

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)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Специфика мотивации трудовой деятельности среди работников разных
возрастных групп

Обучающийся

А. В. Елютина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, проф. М. О. Искосков

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Данная работа направлена на рассмотрение специфики мотивации трудовой деятельности среди работников разных возрастных групп. В рамках бакалаврской работы рассматриваются особенности трудовой деятельности среди работников разных возрастных групп, проводится анализ основных направлений мотивации персонала и степень их эффективности.

Целью работы является разработка наиболее эффективных схем мотивации трудовой деятельности среди работников разных возрастных групп.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «ОАЗИС» (ООО «ОАЗИС»).

Предмет исследования – мотивация трудовой деятельности работников разных возрастных групп в ООО «ОАЗИС».

Практическая значимость данной работы обусловлена возможностью применения предложенных схем мотивации персонала с целью повышения экономической эффективности предприятия.

В структуру работы входят введение, 3 основных раздела, заключение, список используемых источников и приложения.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала в зависимости от их принадлежности к разным возрастным группам, во втором разделе производится сравнительный анализ соответствия мотивационных мероприятий и продуктивности трудовой деятельности персонала в организации ООО «ОАЗИС», третий раздел посвящён разработке наиболее эффективных схем мотивации персонала из разных возрастных групп.

Основными методами исследования являются анализ литературы по теме исследования, сравнение, классифицирование, анкетирование и другие.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы направлений мотивации трудовой деятельности для работников разных возрастных групп	7
1.1 Особенности отношения к рабочему процессу сотрудников разных возрастных групп	7
1.2 Методы мотивации трудовой деятельности для работников разных возрастных групп	13
2 Анализ системы трудовой мотивации персонала ООО «ОАЗИС».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОАЗИС»	19
2.2 Анализ системы мотивации персонала в ООО «ОАЗИС».....	22
3 Направления развития системы мотивации персонала в ООО «ОАЗИС»...	36
3.1 Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала разных возрастных групп в ООО «ОАЗИС»	36
3.2 Расчёт экономической эффективности мероприятий по повышению мотивации персонала ООО «ОАЗИС».....	47
Заключение	55
Список используемой литературы и используемых источников.....	58
Приложение А Анкета для сотрудников ООО «ОАЗИС»	61
Приложение Б Результаты анкетирования	63

Введение

Для любого из существующих предприятий, вне зависимости от специфики его деятельности, основной целью является обеспечение своего долгосрочного и успешного функционирования, особенно в экономическом плане. Одним из основных направлений для поддержания экономической эффективности является работа с персоналом организации. Сложность представляет не только подбор квалифицированных кадров, но и наличие в организации такой схемы мотивации персонала, которая позволит привлечь новых сотрудников и не допустить потери персонала, который давно работает в организации и состоит из высококлассных специалистов, способных не только качественно выполнять поставленные задачи, но и способствовать обучению новых работников. Проблема построения единой и применимой мотивационной схемы также зависит от специфики организации: её масштабов, численности персонала, особенностей производства, финансовых возможностей.

Проблема наличия в организации единой схемы мотивации трудовой деятельности персонала также не редко обусловлена разницей ценностных ориентаций сотрудников, основанной на их принадлежности к определённой возрастной группе. Опираясь на результаты исследований отечественных и зарубежных авторов, важно отметить тенденцию к трансформации ценностных ориентаций, влияющих на трудовую эффективность сотрудников в зависимости от поколения. Среди основных направлений мотивационных мероприятий чаще определяют экономические методы поощрения сотрудников, тем не менее, всё больше внимания уделяют социальным и психологическим направлениям.

Актуальность темы бакалаврской работы непосредственно связана с закономерным увеличением числа более молодых сотрудников на рынке труда при условии сохранения существенной численности работников, относящихся к старшему поколению. Мотивация к трудовой деятельности у каждой

возрастной группы базируется на ценностях, характеризующих определённое поколение. Такая тенденция определяет необходимость анализа эффективности применяемых методов мотивации персонала и формирование новых схем мотивации, захватывающих интересы работников разных возрастных групп, обеспечивающих их максимальную вовлечённость в трудовой процесс и направленных на повышение социально-экономической эффективности организации.

Целью бакалаврской работы является разработка наиболее эффективных схем мотивации трудовой деятельности среди работников разных возрастных групп.

Для достижения цели работы были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть особенности трудовой деятельности среди работников разных возрастных групп;
- изучить основные направления мотивации трудовой деятельности, применяемые в данный момент;
- изучить организационно-экономические особенности организации;
- проанализировать систему мотивации персонала в рассматриваемой организации;
- разработать мотивационные мероприятия, направленные на повышение эффективности трудовой деятельности работников разных возрастных групп;
- проанализировать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «ОАЗИС» (ООО «ОАЗИС»).

Предмет исследования – мотивация трудовой деятельности работников разных возрастных групп в ООО «ОАЗИС».

Практическая значимость данной работы обусловлена возможностью применения предложенных схем мотивации персонала с целью повышения экономической эффективности предприятия.

В структуру работы входят введение, 3 основных раздела, заключение, список используемых источников и приложения.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности персонала в зависимости от их принадлежности к разным возрастным группам, во втором разделе производится анализ организационно-экономической структуры и системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации ООО «ОАЗИС», третий раздел посвящён разработке наиболее эффективных схем мотивации персонала из разных возрастных групп и анализу их экономической эффективности.

Основными методами исследования являются анализ литературы по теме исследования, сравнение, классифицирование, анкетирование и другие.

1 Теоретические основы направлений мотивации трудовой деятельности для работников разных возрастных групп

1.1 Особенности отношения к рабочему процессу сотрудников разных возрастных групп

Рассматривая проблематику мотивации трудовой деятельности работников разных возрастных групп, первоначально стоит определить, по каким критериям происходит деление на возрастные группы, и в чём их принципиальные особенности.

Наиболее часто классификацию производят, основываясь на концепции Н. Хоува (Хау) и У. Штрауса, которую иначе определяют, как «теорию поколений». Данная концепция была предложена в 1990-х годах в США, но активно используется и в России [23].

Согласно «теории поколений», примерно каждые 20 лет появляется новое поколение, которое, в зависимости от специфики факторов окружения обладает своими специфическими характеристиками. Так же каждые 80 лет происходит стык активного взаимодействия представителей разных поколений между собой. В зависимости от периода рождения и взросления, человека относят к одной из следующих групп (таблица 1):

Таблица 1 – Периодизация поколений (Н. Хоув и У. Штраус)

Название поколения	Годы рождения
Поколение G1 («победители»)	1900-1923
«Молчаливое» поколение	1924-1942
«Беби-бумеры»	1943-1960
Поколение X	1961-1981
Поколение Y («миллениумы»)	1982-2004
Поколение Z («цифровое»)	2005 - далее

Каждое поколение соответствует важным историческим событиям или кризисам, характеризующим данный промежуток времени [20, с. 7].

Были попытки доработать данную концепцию. В частности, Ю. А. Левада предложил модель, согласно которой к поколению определённого промежутка времени относят не тех, кто родился в данный период, а тех, кто родился примерно за 15 лет до него и имел возможность пронаблюдать и осознать происходящие в этот промежуток времени процессы. Так к поколению конца 80-х и до окончания 90-х годов относят людей, родившихся в конце 60-х годов. Данная теория выглядит гораздо более логичной, но не получила обширного распространения [14, с. 314].

В настоящее время большинство отечественных источников предпочитают классификацию поколений, опираясь на первоначальную концепцию, предложенную в США (таблица 2):

Таблица 2 – Периодизация поколений (СССР, Россия)

Название поколения	Годы рождения
Поколение G1 («победители»)	1903-1923
«Молчаливое» поколение	1924-1943
«Беби-бумеры»	1944-1963
Поколение X	1964-1984
Поколение Y («миллениумы»)	1985-2002
Поколение Z («цифровое»)	2003- далее

В зависимости от автора, временные рамки могут отличаться на 2-3 года, но основа временных промежутков остаётся неизменной [14, с. 315].

В подобном делении поколений есть свои слабые стороны. В частности, если принимать во внимание психологический подход, то воспринимать и осознавать происходящее вокруг, а также заканчивать формирование личностной структуры человек начинает ближе к подростковому и юношескому возрасту, так что классификация Ю. А. Левада является более точной и логичной. В то же время, до сих пор разные учёные склоняются к отличиям в определении точной периодизации поколений. Следственно, мы

имеем существенную долю людей, которые родились на стыке определённых групп и несут в себе характеристики разных поколений.

Однако, несмотря на все нюансы и недостатки используемой классификации, у неё есть ряд преимуществ. С одной стороны, такой подход позволяет существенно облегчить определение принадлежности к большой социальной группе. С другой стороны, в большей или меньшей степени выявленные характеристики представленных групп в определённой степени им соответствуют и позволяют разрабатывать рабочие проекты и механизмы взаимодействия с представителями данных групп, особенно в сферах менеджмента и маркетинга, с возможностью последующей модернизации разработанных направлений.

В области управления персоналом, принимая во внимание специфику ценностных ориентаций сотрудников разных поколений, специалистам необходимо понимать, какие возрастные группы на данный момент преобладают на рынке труда и конкретных организациях.

Согласно информации, предоставленной Федеральной службой государственной статистики (Росстат), в 2021 году на рынке труда было задействовано около 75 миллионов человек. Из них около 458 тысяч можно отнести к поколению Z, 4,8 миллионов - к поколению «беби-бумеров». Самыми многочисленными являются группы поколения X – 34,8 миллиона, и поколения Y (миллениумы) – 34,9 миллиона [10, с. 29]. На данный момент сохраняется тенденция к увеличению числа работников, относимых к поколению Z.

В зависимости от типа организации, возрастная характеристика сотрудников может отличаться. Для молодых коммерческих предприятий, рассчитанных на небольшой штат сотрудников, где чаще стёрты рамки формального общения, можно наблюдать построение более молодого коллектива, в том числе и среди руководящих должностей, в то время как для крупных организаций, существующих продолжительный срок, имеющих

статус бюджетных и так далее, средний возраст сотрудников выше, особенно при рассмотрении руководящих позиций.

Ведущей задачей управления коллективом организации и разработке эффективной схемы трудовой мотивации в данных условиях является определение спектра ценностных ориентиров в рамках рабочего процесса исходя из принадлежности к возрастной группе. Важно учитывать не только отличия, но и находить идентичные особенности, которые помогут затронуть больший процент сотрудников.

Поколение бэби-бумеров можно охарактеризовать как работников, для которых имеет значение совершенствование своих навыков в рамках трудовой деятельности, возможность будущего карьерного роста, вслед за которым они ожидают повышение имиджа и статуса. Не менее важны имидж и статус организации, где они работают. В наследство от убеждений предыдущего поколения для многих не на последнем месте остаётся трудовая дисциплина и стремление качественно выполнить свою работу даже себе в ущерб (исполнение дополнительных обязанностей, работа сверх нормативов и так далее). Существуют авторитеты в рабочей среде, не только среди руководства, но и среди более опытных сотрудников одного звена.

Данной возрастной категории характерна приверженность к командной работе и качественная обратная связь. Для многих важно развиваться в рамках одной организации без частой смены рабочих мест. Ценят лояльное отношение со стороны руководства, построение единого комфортного коллектива и наличие различных социальных поощрений. Бэби-бумерам привычнее традиционная модель организации трудовой деятельности, предполагающая стабильный рабочий график и такой же стабильный уровень дохода. Однако сложность заключается в дифференцировании трудовой сферы своей жизни от остальных.

Поколение X можно охарактеризовать как более самостоятельное, способное уверенно сочетать трудовой процесс с использованием современных технологий. Ценят саморазвитие в рамках трудовой

деятельности, безопасность, возможность развития связей и профессиональный рост. Могут работать в команде, но предпочтение отдают устному общению в небольшой группе. Для поколения X важна реализация на работе, но также необходим баланс с семейной жизнью и отдыхом.

Комфорт в организации определяется адекватным взаимодействием внутри коллектива и руководства. Должна присутствовать возможность карьерного роста и наличие устойчивого материального поощрения, однако способ организации трудовой деятельности уже не имеет такого значения, и представители поколения X могут рассматривать как традиционный график занятости, так и более свободный.

Поколение Y отмечает важность уважительного и доверительного взаимодействия и отношения к ценностям человека не только в рабочем коллективе, но и в других сферах. Склонны активно использовать технологические достижения в рабочем процессе.

Для миллениалов одними из основных требований к работе будут являться возможность развития и совершенствования своих навыков, разнообразие трудовых задач, но также их скорейшее поощрение. Коммуницировать с коллегами проще посредством гаджетов, а личное общение стараются свести к минимуму, либо ограничить небольшими группами.

Для поколения Y важен баланс работы и личного времени, но они не всегда в состоянии его поддерживать. Обладают высокой работоспособностью и мотивацией к труду, однако не считают проблемой смену организации или вида трудовой деятельности в целом. При взаимодействии с руководством ценят возможность проявления инициативы, свободу в принятии определённых решений в рамках поставленной задачи, учёт личного мнения сотрудников.

Миллениалы стремятся к максимально высокому уровню дохода, что так же определяет их готовность смены коллектива и организации в поисках достойной оплаты своего труда.

Поколение Z на данный момент в большей степени вызывает споры среди исследователей, так как оно только в процессе демонстрации индивидуальных характеристик, особенно на трудовом рынке. Однако ведущими характеристиками его представителей принято считать ценность свободы, индивидуализм, зависимость от технологий и достаточно высокую оценку собственных возможностей и способностей.

Для поколения Z важна гибкая рабочая среда, нетривиальность трудовых задач, возможность обучения в выбранной сфере. Относительно взаимодействия внутри коллектива, сохраняется тенденция к индивидуальной деятельности, либо взаимодействию небольшими группами, посредством коммуникации через гаджеты. Рассматривая возможность сохранения баланса между трудовой и другими сферами жизни, исследователи отмечают, что его соблюдение затруднено ввиду активного использования гаджетов в повседневной жизни.

От руководства и коллег поколение Z ожидает проявление уважения к их автономии, сохранение возможности самовыражения, а также сохранение возможности права голоса и принятия личных решений в трудовом процессе. Стремятся к максимально высокому уровню дохода [3, с. 165].

Сравнивая представленные характеристики, заметна определённая разница в том, что представители разных поколений определяют для себя как приоритеты в трудовом процессе. Данные отличия могут быть основой нарушения коммуникации внутри коллектива и между сотрудниками и руководством организации.

Тем не менее, существует и ряд ценностей, которые можно отнести в единую категорию для всех возрастных групп: наличие комфортных условий труда, достойное материальное поощрение, совершенствование своих трудовых навыков и профессиональный рост, возможность решения интересных задач, внимание и обратная связь со стороны руководства и, всё же, трудовая нормированность, дающая возможность распределять личное время в других сферах жизни. На увеличение численности таких совместных

ценностей влияет налаживание коммуникации между старшими и молодыми поколениями, вовлечение их в современные стандарты и возможности труда. Упор на общие категории является необходимым при организации процесса мотивации персонала, а также в целях улучшения внутригруппового взаимодействия в организации в целях обеспечения более устойчивых и конструктивных связей между сотрудниками, что также позволит повысить уровень комфорта рабочей среды.

1.2 Методы мотивации трудовой деятельности для работников разных возрастных групп

В современных условиях анализ и разработка методов мотивации персонала особенно важна, так как это напрямую влияет на увеличение производительности труда. Необходимо выделить спектр теоретических подходов к методам мотивации и на их основе определить программу, работающую на практике. Данная задача осложняется тем, что происходит постоянное расширение спектра факторов, которые влияют на трудовую мотивацию и которые необходимо учитывать. Одним из таких факторов выступают ценностные различия персонала в зависимости от принадлежности к разным возрастным группам.

Прежде чем приступать к рассмотрению методов трудовой мотивации, стоит определить, что же такое мотивация, какой она может быть. Сложно дать единое определение, так как существует несколько подходов к пониманию мотивации:

- мотивация, как воздействие на поведение человека посредством ценностной регуляции действий;
- мотивация, как процесс развития и формирования конструктивных отношений;
- мотивация, как стремление удовлетворить собственные потребности;

– мотивация, как состояние личности, побуждающее к действию [7, с. 179].

При комплексном рассмотрении данных подходов можно определить понятие трудовой мотивации, как сложного многоуровневого процесса, влияющего на трудовую активность сотрудника посредством воздействия на его ценностные ориентиры и актуальные потребности с целью положительного влияния на динамику экономического развития организации в целом.

Понятие трудовой мотивации неотделимо от понятия «стимулирование». Оно представляет собой внешний инструментарий, с помощью которого можно влиять на деятельность работника [7, с. 180]. Фактически это внешнее поощрение действовать с помощью привлечения позитивных, либо негативных стимулов. Применение разных стимулов формирует у персонала определённое отношение к ним и способствует выработке внутренних мотивов, побуждающих действовать в интересах как себя, так и предприятия. Мотивация является более сложным и долговременным процессом, в отличие от стимулирования, которое помогает в текущем моменте.

Методы трудовой мотивации направлены на удовлетворение базовых и высших потребностей человека. Именно теория А. Маслоу о пирамиде потребностей стала одной из основ современной теории управления персоналом и его мотивации, в частности. Безусловно, первостепенно организация перекрывает базовые потребности человека, такие как голод и жажда. Но при удовлетворении базовых потребностей возникают более сложные, которые впоследствии могут их перекрывать. Возникают потребности в безопасности, в уважении, признании, самореализации. Разные сложные потребности могут превалировать в зависимости того, насколько реализованы низшие, а также в зависимости от осознания личностью ценности реализации той или иной потребности. Их проявления в зависимости от

особенностей личности тоже отличается [12, с. 63]. Уровни потребностей представлены на рисунке 1.

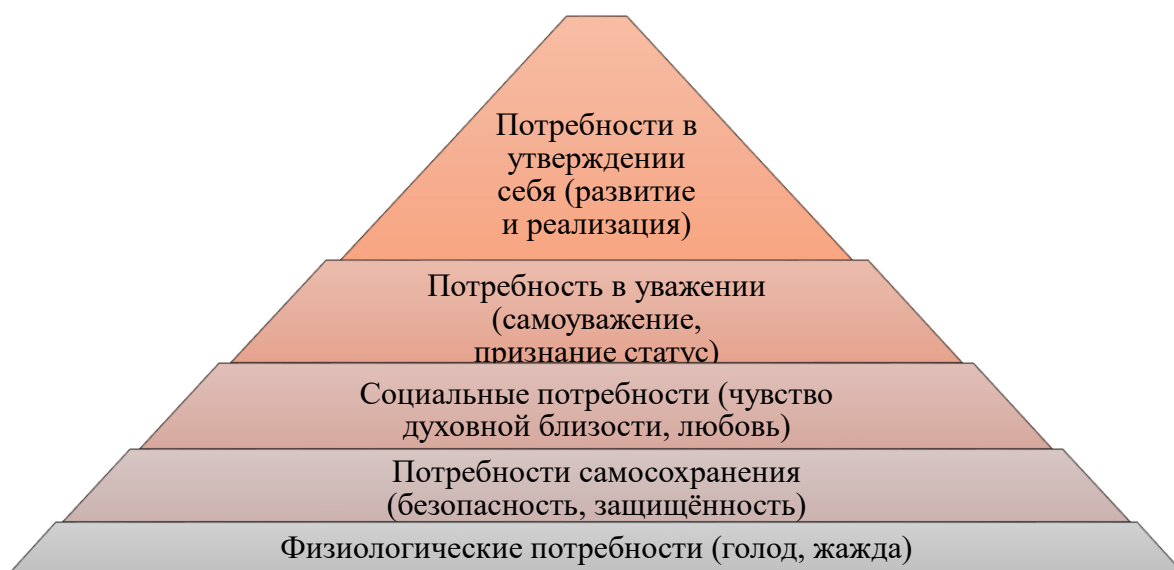


Рисунок 1 – Пирамида Маслоу

Мотивацию персонала можно разделить на несколько типов:

- инструментальная (выделяет материальную составляющую в качестве основной);
- патриотическая (внушение работнику осознания его ценности для организации и воспитания лояльности);
- хозяйская (делегирование ответственности по задачам);
- профессиональная (работнику важно содержание деятельности с точки зрения профессионала);
- избегательный (скорее антимотивация) [7, с. 179].

Н. А. Александрова описала ряд методов трудовой мотивации:

- экономическая (премии, льготы, заработная плата и так далее);
- социальная (признание, благодарность, презрение и так далее);
- психологическая (создание ощущения важности, нужности, безразличия, ущерба и так далее);

- властная (повышение в должности, расширение имеющихся полномочий и так далее);
- социально-психологическая (социальная активность, мероприятия по обмену опытом, профессиональная этика и так далее);
- моральная (похвала, критика и так далее);
- метод обогащения деятельности (перепроектирование);
- метод вовлечения сотрудника в управление [2, с. 143].

С одной стороны, задача трудовой мотивации определить возможные потребности с учётом особенностей личности и группы, причины, которые могут побудить к действию, а с другой, - создать условия для их удовлетворения.

Частично инструментами мотивации будут служить именно стимулы. Их регулярное применение может как повлиять на создание длительной и устойчивой мотивации сотрудника, так и стать причиной отрицательной мотивации.

Виды стимулирования:

- негативные (угрозы, наказания);
- денежные (премии, надбавки);
- натуральные (улучшение жилищных условий и другое);
- моральные (грамоты, благодарности);
- патернализм (система ДМС, предоставление условий для отдыха);
- организационные (условия работы);
- карьерные возможности [7, с. 180].

Возвращаясь к вопросу мотивации трудовой деятельности, можно соотнести наиболее важные аспекты трудовой деятельности для работников разных возрастных групп и методы их мотивации.

Первостепенно стоит отметить схожие позиции, которые относительно идентично важны для представителей разных поколений: личностный рост, повышение профессионального уровня и образованности в рамках трудовой

деятельности, высокий уровень заработной платы, а также периодические денежные вознаграждения за трудовую деятельность. К данной категории можно отнести и признание трудовых успехов, хотя исследователи и отмечают, что у представителей более молодых поколений этот пункт занимает не такое важное место, как у старших поколений [7, с. 183].

Наличие единой группы ценностей в рамках трудовой деятельности позволяет выделить базовую схему мотивации для всего персонала, которая будет влиять на результат трудовой деятельности вне зависимости от возрастной принадлежности работника.

Это будут экономические методы мотивации, как прямые, так и косвенные. Они будут включать начисление основной и дополнительной заработной платы, в зависимости от стажа, опыта сотрудников и других показателей, различные типы выплат, а также стимулирование в виде материального вознаграждения и многое другое.

Социально-психологические методы мотивации позволят сотрудникам не только чувствовать свою значимость для коллектива и предприятия, но в то же время направлены на повышение их квалификации и создания условий для скорейшего обмена опытом, улучшения профессиональных навыков (наставничество внутри коллектива, мероприятия по обмену опытом и так далее). Данные методы будут переплетаться с властными методами мотивации, которые, основываясь на достижениях определённых сотрудников, могут предложить возможность должностного роста.

Рассматривая остальные методы мотивации и стимулирования персонала, приходится больше опираться на разницу поколений и учитывать, что будет важно той или иной группе.

Как отмечалось ранее, для представителей старшего поколения, а именно бэби-бумеров и поколения X, приоритетнее возможность командной работы. Следственно, предполагается наличие физических условий, позволяющих активно взаимодействовать с коллегами в организации, и использование моральных, психологических методов, направленных на

налаживание межличностного взаимодействия в коллективе. Для поколений Y и Z данный пункт уже не является таким важным, и важнее создание технологических условий для взаимодействия.

Не менее важным для старшего поколения считается наличие социальных гарантий. Бэби-бумеры и X в большей степени будут обращать внимание на организацию медицинской помощи, питания, отдыха. Но и младшие поколения, Y и Z, выделяют важность организации гарантий медицинской помощи, чаще в виде ДМС.

Организацию неформальных видов общения больше ценят представители молодых поколений. Сотрудники младшего возраста положительно реагируют на организацию видов взаимодействия коллектива вне рабочего времени, также посредством наличия корпоративных социальных сетей.

Для каждой организации значимо добиться максимальной производительности от своих сотрудников, но при этом не задействовать слишком много ресурсов. Базовая схема мотивации предполагает, что преимущественное число сотрудников будет достаточно вовлечена в рабочий процесс для успешного экономического развития организации. Однако, понимание специфики рабочего коллектива и грамотное применение более специфичных методов мотивации и стимулирования могут значительно улучшить прирост показателей предприятия.

Подводя итоги первого раздела, можно отметить, что современная система мотивации персонала включает в себя направленность на ценностные ориентации сотрудников. Несмотря на то, что для представителей разных поколений ценности не всегда соответствуют, использование теории поколений в сфере мотивации позволяет не только выявить наиболее важные ценностные акцентуации для конкретной возрастной группы сотрудников, но и найти единые подходы, соответствующие интересам разных возрастных групп и, следовательно, большего числа сотрудников организации.

2 Анализ системы трудовой мотивации персонала ООО «ОАЗИС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОАЗИС»

Общество с ограниченной ответственностью «ОАЗИС» функционирует с 2009 года по настоящее время. Место нахождения организации: город Санкт-Петербург, проспект Обуховской Обороны, дом 121, 192029. Юридический адрес организации: город Санкт-Петербург, проспект Обуховской Обороны, дом 138, корпус 2, 192076.

ООО «ОАЗИС» имеет основные структурные подразделения: производственный цех, складские помещения, административные помещения и технические.

Основным видом деятельности организации является производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения. Организация так же осуществляет доставку изделий недлительного хранения до покупателя и выполняет индивидуальные заказы по производству кондитерских изделий.

Предметом деятельности ООО «ОАЗИС» является производство широкого спектра кондитерских изделий (торты, бенто-торты, капкейки и другое) в соответствии с тематикой мероприятия по готовым шаблонам, либо по индивидуальному требованию заказчика.

Основными целями и задачами организации являются:

- разработка новых типов продукции;
- производство продукции при минимальных издержках;
- повышение рентабельности производства за счёт увеличения производительности труда;
- оптимизация ассортимента производства;
- модернизация производства;
- увеличение доли на рынке сбыта;

- привлечение высококвалифицированных кадров, повышение квалификации текущих кадров.

Деятельность организации основана на соблюдении законов и законодательных актов, ГОСТов, регулирующих деятельность организаций, осуществляющих предоставление услуг общественного питания (ГОСТ 50935-96, ГОСТ 28-1-95, ГОСТ 30389-2013), санитарных норм и правил СанПиН.

Для оценки финансового положения организации произведём сравнительный анализ ряда показателей в период с 2019 по 2023 год по наличию открытой финансовой отчётности.

По сравнению с 2022 годом, показатель чистой прибыли значительно сократился, упав на 69,5% (таблица 3). Такое снижение может быть следствием множества факторов, в том числе снижением платёжеспособности населения, насыщением рынка, неравномерным распределением оборотных и внеоборотных средств производства, снижением производительности труда и другими. Коэффициент рентабельности продаж также снизился: 1,36 в 2023 году против 4,22 в 2022 и 3,87 в 2021 годах, что соотносится со снижением прибыли.

Таблица 3 – Отчёт о финансовых результатах ООО «ОАЗИС»

Изменение прибыли	2019 год	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Выручка (тысяч рублей)	30 281	33 735	35 365	38 378	36 394
Себестоимость продаж (тысяч рублей)	32 323	32 354	33 995	36 760	35 900
Валовая прибыль (тысяч рублей)	- 2 042	1 381	1 370	1 618	494
Чистая прибыль (тысяч рублей)	-	1 381	1 370	1 618	494

Рассматривая изменения численности сотрудников, стоит отметить, что в течение последних нескольких лет не было значительной утечки кадрового состава (таблица 4). Так как специфика трудовой деятельности и организационные особенности предприятия не предполагают возможность

свободного графика, а подразумевают фиксированные смены, при найме сотрудников подразумевается рассмотрение трудовой деятельности в данной организации в качестве основной, что значительно понижает вероятность совместительства и временного трудоустройства на неполную ставку и направлено на формирование устойчивой основы коллектива.

Таблица 4 – Движение персонала ООО «ОАЗИС»

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Численность сотрудников (человек)	14	13	16	15	15

Коллектив организации состоит из 15 человек: директор, 2 менеджера по работе с клиентами, кондитер-технолог, шеф-кондитер, 4 пекаря-кондитера, 2 помощника пекаря-кондитера, 2 уборщицы, 2 экспедитора. Периодически происходит привлечение сторонних специалистов: бухгалтер, SMM-специалисты для помощи в продвижении на платформе социальных сетей, веб-разработчик сайта организации, для доставки готовой продукции также привлекаются работники сторонних сервисов.

Организационная структура ООО «ОАЗИС» представляет собой линейный тип структуры организации (рисунок 2).

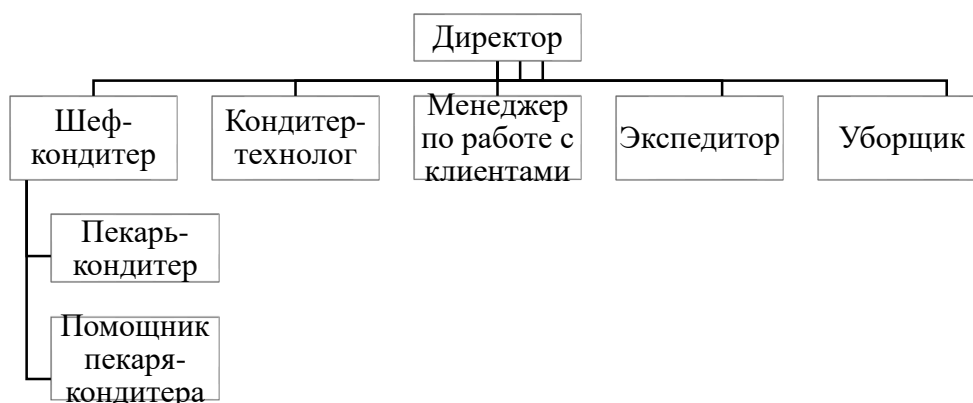


Рисунок 2 – Схема организационной структуры ООО «ОАЗИС»

Небольшой масштаб организации позволяет директору непосредственно взаимодействовать со всеми работниками и контролировать процесс производства. Между сотрудниками также налажен тесный процесс взаимодействия, что позволяет быстро решать поставленные задачи.

На период 2023 года наблюдается определённая тенденция к снижению экономических показателей и снижению эффективности трудовой деятельности сотрудников. В данном случае задача руководителя определить зоны повышенного риска, в том числе актуальность и эффективность системы трудовой мотивации персонала, существующей в организации на данный момент. Небольшая численность работников и устойчивый состав коллектива, относящийся в большинстве своём к одной возрастной группе, представляют для руководства широкие возможности по выявлению проблем сферы мотивации, а также определения направлений, в отношении которых необходимы улучшения.

2.2 Анализ системы мотивации персонала в ООО «ОАЗИС»

Для деятельности любой организации основным звеном являются её сотрудники. В зависимости от принятой системы мотивации персонала можно ожидать определённый уровень экономической эффективности предприятия. Для анализа системы мотивации изначально стоит рассмотреть специфику кадрового состава.

Небольшой масштаб предприятия предполагает ограниченное количество сотрудников. На данный момент коллектив состоит из 15 человек. В соответствии с возрастом, персонал ООО «ОАЗИС» можно разделить только на две основные группы: миллениалы и поколение X. В процентном соотношении сотрудников младшего возраста больше (таблица 5).

Таблица 5 – Численность персонала ООО «ОАЗИС» по возрастным группам

Наименование показателя	20-30 лет	30-40 лет	40-50 лет	50-60 лет
Число сотрудников (человек)	5	7	1	2

Среди сотрудников, относящихся к поколению X, 3 сотрудника, что составляет 20% от общей численности сотрудников, включая директора. Возраст остальных сотрудников от 27 до 38 лет, что относит их к поколению миллениалов. С одной стороны, данные показатели диктуют тенденцию к адаптации мотивационной системы под ценностные ориентации младшего поколения, но, с другой стороны, сохраняется необходимость соответствия проводимых мероприятий и под потребности сотрудников старшей возрастной группы.

В ООО «ОАЗИС» функции найма и управления персоналом выполняет директор, по совместительству владелец организации. Учитывая малый штат и небольшие масштабы предприятия, функционал некоторых специалистов директор исполняет самостоятельно, либо привлекает профессионалов на временную занятость. Персонал, в задачи которого входит производство основных видов продукции предприятия, работает на постоянной основе.

Анализируя показатели последних отчетных периодов, замечен спад эффективности производства несмотря на относительно стабильную численность сотрудников (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка эффективности производства ООО «ОАЗИС»

Показатели производительности	2021 год	2022 год	2023 год
Выручка (тысяч рублей)	35 365	38 378	36 394
Численность сотрудников (человек)	16	15	15
Производительность труда (тысяч рублей на человека)	2 210	2 558	2 426

Тенденция к спаду производительности при сохранении численности персонала может свидетельствовать об определённых проблемах в системе мотивации сотрудников организации, что делает необходимым её модернизацию.

При разработке системы мотивации для персонала предполагается её влияние на повышение трудовой эффективности сотрудников, но всегда остаётся вероятность, что часть работников не сможет достичь высокого уровня мотивации. В данном случае руководителю необходимо понимать возможные области стимулирования с учётом индивидуальных особенностей работника.

На данный момент в ООО «ОАЗИС» используются как материальные, так и нематериальные методы мотивации персонала. Для оценки эффективности существующей схемы мотивации персонала одним из наиболее распространённых и эффективных способов является опрос сотрудников организации, позволяющий выявить наиболее важные аспекты мотивации для персонала, а также направления, нуждающиеся в изменениях. В рамках бакалаврской работы был проведён опрос сотрудников в форме анкетирования, на основе которого были не только выявлены основные направления мотивации персонала, но также оценка их эффективности со стороны сотрудников (приложение Б, таблицы Б.1-Б.9). Согласно опросу, в качестве наиболее важных для себя факторов, влияющих на работоспособность, сотрудники определили систему и размер оплаты труда и премий, комфортные условия труда, хорошие взаимоотношения в коллективе. Результаты представлены на рисунке 3.

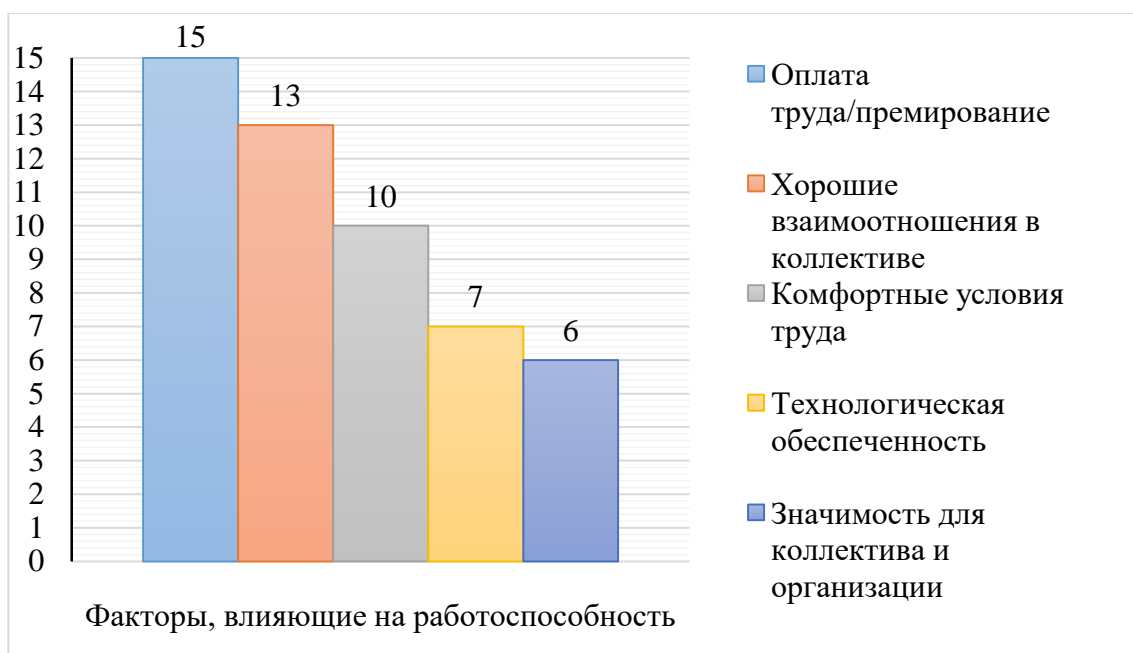


Рисунок 3 – Результаты опроса сотрудников ООО «ОАЗИС» (факторы работоспособности)

Факторы, связанные с системой материального вознаграждения, являются наиболее значимыми, вне зависимости от возрастной категории респондента. Прочие факторы носят более специфичный характер значимости именно для более молодых сотрудников, представляющих поколение Y, так как для них не последнюю роль играет комфорт, заключенный как в технологичности и удобстве производства, так и в благоприятной психологической атмосфере внутри коллектива.

Экономические методы предполагают, в первую очередь, наличие системы оплаты труда сотрудников. В рассматриваемой организации существует повременная система оплаты труда – фиксированная оплата за отработку определённого количества смен. На рисунке 4 представлены уровни окладов сотрудников ООО «ОАЗИС».

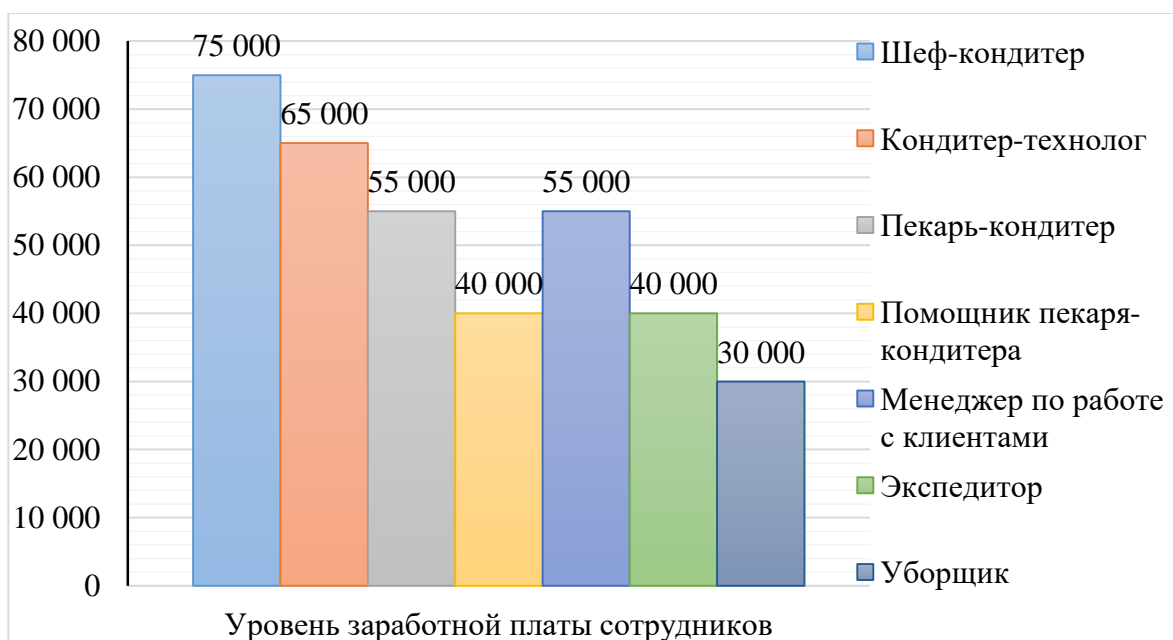


Рисунок 4 – Уровень заработной платы сотрудников ООО «ОАЗИС» (руб.)

При сравнении с диапазоном заработной платы по данным специализациям, в рассматриваемой организации сотрудникам обеспечен средний уровень дохода. Такая система оплаты не обеспечивает постоянную возможность дополнительного заработка и предполагает практически окладную систему. Несмотря на то, что сотрудники получают фиксированную оплату, даже при условии снижения производительности, такой подход пресекает перспективу работников на финансовую мотивацию соразмерно уровню их производительности.

Следственно, месячная оплата труда включает в себя:

- основной оклад (рассчитан на определённое количество смен при фиксированном графике);
- премии (персональные достижения сотрудников, на усмотрение руководства).

Согласно данным опроса, малая часть сотрудников склонна оценивать уровень оплаты труда и премирования скорее положительно (27%), 60% в большей степени не удовлетворены размером заработной платы и премирования (рисунок 5).

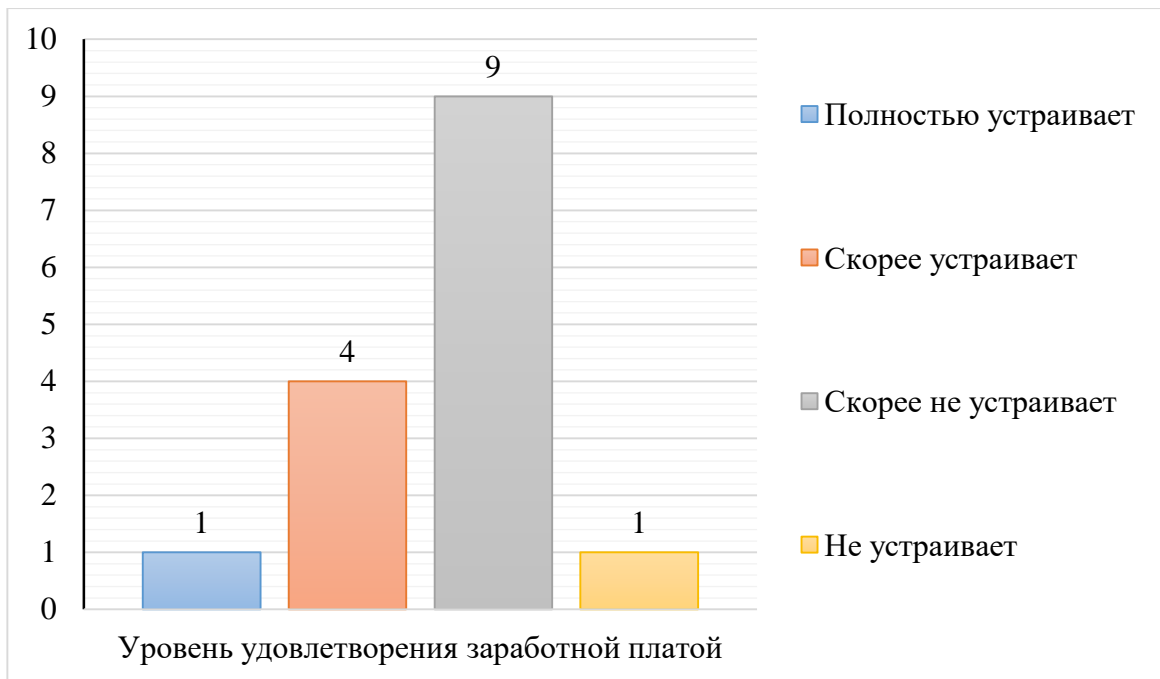


Рисунок 5 – Результаты опроса сотрудников ООО «ОАЗИС» (уровень удовлетворения заработной платой/премированием)

На данный момент представленную систему оплаты труда можно оценивать как в большей степени неэффективную. Нединамичная система оплаты непривлекательна для организации в первую очередь в связи с необходимостью сохранять аналогичный уровень затрат на выплаты даже при заметном спаде уровня выручки. Обращая внимание на то, что на данный момент можно отметить снижение уровня выручки в последнем отчётном периоде, сумма на оплату труда сотрудников в процентном соотношении к выручке увеличится, а не уменьшится. Одновременно, сотрудники не заинтересованы в дополнительных усилиях, направленных на повышение экономической эффективности организации, так как для них не предусмотрена дополнительная выгода при росте показателей производства. В данном случае материальная стимуляция сотрудников происходит посредством начисления дополнительных разовых выплат, которые, даже при выделении существенного объёма материальных средств, могут не оказывать существенного мотивационного воздействия по причине отсутствия чётких критериев вознаграждения.

Основными факторами, определяющими необходимость изменения системы оплаты труда сотрудников, являются:

- неудовлетворённость сотрудников уровнем материального вознаграждения;
- отсутствие зависимости уровня вознаграждения от фактических результатов труда, заключающихся в количественном и качественном эквиваленте;
- отсутствие строгой системы дополнительного материального поощрения сотрудников.

Так как для сотрудников, относящихся к любой возрастной категории, материальное вознаграждение является одним из самых значимых в трудовой деятельности, предоставление возможности повышенного заработка способно значительно повысить трудовую мотивацию и увеличить производительность труда. При сохранении текущей системы материальной мотивации вероятно сохранение тенденции к снижению производительности, так как оплата труда не зависит от эффективности показателей. Сотрудники не могут влиять на величину вознаграждения уровнем качества и количества производимой продукции, однако не несут материальных потерь при снижении уровня производительности, что создаёт условия для пассивного отношения к трудовой деятельности.

Отдельно со стороны организации предполагается покрытие расходов и предоставление определённых позиций рабочей формы персонала. Предоставление единой формы не только обеспечивает направленность на материальную компенсацию и контроль за соблюдением норм внешнего вида персонала на производстве, но и формирует часть корпоративной культуры с помощью единой внешней идентификации. Такой подход возможно оценить положительно, так как фактически руководство работает в направлении обеспечения возможности сотрудников визуально подкреплять психологическое соотношение себя и своей группы.

Ещё одним направлением мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «ОАЗИС» является развитие профессиональных навыков. Для представителей практически всех возрастных групп данный критерий выступает одним из важнейших, и в рамках рассматриваемого коллектива сотрудники отмечают его необходимость не только для повышения уровня своего профессионализма, что влияет на скорость и качество работы, но и для возможности трудовой самореализации. Программы развития профессиональных навыков предполагаются для шеф-кондитера, пекарей-кондитеров и помощников пекарей-кондитеров, как основного персонала, занятого в производстве продукции предприятия. Директор предприятия предлагает периодическую возможность компенсации мероприятий и мастер-классов повышения квалификации при необходимости дополнительного обучения персонала, а также формат посещения мастер-классов используется как метод поощрения сотрудников.

Предоставление возможности обучения персонала является неотъемлемой частью создания коллектива профессионалов. Регулярное повышение квалификации способствует росту объёма и качества производимой продукции. Так как персонал, работающий в цеху, напрямую обеспечивает качество и объём выпускаемой продукции, то руководство в первую очередь заинтересовано в обучении данной категории сотрудников.

За последний отчётный период на программы обучения и компенсацию программ обучения сотрудников организация выделила 300 000 рублей. Основная часть суммы была направлена на обучение сотрудников цеха, которые занимаются непосредственно изготовлением продукции в связи с необходимостью введения в производство новых позиций. Рассматривая результат вложений в соотношении с ассортиментом и качеством продукции, можно отметить, что сотрудники цеха успешно вводят новые навыки и информацию в производство.

Но наблюдение за спадом показателей производства может дополнительно свидетельствовать о снижении качества работы с заказчиками. Наблюдается тенденция к снижению средней численности заказов (таблица 7).

Таблица 7 – Уровень выручки и численности заказов (ООО «ОАЗИС»)

Показатель	2022 год	2023 год
Средняя выручка за день (тысяч рублей)	105	99
Средняя численность заказов за день	16	15

На данную сферу может повлиять направленность на дополнительное обучение части персонала, задействованного во взаимодействии с клиентами – менеджеров. Дополнительно в регулярном обучении нуждаются сотрудники, задействованные в управлении организацией и персоналом. Совершенствование навыков руководящего состава в разных направлениях, способных повлиять на функционирование организации, позволит быстрее и эффективнее решать поставленные задачи и получать запланированные результаты.

Организационные методы мотивации направлены на обеспечение сотрудников комфортными условиями труда. Рассматривая организацию рабочего пространства, рабочие и хозяйственные помещения приспособлены для продуктивного и комфортного пребывания сотрудников на рабочем месте. Оборудованы зона отдыха и санузел для сотрудников. В рабочих помещениях соблюдено зонирование. Все сотрудники в рамках результата опроса отмечают обеспечение высокого уровня комфорта в организации, как в рабочих зонах, так и в зоне для отдыха (таблица Б.4). Как было отмечено ранее, для сотрудников, относящихся к поколению миллениалов, комфорт является важным фактором лояльности к предприятию и мотивации к труду. Снижение качества организации рабочего пространства может негативно повлиять на работу персонала, что сохраняет необходимость выделения ресурсов для поддержания и улучшения рабочего пространства и зоны отдыха.

Состояние рабочего оборудования также влияет не только на производительность, но и на мотивацию к трудовой деятельности со стороны сотрудников, которые с ним взаимодействуют. На данный момент стоит отметить необходимость обновления части оборудования производственного цеха в связи с износом, а также в связи с перспективой на наращивания темпов производства. Сотрудники цеха отмечают, что обновлённое оборудование не только позволит повысить производительность при затрате аналогичного количества времени на работу, но и физически облегчит производство, что напрямую отражается на трудовую мотивацию и психологическое состояние. Так как в команду цеха входят сотрудники младшей возрастной категории, они приветственно относятся к техническим нововведениям и смогут полноценно задействовать потенциал техники.

Организация рабочего времени персонала соответствует определённому графику, составляемому раз в месяц директором организации с учётом пожеланий сотрудников. Для должностей директор, кондитер-технолог, шеф-повар предполагается фиксированная пятидневная рабочая неделя, но для остальных сотрудников составляется посменный график. Вариант сменного графика предпочтителен как для директора предприятия, учитывая его специфику, так и для сотрудников, для которых возможность удобство варьирования рабочего и свободного времени представляется важным аспектом в организации трудовой деятельности и отмечается с положительной стороны. Основной проблемой является необходимость сверхнормированного распределения смен среди сотрудников в условиях, когда один или несколько работников вынуждены отсутствовать в силу различных обстоятельств. При условии устойчивой численности персонала и строгой комплектации количества сотрудников в рабочую смену, в данных ситуациях неизбежны переработки. Перевыполнение трудовой нормы опасно для физического и психологического состояния сотрудников, что напрямую влияет на качество трудовой деятельности.

Морально-психологические методы мотивации среди нематериальных методов, для сотрудников данной организации являются значимыми не только по причине длительного периода совместной трудовой деятельности, но и в связи с достаточно молодым возрастом основного состава работников, однако не реализованы в полной мере. В рамках внутриорганизационного взаимодействия принято выделять успехи сотрудников, отмечать достижения на уровне группы, следственно формируя направленность на активную командную работу. Однако, при наличии конфликтного взаимодействия внутри коллектива, руководство не принимает непосредственного участия в решении спорных вопросов, ограничиваясь административным регулированием трудовой деятельности и оставляя деятельность по решению конфликта на самих сотрудников. Такой подход способствует росту межличностного напряжения, так как чаще сотрудники предпочитают механизм избегания либо конфронтации. Большее число сотрудников оценивают психологическую атмосферу внутри коллектива как неудовлетворительную (таблица Б.7).

Учитывая направленность ценностных акцентуаций сотрудников в соотношении с их возрастной категорией, данный фактор может оказывать существенное влияние на эффективность производства. Регулярное состояние стресса, обусловленного напряжением и наличием нерешённых конфликтов, влияет на мотивационное благополучие сотрудников, одновременно усиливая сложность взаимодействия между коллегами. Проблема коммуникации зависит не только от участия руководства в решении конкретной проблемы между сотрудниками, но и от предоставления возможности для сотрудников дополнительной положительной коммуникации – праздники, совместные мероприятия, тренинги.

В связи с небольшой численностью сотрудников, взаимосвязи внутри коллектива делают границы иерархии более размытыми. При условии, что основная часть сотрудников по возрасту и ценностным акцентуациям относится к поколению миллениалов, данный метод взаимодействия можно

оценить, как наиболее комфортный и благоприятный, позволяющий чувствовать свою принадлежность к группе, понимать возможность свободного общения с руководством. Такие условия значительно влияют на проявление активности в процессе трудовой деятельности. Но, с другой стороны, сохранение разграничения обязанностей, делегирование полномочий и уровня принятия решений сохраняют понятие зоны собственной ответственности на производстве. Каждый сотрудник отвечает за определённый функционал и понимает необходимость его своевременного и качественного выполнения. Сохраняется соблюдение функциональных разграничений.

Делегирование полномочий и персональная ответственность за свою зону производства является необходимой, но на данный момент в организации не существует чёткой взаимосвязи между материальным стимулированием и качественным уровнем выполнения персональных функциональных обязанностей. Персональная ответственность в большей степени регулируется социальным поощрением либо порицанием, что не может обеспечить максимальную эффективность. Об этом говорит и уровень экономического развития предприятия. Материальная зависимость качества и объёма персональных показателей производства может оказаться более значимым для вовлечения сотрудников в улучшение показателей.

Социально-психологическое направление мотивации определяется созданием условий развития внутриколлективного взаимодействия. Руководство старается поддерживать определённую корпоративную культуру организации посредством внешних атрибутов сотрудников, спецификой и манерой межличностного общения и другими. Для работы в данном направлении активно используют мессенджеры. В данном случае использование социальных сетей можно отнести сразу к двум направлениям мотивации: к организационным, как метод облегчения решения рабочих вопросов, и социально-психологическому, как метод сплочения коллектива через поддержание неформального общения за пределами рабочего места. Так

как почти полностью коллектив состоит из молодых специалистов, которые активно пользуются гаджетами в повседневной жизни и охотно взаимодействуют через социальные сети, такой механизм представляется предпочтительным. Тем не менее, уровень неформального взаимодействия в коллективе сохраняется на достаточно низком уровне и часто ограничивается общением исключительно в социальных сетях. Данная тенденция также является отражением психологической атмосферы внутри коллектива.

На основе представленных данных возможно определить основные направления мотивации персонала и уровень их эффективности (таблица 8):

Таблица 8 – Направления трудовой мотивации персонала ООО «ОАЗИС»

Элементы мотивации	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Фиксированная оплата труда (экономическая)	Возможность стабильного заработка независимо от экономической результативности производства	Невозможность повлиять на уровень оплаты труда при увеличении экономической результативности производства
Дополнительное материальное поощрение (экономическая)	Кратковременное стимулирование к увеличению производительности труда	Отсутствие строгой закономерности результативности производства и материального поощрения не даёт продолжительного мотивационного эффекта
Предоставление униформы (экономическая, организационная, социальная)	Снижение уровня личных затрат на униформу, определение групповой принадлежности	-
Дополнительное образование (социальная)	Повышение профессионализма, внедрение новых навыков на производстве	Узкая направленность программ обучения только на сотрудников производства
Обеспечение комфортных условий труда и отдыха (организационная)	Поддержание благоприятных условий	Сохранение необходимости частичного обновления производственного оборудования

Продолжение таблицы 8

Элементы мотивации	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Сменный рабочий график (организационная)	Удобство соотношения рабочего времени и отдыха для сотрудников при сохранении темпов производства	Необходимость перекрывать смены отсутствующих сотрудников за счёт переработок других работников
Нематериальное поощрение сотрудников (морально-психологическая)	Создание благоприятной морально-психологической обстановки, чувства признания и важности	Отсутствие длительного мотивационного эффекта

В своей совокупности методы мотивации трудовой деятельности сотрудников, принятые ООО «ОАЗИС», не представляют собой достаточно эффективную схему именно в отношении особенностей рассматриваемой группы сотрудников. Организация условий труда и внутригруппового взаимодействия отчасти противоречит потребностям и интересам работников коллектива, осложняя их сплочение между собой, адекватные и конструктивные взаимодействия с руководством, своевременное и качественное решение поставленных задач.

В качестве итога второго раздела можно отметить, что снижение уровня прибыли за отчётный период соотносится с проблемами мотивационной схемы, не соответствующей в полной мере интересам сотрудников организации. При направленности на дальнейшее развитие организации и модернизацию производства необходимо расширение схемы мотивации не только для поддержания, но и для дальнейшего повышения трудовой эффективности персонала в интересах экономического развития организации.

3 Направления развития системы мотивации персонала в ООО «ОАЗИС»

3.1 Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала разных возрастных групп в ООО «ОАЗИС»

В процессе достижения высокой экономической эффективности и конкурентоспособности организации необходимо периодическое адаптирование и модернизация мотивационной системы для персонала в соответствии с тенденциями развития предприятия. Критерии дополнений системы мотивации должны соответствовать основе принятой в коллективе системе управления и избежать возникновения обратного эффекта.

Основной проблемой разработки новых мотивационных мероприятий является специфика структуры организации и особенности должностных обязанностей, которые накладывают некоторые ограничения. В рамках ООО «ОАЗИС» такие особенности могут быть связаны с малой численностью сотрудников, размером предприятия, невозможностью большей части сотрудников напрямую влиять на объём реализации производства и другие. В рамках опроса сотрудников для бакалаврской работы, работникам организации было предложено выделить спектр мотивационных мероприятий, которые необходимо изменить (приложение А). Сотрудники определили 4 наиболее важных для себя направления, обозначенные в рисунке 6.

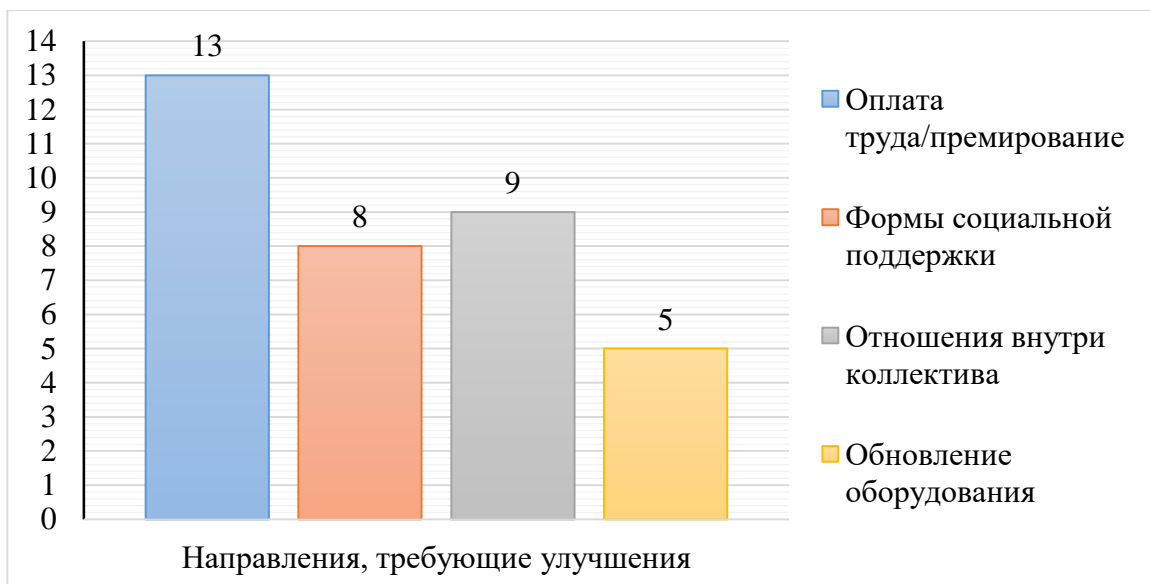


Рисунок 6 – Результаты опроса сотрудников ООО «ОАЗИС» (методы мотивации, требующие улучшения)

За изменение системы оплаты труда выступили 13 человек, относящиеся к младшей возрастной группе коллектива и занимающиеся работой в цеху и непосредственно с клиентами. При достаточно стабильном размере заработной платы, ограничена возможность дополнительного заработка. Молодые сотрудники в большей степени отмечают важность наличия возможности получения средств выше установленной границы.

За мероприятия, способствующие улучшению психологического климата внутри коллектива, выступили сотрудники младшего поколения, относящиеся к миллениалам. Для данной возрастной категории наличие благоприятной психологической обстановки необходимо как отсутствие стрессового фактора, который влияет на качество и объём произведённой продукции.

Важность социальной поддержки отмечают как сотрудники, относящиеся к поколению миллениалов, но по возрастной принадлежности находящиеся ближе к поколению X, так и старшего поколения X. Под данным пунктом подразумевается материальная и нематериальная поддержка в условиях сниженной или полной неработоспособности сотрудника.

Ограниченное число сотрудников, относящееся к работникам производственного цеха (пекари-кондитеры, помощники пекаря-кондитера) отдельно отметили необходимость обновления части рабочего оборудования.

Основываясь на данных опроса сотрудников, процесс разработки новой системы мотивационных мероприятий будет определяться её разделением на материальную и нематериальную сферы. К материальной сфере будут относиться методы экономического стимулирования сотрудников, как итог качественного и своевременного выполнения поставленных задач. К нематериальным методам мотивации сотрудников будут относиться направления, затрагивающие изменения социального, психологического, организационного направлений, предполагающие поддержание и улучшение условий, обеспечивающих комфорт и благоприятное психологическое состояние сотрудников, способствующее длительному сохранению мотивации к выполнению поставленных задач и лояльности к организации (таблица 9).

Таблица 9 – Новые методы мотивации персонала

Материальные методы	Нематериальные методы
Зависимость уровня оплаты труда от выполнения КРІ	Организация программы дополнительной социальной поддержки сотрудников и внедрение программы ДМС для малых предприятий
Программа ежемесячного премирования персонала на основе персональных достижений	Улучшение трудовых условий за счёт частичного обновления рабочего оборудования
Начисление дополнительных выплат в зависимости от стажа работы в организации	Организация мероприятий, направленных на сплочение коллектива и обеспечение благоприятной психологической обстановки

Изменение материальных методов включает изменение системы начисления заработной платы сотрудников и премирования. Изменения в системе заработной платы обусловлены не только недовольством персонала, но также несоответствие действующей системы современным тенденциям в

сфере материального поощрения сотрудников. Основными задачами нового типа начисления заработной платы являются:

- сохранение понятной для персонала системы начислений;
- формирование зависимости уровня заработной платы от уровня качества и количества выполненных задач в соответствии с объёмом выработки;
- определение направленности на дополнительные, а не нормативные усилия со стороны сотрудников для получение большей материальной выгоды.

Для выполнения поставленных задач подходит разработка системы КРІ. При относительно небольшом объёме внедрения данной системы на малых предприятиях, она является достаточно эффективной при условии качественно подобранных показателей оценки труда. В своём большинстве коллектив составляют люди молодого возраста, обладающие определённой квалификацией и специализацией. Для представителей данной категории важна возможность дополнительного заработка, регулярного и высокого денежного вознаграждения. Они готовы выполнять более сложные и интересные задачи, ожидая материальную награду.

В систему КРІ сотрудников производственного цеха возможно включить следующие показатели (таблица 10):

Таблица 10 – Показатели КРІ для сотрудников производственного цеха

Показатель КРІ	Вес показателя
Выработка плана производства (производство необходимого количества продукции в соответствии с заказом)	0,4
Брак на производстве (продукция, не соответствующая требованиям качества)	0,3
Соблюдение технологических карт (использование в трудовой деятельности объёма расходных материалов, регламентируемого технологическими картами)	0,2
Сохранение исправности производственного оборудования (необходимость ремонта или замены оборудования по вине сотрудника)	0,1

Сотрудники, основной деятельностью которых является работа с клиентами организации, а именно менеджеры по работе с клиентами, оцениваются по следующим показателям (таблица 11):

Таблица 11 - Показатели КРІ для менеджеров по работе с клиентами

Показатель КРІ	Вес показателя
Количество заказов за отчётный период	0,3
Стоимость заказов за отчётный период	0,5
Количество реализованных заказов к числу обращений	0,2

Оценка кондитера-технолога осуществляется по показателям качества производимой продукции, соответствия продукции производства срокам реализации, соблюдения норм технологических карт. Для шеф-кондитера такими показателями будут выработка плана производства, разработка новых видов продукции, затраты на закупку и списание продуктов для производства. Водителя-экспедитора возможно оценить по показателям длительности доставки готовой продукции, целостности доставки готовой продукции, количество доставленной продукции.

Для руководителя организации основными показателями КРІ будут прибыль производства (0,5), снижение себестоимости продукции (0,2), выполнение плана производства (0,3).

Начисление заработной платы будет происходить из выплаты фиксированного оклада и процентов от оклада, которые зависят от уровня выполнения КРІ. Зависимость процентов от уровня выполнения КРІ представлена в таблице 12:

Таблица 12 – Соотношение процентов от оклада и выполнения показателей КРІ

% выполнения показателей КРІ	% от оклада сотрудника
Менее 80	0
80 - 90	10

Продолжение таблицы 12

% выполнения показателей КРІ	% от оклада сотрудника
90 – 100	20
100 - 110	30
Более 110	40

При такой системе оплаты труда, начисления для сотрудников организации будут представлять собой следующую схему (таблица 13):

Таблица 13 – Схема начисления заработной платы ООО «ОАЗИС»

Должность	Оклад	КРІ < 80	КРІ 80-90	КРІ 90-100	КРІ 100-110	КРІ > 110
Руководитель	92 000	92 000	101 200	110 400	119 600	128 800
Шеф-кондитер	62 000	62 000	68 200	74 400	80 600	86 800
Кондитер-технолог	54 000	54 000	59 400	64 800	70 200	75 600
Пекарь-кондитер	46 000	46 000	50 600	55 200	59 800	64 400
Помощник пекаря-кондитера	34 000	34 000	37 400	40 800	44 200	47 600
Менеджер	46 000	46 000	50 600	55 200	59 800	64 400
Экспедитор	34 000	34 000	37 400	40 800	44 200	47 600

Однако, небольшое количество сотрудников не может повлиять на объёмы выпускаемой продукции. В то же время, в силу особенностей восприятия более старшего возраста, для данной категории сотрудников предпочтительна более понятная система оплаты в форме фиксированных выплат. К данной категории относятся уборщики помещений.

Строгая зависимость от определённых показателей обуславливает сохранение и укрепление функциональных разграничений на производстве, а, следовательно, способно снизить уровень конфронтации внутри коллектива, обусловленный отсутствием реальной персональной ответственности за выполнение показателей. Производительность и её поощрение становятся более персонализированными.

Внедрение системы КРІ имеет две значимые составляющие: с одной стороны, определение плана выработки для организации по знаковым направлениям, имеющим ключевое значение для экономического развития, и контроль за его реализацией с возможностью прогнозирования результата, с другой стороны, внедрение персонализированной ответственности сотрудников за соответствие необходимым показателям и уровень своего материального вознаграждения.

Введение устойчивой премиальной части в дополнение к заработной плате также способствует поддержанию мотивации сотрудников и наращиванию темпов производства. Для обеспечения данной тенденции необходимо:

- разработать строгую закономерность получения премиального вознаграждения в целях избегания восприятия такого типа поощрения как стандарта со стороны персонала;
- определить обусловленность вознаграждения и персонального вклада сотрудника в рост эффективности производства.

В рамках представленного подхода возможно определение единого премиального фонда, составляющего 5% от фонда заработной платы. Выплаты премии осуществляются на ежемесячной основе сотрудникам, внёсшим наибольший вклад в рост показателей, либо отличившихся иным персональным достижением. Персональная премия направлена на усиления стимула к перевыполнению показателей количества и качества выработки, а также к формированию среди сотрудников более творческого подхода к трудовой деятельности. Оставшиеся средства перераспределяются на другие направления развития.

Заключительным направлением в области материального поощрения является доплата за стаж работы в организации с целью сохранения устойчивого штата профессиональных сотрудников в течение длительного периода времени (таблица 14).

Таблица 14 – Уровень доплаты сотрудникам в зависимости от стажа работы

Содержание доплаты	Менее 1 года	1-3 года	3-6 лет	6-10 лет	Более 10 лет
Процент от оклада	0	3	5	7	10

В совокупности представленные направления материального стимулирования призваны обеспечить длительное сохранение квалифицированных кадров, рост уровня экономических показателей производства, а также рост уровня удовлетворённости сотрудников.

Мероприятия, заключающиеся в развитии социального, организационного и психологического направлений, будут относиться к нематериальным методам, однако их развитие не менее важно для организации в целом и сотрудников в частности.

Как было отмечено ранее, сотрудники определили важность социальной поддержки со стороны организации. Она позволяет сотрудникам сохранять чувство важности для своего работодателя, и защищённости в случае непредвиденных обстоятельств. Социальная поддержка сотрудников включает в себя два направления:

- социальные выплаты,
- дополнительное страхование сотрудников.

Под социальными выплатами в случае рассматриваемой организации будет определяться выплата больничных, отпускных, материальная компенсация в связи со смертью или тяжёлой болезнью близких, предоставление праздничных подарков для сотрудников с маленькими детьми. Средства на выплаты данной категории возможно выделить из нераспределённых средств фонда оплаты труда сотрудников.

В целях минимизации расходов, связанных с нетрудоспособностью сотрудника, часть средств целесообразно перенаправить на программу ДМС для малого бизнеса. Программы ДМС для небольших коллективов

предлагаются многими организациями, в том числе РЕСО, Альфа Страхование и другими. Пакеты предусматривают возможность оказания квалифицированной медицинской помощи сотрудникам с частичным или полным покрытием затрат на лечение. Такое решение положительно воспринимают как молодые, так и сотрудники старшего возраста, так как медицинские риски невозможно исключить полностью. Одновременно для предприятия ДМС является гарантией снижения финансовых потерь от заболевания сотрудника. Для малых предприятий предлагают следующие условия (таблица 15):

Таблица 15 – Тарифы ДМС для юридических лиц

Программы	Стоимость	Входит в стоимость	Преимущества
Эконом	От 3 тысяч рублей	Стандартный набор обследований и анализов, экстренная помощь и др.	<ul style="list-style-type: none"> – профессиональные профилактика и лечение сотрудников; – освобождение от уплаты единого социального налога; – оплату ДМС возможно отнести на себестоимость в 6% от фонда оплаты труда.
Стандарт	От 30 тысяч рублей.	Расширенный доступ к лечению в частных клиниках, стоматология и др.	
Премиум	От 60 тысяч рублей	ВИП-программы	

Организация пространства работы и отдыха является неотъемлемой задачей организации, контроль за которой должен проводиться на регулярной основе. Несмотря на то, что в целом уровень комфорта оценивается со стороны персонала как достаточно высокое, отмечаются проблемы с состоянием части оборудования. Обновление устаревшего оборудования в зоне производственного цеха призвано обеспечить как технические условия для повышения производительности, так и психологические, направленные на улучшение морального состояния сотрудников. Так как в итоге рост производительности труда благоприятно влияет на организацию в целом, а значит предполагает расширение спектра возможностей и условий для всех

сотрудников, данный пункт является одним из важных. Замена в первую очередь подлежат следующие позиции:

- планетарный миксер (1 позиция);
- печь конвекционная (1 позиция);
- шкаф холодильный (1 позиция).

Мероприятия по обновлению рабочего оборудования предполагают единовременное вложение в заказ и установку выбранной техники (таблица 16).

Таблица 16 – Затраты на обновление оборудования ООО «ОАЗИС»

Вид оборудования	Стоимость оборудования (рублей)
Планетарный миксер	90 000
Печь конвекционная	80 000
Шкаф холодильный	140 000

В совокупности затраты на минимальное обновление оборудования составят 310 000 рублей. Обновление техники позволит повысить численность выпускаемых и хранимых до выдачи заказов, что позволит брать больше рабочих задач за меньший срок.

Заключительным направлением мотивационных мероприятий является развитие и налаживание внутриколлективного взаимодействия и рост уровня психологического комфорта среди сотрудников. Данное направление не требует регулярных и существенных финансовых затрат со стороны организации, но предполагает более активную вовлечённость в процесс от руководства. В качестве мероприятий, направленных на развитие данной сферы, необходимо выделить:

- организацию неформальных корпоративных мероприятий, направленных на сближение сотрудников;
- организация корпоративных тренингов по командообразованию.

Результаты опроса демонстрируют важность данной сферы, однако на данный момент существуют нарушения коммуникации между сотрудниками. Со стороны руководства необходимо увеличить вовлечённость в процесс решения конфликтных ситуаций между сотрудниками, особенно в отношении рабочего процесса. Отчасти повлиять на рассматриваемую сферу может соблюдение и укрепление регламентации обязанностей. Дополнительно на налаживание и укрепление межличностных отношений может повлиять спектр неформальных мероприятий при участии большинства сотрудников. К таким мероприятиям относятся корпоративы, культурно-развлекательные мероприятия, спортивные мероприятия. Несмотря на то, что для многих миллениалов, к которым относится большая часть коллектива, предпочтительно общение в максимально узком кругу или с помощью мессенджеров, неформальная обстановка мероприятия и отсутствие стрессовых факторов, присутствующих в рабочем взаимодействии, значительно увеличивают вероятность доброжелательной обстановки и общения. Выбор формата мероприятия определяется голосованием участников под контролем руководства.

Организация командных тренингов в большей степени необходима как метод обучения сотрудников качественному групповому взаимодействию для решения рабочих и поведенческих задач. В настоящий момент подобная услуга для небольших коллективов распространена достаточно широко. Взаимодействие в рамках тренинга позволяет даже тем работникам, кто в коллективе достаточно давно, лучше узнать и понять своих коллег, найти новые области интересов и общения. Для директора это шанс рассмотреть свой коллектив со стороны особенностей личности, а также выявить возможные проблемы и конфликты, которые не были заметны ранее. Тренинги способствуют повышению взаимной поддержки и производительности труда сотрудников.

Внедрение всех представленных мероприятий может способствовать росту экономической эффективности отдельных сотрудников и всего

предприятия, повысить уровень трудовой мотивации сотрудников, способствовать повышению морально-психологического благополучия в коллективе. Совершенствование существующей системы мотивации трудовой деятельности сотрудников не должна противоречить выявленным интересам сотрудников, но одновременно должна соответствовать экономическим интересам организации. Предложенные методы направлены на сохранение и улучшение данного баланса, что будет способствовать росту экономической эффективности в будущем.

3.2 Расчёт экономической эффективности мероприятий по повышению мотивации персонала ООО «ОАЗИС»

Внедрение новых мероприятий по повышению трудовой мотивации персонала предполагает рост производственной эффективности организации и, как следствие, экономической эффективности. Полноценно оценить результативность введённых мер возможно после истечения отчётного периода, позволяющего сделать качественное сравнение итогов производства с предыдущими показателями при старой схеме. В случае предварительного расчёта возможно предположить благоприятный вариант, но при условии, что на практике возможна разница результатов исходя из фактической значимости и эффекта введённых мер и влияния других факторов.

Основным изменением, затрагивающими сферу материальной мотивации, является внедрение системы КРІ на производстве. Применение данной системы сможет обеспечить сотрудникам динамику материального стимулирования в зависимости от соответствия нормативам, представляющим собой критерии оценки эффективности трудового процесса. Изменения в структуре начисления заработной платы отражены на рисунке 7.

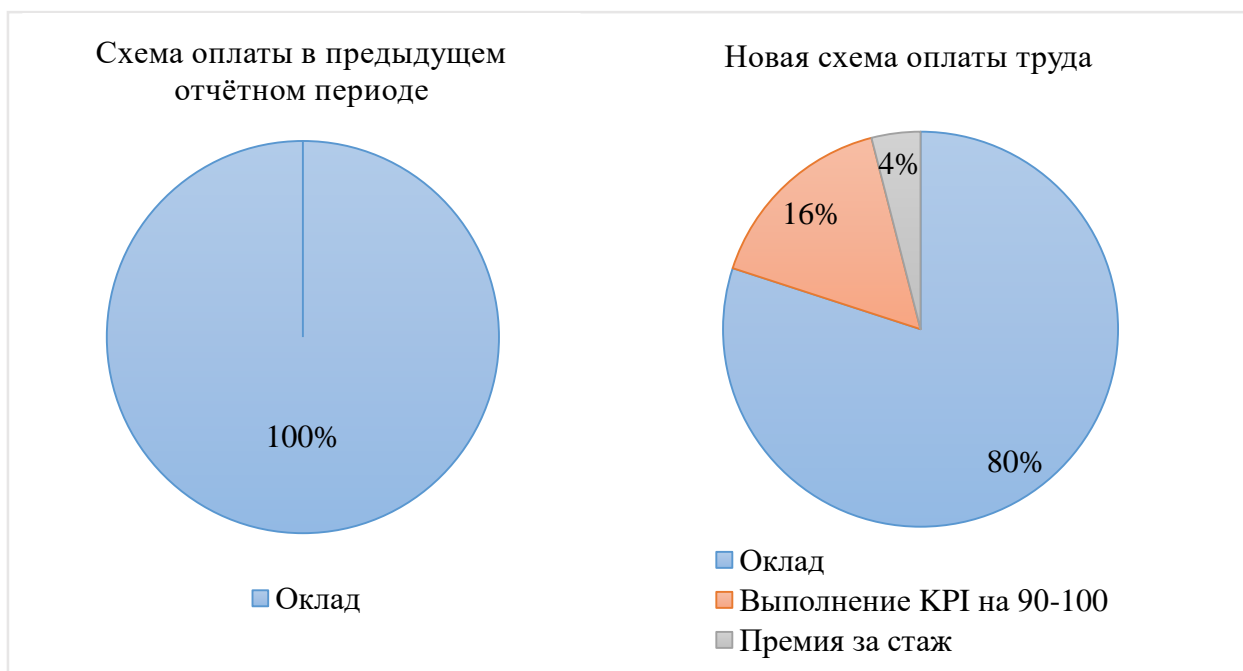


Рисунок 7 – Схема оплаты труда ООО «ОАЗИС»

Размер суммы, начисляемой по результатам выполнения показателей КРІ может составлять больший процент от общей суммы оплаты труда в зависимости от уровня перевыполнения показателей. Размер премии за стаж также варьируется в зависимости от количества отработанных лет на предприятии. Премия за персональные достижения не отражена в рисунке, так как не представляет регулярные выплаты.

Наблюдая взаимосвязь результатов трудовой деятельности и материального стимула, сотрудники будут в большей степени замотивированы в повышении показателей эффективности своей деятельности. Показатели, являющиеся критерием оценки, не только определяют сферу основных задач сотрудника, но и направлены на выполнение текущих целей организации. Совокупность данных факторов способна обеспечить сохранение прироста темпов экономической эффективности предприятия.

Анализируя размер выручки организации и себестоимости продукции за предыдущие отчётные периоды, явно заметен спад прибыли на 5% в 2023 году,

при этом себестоимость упала всего на 2,5%. При введении системы КРІ ожидается рост разрыва показателей выручки и себестоимости продукции за счёт увеличения контроля соблюдения технологических карт и брака на производстве на уровень 2022 года и рост выручки на уровень 2022 года.

Для соответствия критериям оценки системы КРІ сотрудникам необходимо обеспечить увеличение качества и производительности труда. Ожидается, что выполнение контрольных показателей обеспечить выплату премиального фонда заработной платы в размере 20%, что соотносится с выполнением плана на 90-100%. В сравнении с 2023 годом, в 2024 году в соответствии с новой схемой начисления заработной платы ожидается увеличение затрат из фонда заработной платы (таблица 17).

Таблица 17 – Планируемые затраты на оплату труда ООО «ОАЗИС»

Показатель (тысяч рублей)	2023 год	2024 год
Выплаты по окладам	9 600	8 208
Премиальная часть заработной платы	0	1 555
Доплата за стаж работы	0	397
Всего	9 600	10 160

В 2023 году выплаты по заработной плате составили 26,5% от суммы выручки за отчётный период, но в 2024 году, несмотря на увеличение отчислений по заработной плате, они также составят 26,5% от суммы выручки, что обусловлено приростом показателей выручки на 5%.

В фонд оплаты труда в 2023 году было выделено 14 000 000 рублей, из которых 2 300 000 были распределены на премии, дополнительные и единовременные стимулирующие выплаты, материальную помощь, переработки. Перераспределение данной категории средств в соответствии с новой системой материальной и социальной мотивации персонала позволит оптимизировать расходы организации при повышении эффективности и отдачи.

Размер премиального фонда в рамках ежемесячного премирования персонала за высокие достижения и отличные показатели в работе в соответствии с новой системой мотивации составляет 700 000 в год, но не предполагает выплаты всем сотрудникам, а используется как механизм дополнительного стимулирования. Неиспользованные средства на данную статью расхода возможно перенаправить в другие направления развития.

Оставшиеся средства в размере 1 600 000 возможно перераспределить следующим образом (таблица 18):

Таблица 18 – Затраты на дополнительные выплаты ООО «ОАЗИС»

Статья расходов	Сумма (тысяч рублей)
Отпуска	742
Больничные	103
Подарки семьям с детьми	35
Материальная помощь	100
Переработки	350
Всего	1 330

Затраты на отпуска сотрудников рассчитываются по норме средней заработной платы сотрудника на отпуск 28 календарных дней. Средства, выделенные на оплату больничных обусловлены средней численность сотрудников, отсутствовавших в связи с временной нетрудоспособностью в предыдущий отчётный период, при средней длительности периода больничного в 10 дней с сохранением расчёта в зависимости от выплат по стажу. На праздничные подарки сотрудникам с маленькими детьми выделено по 5 000 рублей на ребёнка. Сумма, направленная на оплату переработок, соотносима с предыдущим отчётным периодом.

Оставшуюся сумму можно включить в затраты на оформление и поддержания в организации системы ДМС для сотрудников. При оформлении ДМС сотрудников по программе «Стандарт», при текущей численности персонала годовая стоимость составит около 450 000 рублей. Но данные затраты могут являться оправданными в том числе и для сохранения

экономической эффективности предприятия. В качестве примера можно обозначить уровень потерь производства, связанный со средней продолжительностью заболевания сотрудника при графике 2/2. Возьмём период в 2 недели, так как средняя продолжительность болезни вирусными заболеваниями, либо лечение острых состояний полости рта, которые встречаются чаще всего, занимают до 2-х недель. С помощью формулы коэффициента рабочего времени (1) возможно определить долю потерь рабочего времени за определённый период:

$$K_o = \left(\frac{T_{\phi}}{T_y} \right) \cdot 100\%, \quad (1)$$

где K_o – коэффициент рабочего времени;

T_{ϕ} – фактическое рабочее время;

T_y – установленное рабочее время.

Основа работы цеха – кондитеры и помощники, которых в совокупности 6 человек. При рабочей неделе 48 часов (при графике 2/2) за год работы сотрудник отработывает 2496 часов, а 6 человек, занятых на производстве – 14 976 часов. Если в течение года каждый из 6 сотрудников был на больничном в течение 2 недель, то в совокупности они пропустили 576 рабочих часов. Следственно, фактически было отработано только 14 400 часов, что составляет 96% от норматива. 4% включают в себя объём производства, который не был выполнен и не принёс дополнительной прибыли. При соотношении с выручкой за 2023 год, такой объём неотработанных часов соотносим с выручкой в 1 455 760 рублей. Если не принимать во внимание, что оформление ДМС для организации сопровождается определёнными льготными условиями, в целом снижение уровня заболеваемости среди сотрудников, а, следовательно, рост выручки за счёт выработки часов и роста числа заказов покрывает расходы на ДМС.

Изменения, касающиеся технологической составляющей предприятия, также предполагают единовременные материальные вложения, которые предстают достаточно ощутимыми для бюджета организации. Стоимость нового оборудования составляет 310 000 рублей. Его внедрение позволит незамедлительно повысить производительность, одновременно снижая временные затраты сотрудников, использующих его в рабочем процессе. Ожидаемый объём производства увеличится на 15-20% от текущего, что обусловлено техническими характеристиками нового оборудования. Обновление оборудования является значимым фактором наращивания эффективности производства и возможности выполнения плана и задач в соответствии с потребностями предприятия в полном объёме.

Средний объём производимой продукции за 1 день на данный момент составляет 14 тортов и 110 небольших кондитерских изделий (пирожные, кексы). Возможности нового оборудования позволят выпускать до 18 тортов и 150 небольших кондитерских изделий. Достижение данных показателей также будет зависеть от фактического роста числа заказов и эффективности работы менеджеров, рекламы и другого. При ожидаемом росте производства до показателей 2022 года, сумма выручки за готовую продукцию за 1 день должна составлять не менее 107 000 и выше. Новое оборудование позволяет выпускать объём продукции соответствующий и выше по стоимости. Дополнительная прибыль составит 2 160 000 рублей за год, что позволяет рассчитать экономический эффект от затрат на обновление оборудования по формуле (2):

$$E=100\cdot(T_1\cdot N-(T_2\cdot N))/(T_1\cdot N), \quad (2)$$

где E – экономический эффект;

T_1 – единица времени до оптимизации;

T_2 – единица времени после оптимизации;

N – количество операций или произведённой продукции.

Соответственно, при обновлении оборудования 14 тортов возможно изготовить не за 12 рабочих часов, а за 9,4 часа. Экономический эффект временных затрат составляет 21,6%.

Возвращаясь к последнему направлению мероприятий, затрагивающих морально-психологическое благополучие коллектива, организация мероприятий, направленных на совместное взаимодействие между сотрудниками в неформальной обстановке в рамках сохранения и развития психологического благополучия сотрудников, а также организация командных тренингов не требуют регулярных и существенных затрат, которые возможно включить в средства, не задействованные в процессе прочих выплат, но оказывают значительное воздействие на уровень психологического комфорта на рабочем месте, а, следовательно, способствует снижению уровня стрессового состояния и возможности концентрации на рабочем процессе. Данный аспект не менее важен для роста экономических показателей, чем материальные методы мотивирования.

Ожидаемый эффект от внедрения новых методов трудовой мотивации, заключается в следующих показателях:

- рост личной заинтересованности сотрудников в повышении экономической эффективности предприятия;
- увеличение уровня лояльности со стороны сотрудников к организации;
- улучшение психологического климата внутри коллектива;
- рост производительности труда и экономической эффективности предприятия.

Следственно, любой из предложенных методов может продемонстрировать свою эффективность как для работодателя в виде экономических показателей, так и для сотрудников, определяющих уровень удовлетворения своих интересов и потребностей. При внедрении методов, направленных на изменения в системе материального поощрения, руководству необходимо уделять достаточно внимания направлениям,

затрагивающим нематериальную сферу. Принимая во внимания результаты опроса сотрудников, а также общую тенденцию ценностных ориентаций поколения, к которому принадлежит большинство сотрудников, внимание к сфере социального и психологического благополучия будут иметь высокий уровень приоритета. В целях сохранения данного баланса необходимо равномерно уделять внимание разным сферам и факторам, влияющим на мотивацию сотрудников, не допуская отрицательной динамики в какой-либо области. С целью полной и качественной оценки результативности новых мероприятий трудовой мотивации, стоит на регулярной основе ввести практику анкетирования или опроса сотрудников при соотношении финансовых показателей за отчётный период. Данная система позволит наиболее конструктивно подвести итоги проделанной работы и корректно планировать дальнейшие нововведения и их результативность.

Заключение

В настоящее время средняя возрастная категория сотрудников организаций имеет тенденции к снижению. Данная особенность особенно хорошо заметна на примере малых предприятий, к которым относится и рассматриваемая организация ООО «ОАЗИС». Несмотря на то, что характеристика поколения, к которому относится большая часть сотрудников, предусматривает наличие определённой специфики ценностей и потребностей, создание структуры мотивационных мероприятий для данной группы предполагает наличие обширной схемы доступных методов.

Современные исследования позволяют не только определять ценностные особенности, относящиеся к разным возрастным группам, но и находить эффективные методы влияния на трудовую мотивацию персонала через воздействие на степень удовлетворения потребностей и соответствия данным ценностям. Одновременно, в связи с ростом числа сотрудников младшего поколения, работники, относящиеся к старшим возрастным группам, могут проявлять определённую гибкость в отношении восприятия системы мотивации. Одновременно есть возможность развития вариативности мотивационной структуры, что будет в большей степени отвечать интересам разных категорий сотрудников. Разрабатывая структуру мотивации персонала, руководству важно сохранить соотношение между положительным восприятием персонала и экономической эффективностью для организации.

На примере рассматриваемой организации можно продемонстрировать, как важно применение разносторонних методов мотивации персонала, затрагивающих не только материально-ценностные потребности, но и личностные, определяющие потребность комфорта, безопасности, самовыражения и самореализации. Данные направления могут интерпретироваться в разных формах, в зависимости от особенностей сотрудника, однако в общей интерпретации важны для любой категории работников.

При тенденции к снижению экономической, социальной эффективности организации необходимо рассмотреть варианты модернизации мотивационной системы. Для определения направлений, нуждающихся в улучшении, необходимо опираться не только на расчётные показатели эффективности, но также на позицию сотрудников, которые также могут указать на необходимые изменения, опираясь на защиту своих интересов. Данную информацию удобнее получать в форме опроса, что позволит в более удобном варианте систематизировать полученные данные, проводить сравнения с показателями эффективности в соответствии с предложенными направлениями.

Для многих организаций одной из значимых категорий является материальная мотивация, что не стало исключением и для коллектива ООО «ОАЗИС». Для сотрудников каждой из присутствующих возрастных групп изменение формы оплаты труда и премирования является ведущей в соотношении с ростом мотивации и производительности труда. Изменение структуры заработной платы и премирования в сторону зависимости объёма материального вознаграждения от процента выполнения установленных показателей даёт больше возможностей как сотрудникам повлиять на размер вознаграждения, так и организации обеспечить для себя больший объём производства и прибыли.

Развитие социального направления мотивации оказалось более важным для сотрудников старшего возраста, однако его внедрение позволит обеспечить не только лояльность данной категории работников, но и в перспективе снизить риск длительной нетрудоспособности сотрудников для организации.

Модернизация организационной структуры предприятия, в частности технических возможностей производства с помощью обновления оборудования, так же влияет не только на производственные возможности с точки зрения показателей оборудования, но и на восприятие трудового процесса и комфорта трудовой деятельности со стороны персонала.

Не менее важным является и обеспечение психологического комфорта сотрудников. Для коллектива, где преобладают более молодые сотрудники (миллениалы, Z), данный аспект является важным, так как значительно влияет на их работоспособность и уровень удовлетворённости. Налаживание комфортного взаимодействия посредством организации неформальных мероприятий не несёт существенных материальных затрат для организации, но значительно расширяет возможности конструктивного взаимодействия и близких отношений в коллективе.

Предложенные методы призваны не только обеспечить максимально благоприятные условия для сотрудников организации в рамках трудовой деятельности, но и повысить показатели трудовой эффективности производства. Модернизация системы мотивации персонала также будет являться экономически выгодной для организации, что отвечает достижению цели данной работы.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аваев В. Е., Карташов С. А. Современные теории мотивации труда и реальная экономика // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2017. С. 58-65.
2. Александрова Н. А., Воронин Б. А., Набоков В. И. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров. Екатеринбург : УрГАУ, 2017. 225 с.
3. Аранжин В. В., Нехода Е. В. Влияние трудовых ценностей различных поколений работников на выбор форм и видов занятости: результаты теоретического анализа // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 1. С. 161 – 178.
4. Голд Н. А., Чистякова С. В., Семина Н. П. Особенности мотивации и стимулирования работников разных поколений // Современные проблемы управления в условиях цифровизации, материалы VII Международной научно-практической конференции. Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2020. С. 29-34. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43423435> (дата обращения: 19.03.2024).
5. Дашкова Е. С. Развитие трудовых ценностей и мотивов в условиях глобальных социально-экономических преобразований // Качество занятости наёмных работников и самозанятых в россии, материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2023. С. 45-49. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=52267596> (дата обращения: 15.03.2024).
6. Депутатова Л. Н., Мингалева Ж. А., Старков Ю. В. Механизм формирования трудовой мотивации работника // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Экономика. Управление. Право. 2018. Т. 18. № 4. С. 401–406.
7. Депутатова Л. Н., Шишкина К. А. Мотивация персонала в контексте теории поколений // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. № 2. С. 178-191.
8. Зайнетдинова И. Оценка деятельности работников организации : учебное пособие. Е. : Изд. Урал. ун-та, 2018. 120 с.

9. Ильченко С. В. Мотивация трудовой деятельности как социально-экономическая основа кадрового менеджмента организации // Бизнес и дизайн ревю. 2018. №2. С. 1-7.

10. Лайкам К. Э. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). М. : Росстат, 2022. 151 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2022.pdf (дата обращения: 19.03.2024).

11. Лайкам К. Э. Труд и занятость в России. М. : Росстат, 2021. 177 с. URL:https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2021.pdf (дата обращения: 15.03.2024).

12. Маслоу А. Мотивация и личность : 3-е издание. Спб. : Питер, 2019. 354 с.

13. Медведева А. А. Мотивация персонала: сущность, цели, задачи // Теория и практика современной науки. 2022. № 11. С. 96-100.

14. Попов Н. П. Российские и американские поколения XX века: откуда пришли миллениалы? // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2018. № 4. С. 309-323. URL: <https://doi.org/10.14515/monitoring.2018.4.15> (дата обращения: 15.03.2024).

15. Сметанин А. О., Лымарева О. А. Поколения «у», «z» в рабочей среде, точечный подход к вовлеченности персонала, как к инструменту внутренней мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12. С. 154-157.

16. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала : комплексный подход : монография. Шадринск : ШГПУ, 2021. 216 с.

17. Филин А. Е., Малахова А. А. Трансформация мотивации к труду разных поколений работников как предпосылка выбора инструментов кадрового менеджмента // Молодежная наука, труды XXVI Всероссийской студенческой научно - практической конференции КриЖТ ИрГУПС. 2022. Т. 3. С. 170-174.

18. Цэцэгмаа Ц., Энхбаяр Ч. Отношение к труду и форма занятости поколений X, Y, Z: сходства и различия // Международный научно-исследовательский журнал. 2019. №5. С. 6-10.

19. Шишкунова В. А., Малюгина А. Н. Теория поколений: понятие и характеристика // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. Т. 3. С. 882-884.

20. Artese F. In the digital world, all roads lead to Rome. But is Rome prepared? // Dental Press Journal of Orthodontics. 2019. p. 7-8. URL: https://www.researchgate.net/publication/338815320_In_the_digital_world_all_roads_lead_to_Rome_But_is_Rome_prepared (дата обращения: 15.03.2024).

21. Asmussen K., Brims L. 10 steps for evaluation success // Early international foundation. 2019. 140 p.

22. Czaja S., Sharit J. Current and Emerging Trends in Aging and Work // Springer Nature Switzerland, 2020. 462 p. URL: Current and Emerging Trends in Aging and Work | SpringerLink (дата обращения: 21.03.2024).

23. Howe N., Strauss W. Generation: The history of American's future, 1584 to 2069 // Harper Herrenal. 1992. 538 p. URL: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/mode/2up> (дата обращения: 21.03.2024).

24. Rank S., Contreras F. Do Millennials pay attention to Corporate Social Responsibility in comparison to previous generations? // International Journal of Corporate Social Responsibility. 2021. № 4. p. 1-13.

25. Schröder M. Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period // Journal of Business and Psychology. 2023. p. 1-12. URL: <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8> (дата обращения: 21.03.2024).

Приложение А
Анкета для сотрудников ООО «ОАЗИС»

В рамках проведения исследования, просим Вас ответить на несколько вопросов. В тех вопросах, где не предусмотрены варианты ответа, необходимо вписать его самостоятельно. В некоторых вопросах возможны несколько вариантов ответа.

- 1) Укажите ваш возраст.
- 2) Как долго вы работаете в организации?
 - а) менее 1 года
 - б) от 1 до 3 лет
 - в) от 3 до 5 лет
 - г) более 5 лет
- 3) Какие факторы в большей степени влияют на вашу работоспособность (возможны несколько вариантов ответов)?
 - а) заработная плата/премии
 - б) хорошие взаимоотношения в коллективе
 - в) комфортные условия на рабочем месте
 - г) технологическая обеспеченность на рабочем месте
 - д) ощущение значимости своей работы (для себя, коллектива, организации)
- 4) Считаете ли вы качественным организацию рабочего пространства и зоны отдыха?
 - а) да
 - б) скорее да, чем нет
 - в) скорее нет, чем да
 - г) нет

Продолжение Приложения А

- 5) Удовлетворяет ли вас уровень заработной платы, премий?
- а) да
 - б) скорее да, чем нет
 - в) скорее нет, чем да
 - г) нет
- 6) Поддерживаете ли вы неформальное общение с коллегами?
- а) да
 - б) нет
- 7) Считаете ли вы комфортной психологическую атмосферу в коллективе?
- а) да
 - б) скорее да, чем нет
 - в) скорее нет, чем да
 - г) нет
- 8) Какие формы наказания и поощрения применяются в коллективе (возможны несколько вариантов ответов)?
- а) премии
 - б) штрафы
 - в) похвала
 - г) объяснительные
 - д) благодарность (в том числе и форме грамот/наград)
 - е) замечания
- 9) Что в системе мотивации сотрудников вы хотели бы улучшить (напишите свой вариант ответа)?

Приложение Б
Результаты анкетирования

Таблица Б.1 – Возрастной состав

Контрольная группа	20-30 лет	30-40 лет	40-50 лет	50-60 лет
Количество человек	5	7	1	2

Таблица Б.2 – Время работы сотрудников в организации

Контрольная группа	Менее 1 года	От 1 до 3 лет	От 3 до 5 лет	Более 5 лет
Количество человек	0	3	9	3

Таблица Б.3 – Факторы, в большей степени влияющие на работоспособность

Контрольная группа	Оплата /премии	Хорошие отношения	Комфортные условия на	Технологическая обеспеченность	Ощущение значимости
Количество человек	15	13	10	7	6

Таблица Б.4 – Является ли качественной организация рабочего пространства и зоны отдыха?

Контрольная группа	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
Количество человек	11	4	0	0

Таблица Б.5 – Уровень удовлетворения заработной платой/премированием

Контрольная группа	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
Количество человек	1	4	9	1

Продолжение Приложения Б

Таблица Б.6 – Осуществление неформального общения с коллегами

Контрольная группа	Да	Нет
Количество человек	3	12

Таблица Б.7 – Является ли комфортной психологическая атмосфера в коллективе?

Контрольная группа	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
Количество человек	0	6	9	0

Таблица Б.8 – Применяемые формы наказания и поощрения

Контрольная группа	Премии	Штрафы	Похвала	Объяснительные	Благодарность	Замечания
Количество человек	15	0	15	1	5	8

Таблица Б.9 – Необходимые улучшения в системе мотивации сотрудников

Контрольная группа	Оплата /премии	Формы социальной поддержка	Отношения в коллективе	Рабочее оборудование
Количество человек	13	8	9	5