации персонала: теория поколений н. Хоува и в. Штрауса // URL: <http://unitoria.ru/blog/biznes/motivatsiya/4-teorii-motivatsii-personala-teoriya-makllellanda>(дата обращения: 06.04.2022).
2. Агафонова М.С., Архипова Е.А. Мотивация деятельности в менеджменте//Современные наукоемкие технологии. 2016. No 7-2. 169 с.
3. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сб. материалов XII Международной научно-практической конференции; под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017. 249 с.
4. Восканян Р.А. Совершенствование процесса материального стимулирования персонала в организации // Молодежь и системная модернизация страны: сб. науч. ст. 2 Междунар. науч. конф. студентов и молодых ученых: в 4 т. / отв. ред. А.А. Горохов. Курск, 2017. – 226 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2016. — 496 с.
6. Дэвид Стиллман, Иона Стиллман. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018 – 272с.
7. Елена Леонова. Зона отдыха в офисе: как создать + примеры известных компаний // URL: <https://hurma.work/rf/blog/zona-otdyha-v-ofise-kak-sozdat-primery-izvestnyh-kompanij-2/>(дата обращения: 16.04.2022).
8. Зоткина Н.С. Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности. - Тюмень, РИО ТюмГАСУ, 2010. – 175 с
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. — 6-е изд., стер. — Москва: КНОРУС, 2018. — 202 с.

10. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и другие / А. Маслоу - СПб.: Питер, 2014. - 463 с
11. Мингалева Ж. А., Депутатова Л.Н. Стимулирование интеллектуального труда как основа инновационного развития: моногр. - Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2015. - 314 с.
12. Морозова Н.Д., Стебляк В.В. Мотивация к труду представителей разных поколений // Молодежь третьего тысячелетия: сб. ст. XL регион. студ. науч.-практ. конф. / Ом. гос. ун-т им. Ф.М. Достоевского. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2016. –926 с.
13. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.
14. Н.В. Самоукина Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация: монография. — Москва: РУСАЙНС, 2018. — 186 с
15. Об образовании в российской федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29 декабря 2012 года N 273.URL: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_140174/(дата обращения: 02.03.2022).
16. Пирамида Маслоу для мотивации сотрудников // URL: <https://blog.oy-li.ru/piramida-maslou-dlya-motivatsii-sotrudnikov/>(дата обращения: 02.03.2022).
17. Поколение X, Y и Z// URL: <https://delovoymir.biz/pokolenie-x-y-i-z.html>(дата обращения: 02.03.2022).
18. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. 2008. № 3. С. 53-59.

19. Система нематериальной мотивации персонала: 5 основных правил создания / Ноздрина Е.Е. и др. // Молодой ученый. - 2015. - № 15. – 433 с.
20. Статистика рынка труда в Самарской области — «Педагог-психолог» // URL: <https://gorodrabot.ru/>(дата обращения: 28.02.2022).
21. Центр Дополнительного Профессионального Образования ООО "Новое Поколение" // URL: <https://selma-center.ru/>
22. Citation: Rietveld, Jacqueline R., DjoerdHiemstra, Aleid E. Brouwer, and Jan Waalkens. 2022. Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown. *Administrative Sciences* 12: 1. // URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/1>
23. Hewlett, Sylvia Ann. “4 Ways to Retain Gen Xers.” *Generational Issues*, Harvard Business Review, 5 Nov. 2014, // URL: www.hbr.org/2014/09/4-ways-to-retain-gen-xers.
24. Heyns, M.M., & Kerr, M.D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management* // URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/967>
25. Mila Kozyk“Methods of non-material motivation to stimulate and inspire staf.” The 18th INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE INFORMATION TECHNOLOGIES AND MANAGEMENT 2020 April 23-24, 2020, ISMA, Riga, Latvia, // URL: https://www.ismaitm.lv/images/Files/Theses/2020/02_BEE/39_ITM2020_Kozyk.pdf
26. Nichole Gunn. Benefits of Incentives in the Workplace: A Commitment to Core Values. Aug 1, 2019, // URL: <https://www.incentivesolutions.com/blog/benefits-of-incentives-core-values/>

Приложение А

Анкета для определения типа трудовой мотивации работника в ООО «Новое поколение»

1. Ваша позиция в организации?
 - a) Управляющий
 - b) Рабочий
2. Укажите ваш пол.
 - a) Мужской
 - b) Женский
3. Укажите год вашего рождения.
 - a) 1943-1963гг.
 - b) 1964-1984гг.
 - c) 1985-1999гг.
 - d) 2000-2004гг.
4. Как долго Вы работаете в данной организации?
 - a) чуть больше 1 месяца
 - b) 6 месяцев
 - c) 1 год
 - d) 2-3 года
 - e) 4-5 лет
 - f) Другое
5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа
 - a) В основном я самостоятельно решаю, что и как мне делать.
 - b) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
 - c) Ощущение того, что я полезен и нужен.
 - d) То, что мне за это относительно хорошо платят.
 - e) Я не ценю ничего конкретного, но работа для меня привычна и знакома.
 - f) Другое
6. Какое из следующих выражений больше всего подходит Вам? Дайте только один ответ.
 - a) Я - хозяин своей работы.
 - b) Своей работой я могу обеспечить достойный доход себе и своей семье.
 - c) Я обладаю необходимыми знаниями и опытом, позволяющими мне справляться с любыми трудностями в работе.
 - d) Я являюсь ценным, незаменимым сотрудником для организации.
 - e) Я всегда выполняю то, что от меня требуется.
 - f) Другое

Продолжение Приложение А

7. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

- a) Стиль управления, невнимание к подчиненным
- b) Некомпетентность руководства
- c) Безразличное отношение к нуждам работников, улучшению их социально-бытовых условий
- d) Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и навязывание дополнительных обязанностей
- e) Переутомление и частые сверхурочные работы
- f) Частая текучесть кадров в отделе
- g) Несправедливое распределение заработной платы, премий
- h) Несправедливое распределение отпусков
- i) Неудовлетворительное обеспечение оборудованием и материалами
- j) Прочее

8. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

- a) Команда очень важна для меня, в одиночку невозможно добиться хороших результатов.
- b) Я предпочитаю работать самостоятельно, но мне также хорошо, когда я работаю вместе с интересными людьми.
- c) Для меня важна свобода действий, а команда в большинстве случаев ограничивает эту свободу.
- d) Можно работать в команде, но оплата должна производиться по личным результатам.
- e) Работа в команде мне нравится, поскольку там я нахожусь среди своих людей.
- f) Другое.

9. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа

- a) Я предпочитаю делать то, что мне знакомо, привычно.
- b) Необходимо, чтобы в работе всегда было что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- c) Точно знать, что нужно сделать и что я за это получу.
- d) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- e) Готов(а) делать все необходимое для организации.
- f) Готов(а) представить свои идеи, проекты.

10. Есть ли у Вас желание проявлять инициативу в работе, вносить различные предложения?

- a) Да, и я активно этим занимаюсь.
- b) Да, но я не знаю, как именно это сделать.
- c) Нет, но я всегда готов(а) поддержать своих коллег.
- d) Я считаю, моя должность не предполагала развитие инициатив
- e) Другое.

Продолжение Приложение А

11. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа.

- a) Чувствуют повышенную ответственность за свою работу.
- b) В связи с желанием использовать свои знания и опыт, выйти за рамки, установленные работой.
- c) В большинстве случаев из-за желания улучшить работу организации.
- d) Они просто хотят «выделиться» или добиться расположения начальства.
- e) Они хотят зарабатывать, потому что любая полезная инициатива должна быть вознаграждена.

f) Другое.

12. Насколько вы удовлетворены действующей системой мотивации в организации?

- a) Полностью удовлетворен
- b) Более удовлетворён, чем не удовлетворён
- c) Более не удовлетворён, чем удовлетворён
- d) Полностью не удовлетворён

13. Какой из видов мотивации вас интересует в первую очередь? Дайте один или два ответа.

- a) Доплаты (премия, бонусы)
- b) Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)
- c) Страхование (медицинское, пенсионное, лайф)
- d) Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты; выезды на природу; экскурсии (в том числе и в другие города))
- e) Участие в развитии предприятия
- f) Профессиональный рост
- g) Благоприятный психологический климат
- h) Благоприятные условия труда
- i) Другое

14. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода?

- a) Да
- b) Нет
- c) Затрудняюсь ответить