

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Ljubov Davõdova

TÖÖTAJATE MOTIVATSIOON JA SELLE TÕSTMISE
VÕIMALUSED ETTEVÕTTE PALDISKI SADAMATE AS
NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА.....	5
1.1 Роль и значение мотивации персонала.....	5
1.2 Теории стимулирования персонала: А. Маслоу, В Врума и Д. Макгрегора	7
1.2 Методы материального и нематериального стимулирования персонала	12
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ PALDISKI SADAMATE AS	16
2.1 Общая характеристика предприятия	16
2.2 Анализ системы материальной и нематериальной мотивации персонала.....	20
2.2.1 Методика исследования.....	20
2.2.2 Анализ данных полученных в ходе исследования	21
2.3 Выводы и предложения	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	41
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	43
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	45
Приложение 1. Анкета	45
AUTOREFERAAT	49
SUMMARY	53

ВВЕДЕНИЕ

Как сказал известный американский предприниматель - Ли Якокка « если задача в том, чтобы предприятие двигалось вперед, главное – мотивировать сотрудников» (Самоукина 2006;7). И в этом кроется суть успешных предприятий XXI века. Если работник идет на работу с готовностью полной отдачей и внутренне нуждается в рабочем процессе, от которого будет получать полное удовлетворение, то такой сотрудник и является мотивированным. А если человеку работа будет доставлять радость, то и результат от ее выполнения будет нести успех компании.

Поэтому в наше время для многих перспективных предпринимателей является важным аспектом в работе - мотивирование и стимулирование сотрудников. Необходимым становится не только умение найти квалифицированного и способного работника, но и заинтересовать его работой, предоставить ему все необходимые условия, чтобы тот чувствовал, что он нужен компании. А если руководство этого не выполнит, то в мире высокой конкуренции, через небольшой промежуток времени, компания рискует потерять ценного коллегу.

Целью данной дипломной работы является определение преимуществ и недостатков в существующей схеме мотивации персонала и возможности совершенствование методов на примере предприятия Paldiski Sadamate AS. До настоящего момента такого рода исследования не проводились в порту.

Достижение указанной цели осуществлялось посредством решения следующих задач:

1. Исследование методов и возможностей мотивирования персонала;
2. Проведение опроса среди сотрудников предприятия Paldiski Sadamate AS, на степень удовлетворенности от места и условий работы, коллектива, рабочего процесса, а также руководителя, и на его основе анализирование ответов;

3. Определение положительных и отрицательных сторон от устоявшихся способов стимулирования персонала;
4. Формирование выводов и внесение рекомендаций по совершенствованию стимулирования сотрудников предприятия.

Объектом исследования является морской торговый порт на Балтийском море – Paldiski Sadamate AS.

В работе использовался анкетный опрос и результаты были обработаны в программе Microsoft Excel.

Теоритической основой написания работы послужили такие англоязычные и русскоязычные пособия, как «Smart Things to Know about Your Motivation» Donna Deeprope, «Principles of Management» Dr. Moshal B.S, «Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах» Н. Самоукиной и другие, а также научные статьи и различные источники информации по данной теме из интернета.

Дипломная работа состоит из двух частей: теоритической части и анализа проводимого исследования. В первой части работы рассматриваются значение мотивации и различные методы стимулирования персонала, во второй - на примере действующей организации, автор анализирует существующие методы стимулирования и вносит предложения по их улучшению.

1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

Мы часто слышим утверждения такие, как «мотивируй себя и достигнешь высоких результатов». В этом кроется смысл удачи в любом начатом деле. Известный австралийский консультант по мотивационным вопросам – Мэт Чёрч упомянул, что мотивирование окружающих людей в организации это один из существенных способов любого лидера брать на себя ответственность за решение сложных задач и тем самым достигать поставленных целей (Чёрч 2013:1).

Так рассмотрим же роль и значение мотивации персонала для компании, ориентируясь на теоретические основы.

1.1 Роль и значение мотивации персонала

Мотивация – это внутреннее побуждение; набор стимулов, вдохновляющих людей на определенные действия и заставляющих их выполнять эти действия на протяжении определенного времени (Deerprose 2003:12). Поскольку мотивы и потребности у всех людей разные, необходимо, работая в одной команде создавать благоприятную атмосферу для каждого. Рабочая обстановка должна быть такой, чтобы потребности и желания индивидуума шли в одной направленности с целями и политикой компании.

Современные компании требуют от сотрудников большего, чем просто выполнения приказов от начальства. Они ждут, что персонал будет самостоятельно ставить перед собой новые задачи и искать пути их реализации, предлагать креативные идеи, а также принимать участие в оценке эффективности своей работы. И это требует уже не только простого подчинения, но и искренней приверженности компании.

Джейсон Силберман в своей статье на тему «Почему мотивация работников так значима для производительности?» отметил основные преимущества, которые получает компания:

- **Управление человеческими ресурсами.** Компания может достигнуть желаемого результата, только если в рабочем процессе гармонично задействованы все финансовые, материальные и человеческие ресурсы, которые она имеет на данный момент. Благодаря используемым ресурсам работники должны быть полностью мотивированы для выполнения своих обязанностей.
- **Поощрение достигнутых результатов сотрудников и мотивирование на дальнейшие результаты.** Мотивация способствует достижению личных целей и саморазвитию индивидуума. После того, как работник лично достигнет поставленной цели, он почувствует взаимосвязь между усилиями и результатом, а это впоследствии даст возможность выполнять задачи на более высоком уровне.
- **Большая удовлетворенность сотрудников.** Удовлетворенность работников значима для любой компании так, как данный фактор может привести как к прогрессу, так и к регрессу. При отсутствии плана стимулирования, работники не будут готовы выполнять обязательства на 100%. Таким образом, менеджеры должны стремиться к расширению возможностей для продвижения по карьерной лестнице работников, используя материальные и нематериальные стимулы.
- **Повышение эффективности сотрудника.** Для того, чтобы получить самые лучшие результаты, сотрудник должен иметь идеальный баланс между способностью и возможностью. Такой баланс приведёт к увеличению производительности, снижению оперативных затрат и улучшению работоспособности.
- **Гармония в команде.** Правильная рабочая среда в организации крайне важна для успеха организации. Мало, того, что это приносит стабильность и прибыль компании, но и сотрудники могут быстро и сплоченно адаптироваться к различным изменениям.
- **Лояльность персонала.** Сотрудники работают продолжительное время в одной компании, лишь в том случае, когда они чувствуют, что компания, в частности руководство, нуждается в них. А если высокая текучесть кадров отсутствует, то на рынке компания имеет положительный имидж (Silberman 2013).

Значение данных преимуществ очень велико, как для компании в целом, так и для руководства в частности, поэтому в последнее время всё больше времени уделяется разработке мотивационных подходов к управлению персоналом.

Менеджмент, вовлекая в работу и мотивируя персонал больше, получает следующие преимущества:

- Высокую продуктивность;
- Возможность принимать дискреционные решения;
- Возможность быстро выйти на рынок;
- Большую удовлетворенность клиентов;
- Внедрение инноваций;
- Низкую текучесть кадров;
- Готовность к изменениям;
- Ну и, конечно, растущую прибыль (Rice 2012:10).

1.2 Теории стимулирования персонала: А. Маслоу, В Врума и Д. Макгрегора

Современный подход к мотивации сотрудников формировался под влиянием трех теоретических направлений: содержание мотивации, процессов мотивации и теории подкрепления (иначе традиционной теории). Эти направления затрагивают последовательно потребности, поведение и вознаграждение (Родионова 2013:35). С данных позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Иерархия потребностей А. Маслоу

Одной из важных и значимых теорий содержательного типа считается – иерархия потребностей А. Маслоу. Американский психолог оказал на изучение управления персоналом большее влияние, чем любой другой теоретик. Маслоу попытался описать человеческое поведение с помощью иерархии пяти потребностей человека (см Рисунок 1).



Рисунок 1. Иерархия потребностей по Маслоу (составлено автором)

Физиологические потребности. Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Они должны быть удовлетворены в первую очередь. Применительно к рабочей среде, это потребность в заработной плате, отпуске, отоплении помещения и других особенностях (Moshal 2009: 717-718).

Потребность в безопасности. Как только удовлетворены физиологические потребности, на первый план выходит потребность в безопасности. Они отражают желание сохранить уже полученное положение. На предприятиях такие потребности выражаются во введение дополнительных льгот, страховок, организации систем старшинства (Родионова 2013: 37).

Социальные потребности. Данная потребность будет необходима, только после удовлетворения в безопасности. Она включает в себя желание нравиться другим и принадлежать к определенной группе. Это происходит путем вхождение в формальные и

неформальные рабочие группы, принятие участия в разнообразной совместной деятельности (Самоукина 2006:23).

Потребность в уважении. Эта потребность может принимать две формы. Первая – потребность в самоуважении, тесно связано с чувством достижения цели, знаний, зрелости. Вторая – потребность, связанная с репутацией. На предприятиях, часто это ассоциируется с различными формами признания: продвижение по карьерной лестнице, дополнительная ответственность, признание.

Потребность в самореализации и самовыражении. Когда вышеперечисленные потребности достигнуты, человек старается реализовать весь свой потенциал. Работая в подчинении, данной потребности сложно достичь, однако, есть возможность реализовать её через работу над собой, воплощая креативные идеи в реальность (Moshal 2009: 719-720).

В практике и теории управления подчеркивается, что если потребности низшего уровня остаются удовлетворенными, у управляющего состава есть возможность добиться успеха, мотивируя персонал через удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Но, есть и те, кто опровергают последовательность данных потребностей человека и считают, что индивидуум не машина. Поведение человека бывает бессознательным и неожиданным, тогда потребность первого уровня может стать неудовлетворенной, например, в зарплате, а потребность в уважение со стороны коллег выйдет на первое место (Landy, Conte 2010:370).

Процессуальная теория В. Врума

В данной теории центральную роль в регуляции поведения индивида играет восприятие работником ситуации. В модели под ожиданиями понимаются верования, что определенная степень усилий будет сопровождаться определенным уровнем исполнения, то есть ожидания соединяют усилия с выполнением задачи (Koontz 2009: 292).

$$\text{Мотивация} = \text{Ожидание} \times \text{Валентность}$$

Где мотивация - это сила мотивации индивидуума, валентность - ценность разнообразных конечных результатов работы и ожидание – вероятность того, что усилия по выполнению работы увенчаются положительным результатом (см Рисунок 2).

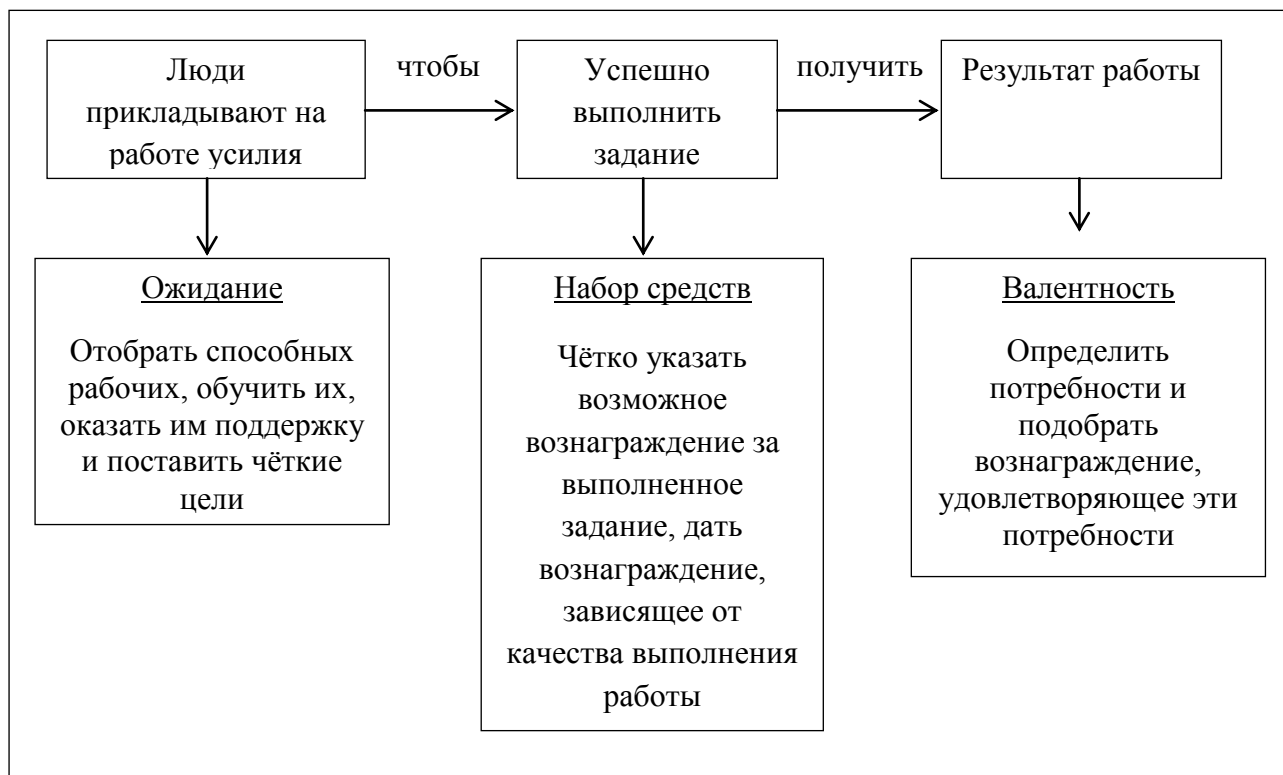


Рисунок 2. Структура понятий теории ожиданий В. Врума

Источник: Родионова 201, стр 47

Существенное достоинство данной теории заключается в том, что в ней установлена важность личных человеческих нужд и мотиваций. Теория действительно показывает реальную ситуацию, где у каждого человека есть свои цели, которые могут расходиться с целями фирмы, но могут быть и в гармонии с ними (Koontz 2009:292-293).

Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели организации.

Руководство организации должно сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложить силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ожидает от них руководство.

Теория традиционного стимулирования – теория Y и теория X Дугласа Макгрегора

Главная идея теории социального психолога – Дугласа Макгрегора в том, что под каким контролем у менеджмента предприятия находится рабочая сила это и определяет развитие всего предприятия (Sargu 2009:207).

Теория X основана на традиционной концепции контроля и управления. Основные предположения теории X:

- В основном люди ленивы и по возможности готовы избегать работы;
- Из-за этого работники должны быть постоянно под наблюдением, поэтому разрабатываются различные рычаги контроля и наказания для достижения целей;
- Большинство людей предпочитают, когда ими руководят, для того, чтобы избежать ответственности. Имеют мало амбиций и хотят быть защищенными во всём (Sargu 2009:207-208).

Часто данную теорию представляют в виде кнута и пряника, то есть для того, чтобы человек добился цели, необходимо его или поощрять или, наоборот наказывать.

Теория Y основана на интеграции целей личных с целями компании:

- Считается, что работники получают удовольствие от обязанностей, которые связаны с физическим или умственным трудом;
- Усердный контроль над сотрудниками и наказание за проступки - это не означает, что принесёт предприятию положительные достижения. Сотрудники должны самостоятельно искать решения и выполнять задания в тех задачах, с которыми они непосредственно связаны;
- Приверженность к цели и её достижение сотрудником уже является наградой за его работу;
- Большинство людей учится не только, потому, что это необходимо, но и для того, чтобы брать на себя больше ответственности;
- Способность использовать высокую степень воображения, креативности и изобретательности очень широко распространена среди индивидуумов;

- Интеллектуальные способности людей пока используются частично (Adair 2006: 61-62).

Макгрегор отметил, что односторонний контроль, со стороны менеджеров относящийся к заработной плате и повышению по службе сотрудников, может быть разделен и с работниками. Таким, образом, каждый работник может играть ключевую роль в планировании своей карьеры (Sargu 2009:209).

1.2 Методы материального и нематериального стимулирования персонала

Мотивация персонала предприятия в настоящее время основывается на гибком сочетании материального и нематериального стимулирования. Последнее в свою очередь, предусматривает избирательное и осмотрительное применение методов убеждения и принуждения, поощрения и наказания. Имеющиеся в распоряжении предприятия меры материального и нематериального стимулирования в основном отвечают целям и задачам его развития (Рогожин 2014;10).

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации и все формы материального неденежного стимулирования. Денежные выплаты считаются самым мощным стимулом, так как, тратя их, работник удовлетворяет свои физиологические потребности и потребности в защите (Moshal 2009:736).

К материальному денежному стимулированию относятся:

- Заработная плата;
- Премии, бонусы;
- Участие в акционерном капитале;
- Кредиты (Armstrong 2012: 368).

К материальному неденежному стимулированию относятся:

- Предоставление личного транспортного средства/ мобильного телефона/ персонального переносного компьютера;
- Оплата расходов на транспорт, телефонных звонков;
- Ценные подарки на знаменательные даты;
- Абонемент в спортивный клуб;
- Оплата обучения, повышение квалификации;
- Предоставление квартиры (места для проживания);
- Льготное питание;
- Организация отдыха, как для работника, так и для его семьи;
- Негосударственное пенсионное обеспечение (Станис 2014).

Аргументы «за» материальное награждение:

Самый важный аспект заключается в том, что чем больше работник вкладывает, тем больше должно быть вознаграждение. Справедливо, когда достижения в работе, оплачиваются соответствующе достигнутым результатам (Armstrong 2012: 368-369).

Аргументы «против» материального вознаграждения:

- Суммы, выделенные на дополнительное денежное вознаграждение настолько малы в бюджете предприятия, что они не стимулируют работника на проявление инициативы;
- Деньги сами по себе не являются продолжительной мотивацией к работе;
- Реакция людей на различные виды мотиваций, в том числе и материальных вознаграждений – разная. Нельзя быть уверенным, что определенная схема бонусов будет подходить каждому в долгосрочной перспективе;
- Материальные вознаграждения могут мотивировать тех, кто их получает, но демотивировать тех работников, кто их не получает;

- Вопрос в назначении материального вознаграждения лежит на ответственности менеджеров, но они могут быть неверно проинформированы о достижениях работника;
- Схема, по которой происходит выплата материальных вознаграждений, может не устраивать работников, они могут ей не доверять; она может быть плохо продумана;
- Индивидуумы могут только показывать свои сильные стороны, которые будут вознаграждаться, но скрывать другие свои достижения;
- Материальное вознаграждение, направленное на одного члена из команды, может нарушить работу всей команды в целом (Armstrong 2012:369).

Нематериальное стимулирование – это любого вида вознаграждение или поощрение, которое не может измеряться в денежном соотношении. Нематериальное стимулирование введено для того, чтобы удовлетворять более высокие потребности работника (Moshal 2009:740).

Такое стимулирование включает вознаграждение, основанное на отношении к непосредственному индивидууму, вознаграждение должно быть обязательно связано с рабочей средой (улучшение рабочих условий, интересные профессиональные задания, баланс между работой и личной жизнью работника), признанием, совместной работой с управленческим составом фирмы, а также с личным развитием и обучением (Armstrong 2012:370).

К нематериальным стимулам относятся:

- статус и полномочия сотрудника. Что каждый может сделать на своем рабочем месте? Насколько независимо сотрудник принимает решения?
- участие сотрудника в планировании стратегии и задач организации. Причастность к ключевым планам компании – это подтверждение высокого статуса руководителя, а, следовательно, и мотивирующая сила;
- возможность развития сотрудника в компании. Приобретение нового опыта, новых знаний на своём рабочем месте – мощное средство мотивации работать именно в этом предприятии (Андреева 2012: 105).

- общение и поддержка со стороны коллег и руководства. Формирование отношений полностью зависит от качества общения. Общение - это не просто обмен темами или иными сведениями; это комбинация умений слушать и говорить (Deepröse 2003:150).

Итак, система вознаграждений должна быть спланирована и контролируема так, чтобы были задействованы как материальные, так и нематериальные стимулы в управлении персоналом (Armstrong 2012:370).

Целью вознаграждений работников является то, чтобы индивидуум понимал, как важны его умения, квалификация и компетентность для достижения целей предприятия (Armstrong 2002:13).

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ PALDISKI SADAMATE AS

2.1 Общая характеристика предприятия

Концерн Paldiski Sadamate AS состоит из материнского предприятия - Paldiski Sadamate AS и двух дочерних предприятий: Palsteve OÜ и Pintomar OÜ.

Порт был основан еще в 18 в. при Петре I. В Советские годы на месте Порта была военно-морская база. В 2003-2013 гг. порт был реконструирован и переоборудован.

С 1 января 2011 года Paldiski Sadamate AS получил статус свободной экономической зоны, что дало ряд преимуществ грузовладельцам при перевозке товаров и автомобилей. Клиентам порта предоставляется возможность хранения автомобилей на территории свободной экономической зоны без уплаты въездной таможенной пошлины и с возмещением входящего НДС.

Paldiski Sadamate AS – быстро развивающийся частный порт, основной деятельностью которого является оказание портовых услуг и экономическая деятельность со стороны материнского предприятия.

Северный порт Палдиски является членом Эстонского союза портов, Эстонской Торгово-Промышленной палаты и Координационного Совета по Транссибирским перевозкам.

Технические параметры порта и дочерней стивидорной компании Palsteve OÜ отвечают действующим мировым стандартам портовых операторов, которые также подтверждают сертификаты качества ISO 9001 и ISO 14001.

Благодаря хорошему географическому месторасположению и природным особенностям порта, прибывающим с Западной Европы судоходным средствам путь короче, чем к любому другому материковому порту Эстонии. Залив Paldiski является тихим от ветров, круглый год находится под навигацией и практически в нём не бывает льда.

Стратегической целью порта является предоставление клиенту полного комплекса услуг, от начала отправки товара клиента до поставки товара конечному потребителю (door- to- door). Предлагая клиенту мультимодальные транспортные услуги, Paldiski Sadamate AS тем, самым сокращает затраты времени клиента на оформление таможенных бумаг и на поиск дополнительных транспортных услуг.

Для быстрого прохождения грузов в направлении Российской Федерации, дочернее стивидорное предприятие и таможенный брокер Palsteve OÜ получило статус и сертификат АЕО (Authorized Economic Operator), также был создан «зелёный коридор» между Paldiski Rõhjasadam и Российской Федерацией на таможенном складе Mikom. В свою очередь ООО Mikom является главным партнёром, предоставляя логистический и таможенный терминал на территории России.

У порта есть прямой договор на транспортировку грузов с Российской Железной Дорогой (РЖД), который обеспечивает конкурентоспособные тарифы при железнодорожных перевозках, а также оперативные выгрузки на территории Российской Федерации.

Успешно пройдены внутренние аудиты, проведенные немецким концерном Daimler AG, Volkswagen AG и финским партнером Yara.

На Балтийском море **основными конкурентами порта** являются – Vuosaari, Kotka, Nanko, Namina, - порты, через которые Россия импортирует 60% грузового потока. Ventspils по грузообороту является самым большим в Латвии и один из первых на Балтийском море, а также сильные конкуренты в транзитной области – Рижский и Liepāja порты. Основными конкурентами в Эстонии являются порты Sillamäe и Tallinna Sadam.

Сравнительно с 2013 годом, на конец 2014 года экономические показатели компании были хуже (см Таблица 1).

Таблица 1. Основные финансовые показатели Paldiski Sadamate AS 2013-2014 гг

Основные финансовые показатели	2014 год	2013 год
Доход от продаж (EUR)	12 568 832	12 664 565
Рост оборота	-0,7%	42%
Чистый убыток (EUR)	-2 928 601	-377 273

Причиной такого финансового положения послужило ухудшения экономической ситуации в Украине, санкции, которые применили Европейский союз и российская сторона.

По состоянию на конец сентября 2015 года в концерне работало 295 человек, из которых 186 человек непосредственно имели трудовые отношения с Paldiski Sadamate AS.

Структура персонала предприятия

Структура предприятия Paldiski Sadamate AS (см Рисунок 3) наглядно представляет подчинение и распределение ответственности между сотрудниками организации.

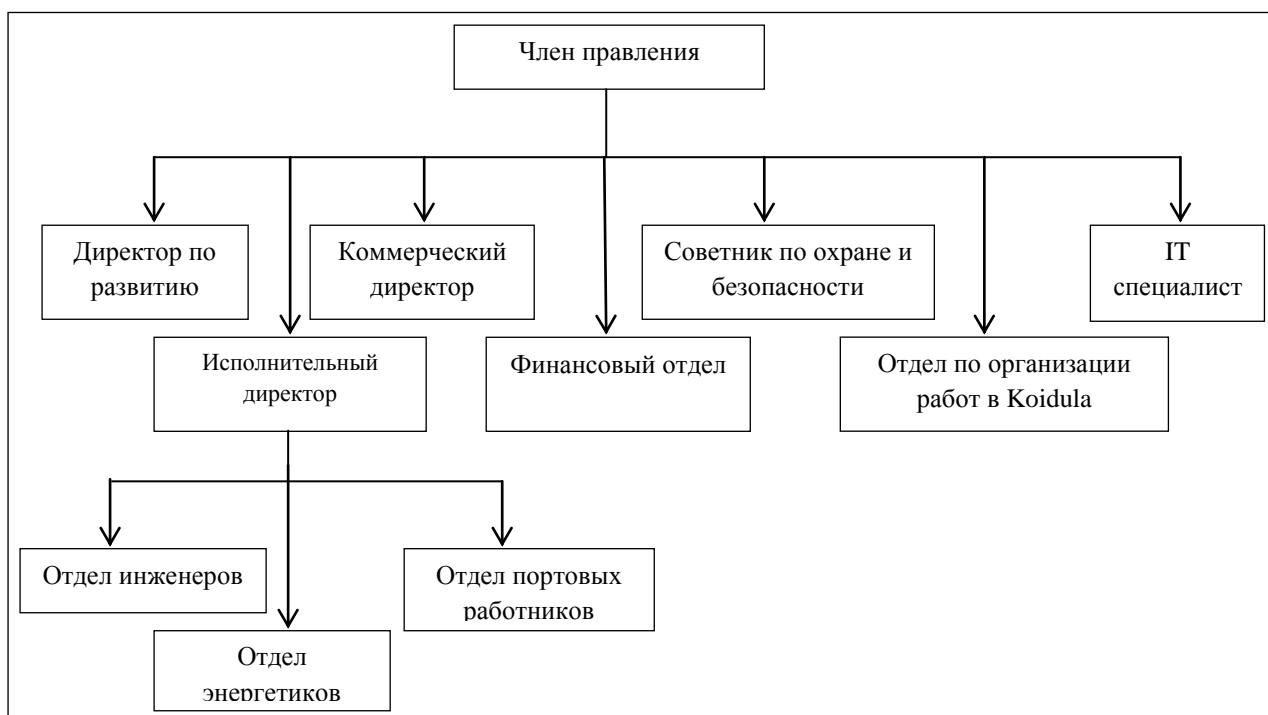


Рисунок 3. Структура предприятия Paldiski Sadamate AS (составлено автором)

Член правления Paldiski Sadamate AS управляет коммерческим объединением, отвечает за все финансовые операции, заключает новые контракты с поставщиками и клиентами.

Директор по развитию обеспечивает связь с государственными структурами, занимается расширением производства.

Коммерческий директор занимается поиском новых клиентов, составлением контрактов, а также их отслеживанием.

Советник по охране и безопасности труда на предприятии отвечает за наличие надлежащих сертификатов, обеспечивает безопасные условия труда.

IT специалист - обеспечивает бесперебойную работу офисной техники, устанавливает и предлагает новейшие разработки в сфере программного обеспечения, а также самой техники.

Исполнительный директор руководит и организует ежедневную работу служб, а также несёт ответственность перед членом правления за их работу.

В финансовом отделе работает главный бухгалтер, отвечающий за финансовую сторону предприятия, старший бухгалтер, который предоставляет все декларации, отчёты. Также в данном отделе работают экономист, четыре бухгалтера и специалист по персоналу.

В отделе, отвечающем за пограничную зону в Koidula, работает администратор, в обязанности которого входит организация работ пограничного пункта, операторы, обслуживающий техник и уборщицы.

В отделе энергетиков основной задачей является отвечать за энергосбережение всего порта, участвовать в развитии инфраструктуры предприятия, обеспечивать эксплуатацию электрооборудования и электрокоммуникаций.

Отдел портовых работников организует связь и безопасную работу судов в порту, обеспечивает работу портового надзора.

Основной функцией отдела инженеров является управление техническими работами. В данный отдел входят: главный инженер, специалист по хозяйственным работам, регулировщики, слесаря и другие работники.

2.2 Анализ системы материальной и нематериальной мотивации персонала

2.2.1 Методика исследования

Метод, выбранный автором для проведения исследования – индивидуальное анкетирование. Это является достаточно удобным способом, для того, чтобы обработать данные после получения анкет на руки, а также экономит время интервьюера. Анкеты заполняются анонимно, что позволяет респонденту отвечать откровенно, тем самым увеличивая шанс, что данные для исследования будут представлены более точными.

Период для заполнения анкет продолжался 3 недели, что дало возможность чётко установить рамки и получить более достоверные данные, ведь интерес у опрашиваемых людей выше в первые дни, затем он начинает угасать.

Анкеты были пересланы по электронной почте и переданы напрямую в порт Paldiski Sadamate AS, обратно поступили все анкеты на бумажном носителе.

Первая часть анкеты позволяет респонденту дать оценку по десяти бальной шкале, где «0» - означает – «я совсем не согласен», а «10» - «я полностью согласен». Группы оцениваемых факторов разделены на пять разделов: «Paldiski Sadamate AS – как работодатель» - автор просит оценить компанию как работодателя на рынке, «моя работа и удовлетворённость ею» - автор хочет увидеть картину того, насколько должностные обязанности устраивают работника. И ещё три части - «совместная работа и атмосфера в команде» - как команда и коллеги способствуют работе в целом и конкретно работе отдельного сотрудника, «мой руководитель» - оценивается отношение и восприятие к непосредственному начальнику и «я как личность на работе» - оценивается то, насколько респондент видит себя, отношение окружающих к нему людей, в процессе работы.

Во второй части анкет заданы вопросы с вариантами ответов, они касаются заработной платы, дополнительных льгот и других существенных аспектов, которые бы описывали удовлетворенность работника, а также открытые уточняющие ссылки, где спрашиваются дополнительные данные о заполняющем анкету. Автор работы просит респондента предоставить данные о себе, такие как пол, возраст, город проживания, образование, период работы в компании и есть ли работники в подчинении.

Вся анкета расположена на листе формата А4 с двух сторон, текст читаем, что способствует более высокому показателю ответной реакции.

2.2.2 Анализ данных полученных в ходе исследования

Для составления данной работы использовались самые необходимые и интересные результаты опроса. В анкетировании приняло участие 126 сотрудников порта Paldiski Sadamate AS из возможных 186 человек.

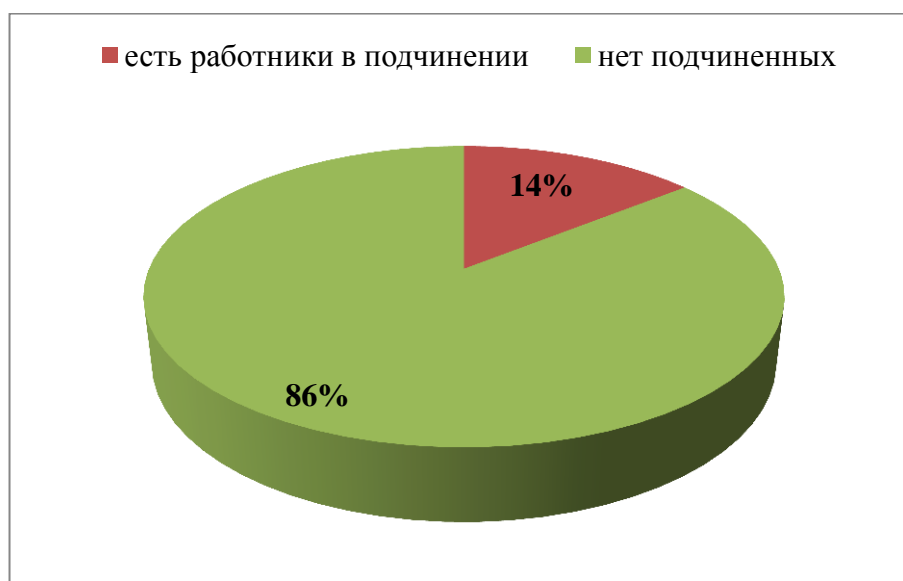


Рисунок 4. Соотношение респондентов (составлено автором)

Большинство ответивших, а это 108 человек, не имеют в подчинении работников и только 18 человек из 126 являлись управляющими. Исходя из этих данных, автор работы будет сравнивать некоторые последующие ответы респондентов, соотнося их к статусу работника на предприятии.

Опрос показал, что все респонденты, которые занимают позицию руководителя, имеют высшее образование, что указывает на то, что в порту ценятся сотрудники, у которых есть за плечами знания и умения. А также присутствует понимание того, что человек с высшим образованием, как правило, добивается поставленных задач и идет к намеченной цели до конца, минуя сложности.



Рисунок 5. Уровень образования среди работников, не имеющих подчинённых (составлено автором)

Среди работников, не имеющих подчинённых (см Рисунок 5), больше половины имеют среднее специальное образование и лишь 2% имеют основное. Это объясняет, что работники в большинстве своём имеют специализацию и понимают свои рабочие обязанности. Практические знания по специализации у подчинённых, а также наличие соответствующих сертификатов помогают руководителям экономить время на объяснения конкретных задач, а также сокращает количество ошибок.

Удовлетворенность заработной платой

Сначала автор работы выяснил, какую в среднем в месяц нетто зарплату получают руководители и работники.

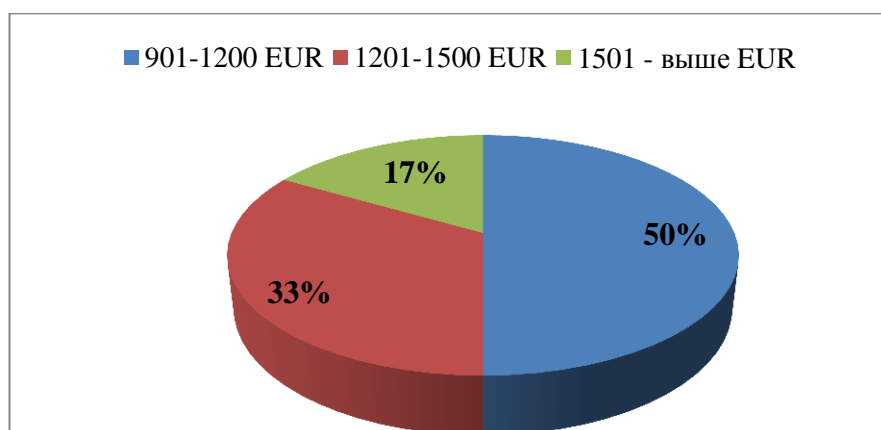


Рисунок 6. Нетто – зарплата среди руководителей в месяц (составлено автором)

Как видно (см Рисунок 6), половина руководителей получает зарплату в среднем 1150 EUR/месяц на руки, что примерно на 27% выше средней зарплаты по Эстонии, которая на конец июня 2015 года нетто составляла 906 EUR/месяц (Statistikaamet 2015).

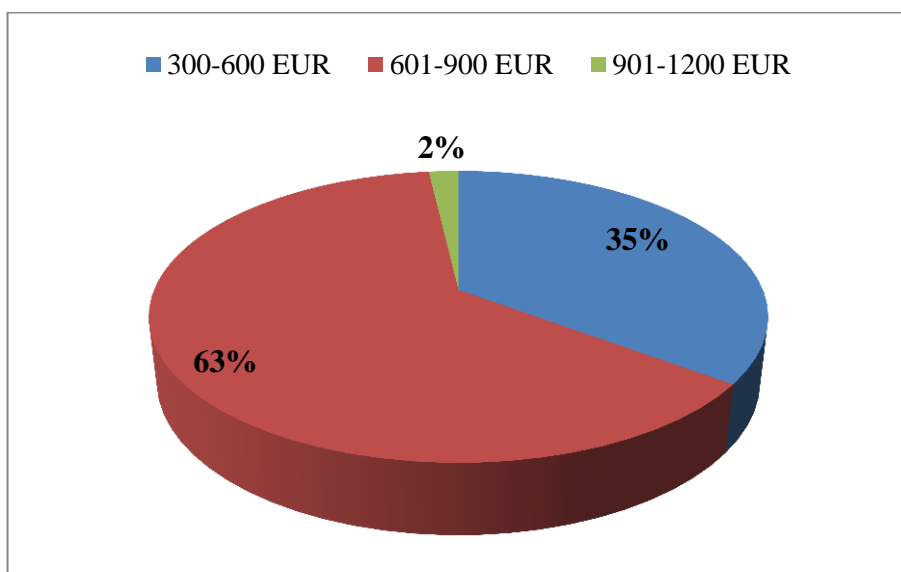


Рисунок 7. Нетто - зарплата работников, не имеющих подчинённых (составлено автором)

Зарплата работников без подчинённых (см. Рисунок 7) в большей части выше 600 EUR в месяц. Сравнительно с эстонскими средними зарплатами такой показатель соответствует усреднённым данным по нетто – зарплатам, взятым из CV - Online Estonia OÜ (Palgad 2015). Вот список зарплат по нескольким аналогичным специальностям:

- электрики – нетто зарплата 777 EUR/ месяц;
- техники - нетто зарплата 851 EUR/ месяц;
- портовые координаторы – 978 EUR/ месяц;
- сварщик - 904 EUR/ месяц.

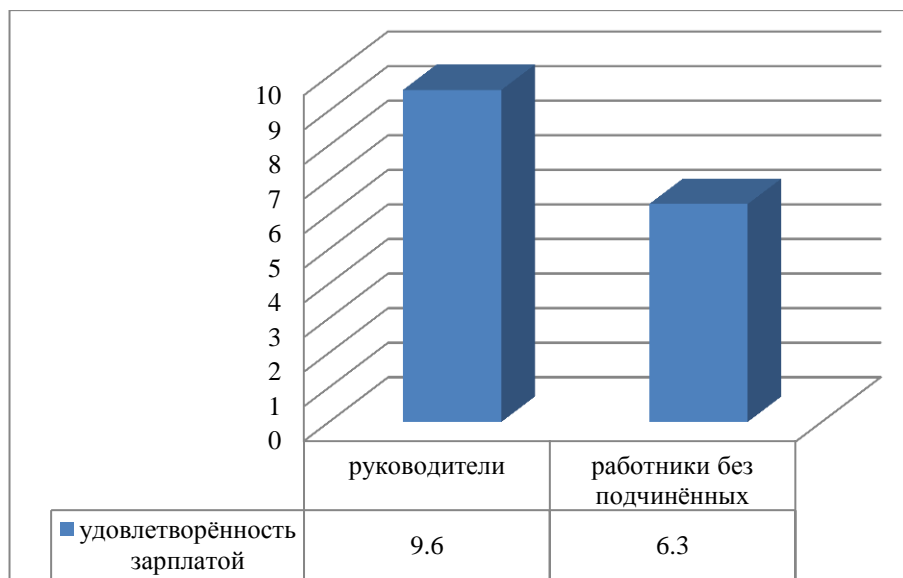


Рисунок 8. Удовлетворённость зарплатой в зависимости от занимаемой должности (составлено автором)

По данным опроса выяснилось (см Рисунок 8), что средняя оценка по удовлетворённости получаемым окладом у руководителей составляет 9,6 из 10, а у работников без подчинённых – 6,3 балла. Руководители больше удовлетворены зарплатами, чем работники, занимающие позицию ниже. Это может объяснять их уровень образования, возможно, некоторые работники, не имеющие подчинённых, неспособны сопоставить уровень ответственности и получаемое денежное вознаграждение. Скорее они не информированы о средних зарплатах по Эстонии.

Удовлетворённость бонусами, предоставляемыми предприятием

По результатам опроса, выяснилось, что предприятие Paldiski Sadamate AS делает сотрудникам компании подарки на юбилейные даты дней рождений, а также детям сотрудников, не достигшим 18 лет, на рождественские праздники.

Примерно раз в год фирма организует «зимние» или «летние» дни – выезды на экскурсии, праздничные ужины, культурные программы (посещение концертов).

Сотрудники имеют возможность посещать спортивный клуб, находящийся в городе Paldiski, раз в неделю.

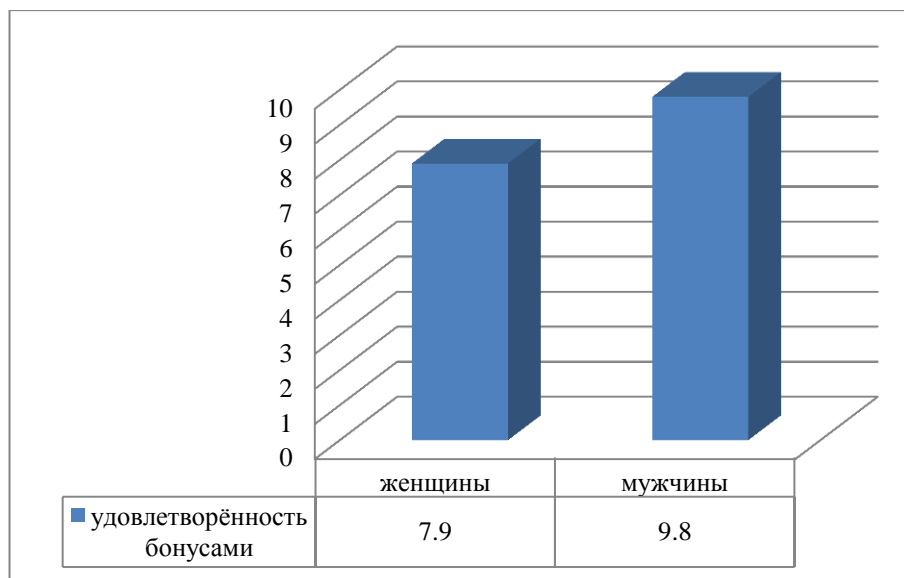


Рисунок 9. Удовлетворённость мероприятиями развлекательного характера среди женщин и мужчин (составлено автором)

По средней оценке (см. Рисунок 9), среди женщины – 7,9 балла, они менее довольны предоставляемыми бонусами от предприятия, такими как праздничные ужины, абонемент в спортивный зал, экскурсии и прочее, чем мужская половина – средняя оценка – 9,8. Скорее такой результат, показывает, что слабая половина желает больше внимания и заботы. Одной из причин может быть то, что возможность посещать спортивный зал больше востребована среди мужчин, чем среди женщин.

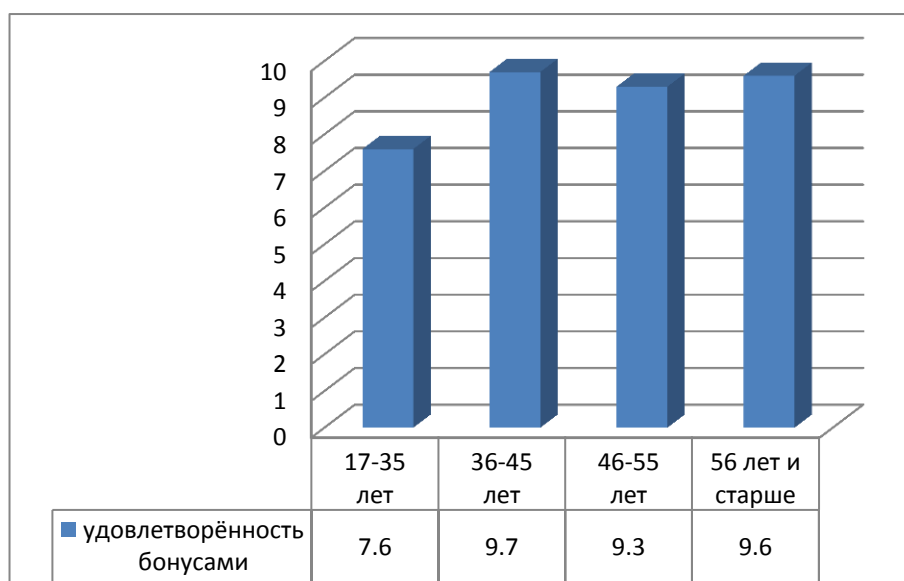


Рисунок 10. Удовлетворённость бонусами относительно возраста сотрудника (составлено автором)

Сотрудники фирмы в возрастной группе от 17 до 35 лет (см. Рисунок 10) меньше остальных довольны бонусной программой фирмы. Возможно, мероприятия такого плана, которые организует Paldiski Sadamate AS, не удовлетворяют их потребности. Необходимо узнать, что является для них более ценным и значимым. Персонал более зрелого возраста больше выразил удовлетворенность вознаграждениями.

Проезд на работу и домой

Так как местом работы для большинства работников является город Палдиски, автор работы выяснил, какова доля, тех, кто проживает за пределами этого города.

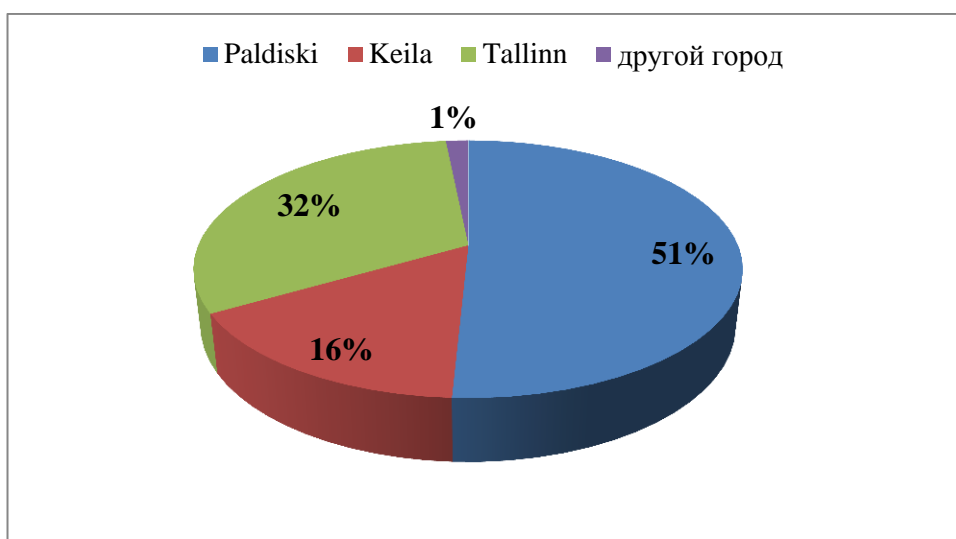


Рисунок 11. Место жительства работников Paldiski Sadamate AS (составлено автором)

Как показал опрос (см. Рисунок 11), большая часть работников проживает в Палдиски, однако, на втором месте идёт город Таллинн, соответственно возникает проблема удобства, быстроты и экономичности проезда на работу и обратно.

Из видов общественного транспорта ежедневно из Таллинна и обратно ходит поезд, примерно раз в час, а также маршрутка раз в три часа (Sõiduplaanid 2015). У работников порта есть возможность пользоваться услугами развозки, которая два раза в день выезжает в определённое время из Таллинна, а также следует обратно из Палдиски, минуя город Кейла, тоже в определённые часы два раза за день.

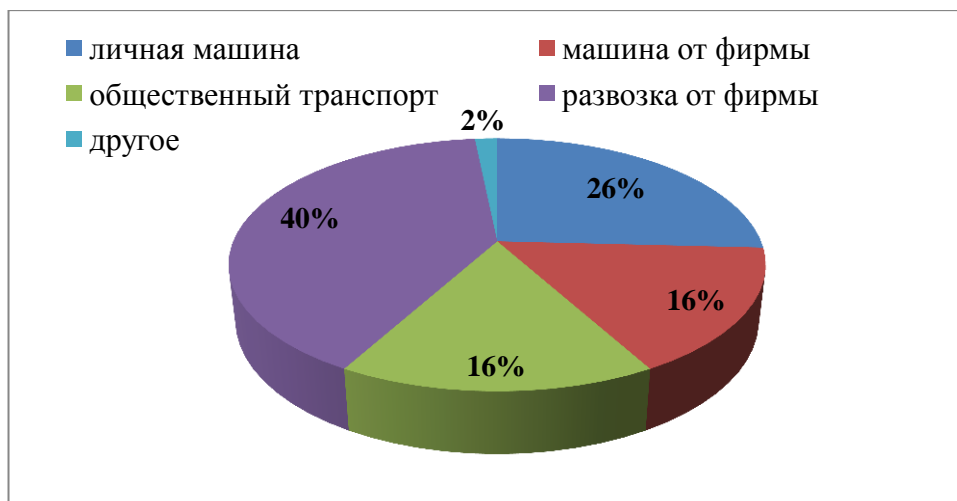


Рисунок 12. Средство проезда на работу и обратно среди не жителей города Палдиски (составлено автором)

Как видно (см. Рисунок 12), что большая часть работников - 40% среди не проживающих в городе Палдиски, использует в качестве основного средства проезда на работу и обратно - развозку. Это является более выгодным в финансовом плане средством передвижения, но не экономит время работника, так, как следует заданному маршруту и расписанию. Некоторые сотрудники фирмы – 16% используют общественный транспорт, что также является более экономичным средством передвижения, но при этом время работника должно чётко быть распланировано соответственно расписанию, что не очень удобно. Личный автомобиль использует большое количество респондентов – 40%, минусом являются только расходы на бензин, ремонт и дополнительный сервис.

Исходя из данных (см. Рисунок 13), более не удовлетворены дорогой на работу и обратно, те, кто пользуются развозкой фирмы. Причиной недовольства, возможно, может служить график – всего два отправления в день из Таллинна, а также маршрут, ведь место отбытия и траектория проезда могут не для всех сотрудников являться удобными. Те сотрудники, которые добираются на общественном транспорте, тоже менее удовлетворены дорогой, ведь необходимо постоянно следить за расписанием и планировать приезд и отъезд согласно действующему графику. Иногда бывают задержки или опоздания общественного транспорта, а поскольку в среднем поезда и автобусы ходят лишь раз в час, то сотруднику приходится ждать следующего или искать другие возможности проезда. Большие удобства испытывают сотрудники у кого есть личная машина, так как экономишь время, а также затраты на проезд частично компенсируются.

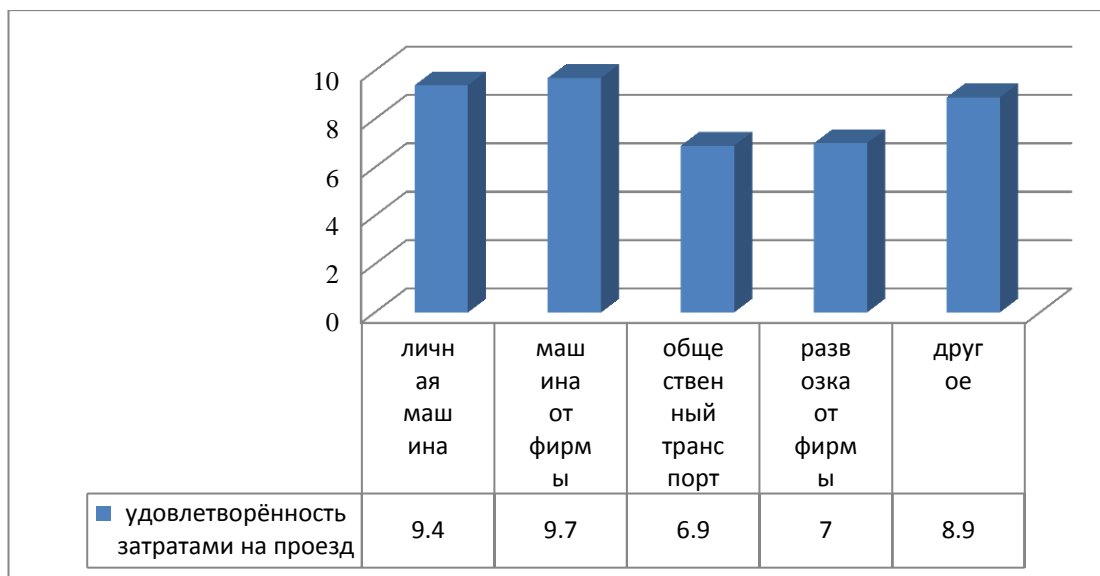


Рисунок 13. Удовлетворённость затратами на проезд на работу и обратно среди работников не проживающих в Paldiski (составлено автором)

Минусом только являются побочные расходы на обслуживание машины. Более всех удовлетворены работники, которым фирма предоставляет в пользование машину, тем самым они экономят и время и дополнительные затраты. Только, в основном, такой льготой пользуются руководители.

Посещение семинаров, обучающих программ и тренингов

Опрос показал, что все работники Paldiski Sadamate AS имеют возможность за счёт фирмы посещать курсы, семинары связанные с повышением квалификации, при этом работника может направить руководитель или же сам работник выбрав определённый курс и согласовав время и стоимость данного обучения, может на него пойти.

Однако совсем иначе обстоит картина по возможности посещения дополнительных обучающих программ, которые не связаны напрямую с трудовыми обязанностями работника. Конечно, для предприятия в целом данное обучение работников принесёт дополнительные финансовые затраты, но результат может превзойти ожидания. Работник почувствует, что работодатель готов не только требовать от него, но и отдавать что-то взамен.

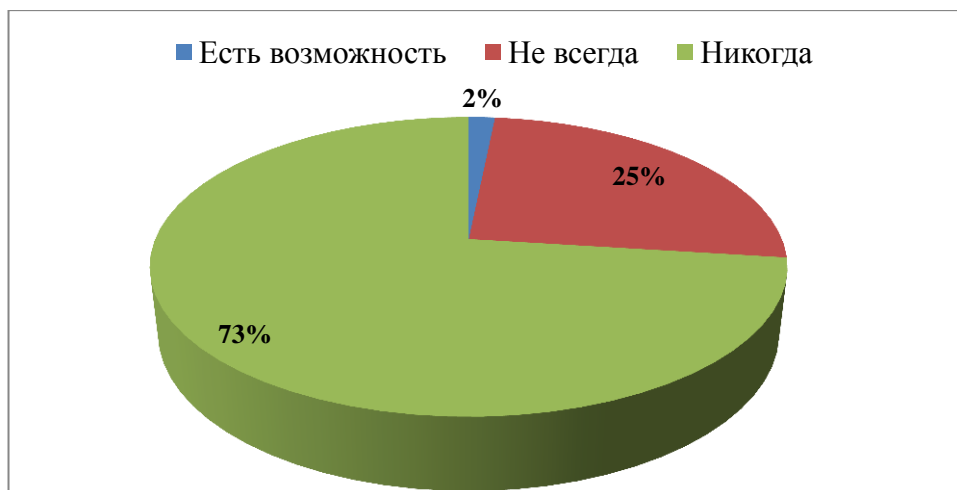


Рисунок 14. Возможность посещения работниками курсов, оплачиваемых работодателем и несвязанных с должностными обязанностями (составлено автором)

По опросу выяснилось (см Рисунок 14), что больше, чем половина респондентов ни разу не посещала курсы, которые бы были не связаны напрямую с должностью, занимаемой на предприятии. Однако многие изъявили желания получить возможность дополнительного обучения.

Цель всех курсов состоит в том, чтобы в короткие сроки дать слушателям определенные навыки. Все курсы условно можно разделить на три группы:

- профессиональные, где учащиеся за короткий срок приобретают навыки той или иной профессии. Это, например, курсы бухгалтерского учёта, менеджмента, секретарского дела;
- обучающие, человек любого возраста и интересов может найти что – то подходящее для себя. Начинать учёбу можно с нуля, или уже имея какие – либо навыки. К таким курсам относятся - деловой английский, вождение автомобиля, курсы шитья, кулинария и другие;
- развивающие курсы – помогают в совершенствовании собственной личности, развитии некоторых природных особенностей. К таким относятся: развитие памяти, скорочтения, ораторского искусства и другие.



Рисунок 15. Желаемые курсы по обучению среди работников Paldiski Sadamate AS (составлено автором)

В ходе опроса автор выяснил (см. Рисунок 15), что 56% опрошенных предпочли бы обучающие курсы. Возможно, большинство такого рода курсов могут быть связаны с хобби или кратковременным увлечением человека (кулинария, танцы и прочее), и данное обучение позволит развиваться, но затрагивая личные амбиции каждого человека. Решение руководителей направлять работников на такие курсы способствовало бы повышению мотивации и увеличению отдачи в работе.

Удовлетворённость от процесса работы

Даже если человек сильно вовлечён и удовлетворён работой, которую он ежедневно выполняет, со временем, некоторые задания могут начать казаться рутинными. Поэтому со стороны менеджмента необходимо предпринимать решения для расширения полномочий или же распределять новые задания, которые человек до настоящего момента не выполнял. То есть, давать любому работнику возможность учиться чему-то новому.

Автор данной работы решил выяснить считают ли работники Paldiski Sadamate AS свою работу разноплановой и разносторонней.

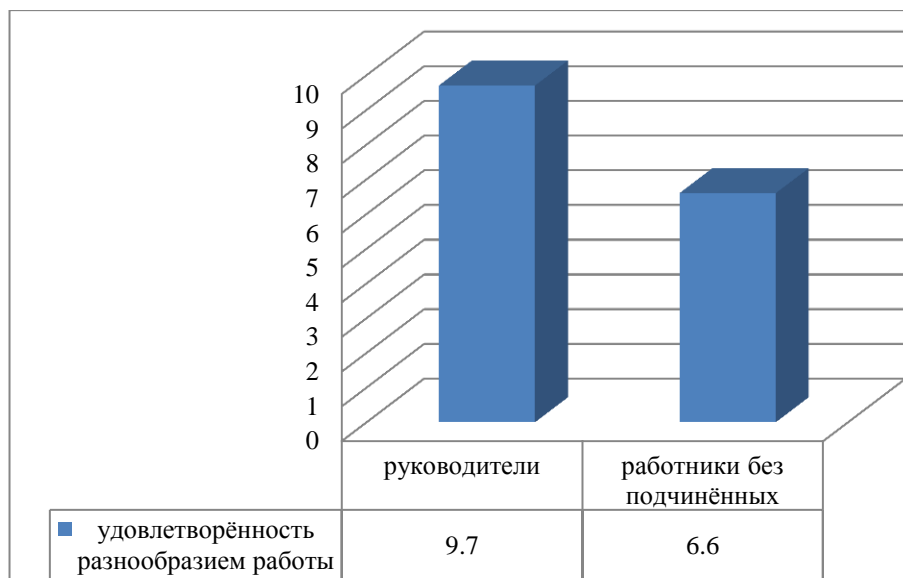


Рисунок 16. Мнение работников о том, насколько работа разнообразна (составлено автором)

Руководители видят свою работу более интересной (см. Рисунок 16), чем сотрудники, работающие без подчинённых. Среди руководителей средний бал из 10 составил 9,7, а среди работников, не имеющих подчинённых средний бал равен 6,6. Это объясняется скорее, тем, что у менеджмента более ответственные задачи, которые требуют порой креативных и быстрых решений.

Работники, не имеющие подчинённых, обычно имеют меньше ответственности, поэтому их круг обязанностей достаточно узок, вследствие чего и работа менее разнопланова. От них руководство обычно требует своевременного выполнения конкретных заданий, узкой направленности.

На успешность выполнения любой рабочей задачи важную роль играет своевременное получение необходимой и достоверной информации. В наше время есть много возможностей: интернет, рабочая почта, телефон, но огромное значение имеет обмен информацией непосредственно среди сотрудников компании. Основным способом быстрого и результативного получения актуальной информации является собрание или совещание, в котором будут задействованы все лица, чью работу полученная информация может затронуть.

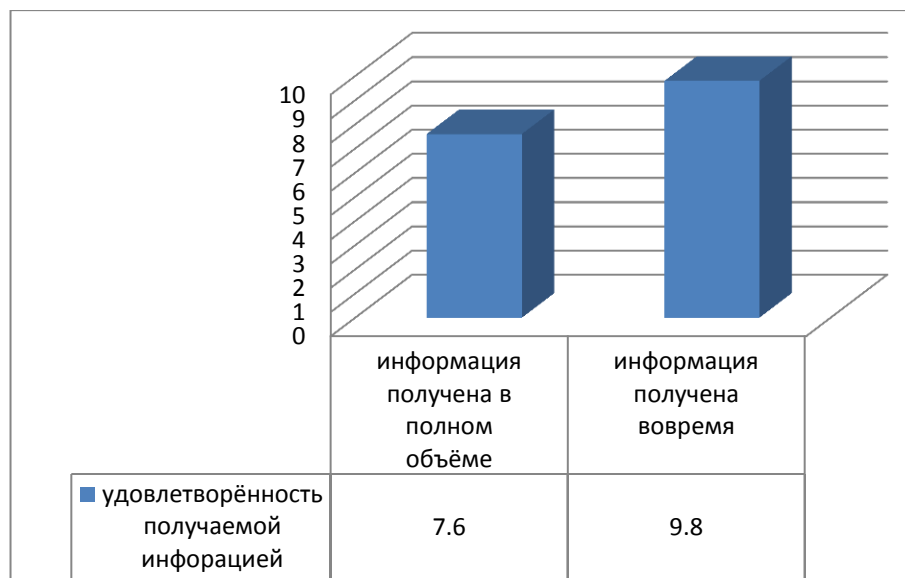


Рисунок 17. Доступность информации для выполнения работы среди сотрудников (составлено автором)

Как видно (см. Рисунок 17), работники считают, что всю необходимую информацию для работы они получают, как правило, вовремя, но часто она бывает не полном объёме доступна. Вследствие чего, могут возникать проблемы в решении некоторых рабочих задач. Для устранения такой ситуации необходимы введения, которые бы позволили каждому работнику иметь доступ к актуальной для него информации быстрее.

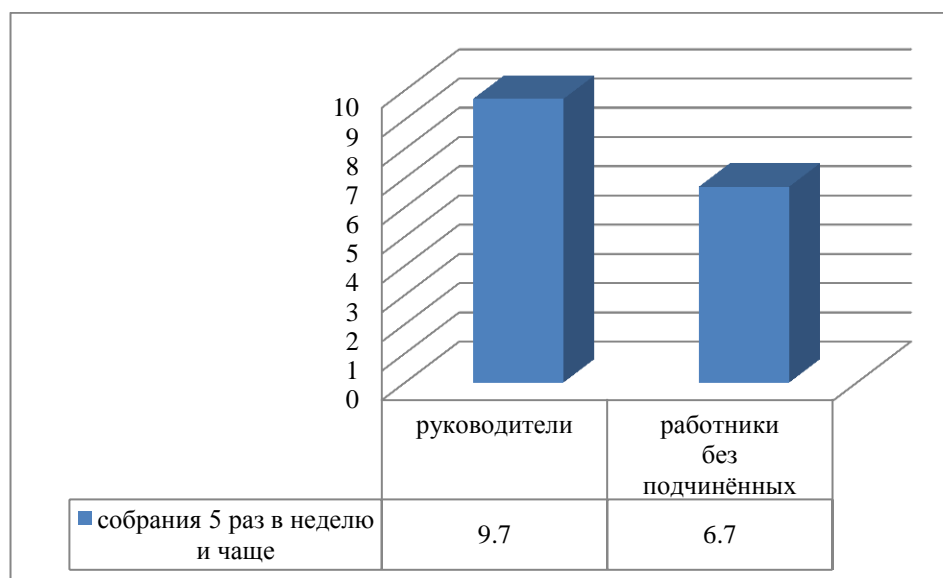


Рисунок 18. Частота проведения собраний среди руководителей и работников без подчинения (составлено автором)

По результатам опроса (см. Рисунок 18) автор выяснил, что среди менеджмента фирмы, различные совещания проходят на недели чаще, чем 5 раз. Такие показатели говорят о том, что обмен информацией проходит часто и если возникают какие – либо трудно решаемые проблемы в текущих вопросах, то всё можно озвучить на собрании и постараться решить общими силами. Минусом, как выявил автор, является то, что руководители своих подразделений нечасто собирают своих подчинённых вместе, а значит и обмениваются информацией реже. Работники, не имеющие подчинённых, ответили, что участвуют на собраниях в среднем два раза в неделю. Участие в совещаниях является важным, так как работники низшего звена тоже нуждаются в том, чтобы делиться текущими вопросами и иметь возможность узнавать от прямого руководителя последние данные о реальном положении дел в компании.

Совместная работа в команде как стимулирующий фактор

При выполнении любой работы, сотруднику непременно приходится работать с людьми – это могут быть поставщики, клиенты, но чаще в ежедневной работе, приходится иметь общение с коллегами. Насколько слаженно проходит работа в команде зависит от каждого члена. Если коллеги всегда готовы прийти на помощь, выслушать, оказать поддержку, а план работы каждого сотрудника согласован с общим планом команды, то и работа будет давать высокие результаты всего коллектива. В конечном счёте, каждый будет чувствовать, что он нужен, как команде, так и компании в целом и его вклад важен для всех.

Автор работы постарался выяснить, насколько зависит от продолжительности работы в Paldiski Sadamate AS готовность помогать и делиться опытом с коллегами. И по итогам выяснилось, что все 126 респондентов ответили, что при обращении к коллегам с просьбой помочь, те никогда им не отказывают. Такая положительная тенденция относится к работникам любого возраста, пола, уровня образования и ранга среди опрашиваемых. Однако, совсем иная ситуация складывается с возможностью передачи опыта в работе.

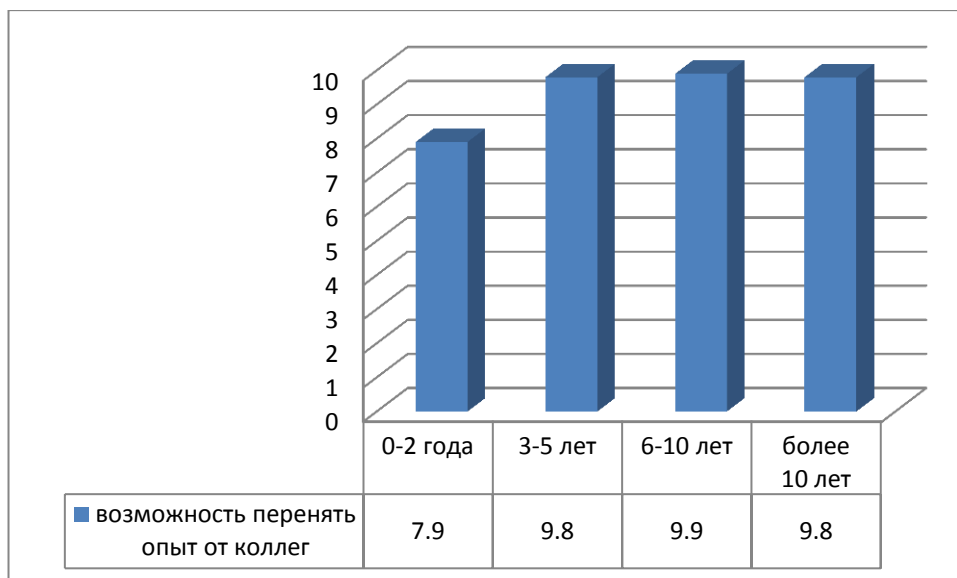


Рисунок 19. Возможность перенять опыт от коллег, в зависимости от продолжительности работы в Paldiski Sadamate AS (составлено автором)

По результатам опроса автор работы выявил (см. Рисунок 19), что работники, проработавшие на предприятии от года до 2 лет, ощущают, что нуждаются в том, чтобы с ними делились опытом, окружающие коллеги, по их мнению, они не имеют профессиональной поддержки со стороны более опытных сотрудников. Может это зависит от, того, что у коллег со стажем большая загруженность и не хватает времени на обучение. А также это может исходить и от самих сотрудников, которые боятся спросить опытного коллегу, если сами не понимают или не знают, как справиться с определённым заданием.

Респонденты, которые работают в Paldiski Sadamate AS более 5 лет, в большинстве ответили, что коллеги часто с ними делятся опытом в работе. Такой результат, возможно, обусловлен, тем, что люди со временем становятся более сплочёнными и готовы передавать свой опыт остальным.

Роль руководителя в мотивации команды

Руководитель играет ключевую роль в формировании коллективной работы, он несёт ответственность перед высшим звеном в фирме, поэтому он должен знать, как организовать работу своих подчинённых таким образом, чтобы все задачи решались вовремя и профессионально.

Автор работы решил проанализировать такие оценивающие факторы работы непосредственных руководителей как умение благодарить за хорошо выполненную работу, умения находить время для разговора наедине с подчинёнными и умения давать чёткие распоряжения.

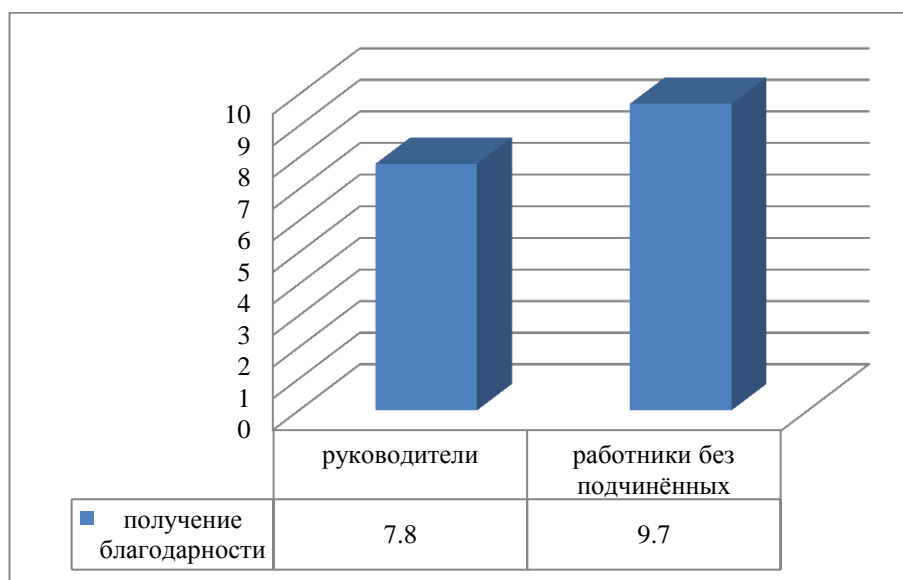


Рисунок 20. Получение благодарности от руководителя за профессионально выполненную работу (составлено автором)

Исходя из данных респондентов, (см. Рисунок 20), руководители реже слышат слова благодарности от начальства, чем служащие. Причиной такого результата, может являться, то, что порой просто слово благодарности, такое как «спасибо», кажется не значимым и его не употребляют, предполагая, что зарплата уже и есть знак признательности. Но, как показывает практика, любому человеку приятно услышать слова благодарности, после чётко выполненного поручения, особенно от непосредственного руководителя.

Приятно удивили ответы работников, не имеющих сотрудников в подчинении. Больше половины, подтвердили, что часто слышат слова благодарности от руководителя. Это стимулирует работать человека ещё лучше, особенно когда управляющий благодарит человека искренне.

Когда есть возможность у работника с глазу на глаз обсудить любую волнующую его проблему с руководителем, это может касаться зарплаты, графика работ, отношений с

другими работниками и прочее, то это поднимает чувство уверенности, а также даёт надежду на поддержку со стороны в решении сложной задачи.

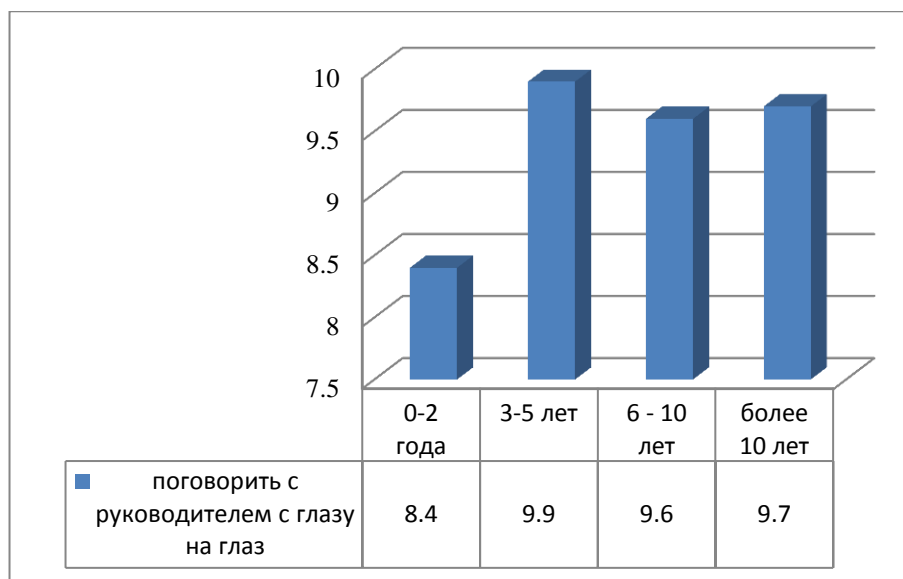


Рисунок 21. Готовность руководителя поговорить с работником с глазу на глаз (составлено автором)

Автор работы проанализировал результаты опроса (см. Рисунок 21) и выявил, что работники, проработавшие более 10 лет, считают, что у них всегда, когда им необходимо, есть возможность поговорить с руководителем наедине. Те у кого, местом работы порт являлся менее 2 лет, ответили, что не всегда их руководитель может уделить им время. Такой результат может быть причиной того, что они, возможно, не знают, как и когда заранее можно договориться о встрече, беседе. А может, руководители изначально сами должны разъяснить, как проще и удобнее для двух сторон было бы назначить время и место для разговора.

Исходя из полной картины (см. Рисунок 21), большая часть работников Paldiski Sadamate AS считают, что они всегда имеют возможность обсудить проблемы или возникающие вопросы с непосредственным руководителем наедине.

И третий пункт, который важен как для руководителя, так и для его подчинённых – это умение управляющего давать коротко сформулированные и чёткие распоряжения. Ведь задача руководителя состоит не просто в передаче заданий, но и в предварительной оценки того, кто из подчинённых с какой областью лучше справляется, у кого какие

способности и кто располагает на данный момент более свободным временем для выполнения дополнительных работ.

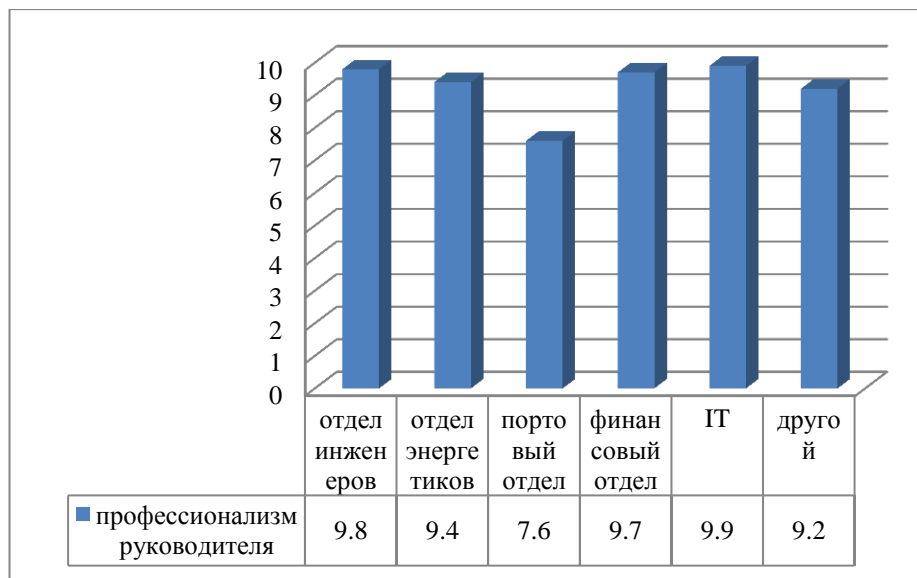


Рисунок 22. Профессионализм в формировании распоряжений руководителя в отношении подчинённых, оценка работников в разрезе на отделы фирмы (составлено автором)

По результатам опроса (см. Рисунок 22) автор выяснил, что руководители отдела инженеров, энергетиков, финансового, инфотехнологического и остальных умеют грамотно формулировать задания и распределять среди подчинённых. Проблема в оценке со стороны подчинённых возникла только в портовом отделе, где средний балл оценки руководителя – 7,6 балла.

2.3 Выводы и предложения

В данной части работы автор изложит выводы, полученные в ходе анализа данных опроса проведённого среди сотрудников компании Paldiski Sadamate AS, а также приведёт предложения по улучшению существующих методов мотивации персонала фирмы.

В целом компания имеет как материальные, так и нематериальные современные подходы к мотивированию персонала. Методы, которые используются, очень разные, но так как в силу гендерных, профессиональных, возрастных или других причин, не для всех они действенны одинаково.

Результаты опроса показали, что работники, не имеющие подчинённых, менее удовлетворены получаемым окладом, чем те, кто занимают руководящие посты. Однако, повысить зарплаты им на данный момент предприятие не может, так как, во - первых оклады, которые работники получают не ниже, тех, которые предлагают другие предприятия в аналогичных секторах эстонского рынка, а во - вторых финансовое положение предприятия по сравнению с результатами 2013 года заметно ухудшилось (см. Таблицу1). И фирме будет затруднительно, оставив то же количество работников увеличить фонд заработной платы.

Разноплановой программой дополнительных материальных вознаграждений, среди которых абонемент в спортивный зал, поздравления на юбилейные даты сотрудников, организация мероприятий на праздничные дни и другие, остались в большей части не удовлетворены женщины и работники в возрастной группе от 17 до 35 лет. Решением проблемы неудовлетворённости предложенными бонусными программами может послужить большая вовлеченность всех работников при выборе мероприятий. Например, если руководство компании приняло решение организовать Рождественский вечер для всех сотрудников фирмы, то можно озвучить бюджет, и привлечь всех будущих участников к выбору места и способа проведения праздника. Так сотрудники проявят интерес и путём общего голосования, определят место, которое будет устраивать большую часть людей фирмы.

Положительным моментом является, то, что все работники имеют возможность повышать уровень квалификации за счёт компании или частично компенсируя расходы работодателем, предварительно выбирая курс и согласовывая с руководством стоимость и время.

Автор работы в ходе опроса выяснил ещё и то, что больше половины сотрудников желали бы получать возможность посещать обучающие короткие курсы, которые развивали бы их как личность и не были бы напрямую связаны с должностными обязанностями. В категорию таких курсов/ семинаров могут попасть: уроки по приготовлению каких-либо блюд, винные курсы, курс керамики, курс живописи и другие. Руководители своих отделов могли бы устроить опрос, виды каких бы обучающих коротких курсов работники их отделов желали посетить, а также затем согласовать стоимость обучения и дополнительные затраты с членом правления и организовать. Возможность посетить

курсы обязательно укрепила бы отношения между сотрудниками, и дала повод больше гордиться компанией.

У сотрудников, проживающих за пределами города Палдиски, удовлетворенность от проезда на работу и обратно, на развозке или общественном транспорте, самая низкая. Известно, что развозка из Таллинна выезжает только 2 раза в день и в определенное время, а общественный транспорт ходит согласно расписанию, лишь раз в час или раз в 2 часа. Автор работы считает, что самый лучший способ улучшить возможность быстрого и удобного транспортного сообщения, это увеличение количества выездов развозки из Таллинна. Так сотрудникам станет легче планировать время, а также меньше часов будет уходить на проезд от дома до работы и обратно.

Также, опрос показал, что те сотрудники, которые не имеют подчинённых, считают свою работу менее разноплановой. Для того, чтобы разнообразить рабочие задания, необходимо руководителю отдела понимать, какие ещё работы можно поручать сотруднику и хватит ли у того времени и ответственности на их выполнение. Путём решения такой задачи, могут послужить ежедневные короткие совещания руководителей с подчинёнными своего отдела, где менеджеры будут получать информацию о текущих делах и сопоставлять возможности работника с выполнением дополнительных поручений. Это поможет также решить вопрос с полнотой и скоростью передачи информации, касающейся всей работы.

В ходе анализа данных выяснилась проблема, заключающаяся в том, что сотрудники, которые проработали в компании не более 2 лет, очень редко имеют возможность получить опыт работы от более профессионального члена команды. Скорее решение этого вопроса может заключаться в том, чтобы работники сами не стеснялись просить о помощи более опытного коллегу. А для этого необходимо:

- чтобы более опытные сотрудники иногда сами проявляли инициативу в помощи;
- «профессионалы» могли тоже интересоваться опытом «новичков», чтобы те поняли, что все люди не зависимо от стажа могут что - то не уметь или не знать.

Интересная деталь, которая выяснилась, присутствует в умении благодарить сотрудников за проделанную работу. Работники, не входящие в состав менеджмента, удовлетворены, тем, что часто слышат одобрения за качественно проделанную работу. Работники на руководящих постах слышат реже такие поощрительные слова, как «спасибо», «хорошо выполнил задание», «как быстро ты справился» и прочие. Необходимо, чтобы сотрудники

высшего уровня тоже получали положительные отзывы как от более выше стоящих членов команды, так и от подчинённых. Ведь порой слова одобрения и благодарности со стороны способствуют улучшению настроения любого человека и побуждают к выполнению задач с большим энтузиазмом, чем прежде.

При оценке руководителей, автор работы выявил, что все работники отделов порта Paldiski Sdamate AS считают непосредственных руководителей профессиональными в формировании распоряжений, исключение составил только отдел портовых работников, где мнение большинства работников сошлось на том, что руководитель не умеет давать распоряжения. Решением этого недостатка со стороны руководства может послужить отправление управляющего на курсы по менеджменту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала является одной из основных задач для действующих предприятий – это важный элемент, который позволяет добиваться лучших результатов в работе. Для того чтобы коллектив был мотивирован, необходимо постоянно совершенствовать методы стимулирования и поощрения, опираясь на возможности компании и потребности самих работников.

Целью данной дипломной работы является определение преимуществ и недостатков в используемых способах мотивации персонала и совершенствование данных методов на примере предприятия Paldiski Sadamate AS.

Автор выбрал для исследования как материальные факторы мотивации сотрудников компании, так и нематериальные. Методом получения данных было анкетирование, в ходе которого выяснилось, что:

- получаемым денежным вознаграждением удовлетворены больше работники управленческого состава, чего нельзя сказать о работниках, не имеющих подчинённых;
- бонусная программа фирмы, включающая возможность посещения спортивного зала, организацию «летних» и «зимних» дней, подарки на юбилейные дни рождения работников и другое, удовлетворяет не всех работников, хоть и является достаточно разнообразной;
- для работников, которые не имеют в пользовании собственного транспортного средства и живут за пределами города Paldiski, необходимо найти возможность улучшить проезд на работу и обратно;
- менеджмент фирмы считает свою работу более интересной и разноплановой, чем сотрудники, не имеющие подчинённых;

- информация, касающаяся работы, поступает вовремя, но не всегда её полнота достаточна;
- большая часть работников удовлетворена работой непосредственного руководства;
- слова благодарности больше получают, работники, не имеющие подчинённых, чем руководители.

Автор работы предложил улучшить существующие недостатки в мотивировании работников следующими новациями в работе:

- внедрить систему, при которой каждый работник напрямую мог участвовать в организации мероприятий, предварительно зная бюджет;
- увеличить количество поездок развозки, для большего удобства тех, кто не имеет личного транспорта и живёт за пределами города Paldiski;
- проводить больше совещаний руководителя с членами его команды, для возможности более частого обмена информацией и тем, самым повышая возможности планирования интересной работы для каждого;
- уметь произносить слова благодарности всем, включая менеджмент фирмы.

Подводя итог дипломной работы, автор пришёл к выводу, что любые способы, используемые на предприятиях для мотивирования сотрудников необходимо постоянно улучшать, создавать новые программы, совершенствовать уже существующие, так как все члены команды фирмы – это люди, которые имеют отличия в возрасте, гендерные различия, разный опыт, уровень знаний и другие факторы, влияющие на мотивацию к работе.

Итак, автор достиг поставленной цели и смог доказать, что совершенствование мотивации персонала на данный момент остаётся для большинства предприятий актуальной задачей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Adair John.** (2006). *Leadership and Motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others.* Great Britain and the United States: Kogan Page Limited. 131 p.
2. **Church Matt.** (2013). *Amplifiers : The Power of Motivational Leadership to Inspire and Influence.* Melbourne: John Wiley & Sons Australia Ltd. 219 p.
3. **Deeprise Donna.** (2003). *Smart things to Know about Your Motivation.* United Kingdom: Capstone Publishing Limited. 231 p.
4. **Koontz Harold.** (2009). *Essentials of Management: An International Perspective, 8/e.* New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited. 455 p.
5. **Landy J. Frank and Conte M. Jeffrey.** (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, 3/e.* New York: John Wiley & Sons Inc. 617 p.
6. **Michael Armstrong** (2012). *Armstrong s Handbook of Human Resource Management Practise, 12/e,* London: Kogan Page Limited. 793 p.
7. **Michael Armstrong** (2002). *Employee reward, 3/e.* London: CIPD Hause 573 p.
8. **Moshal B. S.** (2009). *Principles of Management.* New Delhi: Ane Books Pvt. Ltd. 1146 p.
9. **Sarpu R. K** (2009). *Administrative Theories and Management Thought, 2/e.* New Delhi: PHI Learning Private Limited. 483 p.
10. **Silberman Jason.** (2013). *Why is Employee Motivation So Important for Performance?.- Training Station Blog.* [WWW] <http://trainingstation.walkme.com/why-is-employee-motivation-so-important-for-performance/> (28.09.2015).
11. **Rice Christopher, Marlow Frasher, Masarech Mary Ann.** (2012). *Engagement Equation: Leadership Strategies for an Inspired Workforce.* New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 306 p.

12. **Андреева И. Н.** (2012). *Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента*. СПб: БХВ- Петербург. 416 с.
13. **Рогожин М. Ю.** (2014). *Справочник кадровика*. Москва. Берлин: DirectMedia. 399 с
14. **Родионова Е.А.** (2013). *Психология стимулирования персонала*. Харьков: «Гуманитарный центр». 228 с.
15. **Самоукина Н.** (2006). *Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах*. Москва: ООО «Вершина». 224 с.
16. **Станис Д.В.** (2014). *Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение*. [WWW] <http://sibac.info/15576> (01.10.2015).
17. *Palgavõrdlus ametikohtade järgi 2015*. [WWW] <http://www.palgad.ee/salaryinfo> (11.10.2015).
18. *Paldiski Sadamate AS 2014. konsolideeritud majandusaasta aruanne*. [WWW] <https://ariregister.rik.ee/lihtparing.py> (30.09.2015).
19. *Sadamast üldinfo*. [WWW] <http://www.portofpaldiski.ee/files/ee/port/port.html> (03.10.2015).
20. *Statistikaamet 2015*. [WWW] <https://www.stat.ee/34204> (11.10.2015).
21. *Sõiduplaanid 2015*. [WWW] <http://soiduplaan.tallinn.ee/#harju/regionalbus/145/a-b> (17.10.2015).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкета

Оценка удовлетворенности работников Paldiksi Sadamate AS												
Уважаемый работник, пожалуйста, заполните данную анкету. На основе предоставленных данных, проанализируем удовлетворенность сотрудников работой, а также сделаем предположения по повышению мотивации.												
Пожалуйста, оцените следующие утверждения по шкале от нуля до десяти, где "0" значит совсем не согласен, а "10" - полностью согласен.												
Paldiksi Sadamate AS - как работодатель												
1	Обстановка на Paldiksi Sadamate AS благоприятная для работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Чувствую гордость за работу в Paldiksi Sadamate AS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Клиенты для Paldiksi Sadamate AS значимы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Затраты времени и денег на дорогу на работу и обратно соответствуют желаемому	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Я удовлетворен получаемым окладом	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Удовлетворен бонусами, которые предоставляет Paldiksi Sadamate AS (подарки, совместные мероприятия, соревнования, спорт зал)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Моя работа и удовлетворенность ею												
7	У меня разносторонняя работа	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Моя работа способствует желанию саморазвиваться	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	У меня достаточно знаний , чтобы выполнять свои обязанности	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Инфо, которая затрагивает мою работу, получаю вовремя	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13	Инфо, которая затрагивает мою работу, получаю в достаточном объёме	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Задания, которые даются - ясны	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Получаю оценки со стороны, о выполненной мной работе	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Моя работа ценится	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Фирма даёт возможность посещать курсы/лекции по повышению квалификации	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Фирма даёт возможность посещать тренинги /семинары не связанные с моей должностной специальностью	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Совместная работа и атмосфера в команде												
19	Коллеги в команде всегда готовы помочь	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	В нашей команде преобладает уважение по отношению друг к другу	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Чувствую, что я нужен нашей команде	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Мы в команде делимся друг с другом своим опытом в работе	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Мои коллеги нацелены на лучший результат в работе команды	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Решаем возникающие проблемы совместно в команде	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Наша команда доверяет руководству Paldiski Sadam AS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Наша команда доверяет непосредственному начальнику	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	В команде проводятся собрания, способствующие решению проблем	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мой руководитель												
28	Мой руководитель находит решения к возникающим проблемам	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Мой руководитель информирует о текущих делах	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Мой руководитель готов выслушать	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Мой руководитель может решить конфликт	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Мой руководитель помогает понять роль нашей службы в достижении общих целей Paldiski Sadamate AS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Мой руководитель признаёт мои заслуги в работе	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Мой руководитель благодарит, если порученное задание выполнено хорошо и в сроки	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Мой руководитель находит время, чтобы поговорить со мной с глазу на глаз	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Мой руководитель выполняет обещания	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

37	Мой руководитель даёт чёткие распоряжения	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я как личность на работе												
38	Я знаю, что ждут от моей работы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	У меня есть всё необходимое, чтобы выполнять свою работу	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Ежедневно я могу выполнять на работе, то, что у меня лучше всего получается	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	За последние 7 рабочих дней, я получал одобрение или похвалу за выполненную работу	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	Мой руководитель и мои коллеги воспринимают меня не только как работника, но и как личность	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	С моим мнением считаются	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Миссия предприятия создаёт чувство гордости за мою работу	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Порицания меня стимулируют сильнее чем похвала	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	У меня есть среди коллег хороший друг	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	За последние 6 месяцев на работе со мной говорили о моём развитии	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	Я горжусь, что работаю в Paldiksi Sadamate AS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Если появится свободная вакансия, я предложу другу/ родственнику кандидировать на данную позицию	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Пожалуйста, выберите верный для Вас вариант ответа:

1 Ваша заработная плата нетто в месяц:	300-600 EUR	601-900 EUR	901 - 1200 EUR
	1201 - 1500 EUR	1501 EUR и выше	
2 Paldiski Sadamate AS дарит мне подарки:	да	нет	
-На какие знаменательные дни:			
3 Paldiski Sadamate AS организует мероприятия для работников:	участие в спорт мероприятиях	праздничные ужины	экскурсии
Как часто в год?			другое
4 Paldiski Sadamate AS предоставляет абонемент в спортивный клуб	да	нет	
Как часто в неделю?			
6 Если проживаете за пределами Палдиски, как Вы добираетесь на работу:	личная машина	авто от фирмы	общественный транспорт
	развозка от фирмы	другое	
Как часто в день можно			

воспользоваться услугами развозки, выезжая из порта:						
7 Если бы компания оплатила курсы продолжительностью не более года, то я бы выбрал	обучающие (иностр языки, игра на фортепиано и пр.)			Профессиональные		
	развивающие (помогают в совершенствовании собственной личности, развитии некоторых природных способностей)					
8 Как часто в неделю проводятся собрания/ совещания, касательно текущей работы?						
Данные о респонденте (пожалуйста, обведите верный ответ)						
Пол	М	Ж				
Возраст	17 - 25	26-35	36-45	46-55	56 лет и старше	
Город проживания	Paldiski	Tallinn	Keila	другой		
Образование	основное	среднее	среднее-специальное	высшее	высшее в процессе получения	
Период работы в Paldiski Sadamate AS	менне года	1-2 года	3-5 лет	6-10 лет	более 10 лет	
Работники в подчинении	Есть	Нет				
Отдел, в котором я работаю	финансовый	портовой	инженеров	энергетиков	IT	другой
Спасибо за участие в опросе!						

AUTOREFERAAT

Diplomitöö teema: TÖÖTAJATE MOTIVATSIOON JA SELLE TÕSTMISE VÕIMALUSED ETTEVÕTTE PALDISKI SADAMATE AS NÄITEL

Ülaloleva teema valiku põhjuseks oli see, et igas valdkonnas sõltuvad töötegemise resultaadid paljust just iga organisatsiooni töötaja motivatsioonist. Kui igal firma töötajal on soov ennast arendada, teha oma tööd pühendumusega, töötada koos meeskonnas, tulevad ka head töötulemused, mis omakorda toob ettevõttele kasumi ja annab võimaluse pikaajaliseks tegutsemiseks.

Valitud diplomitöö teema aktuaalsus põhineb faktil, et on väga raske leida ettevõtet, kus kõik töötajad oleksid täiesti rahul oma palgaga, kolleegidega, juhatusega, boonustega ja ka teiste faktoritega, mis on seotud töötegemisega.

Antud diplomitöö eesmärgiks on praeguse personali motivatsioonipaketi eeliste ja puuduste tuvastamine ning motivatsioonimeetmete täiustamine Paldiski Sadamate AS ettevõtte näitel.

Eesmärgi saavutamist lahendati järgmiste ülesannete kaudu:

1. Personali motivatsioonimeetodite ja -võimaluste uurimine;
2. Küsitluse läbiviimine töökoha , töötingimuste, kollektiivi, tööprotsessi ja ülemustesse suhtumise kohta ettevõttes Paldiski Sadamate AS ja saadud vastuste analüüs;
3. Positiivsete ja negatiivsete poolte tuvastamine juba olemasolevate motivatsioonimeetmete alusel;
4. Järelduste tegemine ja soovitude edastamine ettevõtte töötajate motivatsiooni tõstmiseks.

Uurimisobjektiks on Läänemere Paldiski kaubandussadamas tegutsev ettevõtte Paldiski Sadamate AS.

Autori poolt valitud uurimismeetodiks oli personaalne ankeedipõhine küsitlus. See on väga mugav ja aegasäästev viis andmete kogumiseks. Ankeete täideti anonüümselt, mis andis võimaluse siiralt vastata.

Diplomitöö esimeses osas kirjeldab autor motivatsiooni tähtsust personali, ettevõtte ja juhtide jaoks lähtudes kirjandusest, internetiallikatest ja teaduslikest artiklitest. Samuti tutvustatakse mitmeid tuntuid motivatsiooniteooriaid: inimvajadustepõhilist A. Maslowi teooriat, protsessuaalsuse ootuste Victor Vroom-i teooriat ja traditsioonilise stimuleerimise X ja Y Douglas McGregori teooriat. Autor

kirjeldab ka töötajate materiaalsel ja mittemateriaalsel ergutamist. Põhilisteks materiaalsseteks rahalisteks stiimuliteks on:

- Palk;
- Boonused, preemiad;
- Osalus ettevõtte aktsiakapitalis;
- Krediidid.

Materiaalsete mitterahaliste hulka võib näiteks arvata:

- Tööauto, mobiiltelefon ja personalne kaasaskantav sülearvuti;
- Transpordi- ja telefonikulude katmine;
- Väärtuslikud kingitused tähtpäevade puhul;
- Spordiklubi liikmelisus;
- Õppimise ja täienduskoolituste eest tasumine.

Diplomitöö teises osas teeb autor läbiviidud uurimismeetodi analüüsi. Autori poolt valitud uurimismeetodiks oli personaalne ankeedipõhine küsitlus. Ankeedid olid saadetud elektroonilise posti kaudu ettevõttesse Paldiski Sadamate AS ja tagasi tulid paberil täidetud vastused.

Kõik kokku osales küsitluses 126 võimalikest 186-st Paldiski Sadamate AS töötajatest. Enamusel vastanutest – 108 inimest, ei ole alluvuses töötajaid ja ainult 18 inimest 126-st olid juhiositsioonidel. Küsitluse käigus selgus, et kõikidel vastajatel, kes on juhiositsioonil, on kõrgharidus; 52% töötajatest, kel ei ole alluvaid, on keskeriharidus ja ainult 2%-l on põhiharidus.

Autor pani kokku ja analüüsis kõiki vastajate andmeid personali motiveerimiskriteeriumide hindamiseks järgmiste kategooriate järgi:

- rahuldus palga suhtes;
- rahuldus ettevõtte pakutud boonuste suhtes;
- rahuldus tööprotsessi suhtes;
- rahuldus töökollektiivi ja juhi suhtes.

Üldiselt on ettevõttel nii materiaalne, kui ka mittemateriaalne kaasaegne lähenemine töötajate motiveerimise suhtes. Kasutusel olevad meetodid on väga erinevad, kuid sooliste, professionaalsete, vanuse ja teiste põhjuste pärast ei toimi nad kõikidele samamoodi.

Küsitluse tulemused näitasid, et töötajad, kellel ei ole alluvaid, on vähem rahul oma palgaga võrreldes nendega, kes on juhiositsioonidel. Sellegipoolest ei kavatse ettevõtte praegu palku tõsta järgmistel põhjustel: esiteks, need palgad, mis töötajad saavad, ei ole madalamad kui teistes samas töösektoris

ettevõtete poolt pakutud; teiseks, firma majandusseis on muutunud märksa halvemaks võrreldes 2013 aasta majandustulemustega (Tabel 1). Ettevõtte jaoks oleks väga raske jätta sama arv töötajaid ning samal ajal ka oma palgafondi tõsta.

Naised ja töötajad vanusegrupis 17-35 jäid enamuses rahuldumata mitmekülgse materiaalsete lisahüvituste programmiga, kuhu kuulusid spordiklubi liikmelisus, õnnitlused tähtpäevade puhul, tööürituste korraldamine. Selle probleemi osalahenduseks võib olla töötajate suurem kaasamine tööürituste valimisel.

Positiivseks momendiks võib märkida, et kõikidel töötajatel on võimalus kvalifikatsiooni tõstmiseks tööandja täis- või osalisel kulul, kusjuures kursuse võib ise ette valida ja pärast peab oma juhiga kooskõlastama maksumuse ja aja.

Autor tegi küsitluse ajal selgeks, et nii mehed kui naised tahaksid osaleda ka lühikursustel, mis arendaksid neid kui isiksusi ja ei oleks otseselt seotud töötegemisega. Selliste kursuste / seminaride hulka võib määrata toiduvalmistamise tunde, veini degusteerimiskursuseid, keraamiliste kujude valmistamise kursuseid, joonistamist ja ka teisi. Osakonnajuhatajad võiksid korraldada töötajate seas küsitluse, milles uurida, millistel nendest lühikursustest soovivad nad osaleda ja pärast kooskõlastada juhatusega ka nende üld- ja lisakulud ning neid organiseerida. Selline lisakursuste osalemise võimalus parandaks kindlasti suhteid töötajate vahel ja annaks võimaluse tunda uhkust oma ettevõtte üle.

Inimestel, kes elavad Paldiskist väljaspool ja kasutavad ühistranspordi või tööandja poolt pakutud transporditeenust, on kõige madalam rahuldus jõudmisega tööle ja tagasi koju. On teada, et Tallinnast väljub ettevõtte transporditeenus ainult 2 korda päevas ja kindlatel aegadel ja ühistransport sõidab graafiku järgi, mis on 1 kord täis- või pooltunnis. Autor arvab, et kõige parem viis transporditeenuse parendamiseks on Tallinnast sõitude lisamine. Selle tagajärjel on töötajatel lihtsam oma aega planeerida ja nad kulutavad vähem tunde tööle ja töölt sõitmisele.

Küsitluse käigus avastati, et need inimesed, kellel ei ole alluvaid, arvavad, et nende töö ei ole väga mitmekülgne. Selleks, et teha tööülesandeid huvitavamaks, peab osakonnajuht aru saama, mis lisaülesandeid saab töötajale anda ja kas töötajal on aega ja vastutust nendega tegelemiseks. Selle probleemi lahendamiseks võiks korraldada igapäevaseid lühiajalisi nõupidamisi juhtide ja töötajate vahel, kust juhatajad saavad infot olemasolevate asjade käigust ja saavad hiljem arvestada töötaja võimalustega tegeleda lisaülesannetega. See võiks aidata ka lahendada infojagamise ja tööasjade lahendamise kiiruse probleemi.

Andmete analüüsi käigus selgus asjaolu, et nendel töötajatel, kes on ettevõttes olnud tööl vähem kui 2 aastat, tekib harva võimalus töökogemuste saamiseks teiselt professionaalsemalt töötajalt. Selle probleemi lahendamiseks peaksid töötajad ise rohkem pöörduma kogenumate kolleegide poole. Selleks on vajalik, et:

- rohkem kogunud töötajad näitaksid välja initsiatiivi abi pakkumises;
- „professionaalid“ huvituksid nooremate töötajate kogemustest selleks, et nooremad kolleegid saaksid aru, et kõik inimesed võivad midagi mitte teada või mitte osata tööstaažist olenemata.

Selgus ka, et väga oluline osa on oskusel tänada töötajaid tehtud töö eest. Inimesed, kes ei kuulu juhatusse, on rohkem rahuldatud, kui neid kiidetakse ja nende tööd tunnustatakse. Juhtpositsioonidel olevad töötajad kuulevad selliseid ergutussõnu nagu „tänan“, „ülesanne hästi tehtud“, „sa said nii kiiresti hakkama“ ja teisi harvemini. On vajalik, et juhtpositsioonidel olevat töötajad saaksid ka positiivset tagasisidet nii oma ülemustelt kui ka alluvatelt. Kiidu- ja tänusõnad teevad tuju heaks igal inimesel ja tekitavad soovi oma tööülesandeid suurema entusiasmiga täita.

Autor avastas juhtide hinnangul, et kõikide Paldiski Sadamate AS osakonnade töötajate arvates on nende otsesed juhid professionaalsed korralduste andmises. Erandiks tuli ainult sadamatöölise osakond, kus enamus arvas, et nende otsene juht ei oska korraldusi jagada. Selle puuduse lahendamiseks oleks vaja juhatusel antud osakonnajuht juhtimiskursustele saata.

Diplomitöö tulemusena tuli autor järeldusele, et igasuguseid ettevõttes olevaid motivatsioonimeetmeid tuleb alati täiendada. Tuleb luua uusi programme ja täiustada juba olemasolevaid, sest kõik ettevõtte töötajad on erinevad vanuse, soo, töökogemuste ja teiste faktorite poolest, mis mõjutavad töömotivatsiooni.

Kokkuvõtteks võib öelda, et autor saavutas püstitatud eesmärgid ja oli võimeline tõestama, et töötajate motivatsiooni täiustamine jääb tänaseks enamustele ettevõtetele aktuaalseks ülesandeks.

SUMMARY

EMPLOYEE MOTIVATION AND WAYS OF IMPROVEMENT BASED ON COMPANY PALDISKI SADAMATE AS

Ljubov Davydova

Language:	Russian	Figures:	22
Pages:	40	Tables:	1
References:	21	Appendixes:	1
Keywords:	-		

The relevance of the chosen topic is coming from the fact that there are very few companies in which all the workforce is completely satisfied with the salary, colleagues, management, bonuses and the other factors that contribute to work process.

The aim of diploma thesis is to identify the strengths and weaknesses in the existing scheme of staff motivation and improvement of these methods on the example of Paldiski Sadamate AS.

Achieving the goal was carried out through the following tasks:

1. Explore the methods and opportunities to motivate staff;
2. Conduct a survey among company employees of Paldiski Sadamate AS to find out the satisfaction degree of the workplace and conditions, collective work process, management, and then analysis of the responses based on this survey;
3. Determine positive and negative sides of the established ways of staff promotion;

4. Formulate conclusions and give recommendations for improving employee motivation.

Thesis consists of two chapters: theoretical and analytical. In the first theoretical part the author describes the importance of staff motivation based on the professional literature, internet sources and scientific articles, both for the company and for the management. Some famous theories of motivation: Maslow's hierarchy of needs, V. Vroom's expectancy theory and Douglas McGregor's Theory X and Y are being referred to. Author also describes material and non-material motivation methods for employees.

In the second analytical part the author reviews results of the survey. Method chosen for the study was individual questionnaire. 126 out of the total 186 Paldiski Sadamate AS workers participated in the survey.

In order to assess staff motivation factors, author grouped and analyzed data from the respondents in the following categories:

- satisfaction with the salary;
- satisfaction with the bonuses given by the company;
- satisfaction with the work process;
- satisfaction with the team and the direct manager.

The study showed that:

- management is more satisfied with the salary than the workers who have no subordinates;
- company's bonus program includes possibility of visiting the gym, organization of "summer" and "winter" days, gifts for jubilees and other activities, but it does not suit all the employees;
- workers who have not got their own vehicle and live outside Paldiski city, are not satisfied with getting to and from work using public transport or company's transportation service;
- management of the company believes their work is more interesting and diverse compared to employees without subordinates;
- work related information is usually provided by management on time but not full scope of the tasks;
- majority of employees are satisfied with the work of direct management;

- employees who do not have subordinates receive more words of gratitude than the managers.

Author of the work proposed to improve the existing deficiencies in employee's motivation with the following innovations:

- introduce a system in which each employee can participate directly in choosing the company's events with a predefined budget;
- increase the number of trips to and from work organized by the company for greater convenience of those who do not have private transport and live outside the city of Paldiski;
- hold more meetings between the manager and his team members to allow more frequent exchange of information and by thus improving the assignment of interesting tasks for everyone;
- to say words of gratitude more often to everyone, including the management of the company.

As a summary, the author came to conclusion that any employee motivation methods which are used by management need constant improvements by creating new programs and improving the existing ones since all team members of the company are individuals with different age, gender, experiences, knowledge and other factors which affect work motivation.

The author has achieved the goal of diploma thesis and was able to demonstrate that nowadays improvement of employee motivation for most companies is very important task.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:Ljubov Davõdova.....

Üliõpilaskood:094975 BDÄR.....

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:Raul Vatsar.....

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)