

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Гобронидзе Гига Сосоевича на тему: Развитие системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Экосоюз»)

Раскрыта сущность мотивации персонала, определены место и роль мотивации персонала в системе управления предприятием, разработана методика исследования практики применения мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии.

В работе приведены результаты исследования практики применения мотивации труда и возможностей по повышению ее эффективности. Проанализированы факторы, связанные с характером и содержанием самой работы, оказывающие влияние на мотивацию работников к рациональным действиям и повышению эффективности деятельности, и факторы, связанные со средой, в которой выполняется работа и оказывающие влияние на удержание сотрудника на рабочем месте, на рост его производительности труда и лояльности к организации.

Разработаны мероприятия, направленные на мотивацию работников к нужным действиям и повышение эффективности, а также способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте, оценена социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Сущность понятия «мотивация трудовой деятельности» персонала организации.....	7
1.2. Анализ современных теорий мотивации труда персонала.....	13
1.3. Методические основы исследования практики мотивации трудовой деятельности персонала организации.....	23
2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЭКОСОЮЗ»	30
2.1. Характеристика деятельности ООО «ЭКОСОЮЗ».....	30
2.2. Анализ влияния характера и содержания работы на мотивацию работников	34
2.3. Анализ факторов внутренней среды, оказывающих влияние на мотивацию персонала.....	44
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО АКТИВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЭКОСОЮЗ».....	51
3.1. Мероприятия, направленные на повышение мотивации работников к высокой эффективной трудовой деятельности	51
3.2. Мероприятия, способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте и развитию его трудового потенциала.....	55
3.3. Оценка социально-экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий в организации ООО «Экосоюз».....	59
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета «Анализ процесса мотивации трудовой деятельности персонала»	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные результаты мониторинга мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ЭКОСОЮЗ».....	80

ВВЕДЕНИЕ

Результативность управления организациями в ситуации развития рыночных отношений большую часть зависит от порядка и активности систем мотивации и стимулирования их сотрудников.

В рамках социально-трудовых взаимоотношений перемены проявляются наиболее чувствительно. Это вызвано тем, что менеджмент большей части организаций главное внимание как обычно оказывает задачам минимизации издержек и максимизации прибыли. Другими словами, преимущество принадлежит целям производственного вида. Не смотря на это, управлению процессами сближения трудовой деятельности сотрудников, обеспечению соответствия желаний и целей сотрудников и организации в целом, созданию примеров нового организационного поведения, результативных систем мотивации сотрудников не дается нужного внимания. В то же время, создание и совершенствование результативной мотивационной системы в организации поможет в большей степени понизить уровень конфликтности в коллективе, наладить взаимоотношения сотрудников с руководителями и собственно между самими работниками, значительно увеличить уровень самоорганизации и самоуправления, а, значит и производительность, и качество труда.

Осуществлять прописанные цели можно методом формирования и постепенного улучшения системы мотивации работы персонала организации, направленной на обеспечение высокого уровня трудовой жизни людей.

В современной практике совершенствование мотивационной деятельности сотрудников побуждает к росту производительности ничуть не меньше, чем технологическое перевооружение. Кроме этого, известно большое число примеров, когда конкурентных преимуществ добивались не за счет лучшей и современной техники и технологии, а за счет грамотно построенной мотивационной системы организации.

Все большее количество руководителей понимает необходимость и увеличивающуюся значимость мотивационной части, без которой ни одна фирма не осуществит в полную меру свой потенциал развития.

Все вышеперечисленное объясняет актуальность и заинтересованность темы данной выпускной квалифицированной работы.

Степень разработанности проблемы исследования. Данной проблеме уделяется достаточно большое внимание в научных работах самых различных авторов. Вопросы управления социально-трудовыми взаимоотношениями прописаны в работах зарубежных экспертов по потребностям людей (А. Маслоу¹, Э. Мэйо и др.), мотивации к труду, теории трудового поведения (Ф. Герцберг, Ф. Тейлор и др.). Отдельные аспекты проблемы описаны в работах российских ученых (Еникеев М.И.², Катульский Е.М.) Социальные взаимоотношения, проявляющиеся в результате трудовой деятельности, определили предмет исследований Кричевского Р. Л.³, Анисимова В.М.⁴. Проблемы субъектов социально-трудовых взаимоотношений на принципе социального диалога и партнерства изучаются в трудах Бурлакова Г. Р.⁵, Горелова Н. А.⁶

Целью выпускной квалификационной работы является изучение особенностей процессов мотивации трудовой деятельности персонала организации и разработка рекомендации по повышению их эффективности.

Для реализации вышеуказанной цели были решены следующие **задачи**:

- раскрыта сущность понятия «мотивация трудовой деятельности» персонала организации;
- изучены современные теории мотивации труда персонала;
- разработана методика исследования практики мотивации трудовой деятельности персонала организации;

¹ Маслоу А. Мотивация личности. - СПб:Евразия, 1999. - 478 с.

² Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2010. - 119 с.

³ Кричевский Р. Л., Маржине А.. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом. - М., Дело, 2012. - 387 с.

⁴ Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: 2012. – 425 с.

⁵ Бурлаков Г. Р. Мотивационный климат организации//Управление персоналом. М.: Академия, 2013. -265 с.

⁶ Горелов Н. А., Тучков А. И. Энциклопедия труда и занятости СПб: СПбГУЭиФ, 2014. - 420 с.

- проведен анализ факторов, оказывающих влияние на мотивацию работников;
- разработаны мероприятия, направленные на повышение мотивации работников к высокой эффективной трудовой деятельности;
- предложены мероприятия, способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте и развитию его трудового потенциала;
- дана оценка социально-экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий в организации ООО «Экосоюз».

Объектом исследования является персонал компании ООО «Экосоюз», которая одной из первых открыла в Пензе производство пластиковых окон, фасадных конструкций и других архитектурных решений для остекления коммерческих, промышленных, жилых и прочих объектов. **Предметом** выступает система мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Экосоюз».

Методологической основой выпускной квалификационной работы являются работы известных ученых по вопросам мотивации и стимулирования сотрудников организаций к результативной деятельности, публикации в печати, материалы популярных конференций и семинаров. В ходе исследования применялись различные методы, такие как: структурный и системный анализ, статистические, социологические, а также анкетирование.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов в практике совершенствования процессов мотивации трудовой деятельности как в ООО «Экосоюз», так и в других организациях.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность понятия «мотивация трудовой деятельности» персонала организации

Мотивационные аспекты управления персоналом приобрели большое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране определение мотивации труда в экономическом плане появилось совсем недавно, это связано, прежде всего, с демократизацией производства. Прежде оно применялось, чаще всего, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это обуславливалось несколькими причинами. Во-первых, экономические учения не ставили перед собой цель проанализировать контакты своих предметов с перечисленными науками, и, во-вторых, в абсолютно экономическом понимании до недавнего времени определение «мотивация» заимствовалось определением «стимулирование». Такое восприятие мотивационного процесса наталкивала к ориентации на краткосрочные экономические цели, на получение немедленной прибыли. Это отрицательно сказывалось на личности сотрудника, не вызывало интереса в личном развитии, а ведь именно данная система на сегодняшний момент является важным моментом повышения эффективности производства.

По мнению Г.Р. Бурлакова «трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ⁷.

Данное понятие показывает узкую связь между управленческим и индивидуально-психологическим содержанием мотивации, нацеленную на том моменте, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, имеет в себе как нужную часть

⁷ Бурлаков Г. Р. Мотивационный климат организации//Управление персоналом. М.: Академия, 2013. -265 с.

согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его станет считаться высокотрудовое поведение объекта управления.

Анализ трудов отечественных ученых показал, что существуют различные определения понятия "мотивация" (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Определения понятия «мотивация»

№ п/п	Автор	Определение понятия "мотивация"
1	Лукашевич В.В.	Мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации ⁸ .
2	Турчинов А.И.	Мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей ⁹ .
3	Герчиков В.И.	Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы ¹⁰ .
4	Экономическая энциклопедия	Мотивация – побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности ¹¹ .
5	Федосеев В.Н.	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий ¹² .

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.¹³

Современные теории мотивации, возникшие в процессе проведения различных психологических исследований, показывают, что настоящие причины,

⁸ Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2010. – 240 с.

⁹ Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.

¹⁰ Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях/ В.И. Герчиков // ЭКО. – 2009. – № 6. – С. 103–112.

¹¹ Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд-во "Гелиос АРВ", 2010. – 1024 с.

¹² Федосеев, В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев.– М.: ИКЦ "МарТ" Ростов н/Д: Издательский центр "МарТ", 2012. – 528 с.

¹³ Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.

направляющие сотрудника посвящать работе все силы, крайне сложны и многообразны. По словам одних учёных, работа сотрудника определяется его потребностями. Предпочитающие другую позицию утверждают, что поведение сотрудника относится также и к функциям его восприятия и ожиданий.

При изучении мотивации необходимо сконцентрироваться на факторах, направляющих сотрудника действовать наиболее эффективно. Главные из которых: интересы и потребности, стимулы и мотивы.

Потребности невозможно пронаблюдать или измерить, о них можно говорить только по поведению людей. отмечают первичные и вторичные потребности. Первичные по сути своей являются физиологическими: человек не может прожить без воды и еды, жилища и одежды, жилища и т.д. Вторичные потребности проявляются в процессе получения жизненного опыта, то есть они являются психологическими потребности в признании, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав сотруднику необходимую для него ценность. Но в определении «ценность» все люди воспринимают совершенно по-разному. Так, например, богатый человек, ожидаемо, предпочтет провести пару часов отдыха вместе со своей семьей, чем выберет денежное вознаграждение, которое он получит за сверхурочную работу на благо компании. Для другого трудящегося более ценными могут оказаться уважение своих коллег и работа по его интересам, а не материальные выплаты, которые он приобрел бы, реализовывая обязанности, например, продавца в крупном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение люди получают от проделанной работы, понимая важность и необходимость своего труда, испытывая чувство удовлетворения от общения со своими непосредственными коллегами.

«Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.¹⁴

¹⁴ Прошкин, Б. О. некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала / Прошкин Б. // Управление персоналом. – 2013. - №11. – С.55-67.

Мотивационный процесс может быть предложен в виде идущих одна за другой стадий: понимание сотрудником своих потребностей как системы предпочтения, выбор лучшего метода приобретения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его осуществлении; реализация действия; приобретение вознаграждения; удовлетворение потребности. Центром управления на основе мотивации является влияние нацеленным образом на предпочтения участников трудового процесса для реализации высоких результатов деятельности.

Для управления персоналом с помощью мотивации нужны такие предпосылки, как определение влечений и интересов сотрудника с учетом его личных и профессиональных способностей, выявление мотивационных возможностей и альтернатив как в команде в целом, так и для отдельного сотрудника. Необходимо объемнее применять личные цели каждого участника трудового процесса и цели организации.

Ни одна из сформированных извне целей не приводят интерес человека в реализацию своих усилий до тех пор, пока они не осуществляется в его «внутреннюю» цель и как следует далее в его «внутренний» план действия. Исходя из этого для итогового успеха огромное значение имеет совмещение целей сотрудника и организации.

Для решения данной задачи следует реализовать механизм мотивации роста результативности труда. Под ним понимается объединение способов и приёмов влияния на сотрудников со стороны системы управления организациями, направляющая их к нужному поведению в процессе труда для достижения целей компании, построенной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов рассмотренных на рисунке 1.1.¹⁵

¹⁵ Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Комаров Е.И. // Управление персоналом. - 2014. - №23. - С.19-32.

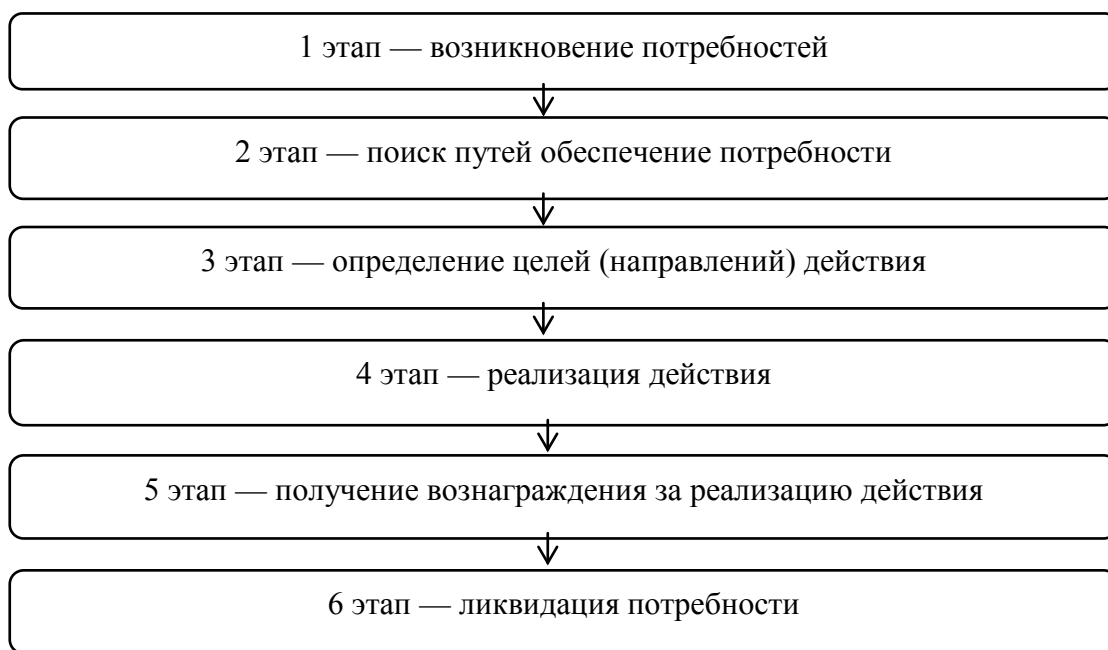


Рис. 1.1. Схема мотивационного процесса

Первый — возникновение потребностей. Человек понимает, что ему чего-то не хватает. Он решает осуществить какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

Второй этап — поиск методов обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Выявляется, что именно и какими способами необходимо осуществить, чтобы погасить потребность. Здесь определяется, что нужно получить, для устранения возникшей потребности.

Четвертый этап — реализация действия. Человек тратит свои усилия, чтобы реализовать действия, открывающие ему возможность получения того необходимого, что нужно для удовлетворения потребности. Так как процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Осуществив необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий

обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или заканчивает деятельность до появления другой потребности, или продолжает ловить моменты и реализовывать действия по удовлетворению потребности.

Часто возникают трудности, препятствующие выявлению, главных мотивов в мотивационном процессе определенного сотрудника в конкретных условиях. Знание хода процесса мотивации не дает главных преимуществ в руководстве этим процессом. Тут важным фактором является не видимость мотивов. Можно понять, какие именно мотивы являются главными, но в определенном виде их вычислить очень трудно.

Мотивация как функция управления осуществляется через систему стимулов, т.е. каждое действия сотрудника должно иметь для него положительный или отрицательный результат. Изучение рабочей команды может помочь руководителю разработать мотивационную структуру, с помощью которой он реализует изменение коллектива в нужном для него направлении.

Таким образом, эффективное управление сотрудниками невозможно без понимания его мотивации. Произвести эффективную систему способов и методов управления персоналом, можно благодаря, знаниям о том, что движет человеком, что направляет его к нужному поведению, какие мотивы лежат в основе его действий. Для этого нужно знать, как проявляются те или иные мотивы, как и какими способами, эти мотивы будут реализованы.

Также нужно знать, что главными элементами результативного мотивирования труда является стимулирование сотрудников. В организациях, где персонал тесно взаимодействуют между собой, при реализации стимулов необходимо считаться с их потребностями. Тогда мотивирование будет действительно эффективным и значимым.

1.2. Анализ современных теорий мотивации труда персонала

Существующие в настоящее время теории мотивации труда подразделяются на две группы: содержательные теории мотивации и процессуальные теории¹⁶.

Первые большее внимание уделяют исследованию и объяснению того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые объясняют процесс, дающий продвижение происходящего внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было усвоить мотивацию как явление, необходимы оба понятия, а также индивидуальный подход к рассмотрению.

К основным содержательным теориям относят: теорию мотивации по А. Маслоу, двухфакторную модель Ф. Герцберга, теорию Д. Мак Клеелланда¹⁷.

Огромный вклад в развитие теории мотивации внес Абрахам Маслоу (1908-1970), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии. Свои взгляды он изложил в научных трудах: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934) и «Мотивация и индивидуальность» (1970)¹⁸.

Маслоу говорил, что действия человека зависит от того, какой из пяти видов потребностей является на данный момент главным. Любой человек в один и тот же период имеет потребности одновременно всех пяти видов, но сила каждой потребности в какое-то определенное время зависит от личностных приоритетов человека. Исходя из этих приоритетов возводится последовательность потребностей. Маслоу говорил, что главные пять видов потребностей почти постоянно идут в последовательности, представленной на рисунке 1.2.

Управленец, знающий уровень потребностей своего сотрудника, способен предугадать, какой именно вид потребностей будет возвышаться у него в будущем, и, следовательно, может подобрать наиболее продуктивный мотиватор.

¹⁶ Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

¹⁷ Белозерова Т.В. к вопросу о теории мотиваций трудовой деятельности. В сборнике: Череповецкие научные чтения - 2015 материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 3-х частях. Ответственный редактор: Н.П. Павлова. 2016. С. 29-31.

¹⁸ <https://ru.wikipedia.org> - [Википедия — свободная энциклопедия](#)

Если проанализировать все уровни иерархии потребностей Маслоу более полным образом, то можно увидеть, что физиологические потребности состоят из главных, первичных потребностей человека. Часто, в работах современных ученых, данные потребности, обозначают биологическими потребностями. Если данные потребности рассматривать применительно к работе, то это прежде всего потребности в заработной плате, социальном пакете, отпуске, перерывах, хороших рабочих условиях.

Следующий этап - это потребность в безопасности. Данные потребности отмечают желание сохранить уже приобретенные достижения и положение и оградить себя от опасности, угроз, потерь или лишений. В компаниях данные потребности имеют тип борьбы служащих за безопасность работы, внедрение порядка старшинства, безопасные условия работы, вспомогательные льготы, страховку и выходное пособие.



Рис. 1.2. Пирамида потребностей А. Маслоу

Если достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, интерес людей перебирается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Все люди так же чувствуют желание нравиться другим и желают удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это осуществляется методом внедрения в формальные и неформальные рабочие

группы, с помощью сотрудничества с новыми сотрудниками и принятия участия в различных мероприятиях.

Потребности в уважении могут принимать две отличные друг от друга формы. Первая форма - это нужда в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение узко связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Данная потребность связана с именем сотрудников о себе, общественным признанием, статусом внутри коллектива. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почётные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

Когда устранены потребности четырёх нижних уровней, человек устремляет своё внимание на удовлетворение потребности в самореализации. Пробуя этого добиться, люди пытаются осуществить полностью свой потенциал, нарастить собственные способности и стать лучшими. Данная потребность в самовыражении считается самой высокой из числа всех человеческих потребностей.

Факт, что человеческие потребности возможно распределить в последовательном порядке, имеет главное значение. Во-первых, потребности низких уровней обязаны быть удовлетворены в первую очередь, только после этого возможно перейти к потребностям наиболее высших уровней.

Помимо этого, важно учесть тот факт, что потребности низких уровней создают ту основу, на которой строятся потребности наиболее высших уровней. Только после того, когда потребности низшего уровня становятся насыщенными, у руководителя появляется возможность достичь успеха, мотивируя сотрудников путем удовлетворения потребностей наиболее высокого уровня.

Большое значение имеет идея достаточности. Человек никогда не чувствует достаточного удовлетворения собственных потребностей. Большая часть людей желают получить как можно больше денег, приобрести верных себе друзей, получить уважение окружающих, испытывать самоуверенность, и все это

независимо от того, на сколько они смогли всего достигнуть. Таким образом, люди поднимаются вверх по иерархии не тогда, когда он в полной мере удовлетворил свои потребности, а когда они достаточно удовлетворены.

При использовании иерархии потребностей по А. Маслоу главная роль отводится интуиции, что и является наиболее подходящим объяснением её признания. Однако, с точки зрения конкретных действий руководства, подход А. Маслоу имеет ряд трудностей. Прежде всего, большинство из нас в одно и тоже время могут находиться на нескольких уровнях иерархии потребностей.

Также крайне трудно определить уровень потребностей, удовлетворением которых можно мотивировать человека в настоящий момент. Частично проблема происходит от того, что очень трудно отличить мелкие, незначительные изменения в потребностях, которые происходят ежедневно, от более значительных и реже встречающихся изменений (сдвигов) в человеческих потребностях.

Сложность также возникает при измерении потребностей человека. Большинство из нас испытывают большие сложности в определении своих собственных потребностей и при расстановке приоритетов. Менеджер же, который должен создать мотивационную среду для многих своих подчинённых, сталкивается со сложнейшей задачей.

Одним из столпов психо-социологического подхода считается Фредерик Герцберг . В 1959 году под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании ответов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации (рис. 1.3).¹⁹

Герцберг выявил в ответах две четко непохожие группы потребностей. Первой он дал название «гигиенические факторы или поддерживающие». В данную группу входили те факторы или условия, при недостатке которых рабочие

¹⁹ <https://ru.wikipedia.org> - Википедия — свободная энциклопедия

не испытывали удовлетворения от работы. Эти гигиенические факторы содержат в себе взаимоотношения с руководством, размер заработной платы, взаимоотношения с коллегами, условия работы, личная жизнь.

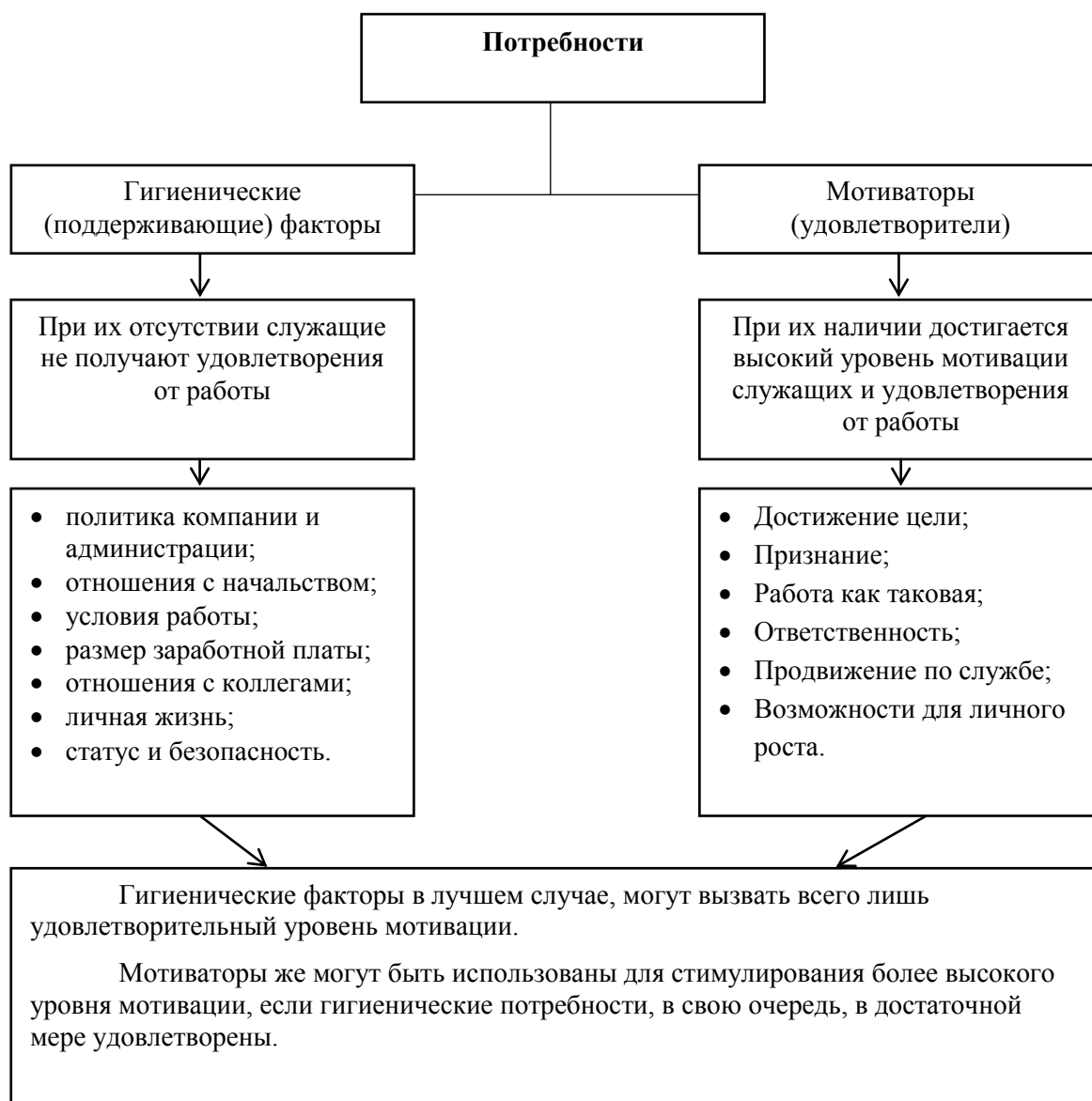


Рис. 1.3. Теория мотивации по Ф. Герцбергу

Данные факторы имеют важность только в том случае, если после реализации работы сотрудник приобретает так же ещё и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Герцберг озаглавил мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при присутствии которых достигается высокий уровень мотивации работников и удовлетворения от работы. При недостатке данных условий нет возможности приобрести ни результативной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели,

признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Таким образом, в трудах Герцберга описываются доказательства того, что существует два противоположных друг другу типа факторов, вызывающие нужное целенаправленное поведение. Гигиенические факторы, в лучшем случае, способны вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации. Мотиваторы же могут быть применены для стимулирования более лучшего уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Важной ролью двухфакторной теории является то, что управленцы должны вести себя очень аккуратно и не делать акцент на гигиенические факторы, как на важные, при удовлетворении потребностей, когда желания низшего уровня удовлетворены должным уровнем. И наоборот, управленцы не обязаны тратить время и средства, предлагая своим сотрудникам различные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

Наверное, наиболее невероятным и случайным открытием, приобретенным в итоге осуществленных Герцбергом исследований, является то, что денежные средства были отмечены к числу гигиенических факторов, а не мотиваторов. Деньги имеют главное значение для многих сотрудников, как из-за их покупательной способности, так и из-за социального положения, который имеет их владелец. Не смотря на это, менеджеры дают себе и своим предприятиям отрицательную услугу, принимая деньги как наилучшее средство для удовлетворения всех возникших желаний, которые могут проявиться у сотрудников.

На практике заключения Герцберга привели к реализации программ наживания труда, в которых приводился полный список гигиенических, и мотивирующих факторов, а так же предлагалось работникам самим выявить наиболее важные для них факторы.

Несмотря на то, что главные пункты теории Герцберга нашли большое использование, в ее адрес выдвигались и критические высказывания.

Некоторые ученые говорили о то, что один и тот же фактор может оказать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Таким образом, можно сказать: что один и тот же мотиватор одного человека может замотивировать, а другого нет, т.е. мотивировать разных людей будут совершенно различные факторы.

Критики теории Герцберга также утверждали, что мотивация имеет видимый характер и во всем зависит от случившийся ситуации. Факторы, мотивирующие людей в одной ситуации, могут не оказать на него никакого воздействия в другой ситуации.

Теория Герцберга не рассматривала воздействие большинства переменных величин на положение. В результате чего, ученые пришли к выводу, что для интерпретация механизма мотивации нужно учитывать различные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Главная идея данных теорий заключается в том, что наряду с учетом потребностей нужно воспринимать то, как человек сортирует усилия для реализации различных целей и какой тип поведения он выбирает.

Концепция Дэвида Мак Клеланда делает основной акцент на потребности высших уровней, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Он считает, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач²⁰.

Потребность в удаче находится в иерархии потребностей Маслоу примерно в промежутке между уважением и самовыражением. Человек, сосредоточенный на достижение удаче, чаще всего применяет достаточно высокий уровень риска, желает знать о определенных итогах своей работы, желает нести ответственность за разрешение возникших сложностей, и имеет тенденцию к проставлению конкретных целей. Кроме того, он владеет важными умениями касемо организации и планирования.

²⁰ Бурлаков Г. Р. Мотивационный климат организации//Управление персоналом. М.: Академия, 2013. -265 с.

Менеджеры, пробовавшие вникнуть в мотивационную среду своих сотрудников с четко представленной потребностью в удаче, обязаны знать, что последние получают удовлетворение чаще всего от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени - от вознаграждения, приобретенного за хорошо проделанную работу.

Потребность во власти также стоит в промежутке между потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Данная потребность выступает проявлением намерением человека оказывать давление на других людей. Мак Клеланд изучал данную потребность как положительную и узко объединял её с намерением достигнуть руководящей должности. Он утверждал, что имеется несколько этапов в развитии образов людей о власти, и что управленцев можно уверить отречься от идеи, что человек не должен пытаться оказывать давление на других. Наоборот, результативный лидер и менеджер обязан являться настоящим человеколюбом, верным целям предприятия и стремящемуся приучить чувство верности компании своим сотрудникам.

То, что Мак Клеланд озаглавил потребностью в принадлежности, очень напоминает то, что упоминал Маслоу. Данная потребность отображает потребность человека иметь хорошие, дружеские взаимоотношения с другими людьми. Люди с яркой потребностью в принадлежности чаще всего достигают успеха в работе, желающей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения остро важны.

Хотя все члены каждой фирмы в какой-то степени ощущают потребности в успехе, власти и принадлежности, Мак Клеланд применял результаты своего исследования для выявления трёх характерных типов менеджеров:²¹

- Институциональные менеджеры, ощущающие не малую потребность во власти, чем в принадлежности, и имеющие высокий уровень самоконтроля.

²¹ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

- Менеджеры, у которых потребность во власти больше, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.
- Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

Исследование показали, что менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за своей потребности во власти.

Работа Мак Клеланда дала понять, что потребность в успехе можно сформировать в человеке, и в итоге приобрести наиболее результативную работу. Менеджеры обязаны ставить для себя и для своих подчинённых сложные, но реализуемые цели и задачи. Кроме этого, следует помнить, что люди, нацеленные на успех, чаще всего этого успеха и достигают, однако компания может получить пользу из комбинации всех трёх типов менеджеров, описанных Мак Клеландом.

Изученные ранее теории принадлежат к содержательным теориям мотивации, в основе которых заложен анализ потребностей и их воздействие на мотивы, наставляющие человека к деятельности.

В последующем теории мотивации реализовывались в сторону изучения процесса мотивации и методов мотивирования сотрудников с целью достижения планируемых результатов. Мотивационный процесс содержит в себя такие важные этапы, как: выявление задач и возможного вознаграждения, сопоставление их с потребностями и мотивами, разработка определенного поведения, реализация действий и получение результата. К данному итоговому этапу в компании возникает необходимость решения новых задач, и мотивационный процесс начинается заново.

Теории мотивации, направленные на мотивационный процесс, приобрели название процессуальных теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации подтверждают реальность потребностей, но также считают, что поведение человека большую часть складывается его восприятием и ожиданием в той или иной ситуации, а также теми действиями, которые он предпочитает для реализации желаемого для себя результата.

Теория ожидания В.Врума изучает и описывает взаимодействие трех блоков: усилия; исполнение; результат, рассматривает²²:

– ожидание в отношении затрат труда — результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

– ожидание в отношении результатов — вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты;

– валентность — приоритеты для человека тех или иных результатов. (относительное удовлетворение или неудовлетворение полученным вознаграждением).

Суть теории постановки целей Э.Лока заключается в том, что человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремится, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.

Суть теории равенства (справедливости) сводится к тому, что в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученным другими людьми.

Следует выделить возможные реакции работника на состояние неравенства:

– при недостаточном вознаграждении человек снижает интенсивность и качество труда;

– человек может потребовать увеличения вознаграждения за счет повышения оплаты труда, улучшения условий труда, продвижения по службе;

– человек может разувериться в своих способностях и возможностях, считая, что раньше он их преувеличивал, т.е. что оплата соответствует его возможностям;

– человек может сделать попытку повлиять на организацию с целью снижения оплаты других лиц или на этих лиц, заставив их увеличить затрачиваемые усилия;

²² Левина С.Ш., Сазыкина О.А. Менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2017.

- человек может изменить для себя объект сравнения, заменив лицо или группу лиц на более подходящие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств;

- человек может перейти в другое подразделение или же совсем уйти из организации.

Таким образом, имеется огромное количество разных теорий и моделей мотивации, противоречащих друг другу. Среди которых выделяется теория потребностей Абрахама Маслоу и теория двух факторов Фредерика Герцберга а так же многие другие. Не смотря на это руководителям фирм не следовало рассматривать в данных работах готовых советов по поводу мотивации сотрудников. Но следовало бы уяснить для себя их главные положения, а так же необходимо разработать для себя собственную программу мотивации сотрудников.

1.3. Методические основы исследования практики мотивации трудовой деятельности персонала организации

На примере ООО «Экосоюз» проводилось исследование практики мотивации трудовой деятельности на предприятии, в ходе которого были проанализированы факторы, связанные с характером и содержанием работы, а также факторы связанных со средой, в которой выполняется работа.

В рамках данной работы проведено исследование, **целью** которого является изучение особенностей процессов мотивации трудовой деятельности персонала организации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать факторы, связанные с характером и содержанием самой работы и оказывающие влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности.

2. Проанализировать факторы, связанные со средой, в которой выполняется работа и оказывающие влияние на удержание сотрудника на рабочем месте.

Исследование практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии проводилось на примере ООО «Экосоюз» в три этапа:

1. Подготовка теоретической части для осуществления анализа.

Этот этап обязателен для изучения предшествующего опыта исследования указанной проблемы, а также для подготовки необходимой базы данных для будущего анализа. На данном этапе применялись такие методы исследования, как:

- Обзор и анализ вторичной информации. Этот метод включает в себя изучение информации из различных учебников, книг, интернет-источников по интересующей теме.
- Сравнительный анализ – это процедуру, применяемая с помощью методом количественного и/или качественного анализа, с целью изучение двух и более событий одновременно.

2. Анализ практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии.

Данный этап необходим для изучения основных тенденций развития изучаемой проблемы, для определения ее особенностей и т.п., т.е. для сбора необходимой информации и для разработки рекомендаций по решению проблемы. Сбор необходимой информации проводился с помощью такого социологического метода опроса, как анкетирование. Данный метод исследования подразумевает опрос выборочной совокупности респондентов с использованием анкеты. Анкета – комплекс вопросов, логически связанных с основной задачей. Нами была разработана анкета, состоящая из вопросов, касающихся проблемы практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии. (Приложение 1).

С помощью анкетного опроса можно охватить наиболее широкую аудиторию. Данный метод рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Они могут включать в себя как простые, так и

сблокированные вопросы по определённым темам. При анкетировании использовались вопросы²³: закрытые и открытые; прямые и косвенные:

1. открытый вопрос подразумевает под себя ответ, предоставленный в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Закрытый вопрос, содержит в себе возможные варианты ответов, один из которых будет выбран специалистом. При использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия;

2. прямой вопрос строится чаще всего в личной форме, косвенные вопросы задаются в полубезразличной форме, при реализации анкетного опроса, запрещено осуществлять давление на ответы респондентов. Необходимо предоставить подробные инструкции по корректности заполнения анкеты для каждого респондента одинаковым способом, а также контролировать следование всех условий прописанных в инструкции для анкетера.

Использовались следующие принципы построения анкеты²⁴:

- логика анкеты не должна путаться с логикой формулировки вопросов;
- обязательный учет практического опыта и особенности культуры анкетизируемой аудитории;
- одинаковые вопросы, стоящие в различной последовательности, предоставят отличную друг от друга информацию;
- разделы анкеты должны иметь одинаковый объем.

Верстка анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы как для респондента, так и для интервьюера.

3. Анкета состоит из трех блоков. 15 вопросов первого блока были направлены на изучение факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности. Второй блок, состоящий из 15 специальных вопросов, направлен на изучение факторов связанных со средой, в которой

²³ Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры [Текст]: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 475 с.

²⁴ Кузин, Ф.А. Методика написания, правила оформления и порядок защиты [Текст]: практическое пособие для аспирантов и соискателей ученой степени. / Ф.А. Кузин. – 10-е изд., доп. – М.: Ось-89, 2010. – 224 с.

выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на рабочем месте. Вопросами третьего блока (5 вопроса) мы выявили социально-демографические характеристики респондентов.

Анкета исследования начинается с введения, т.е. обращения к респонденту. Здесь описываются правила заполнения анкеты и просьба принять участие в исследовании. Анализ и интерпретация полученных результатов, выявленных в процессе анкетного опроса, отражены во втором разделе работы.

В анкетировании приняли участие 50 респондентов работающих в ООО «Экосоюз», в частности 43% женщин и 57 % мужчин (рис. 1.4).

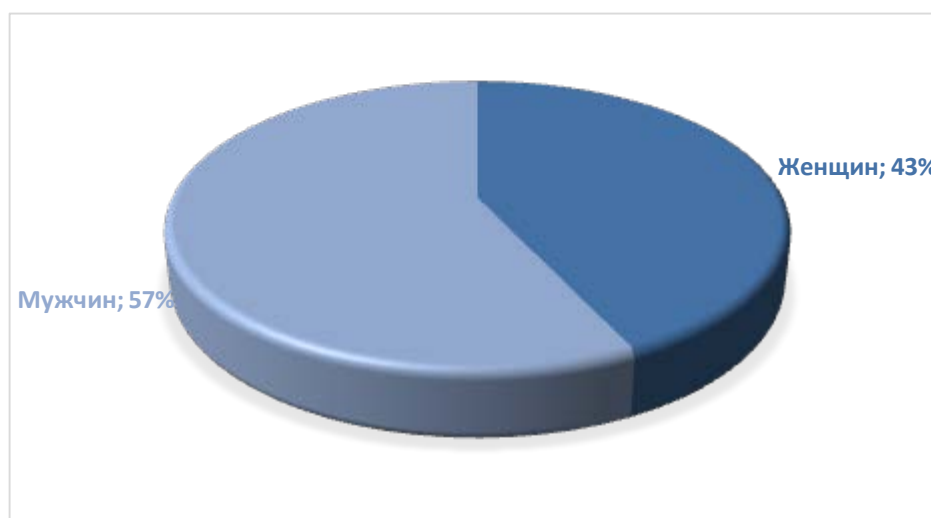


Рис. 1.4. Пол респондентов

В анкетировании принимали участие сотрудники различных подразделений и должностей компании ООО «Экосоюз». Так большую часть составили менеджеры по работе с клиентами (27%), менеджеры по продажам (21%), монтажники (19%), а также офис-менеджеры (15%), замерщики (10%), мастера участка (10%) и руководители (2%) (рис. 1.5).

Большую часть опрошенных сотрудников (54%) составили работники в возрастной категории от 31 года до 40 лет. 32% сотрудники от 20 до 30 лет, 11% - более 40 лет и 3 % респонденты в возрасте менее 20 лет (рис. 1.6).

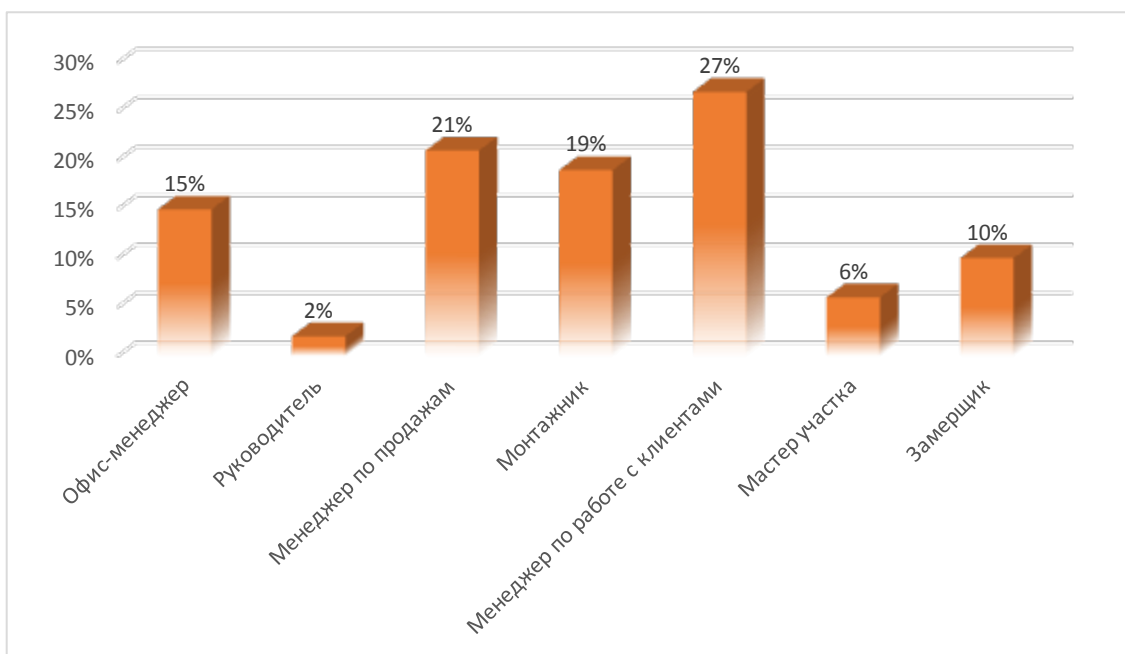


Рис. 1.5. Должность респондентов

Большая часть сотрудников ООО «Экосоюз» - специалисты с высшим образованием (61%), 33% - респонденты со средним специальным образованием и 6 % составили сотрудники с незаконченным высшим образованием, это прежде всего студенты совмещающие работу с учебой (рис. 1.7).

На рисунке 1.8 представлен стаж работы респондентов. Большую часть составили сотрудники со стажем работы в ООО «Экосоюз» от 3 до 5 лет (31%), 27% со стажем в данной организации от 6 до 10 лет и 23% - менее 3 лет.

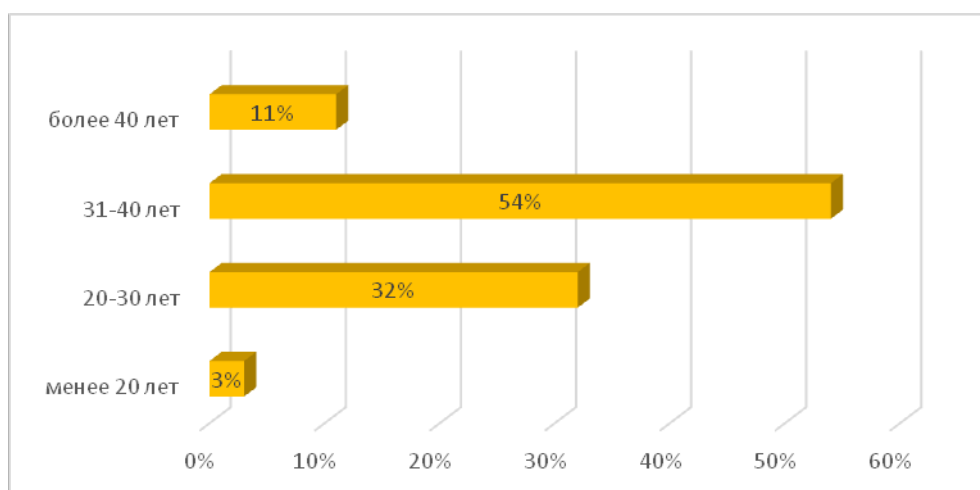


Рис. 1.6. Возраст респондентов

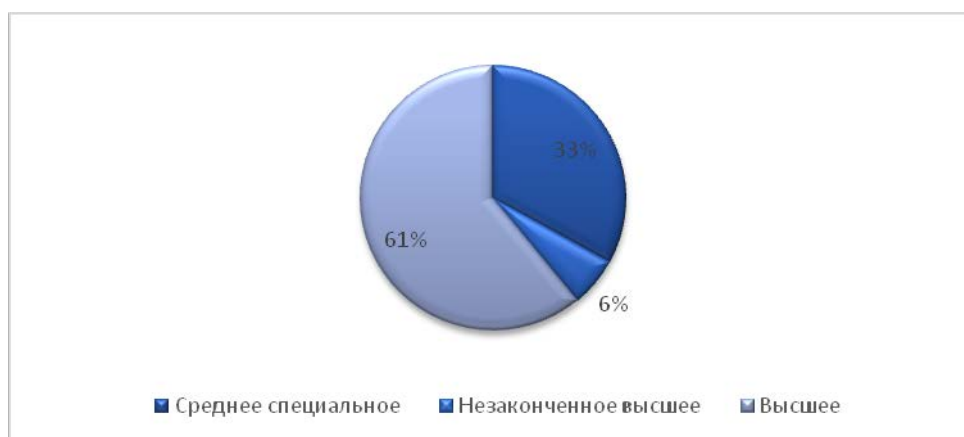


Рис. 1.7. Образование респондентов

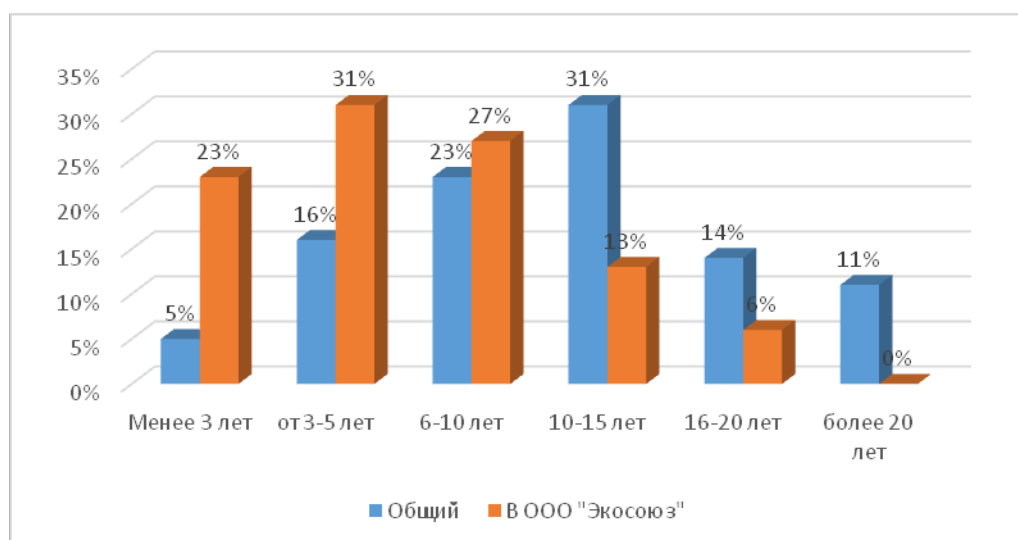


Рис. 1.8. Стаж работы респондентов

3. Разработка рекомендаций по развитию практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии. Для их разработки так же был применен морфологический анализ, предполагаемый выделение элементов по принципам функциональной значимости и роли, т.е. влияния элемента или подпроблемы на общую проблему, а также прямую или опосредованную связь с внешней средой.

Вышерассмотренные этапы работы помогут исследовать проблему со всех сторон, определить главные тенденции ее развития, «слабые» места данной проблемы и на основе полученных результатов сделать выводы, касающиеся данной проблемы.

Таким образом, подводя итог первому разделу, можно сделать следующие выводы:

1) Эффективное управление сотрудниками невозможно без понимания его мотивации. Произвести эффективную систему способов и методов управления персоналом, можно благодаря, знаниям о том, что движет человеком, что направляет его к нужному поведению, какие мотивы лежат в основе его действий. Для этого нужно знать, как проявляются те или иные мотивы, как и какими способами, эти мотивы будут реализованы.

Также нужно знать, что главными элементами результативного мотивирования труда является стимулирование сотрудников. В организациях, где персонал тесно взаимодействуют между собой, при реализации стимулов необходимо считаться с их потребностями. Тогда мотивирование будет действительно эффективным и значимым.

2) Имеется огромное количество разных теорий и моделей мотивации, противоречащих друг другу. Среди которых выделяется теория потребностей Абрахама Маслоу и теория двух факторов Фредерика Герцберга а так же многие другие. Несмотря на это руководителям фирм не следовало рассматривать в данных работах готовых советов по поводу мотивации сотрудников. Но следовало бы уяснить для себя их главные положения, а так же необходимо разработать для себя собственную программу мотивации сотрудников.

3) Изучены методические основы исследования практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии. В качестве метода исследования был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие 50 респондентов – сотрудников ООО «Экосоюз».

2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЭКОСОЮЗ»

2.1. Характеристика деятельности ООО «ЭКОСОЮЗ»

История организации ООО «Экосоюз» началась 21 год назад, когда рынок пластиковых окон в Пензе только набирал обороты. На отечественном строительном рынке пластиковые окна появились сравнительно недавно. Спрос на окна ПВХ все стремительнее рос, и в Пензе возникла необходимость в высококачественном производителе, обеспечивающем качество и надежность своего товара.

Формально компания основалась 8 июля 1997 года. За все время существования из небольшой организации с количеством работников всего 6 человек компания возросла до огромного производителя алюминиевых и пластиковых конструкций в Пензенской области.

К данному времени количество работников компании ООО «Экосоюза» возросла почти в 40 раз. Быстрый рост организации сопровождался качественным наращиванием предоставляемой продукции и ее улучшению. Важным шагом вперед стал запуск личного производства. Вышеперечисленные факты считаются причиной высокой популярности окон компании, которые за малый промежуток времени преобразовались в новый стандарт цены, качества и функциональности пластиковых окон в области.

При наличии богатого опыта и компетентности работников компания захватила крепкие позиции на рынке, «отстранив» своих конкурентов. Вся продукция из ПВХ профиля изготавливается согласно ГОСТу. Гарантию качества изделий организации подтверждают множество сертификатов.

Начальным объектом организации ООО «Экосоюз» является автозаправочная станция, расположенная на Проспекте Победы. В 1998 году компания наладила собственное изготовление конструкций из алюминиевого профиля, а уже к 2000 году внушительно нарастила собственные

производственные возможности, установив оборудования по производству ПВХ конструкций.

В 2003 году ООО «Экосоюз» подписал контракт с компанией «АЛЮТЕХ» производственно-сбытовым холдингом, фаворитом по изготовлению рольставен и алюминиевых профильных систем. В этом же году организация вступила в состав НП «Союз пензенских строителей».

В марте 2005 года фирма ООО «Экосоюз» подписала договор с компанией «профайн РУС», объединявшей в себе такие марки как КВЕ и TROCAL. Данные марки считаются одними из лучших продуктов современного строительного рынка. Благодаря этому окна стали производить из высококачественного немецкого сырья.

2006 год был отмечен реализацией автоматической линии оборудования по производству стеклопакетов. Полностью автоматизированные резка, промывка и опрессовка помогли применить все ресурсы производства в полном объеме.

Организация не перестала развивать собственные производственные технологии и структуру продаж. По результатам года ООО «Экосоюз» стал призером III Пензенского регионального конкурса «Бизнес-Олимп»-Дарвин в номинации «Бизнес инновация».

Ежегодно растет объем работ, реализуемых сотрудниками ООО «Экосоюз», что повлияло на расширение географии продаж.

При желании стать ближе к имеющимся заказчикам, наиболее эффективно и качественно обслуживать имеющихся клиентов, в марте 2006 года компания ООО «Экосоюз» создает первый вспомогательный офис продаж в ТЦ «Перспект». Он был основан для помощи клиентам определиться в разнообразии профильных систем и выбрать самую подходящую для них конструкцию из алюминия или ПВХ.

Через год открывается второй вспомогательный офис продаж на ул. Суворова. Возникает услуга «беспроцентный кредит до 6 месяцев», а также становится возможным оплата покупок картами MasterCard и VISA.

К концу 2007 года начала складываться система работы ООО «Экосоюз» с дилерами. Компания открыла дилерский отдел в городе Пенза. На данный момент число дилеров достигло до 60 партнеров, охватив такие районы как Мордовия, Сердобск, Кузнецк, Каменка, Белинск, Колышлей, Мокшан и Сурск.

Одновременно с этим фирма встраивает новейшее оборудование по производству пластика, что помогло увеличить уровень и повысить объемы реализуемого товара.

В период с 2008 по 2009 год фирма не только смогла пережить трудный кризисный период, но и преумножила в развитии личной розничной сети и возведении важных партнерских отношений с дилерами.

Опыт удачного остекления главных строительных объектов и индивидуальных заказов помогает с уверенностью сказать, что компания является крупным производителем пластиковых окон в Пензенской области.

Так, в 2010 году фирма участвовала в крупнейшем проекте построения Пензенской областной библиотеки им. М.Ю. Лермонтова, реализовав работы по остеклению одного из самых прекрасных фасадов города, общая площадь остекления которых составила 3261,3 кв.м.

В 2012 году фирма начинает осуществлять услуги по порошковой покраске металлов и сплавов, таких как сталь и алюминий, используя зарубежные порошковые краски таких компаний как NEOKEM и EURO POLVERI. Цех полимерных покрытий имеет новейшее оборудование, помогающее качественно осуществлять порошковые покрытия. Главным направлением деятельности цеха считается покраска профилей из алюминия для производство окон, фасадных витражей, дверей.

В 2013 году организация создала три вспомогательных офиса продаж: «Карпинского», «Шуист», «Узбекистан». В данных офисах клиенты приобрели шанс воспользоваться всем набором оказываемых услуг: ознакомится с каталогами и образцами, приобрести совет специалиста, записаться на замер и заключить договор.

Надежность, доступная цена и качество – основа репутации ООО «Экосоюз», благодаря которой организация достигает высоких позиций среди лидеров оконного рынка.

Миссия компании ООО «Экосоюз» – создавать конструкции для комфортной и красивой жизни, работая честно и качественно, наращивать ценный опыт и производственную мощь, следуя самым современным тенденциям рынка²⁵.

Ценности компании:

– Честность и надежность: Компании ООО «Экосоюз» всегда реализовывает свои обещания, даем клиентам самую полную и достоверную информацию о предлагаемых товарах и услугах.

– Забота о клиенте: Компания ООО «Экосоюз» решаем проблемы клиентов и осуществляет их идеи, предлагая лучшее решение поставленной задачи. Она позиционирует клиента не просто как заказчика, но и как партнер, проявляя уважение к каждому.

– Работа в команде: Каждый сотрудник компании является профессионалом своего дела, который охотно делится своими знаниями и опытом с коллегами.

– Ответственность за результат: Каждый работник несет личную ответственность за свои поступки. Итог работы команды — это сумма стараний всего коллектива, который, на протяжении долгого периода показывает высокое качество, проверенное временем.

– Стремление к совершенству: Являясь лидером по изготовлению нестандартных и инновационных архитектурных конструкций, компания ООО «Экосоюз» берется за проект любой сложности и с успехом реализовывает его в жизнь.

– Рыночное позиционирование Компании ООО «Экосоюз»: Компания «Экосоюз» – это высокопрофессиональная группа с огромным опытом осуществления самых различных проектов, имеющая личное производство с

²⁵ <http://ekosouz.ru/> -Официальный сайт компании ООО «Экосоюз»

инновационными технологиями, являющаяся лидером на рынке изготовления нестандартных архитектурных конструкций.

Таким образом, являясь лидером на рынке нестандартных архитектурных конструкций, фирма в течение многих лет предоставляет профессиональное и комплексное решение по проектированию, изготовлению и монтажу фасадов из алюминиевого профиля в сочетании со стеклом и вентилируемыми фасадами любой сложности, в соответствии с современными требованиями российских и европейских стандартов.

2.2. Анализ влияния характера и содержания работы на мотивацию работников

Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет заинтересованность и замотивированность сотрудника на эффективный и производительный труд. Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности. Периодическая оценка удовлетворенности трудом персонала фирмы помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, разработать систему дополнительных стимулов, позволяющих устранить или компенсировать наименее удовлетворяющие персонал факторы труда.

В целях оценки уровня мотивации сотрудников компании был проведен анализ факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности.

Анализируя удовлетворенность сотрудников нынешней работой в ООО «Экосоюз» было выявлено, что большинство опрошенных (33%) скорее удовлетворены работой, чем нет. 22% опрошенных работников полностью

удовлетворены и 13 % не довольны своей работой (рис. 2.1). Неудовлетворенность, как было выявлено, прежде всего, связана с заработной платой, графиком и взаимоотношениями в коллективе.

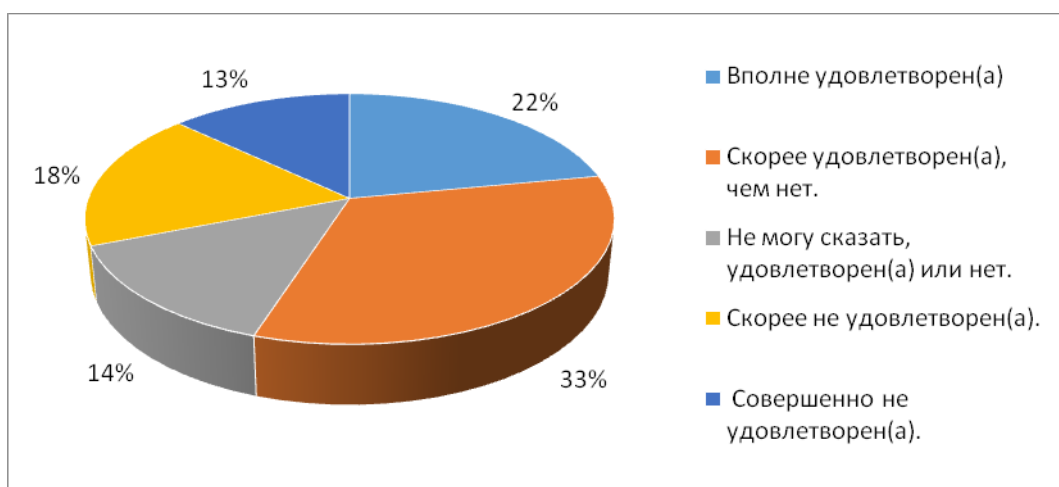


Рис. 2.1. Удовлетворенность сотрудников нынешней работой в ООО «Экосоюз»

Почти половина опрошенных (47%) считают, что они выполняют действительно необходимую работу. 39% считают, что не все, что им приходится делать действительно необходимо, а 14% утверждают, что им приходится выполнять много бесполезной работы (рис. 2.2).

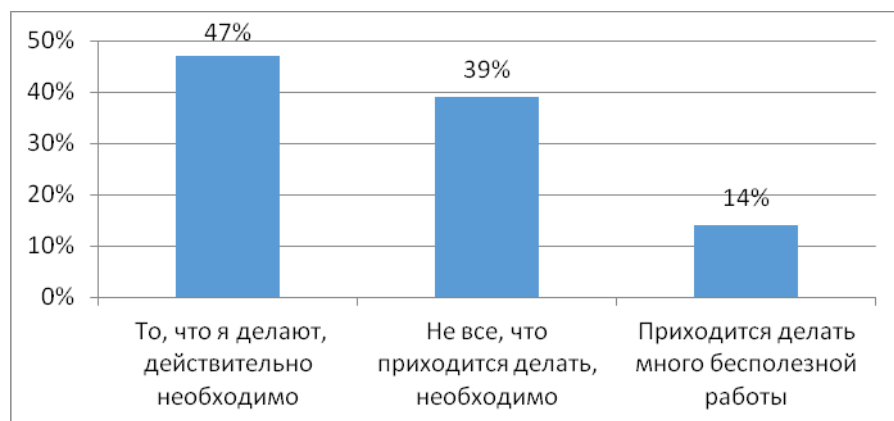


Рис. 2.2. Оценка сотрудниками практической необходимости, полезности того, что приходится делать на работе

35% опрошенных утверждают, что чувствуют себя скорее уверенно, чем нет, 15 % утверждают, что большая часть сотрудников не уверены в завтрашнем дне.

Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране (67%), 15% опрошенных свою неуверенность связывают с изменением их положения в коллективе. 11 % утверждают, что основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь и 7% респондентов не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать (рис. 2.3).

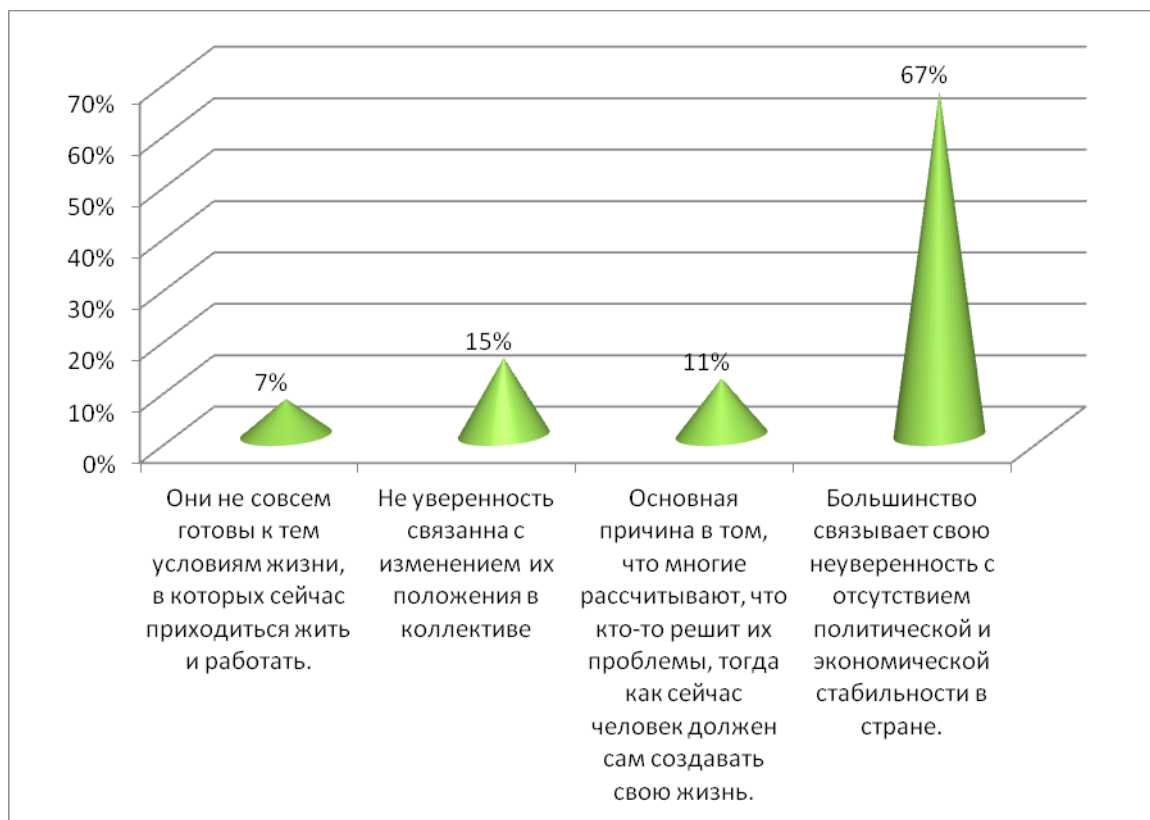


Рис. 2.3. Основные причины неуверенности в завтрашнем дне у сотрудников ООО «Экосоюз»

Так же было отмечено отсутствие за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ, так ответило 54% опрошенных. 31% утверждают, что работы возникают, но редко. 15% опрошенных сотрудников довольно часто приходится выполнять сверхурочную работу (рис. 2.4).

Половина респондентов безразлично относятся к возникновению дополнительных работ. 28% отрицательно реагируют на возникновение сверхурочных работ и лишь 22% не видят в этом ничего плохого (рис. 2.5).

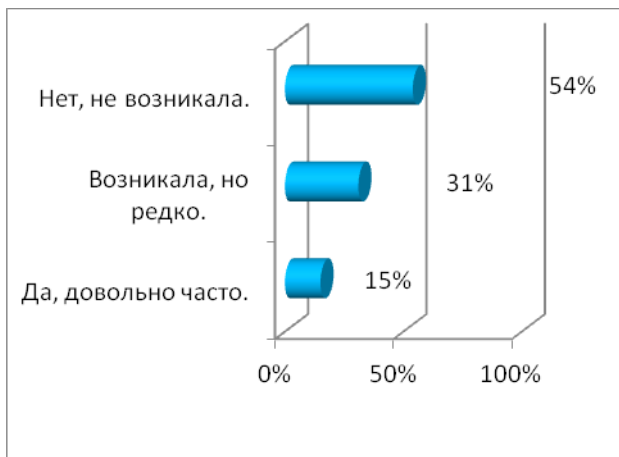


Рис. 2.4. Частота возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ?



Рис. 2.5. Отношение сотрудников к возникновению необходимости выполнения сверхурочных работ

За выполнение внеурочной работы большая часть опрошенных сотрудников (76%) ООО «Экосоюз» предпочитают получать благодарность в виде денежного вознаграждения. 13% были бы довольны получением отгулов за выполнение дополнительных работ. Так же имеются сотрудники (11%), предпочитающие иметь возможность перехода на гибкий график работы (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Предпочтения сотрудников

Проанализировав удовлетворенность сотрудников ООО «Экосоюз» своей продуктивностью, были получены результаты, представленные на рис 2.7.

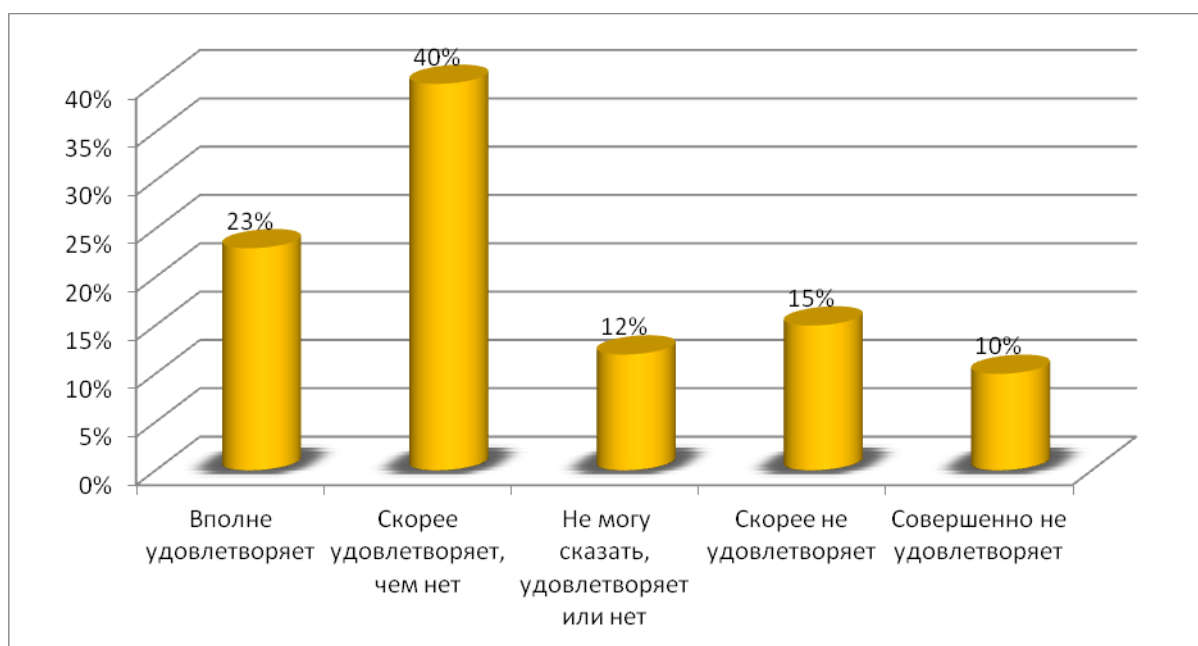


Рис. 2.7. Удовлетворенность своей продуктивностью

Из рис. 2.7 мы видим, что 40% опрошенных скорее удовлетворены своей продуктивностью, чем нет, 23% - вполне удовлетворены, 10% - продуктивность совершенно не устраивает и 12% затруднились ответить на данный вопрос.

Проанализировав предпочтения сотрудников ООО «Экосоюз» было выявлено, что половина опрошенных респондентов (47%) предпочитают спокойную, размеренную, без большого напряжения, работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен. 34% опрошенных нравится интенсивная работа на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь. 13% - предпочитают разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых надо самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты. Остальным 6% сотрудникам интересна работа, связанная с риском, где если плохо соображаешь – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат (рис. 2.8).

Так же было выявлено, что большинство респондентов (38%) считают свою работу не в полной мере интересной. 27% опрошенных считают свою работу вообще не интересной и лишь только 20% ответили, что данная работа им интересна (рис. 2.9).



Рис. 2.8. Предпочтения сотрудников в работе



Рис. 2.9. Отношение сотрудников к своей работе

Оценивая сотрудниками свою работу в ООО «Экосоюз» касательно заработной платы, было выявлено, что большей части респондентов работа нравится, но слишком мал уровень заработка, так ответило 43%. 22% утверждают, что работа им нравится, удовлетворяет и уровень заработка. И 13% опрошенных ответили, что работа им не нравится, и мал уровень заработка (рис. 2.10).

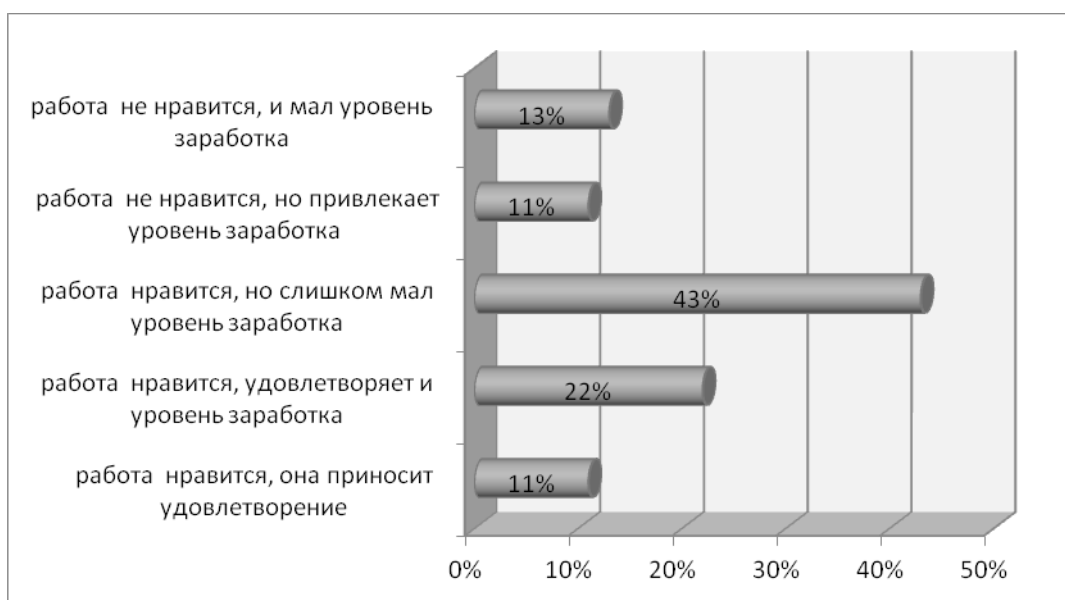


Рис. 2.10. Оценка своей работы сотрудниками

Карьерный рост в ООО «Экосоюз», по мнению большинства опрошенных сотрудников (39%), возможен. 32% наоборот считают, что данная возможность отсутствует. Остальные 29% затруднились ответить на данный вопрос.

Однако не все сотрудники ООО «Экосоюз» стремятся воспользоваться возможностью карьерного роста, так ответило 41% опрошенных. Остальные же 59% респондентов желают построить карьеру в ООО «Экосоюз».

Но это желание, по мнению сотрудников (34%), не поощряется руководством, либо поощряется не в полной мере (33%). И лишь 18% респондентов отметили наличие поощрения сотрудников, стремящихся воспользоваться карьерным ростом, руководством.

Выявлено, что профессиональные возможности и другие навыки у сотрудников ООО «Экосоюз» используются в полной мере, так ответило 48% респондентов. 33% считают, что профессиональные возможности используются не в полной мере. 19% затруднились ответить на данный вопрос (рис. 2.11).

Обстановка и взаимоотношение в коллективе к плодородному сотрудничеству в ООО «Экосоюз», как было выявлено в ходе анализа, по мнению большинства опрошенных сотрудников (55%) располагает, 30% утверждают, что

располагает не в полной мере и 15% респондентов ответили, что обстановка не располагает (рис. 2.12).



Рис. 2.11. Использование профессиональных возможностей сотрудников

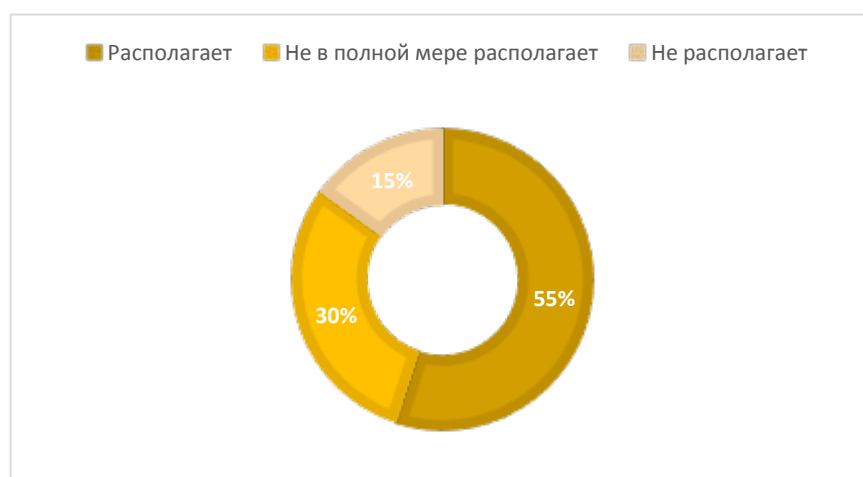


Рис. 2.12. Расположение обстановки и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству

Большее половины опрошенных сотрудников ООО «Экосоюз» (61%) считают, что знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на сотрудников полномочия соответствуют друг другу. 25% отметили, что навыки выше возложенных полномочий и 14% процентов наоборот утверждают, что навыки ниже возложенных полномочий (рис. 2.13.).

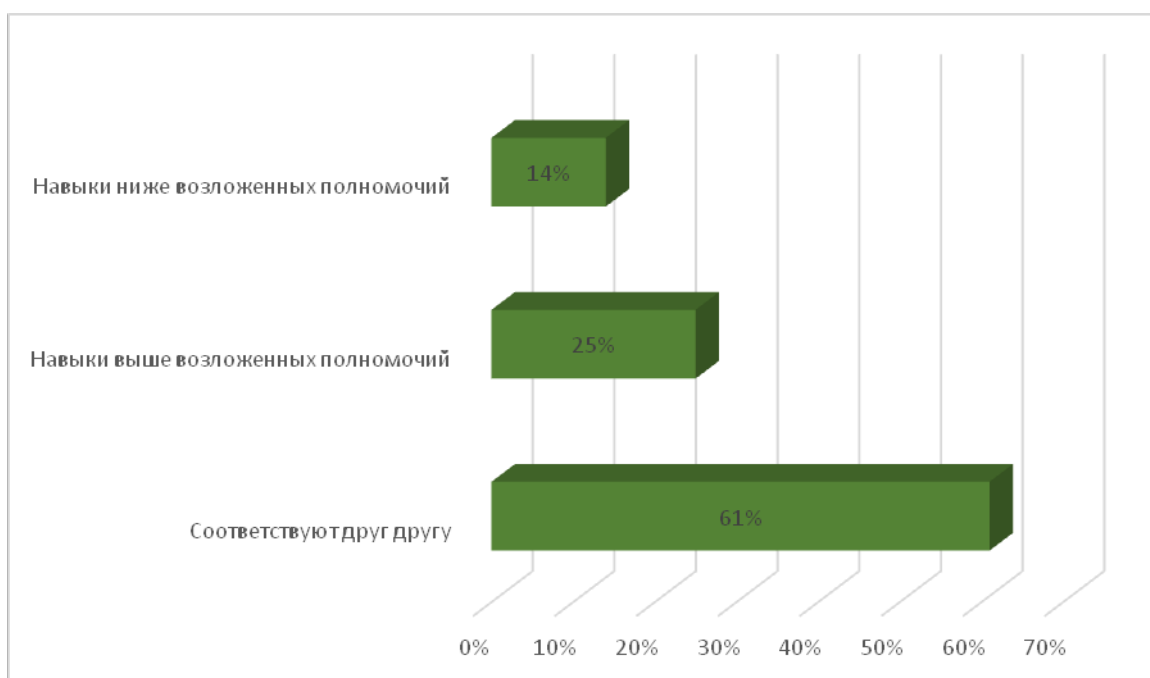


Рис. 2.13 Соответствие профессиональных навыков и возложенных на сотрудников полномочий

Респонденты отметили препятствия к полной реализации должностных обязанностей на данном рабочем месте. Так, 33% опрошенных это связывают с недостаточно высоким уровнем исполнительности и ответственности со стороны подчиненных, 24% с отсутствием четкой постановки задач со стороны руководства, 21% с субъективным (несправедливым) отношением между начальником и подчиненным, создающим нервозность в работе. Так же 9% респондентов отметили поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям и 4% выделили проблему разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа (рис. 2.14).

Таким образом, анализ факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников, позволяет сделать следующие выводы:

- 13% опрошенных сотрудников ООО «Экосоюз» не довольны своей работой, что, в первую очередь, связано с заработной платой, графиком работы и взаимоотношениями в коллективе;

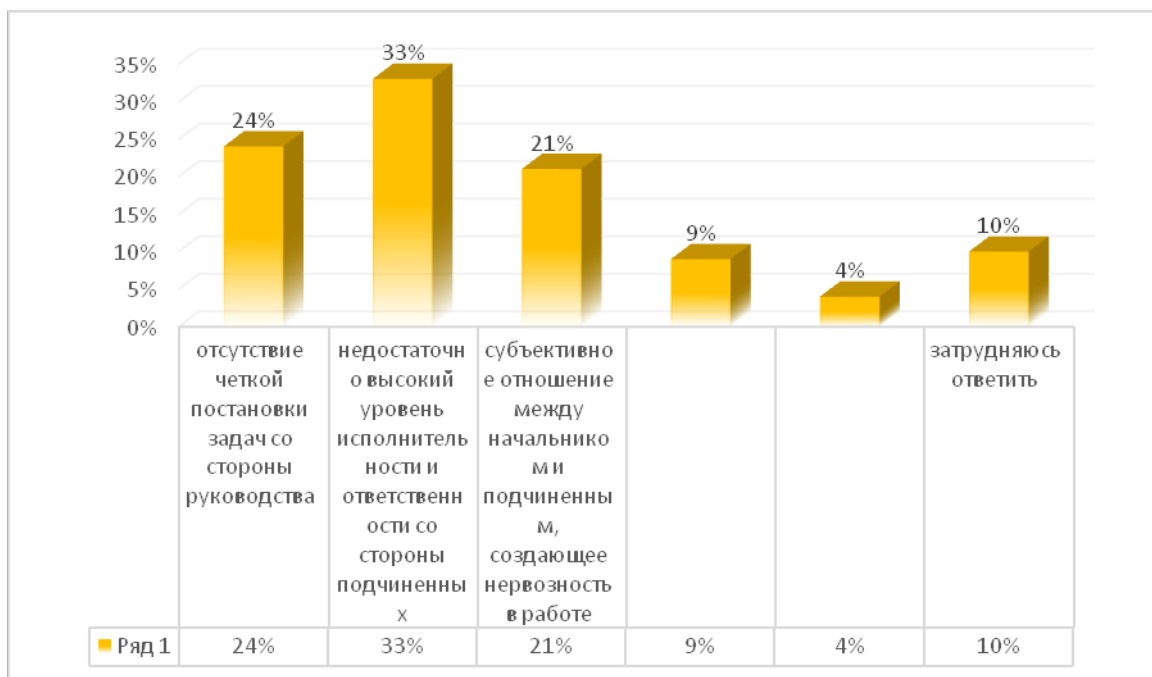


Рис. 2.14. Препятствия к полной реализации должностных обязанностей сотрудников на данном рабочем месте

- 14% респондентов утверждают, что им приходится выполнять много бесполезной работы;
- 15% опрошенных сотрудников отметили, что не уверены в завтрашнем дне, обосновывая это отсутствием политической и экономической стабильности в стране (67%), изменением их положения в коллективе (15%);
- отмечено отсутствие возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ, при этом 28% респондентов отрицательно реагируют на возникновение подобных работ;
- установлено, что 47% опрошенных респондентов предпочитают спокойную, размеренную, без большого напряжения, работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен. 34% опрошенных нравится интенсивная работа на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь.
- в качестве препятствий к полной реализации должностных обязанностей на рабочем месте 33% опрошенных отметили недостаточно высокий уровень

исполнительности и ответственности со стороны подчиненных, 24% – отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства, 21% – несправедливое отношение между начальником и подчиненным, создающим нервозность в работе.

2.3. Анализ факторов внутренней среды, оказывающих влияние на мотивацию персонала

Проанализировав факторы, связанные со средой, в которой выполняется работа и оказывающие влияние на удержание сотрудников на рабочем месте, мы выявили, что респонденты полностью удовлетворены такими сторонами работы как уровень технической оснащённости (61%) санитарно-гигиеническими условиями (47%) и отношением с коллегами (33%) и руководством (30%).

Менее удовлетворены сотрудники такими сторонами работы как размер заработка (36%), режим работы (39%), разнообразие работы (36%), необходимость решения новых проблем (37%), самостоятельность в работе и соответствие работы личным способностям (49%).

Основными неудовлетворенными моментами выступают возможности решения жилищно-бытовых проблем (25%), возможность должностного продвижения (38%). Так же некоторых сотрудников не удовлетворяет размер заработка и режим работы (рис. 2.15).

Выявлено, что большинство респондентов планируют продвинутся по карьерной лестнице и перейти на следующую должность (48%), 29% собираются продолжать работать на прежней должности. 3% - перейти работать в другую организацию со сменой специальности. Это, прежде всего, связано с неудовлетворенностью респондентов спецификой самой работы. 14% так же планируют перейти работать в другую организацию, но сохранив при этом специальность. Основными причинами данного решения выступает сложившийся психологический климат в коллективе, заработная плата и график работы (рис. 2.16).

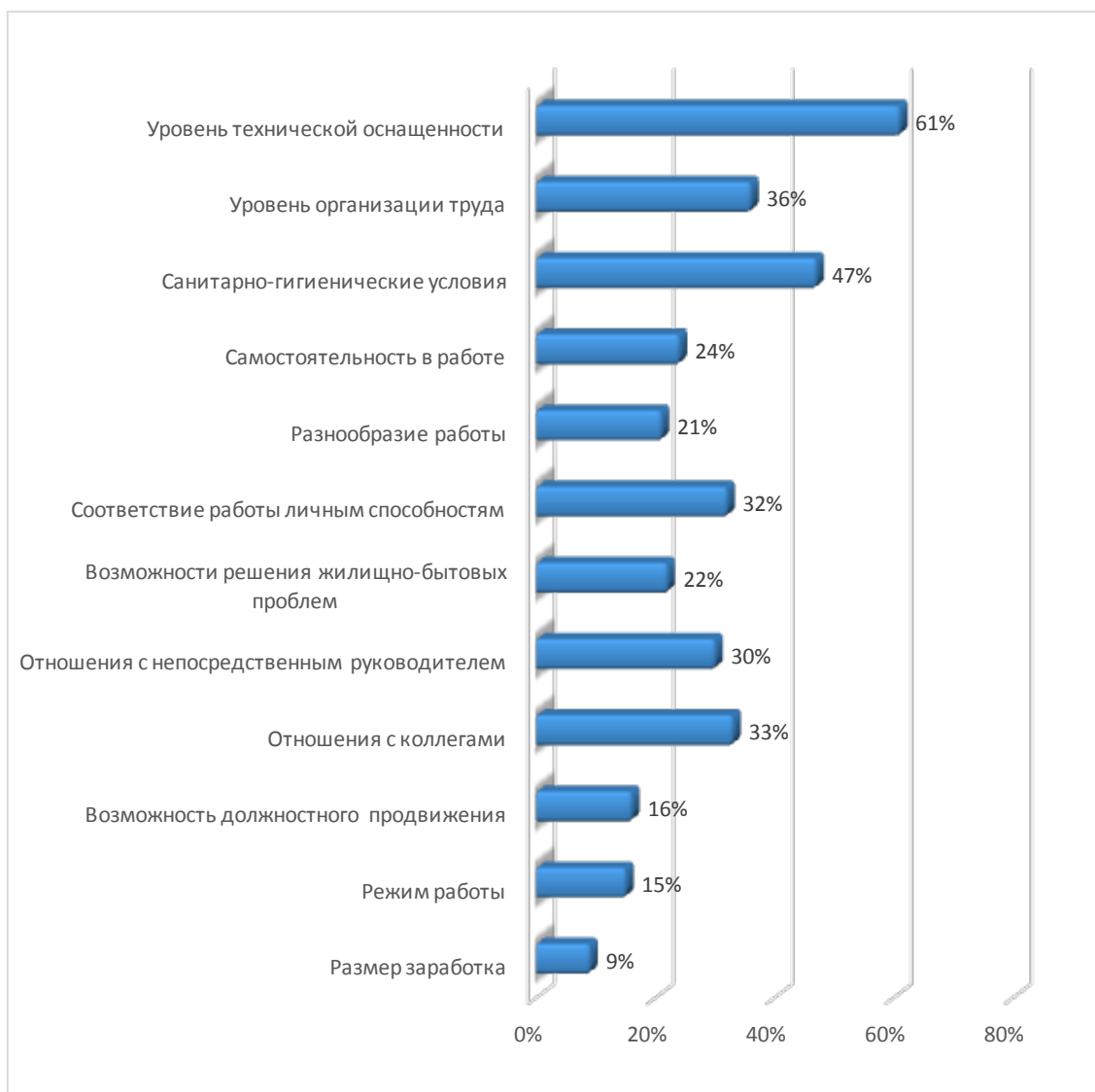


Рис. 2.15. Удовлетворенность сотрудников ООО «Экосоюз» различными сторонами работы

Основным фактором, оказывающим существенное повышение трудовой активности респондентов, является материальное стимулирование. Так считают 67% опрошенных сотрудников ООО «Экосоюз». 49% респондентов выделили такой фактор, как боязнь потерять работу. Незначительно повышают трудовую активность респондентов такие факторы, как моральное стимулирование (64%), меры административного воздействия (40%) и трудовой настрой коллектива (42%) (рис. 2.17).



Рис. 2.16 Планы респондентов на ближайшие 1-2 года

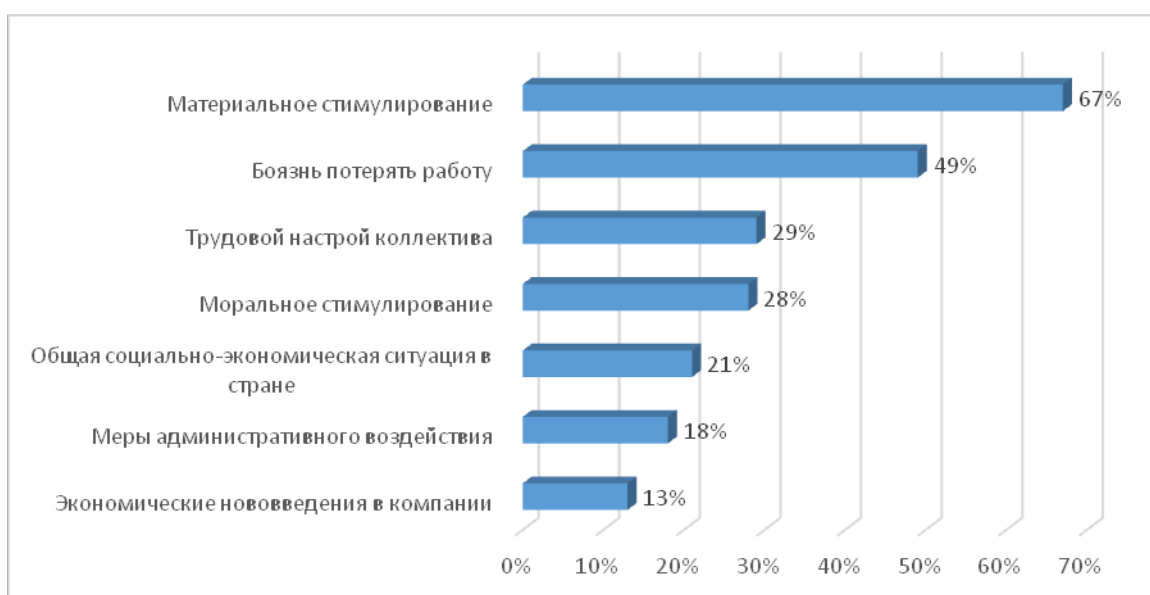


Рис. 2.17. Действие различных факторов на трудовую активность респондентов

Экономические нововведения в работе подразделения, по мнению 51% опрошенных, не влияют на эффективность их работы.

При этом в связи со сложившейся социально-экономической ситуации в стране 35% опрошенных сотрудников ООО «Экосоюз» вынуждены искать дополнительные источники дохода в связи с нехваткой денежных средств, однако 56% респондентам заработной платы хватает.

Средней важностью отмечены сотрудниками такие факторы как обеспеченность оргтехникой (53%), возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия (49%), низкая напряженность труда (41%) и разнообразие работы (43%). К факторам, не имеющим особой важности, сотрудники отнесли участие в управлении компанией (65%), возможность общения во время работы (50%), престиж профессии (44%) и самостоятельность выполнения работ (50%) (рис. 2.18).

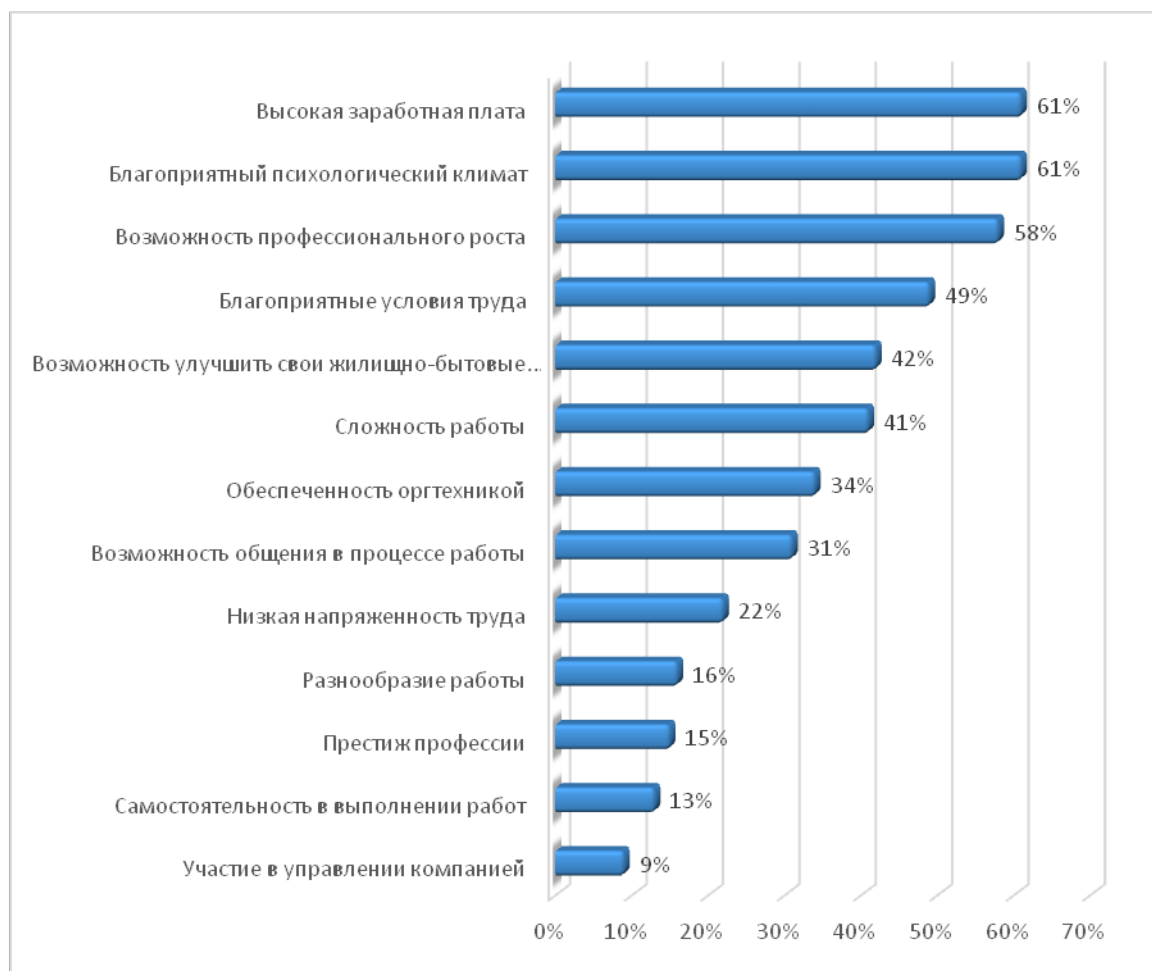


Рис. 2.18. Важность для сотрудников ООО «Экосоюз» характеристик работы

Установлено, что большинство опрошенных сотрудников ООО «Экосоюз» (56%) не испытывают беспокойства, связанного с перспективой потерять работу. 26% данное беспокойство все же испытывают. Это прежде всего связано со сложившейся экономической ситуацией в стране, которая может привести к сокращению персонала (рис. 2.19).

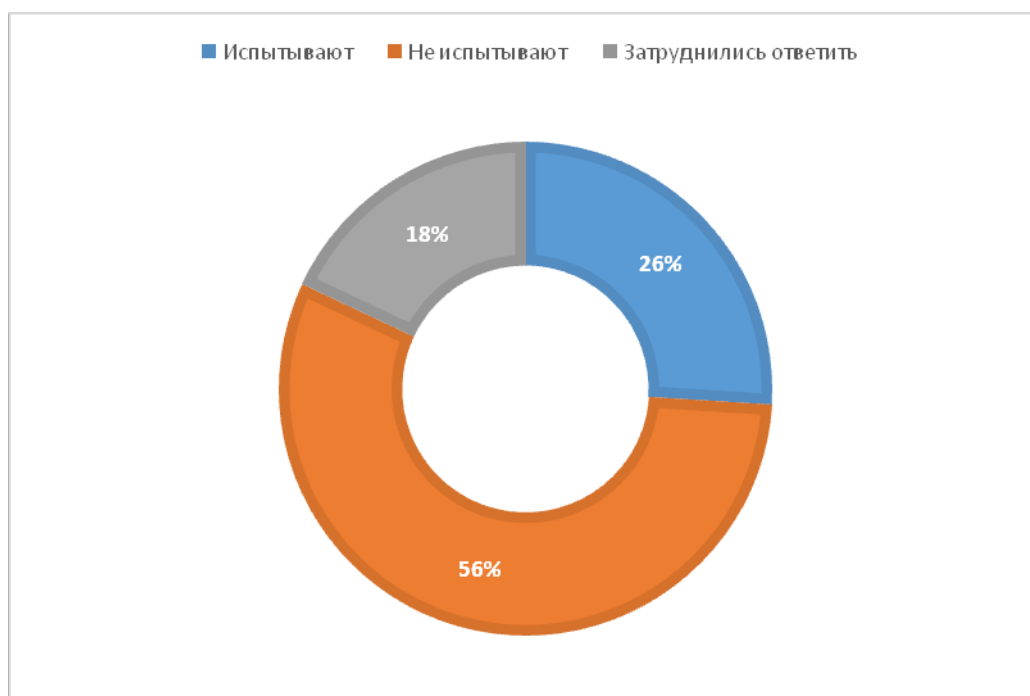


Рис. 2.19. Количество респондентов, испытывающих беспокойство, связанное с перспективой потерять работу

В ООО «Экосоюз» чаще всего используются такие поощрения к сотрудникам как: публичное признание заслуг, например, на совещании или собрании (73%), гибкий рабочий график (71%), похвала от руководителя (68%) и фотография на доске почета (63%). Так же в меньшей степени применяются такие поощрения как повышение по службе (33%), улучшение условий работы (31%), премии (27%), предоставление возможностей для неформального отдыха (23%) (рис. 2.20).

Таким образом, проанализировав факторы, связанные с внутренней средой, в которой выполняется работа, выявлено, что:

- основными факторами, оказывающими существенное повышение трудовой активности респондентов, является в первую очередь материальное стимулирование и боязнь потерять работу. Незначительно снижают трудовую активность сотрудников экономические нововведения в компании (34%) и общая социально-экономическая ситуация в стране (30%);

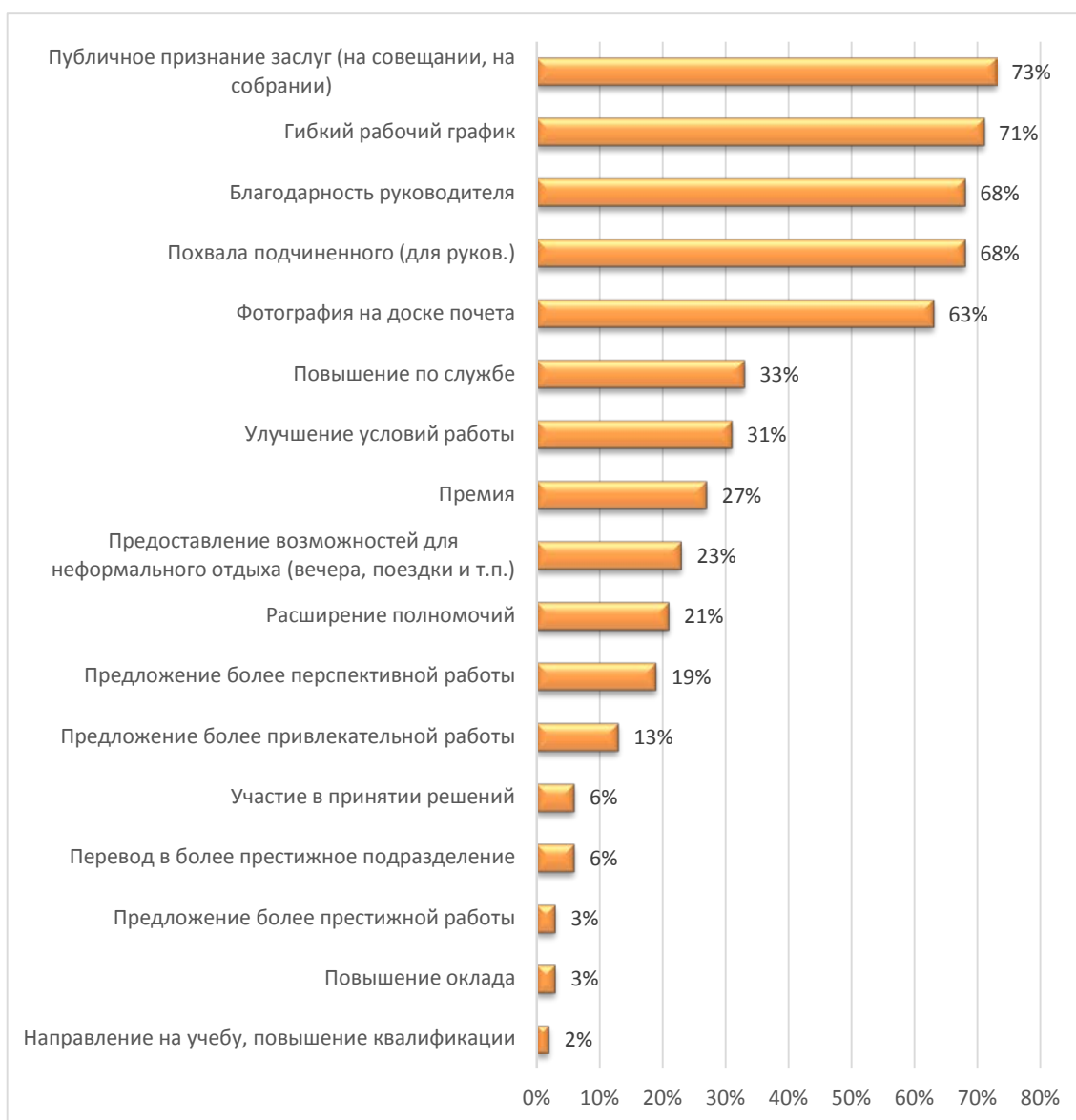


Рис. 2.20. Поощрения, используемые в ООО «Экосоюз»

– наиболее важными характеристиками работы для опрошенных респондентов выступают: высокая заработная плата (61%), благоприятный психологический климат (61%), возможность карьерного роста (58%), благоприятные условия труда (49%) и сложность работы (41%);

– к факторам, не имеющим особой важности, сотрудники отнесли участие в управлении компанией (65%), возможность общения во время работы (50%), престиж профессии (44%) и самостоятельность выполнения работ (50%);

– основными неудовлетворенными моментами выступают возможности решения жилищно-бытовых проблем (25%), возможность должностного

продвижения (38%). Так же некоторых сотрудников не удовлетворяет в ООО «Экосоюз» размер заработка и режим работы;

– в компании чаще всего используются такие поощрения к сотрудникам как: публичное признание заслуг, например, на совещании или собрании (73%), гибкий рабочий график (71%), похвала от руководителя (68%) и фотография на доске почета (63%).

Устранение выявленных недостатков в системе мотивации трудовой деятельности персонала организации, позволит повысить эффективность их работы и будет способствовать повышению конкурентоспособности ООО «Экосоюз» на пензенском рынке производства и продаж оконных пластиковых конструкций.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО АКТИВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЭКОСОЮЗ»

3.1. Мероприятия, направленные на повышение мотивации работников к высокой эффективной трудовой деятельности

В результате проведенного анализа факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников ООО «Экосоюз» к нужным действиям и повышению эффективности стало понятно, что для более эффективного функционирования специалистов необходимо реализация ряда мероприятий, способствующих улучшению имеющейся системы мотивации.

Для реализации улучшения имеющейся системы мотивации необходима разработка мотивационной программы. На этапе исследования была проанализирована полученная информация о имеющей системе мотивации в ООО «Экосоюз», подчеркнуты главные факторы труда, приводящие к неудовлетворенности сотрудников, а также главные трудовые ценности сотрудников.

Для получения наибольшего результата после улучшения существующей системы мотивации необходимо максимально извлекать имеющиеся в компании положительные моменты и стремиться наиболее быстро устранить факторы, приводящие к неудовлетворенности сотрудников.

Разработка мероприятий, направленных на улучшение существующей системы мотивации в ООО «Экосоюз», будет реализовываться исходя из следующих принципов:

- устранение вышеперечисленных проблем;
- экономическая эффективность;
- оптимального взаимодействия материальных интересов работников и принципов политики организации;
- возможность развитию творческих качеств работников и активный поиск дополнительных возможностей для бизнеса;

- конкурентоспособности, позволяющей привлекать человеческие ресурсы, необходимые для реализации бизнес-задач компании.

В ходе осуществления мотивационной программы может возникнуть ряд трудностей:²⁶

- наличие недостижимых целей;
- отсутствие у работников важных инструментов для реализации выделенных задач;
- неправильные действия руководителей;
- негативный имидж компании;
- неблагоприятный психологический климат;
- отсутствие авторитета руководства.

Мотивационная программа должна осуществляться следующим образом:

1. Должен быть четко определен нужный результат и критерии его оценки.
2. Должен быть указан мотивационный пакет и условия его достижения.
3. Если в мотивационном пакете есть предложения, помогающие работнику удовлетворить его потребности, то он будет стремиться приложить усилия для их достижения. В результате чего, данные предложения будут иметь мотивационную силу.

4. Чем чаще будет найдена возможность удовлетворить важные потребности работника и чем они достижимее, мотивирующий эффект будет эффективнее.

5. Работник сравнивает приобретенную мотивационную компенсацию со своими пожеланиями и ожиданиями.

6. Если результат сравнения оказался положительным, то есть работник получил удовлетворение, то мотивирующий эффект укрепился.

С учетом всего вышесказанного, относящегося к применению мотивационного пакета в результате реализации мотивационной программы в компании, были предложены следующие мероприятия, направленные на

²⁶ Патутина Н.А. Организация взаимодействия и мотивация персонала компании //Альманах Мотивация персонала. Разработка системы, оценка эффективности. – 2011 - № 1

мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности их работы (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Мероприятия, направленные на мотивацию работников ООО «Экосоюз» к нужным действиям и повышению эффективности их работы

Проблемы	Мероприятия
1. Отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы	Разработать положение о заработной плате
2. Отрицание важности осуществляемой работы	Разработка критериев системы оценки важности
3. Возникновение неоплачиваемых сверхурочных работ	Данную проблему позволит так же решить разработка положения о заработной плате
4. Отсутствие интереса к работе	Для решения данной проблемы необходимо в первую очередь разобрать с возникшими другими недочетами. Так как данная проблема возникла в результате наличия других проблем.
5. Наличие невысокого уровня исполнительности и ответственности со стороны подчиненных	Разработать меры, направленные на понимание сотрудниками всей ответственности, выполняемой ими работы

Создание положения о заработной плате поможет формально установить механизм работы заработной платы, размер и порядок, а также отметит четкие критерии дифференциации заработной платы работников ООО «Экосоюз».

В положении о заработной плате сотрудникам ООО «Экосоюз» рекомендуем внести некоторые изменения.

Заработная плата работников состоит из нескольких компонентов:

- фиксированный оклад работников, установленный в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемый вне зависимости от выполнения плана;
- премия, зависящая от результатов работы сотрудников в отдельности.

Мы предлагаем помимо вышеуказанных компонентов заработной платы установить следующие оплачиваемые показатели:

- Если отдел в течение месяца поработал эффективно и принес положительные результаты при этом перевыполнив план, каждому

сотруднику отдела необходимо выплатить ежемесячные бонусы. Так, к примеру, если весь отдел в целом перевыполнил ежемесячный план на 10%, то каждому работнику выплачивается: общее вознаграждение + общее вознаграждение*0,1

- И наоборот, если отдел в течении месяца показал низкие результаты работы, при этом не выполнил план и нарушил сроки, необходимо урезать каждому сотруднику бонус.

Такая система вознаграждения будет эффективно стимулировать сотрудников. Будет хорошим мотиватором для осуществления поставленных целей и повысит их потенциал к работе. Сотрудники будут стремиться к повышению своих показателей для максимальной оценки выполненной работы, что в свою очередь приведет к увеличению эффективности деятельности как отдельных работников, так и росту важных показателей работы отдела в целом. А так же увеличит уровень исполнительности и ответственности со стороны сотрудников.

Для понимания важности выполняемой работы мы рекомендуем реализовать ряд мероприятий:

- На ежемесячной основе проводить собрания отделов, на которых все сотрудники могли бы обговорить возникшие проблемы организации и предложить ряд мер по их решению, объявлять итоги работы отделов и компании в целом по осуществленной работе. Так же на собраниях руководителем должны объявляться лучшие сотрудники отдела по результатам пройденного месяца.
- В каждом отделе установить информационный стенд, где будут указаны результаты работы отдела. Так же на данных стендах будут представлены лучшие сотрудники отдела по результатам пройденного месяца. Данная информация должна обновляться ежемесячно.

Так же помимо ежемесячного выделения лучших сотрудников, необходимо подводить ежегодные итоги. И по итогам года представлять положительно

выделившихся работников. Данных сотрудников необходимо награждать любым из перечисленных методов:

- награждение фирменными знаками отличия;
- вручение грамот и дипломов;
- учет пожелания сотрудника по графику работы;
- размещение фотографии на информационном стенде;
- вручение кружки, ручки и т.д. с пометкой «Лучший сотрудник года».

Данные мероприятия позволят повысить не только нематериальное стимулирование работы сотрудников ООО «Экосоюз», но и интерес сотрудников к выполняемой ими работе.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят направить мотивацию работников ООО «Экосоюз» к нужным действиям и повышению эффективности их работы. Было предложено разработать положение о заработной плате, которое включает в себя помимо основного оклада и премии, так же еще премию за работу отдела в целом, позволяющую повысить экономическую эффективность работы в целом. Так же предлагается проводить ежемесячные собрания по итогам работы отделов.

3.2. Мероприятия, способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте и развитию его трудового потенциала

Выявив ранее факторы мотивации, которые чаще всего служат причиной смены места работы сотрудниками в ООО «Экосоюз», нами были предложены практические мероприятия, с помощью которых можно устранить отрицательное воздействие этих факторов или снизить риск их возникновения.

Как было выяснено, основными причинами увольнения сотрудников в ООО «Экосоюз» являются следующие факторы: возможность должностного продвижения; режим работы; отношения с непосредственным руководителем; заработная плата.

В современных условиях первые четыре из вышеуказанных факторов являются особенно важными. Если данным факторам руководство не уделяет

нужного внимания, то в этих условиях высокая заработная плата не всегда обещает удержать сотрудника в организации.

Несмотря на это, большинство сотрудников, даже при наличии всех четырех вышеперечисленных факторов, упорно стремятся к увеличению своего дохода. Поэтому нельзя не учитывать большую роль заработной платы и компенсационного пакета в удержании сотрудников.

Организация может давать сотрудникам достойную заработную плату, внушительный социальный пакет, но, кроме материальных поощрений люди желают строить свою карьеру, заниматься любимым делом, достигать высокие результаты, совершенствоваться, расширять свои служебные полномочия. Уважение к интересам каждого сотрудника позволит создать сплоченную команду, которая будет высокоэффективно работать.

Лестницы карьерного роста позволяют сотрудникам увидеть модели построения карьеры и выбрать наиболее подходящий для них вариант в качестве ориентира для собственного карьерного продвижения. Для руководителя лестницы карьерного роста являются средством управления кадровым потенциалом и ресурсом подразделения. Внедрение данной технологии позволяет выявить будущих лидеров и преодолеть кадровый дефицит в компании за счет оптимального управления внутренними ресурсами.²⁷

Система карьерных лестниц дает возможность для обеспечения:

- дополнительной нематериальной мотивации сотрудников на рост профессиональных возможностей и эффективность деятельности;
- постоянных и временных горизонтальных и диагональных перемещений сотрудников;
- вертикальных перемещений сотрудников на важные позиции в целях повышения эффективности использования внутренних человеческих ресурсов за счет внутреннего рекрутинга и наличия кадрового резерва.

²⁷ Рогожина А. Лестницы карьерного роста [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/lestnicy-karernogo-rosta>

Чтобы каждый сотрудник ООО «Экосоюз» знал и понимал, что ему необходимо для карьерного роста, необходимо разработать и прописать для каждого отдела «Лестницу карьерного роста». Данная лестница должна содержать (табл. 3.2):

- перечень возможных позиций данного отдела;
- перечень функций которые необходимо знать сотруднику на каждой позиции;
- перечень навыков которые необходимо знать сотруднику на каждой позиции;
- перечень критериев оценки, которые необходимо выполнить сотруднику на каждой позиции;
- необходимы стаж на каждой позиции для перехода на следующую.

Таблица 3.2

Лестница карьерного роста

НАЗВАНИЕ ОТДЕЛА				
Позиция	Функции	Навыки	Критерии оценки	Стаж, мес
Наименование занимаемой позиции	Перечень функций которые необходимо знать сотруднику на данной позиции: 1. ... 2. ... 3. ...	Перечень навыков которые необходимо знать сотруднику на данной позиции: 1. ... 2. ... 3. ...	Перечень критериев оценки, которые необходимо выполнить сотруднику на данной позиции: 1. ... 2. ... 3. ...	Необходимы стаж на данной позиции для перехода на следующую

Необходимо создать презентацию для ясности и понимания сотрудниками ООО «Экосоюз» разработанной лестницы карьерного роста, которую руководитель будет представлять своим сотрудникам.

Все эти мероприятия позволят работникам ООО «Экосоюз» четко представить, что от них требуется для перехода на следующую позицию и проработать свои слабые стороны.

Большая часть сотрудников ООО «Экосоюз» предпочитает высокой заработной плате хорошие взаимоотношения с непосредственным руководителем. Работникам немало важно иметь возможность быстро и неформально обговорить с руководителем возникшие рабочие проблемы, принять от него совет или поддержку. Это позволит повысить результаты исполнения работы и улучшить удовлетворенность сотрудника.

Руководитель играет главную роль в удержании сотрудников. Ожидания сотрудников ООО «Экосоюз» говорят о недостаточности того, чтобы руководитель был просто приятной личностью, профессионалом и имел положительную репутацию. Каждое действие руководителя, позволяющее сотруднику ощутить себя недооцененным, или просто безразличие, которое не даст сотруднику уверенности, что его оценили и признали, - все это будет влиять на рост текучести персонала. В ходе анализа, сотрудники ООО «Экосоюз» указали на такие недостатки руководителей как:

- неясность ожиданий руководителя;
- отсутствие и нехватка обратной связи по результатам деятельности сотрудника;
- предвзятое отношение руководителей;
- отсутствие атмосферы в коллективе, позволяющей сотруднику чувствовать, что он может достичь успеха.

Исходя из вышесказанного возникает необходимость по внедрению мероприятий в ООО «Экосоюз» направленных на удержание сотрудников:

1. Провести обучение ключевым менеджерским навыкам каждого руководителя, которые должны включать в себя:²⁸

- внедрение системы управления деятельностью, основанной на грамотной постановке целей;
- предоставление и получение обратной связи;
- признание и оценку вклада сотрудника;

²⁸ Рогожина А. Лестницы карьерного роста [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/lestnicy-karernogo-rosta>

- наставничество;
- управление конфликтами;
- обеспечение мотивирующей рабочей среды;
- проведение встреч по обсуждению карьерного развития с сотрудниками.

2. Проводить неоднократные встречи с целью совершенствования у руководителей навыков наставничества и обратной связи.

Менеджерам, особенно молодым, необходимо регулярно развивать их управленческие навыки и стили управления. Постоянные встречи будут способствовать эффективному обсуждению событий, как только они случаются, пока воспоминания о возникших разногласиях свежи у руководителей.

3. Проводить оценку навыков руководителей в рамках системы управления деятельностью с целью получения полной картины понимания сотрудниками применяемых стилей руководства.

Таким образом, были предложены мероприятия, способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте. Было предложено разработать и презентовать каждому сотруднику «Лестницу карьерного роста», позволяющую работникам управлять своим карьерным ростом. Проводить оценку навыков руководителей в рамках системы управления деятельностью с целью получения полной картины понимания сотрудниками применяемых стилей руководства.

3.3. Оценка социально-экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий в организации ООО «Экосоюз»

После предложенных мероприятия, направленных на развитие системы управления предприятием на основе активизации процессов мотивации трудовой деятельности ООО «Экосоюз» необходимо определить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность мотивации содержит решение задач, стоящих перед организацией. Она во многом зависит от рационального и эффективного использования человеческих ресурсов. Исходя из этого, мотивация имеет двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет

потребности организации, с другой - сотрудников. Таким образом, мотивация является как социальной, так и экономической характеристикой.

Для осуществления предложенных мероприятий необходимо произвести некоторые затраты, отдача которых ожидается через определенное время. Для подтверждения в дальнейшем получения прибыли от предложенных мероприятий и оправдания произведенных затрат, необходимо провести анализ социально-экономической эффективности совершенствования системы материальной мотивации.

В таблице 3.3 показана характеристика основных социально-экономических результатов, приобретенных в результате реализации предложенных ранее рекомендаций.

Таблица 3.3

Характеристика социально-экономических результатов реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1. Новая система оплаты труда	Осуществление связи между результативностью труда и вознаграждением. Стимулирование работников к долгосрочной работе в организации	Увеличение числа сотрудников, выражающих положительные отзывы о системе мотивации	Увеличение объема продаж, снижение текучести кадров
2. Выражение общественного признания сотрудникам	Увеличение числа удовлетворенных потребностей сотрудников организации	Увеличение числа сотрудников, выражающих положительные отзывы о системе мотивации	Увеличение объема продаж, снижение текучести кадров, рост производительности труда

От реализации предложенных мероприятий социальная эффективность выражаться в уровне жизни и качестве работников, рост личности и формируется степенью удовлетворенности сотрудников имеющимся положением и будущими изменениями в компании с учетом ее стратегии и организационной культуры, а

также положительными социальными последствиями, которые могут формироваться и за пределами организации.

Как видим из табл. 3.3 признаками социальной эффективности от реализации предложенных мероприятий, способствующих развитию системы управления предприятием на основе активизации процессов мотивации трудовой деятельности ООО «Экосоюз», являются:

- увеличение удовлетворенности сотрудников своей работой;
- улучшение социально-психологического климата в организации;
- квалификационный рост работников, с помощью использования и развитию индивидуальных способностей;
- сокращение частоты возникновения жалоб сотрудников;
- формирование положительного имиджа компании.

Помимо этого, социально-экономическая эффективность от реализованных мероприятий будет заключаться в повышении заработной платы у сотрудников, что в свою очередь является хорошим мотивом расти профессионально и достигать высоких результатов в работе. Экономическим эффектом является рост производительности труда, снижение текучести кадров.

При изменении материальной мотивации важно, чтобы у работников не возникло чувство, что новая система оплаты труда является слишком неясной, и что произведенный расчет может быть неточным. Для невозникновения подобных сложностей в выборе критериев, влияющих на заработную плату, мы опирались на принцип доступности для сотрудников всех данных для самостоятельного расчета.

В таблице 3.4 представлены затраты на предложенные мероприятия.

В результате реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации трудовой деятельности в организации ООО «Экосоюз», предполагается, что чистая прибыль за счет увеличения производительности труда и снижения текучести кадров увеличится на 10%. Если учитывать, что в данный момент размер чистой прибыли составляет около 2,6

млн. руб. в год, то в будущем году эта сумма может возрасти уже до 2,86 млн. руб.

Таблица 3.4

Затраты на мероприятия, способствующих развитию системы управления предприятием на основе активизации процессов мотивации трудовой деятельности ООО «Экосоюз»

Мероприятия	Затраты, руб. в год
1. Проведение оценки навыков руководителей	10000
2. Общественное признание	30000
3. Внедрение программы развития карьеры персонала	10000
Итого	50000

Таким образом, увеличение чистой прибыли (Пр) составит:

$$У_{Пр} = 2,86 - 2,60 = 260\,000 \text{ руб.}$$

Экономический эффект при реализации предложенных мероприятий составит:

$$Э_{эф} = У_{Пр} - З, \text{ где}$$

$Э_{эф}$ – экономический эффект при реализации предложенных мероприятий;

$У_{Пр}$ – увеличение чистой прибыли;

$З$ – Затраты на мероприятия, способствующих развитию системы управления предприятием на основе активизации процессов мотивации трудовой деятельности ООО «Экосоюз».

$$Э_{эф} = 260000 - 50000 = 210000 \text{ руб.}$$

Итак, в результате расчета социально-экономического эффективности предложенных мероприятий, организация получит положительный экономический эффект.

Таким образом, в результате анализа процесса мотивации труда, реализуемого в ООО «Экосоюз» и возможностей по повышению его эффективности был выявлен ряд недостатков, что позволило разработать мероприятия, способствующие развитию системы управления предприятием на

основе активизации процессов мотивации трудовой деятельности на данном предприятии.

Предложенные мероприятия позволят направить мотивацию работников ООО «Экосоюз» к нужным действиям и повышению эффективности их работы. Было предложено разработать положение о заработной плате, которое включает в себя помимо основного оклада и премии, так же еще премию за работу отдела в целом, позволяющую повысить экономическую эффективность работы в целом. Так же предлагается проводить ежемесячные собрания по итогам работы отделов.

Так же нами были предложены мероприятия, способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте. Было предложено разработать и презентовать каждому сотруднику «Лестницу карьерного роста», позволяющую работникам управлять своим карьерным ростом. Проводить оценку навыков руководителей в рамках системы управления деятельностью с целью получения полной картины понимания сотрудниками применяемых стилей руководства.

Расчет социально-экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий показал рост социальных и экономических показателей от осуществления мероприятий, направленных на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности их работы, а также способствующих удержанию сотрудника на рабочем месте. Это говорит, об эффективности предложенных мероприятий как в экономической, так и социальной сфере.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное исследование практики применения мотивации труда, и возможностей по повышению его эффективности позволили сделать следующие выводы:

1) Эффективное управление сотрудниками невозможно без понимания его мотивации. Произвести эффективную систему способов и методов управления персоналом, можно благодаря, знаниям о том, что движет человеком, что направляет его к нужному поведению, какие мотивы лежат в основе его действий. Для этого нужно знать, как проявляются те или иные мотивы, как и какими способами, эти мотивы будут реализованы.

Также нужно знать, что главными элементами результативного мотивирования труда является стимулирование сотрудников. В организациях, где персонал тесно взаимодействуют между собой, при реализации стимулов необходимо считаться с их потребностями. Тогда мотивирование будет действительно эффективным и значимым.

2) Имеется огромное количество разных теорий и моделей мотивации, противоречащих друг другу. Среди которых выделяется теория потребностей Абрахама Маслоу и теория двух факторов Фредерика Герцберга а так же многие другие. Не смотря на это руководителям фирм не следовало рассматривать в данных работах готовых советов по поводу мотивации сотрудников. Но следовало бы уяснить для себя их главные положения, а так же необходимо разработать для себя собственную программу мотивации сотрудников.

3) Изучены методические основы исследования практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии. В качестве метода исследования был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие 50 респондентов.

4) Являясь лидером на рынке нестандартных архитектурных конструкций, фирма ООО «Экосоюз» в течение многих лет предоставляет профессиональное и комплексное решение по проектированию, изготовлению и монтажу фасадов из

алюминиевого профиля в сочетании со стеклом и вентилируемыми фасадами любой сложности, в соответствии с современными требованиями российских и европейских стандартов.

5) В результате анализа факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности, мы выявили, что 13 % опрошенных сотрудников ООО «Экосоюз» не довольны своей работой. Неудовлетворенность как было выявлено прежде всего связана с заработной платой, графиком и взаимоотношениями в коллективе.

Оценивая сотрудниками ООО «Экосоюз» степень практической необходимости, полезности того, что приходится им делать на работе, удалось выявить, что не все, что им приходится делать действительно необходимо, а 14% утверждают, что им приходится выполнять много бесполезной работы.

Оценивая уверенность в завтрашнем дне у сотрудников компании ООО «Экосоюз», 15 % утверждают, что большая часть сотрудников не уверены в завтрашнем дне. Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране (67%), 15% опрошенных свою неуверенность связывают с изменением их положения в коллективе. 11 % утверждают, что основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь и 7% респондентов не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать.

Так же было отмечено отсутствие возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ. 28% респондентов отрицательно реагируют на возникновение подобных работ. Большая часть опрошенных сотрудников (76%) ООО «Экосоюз» предпочитают получать благодарность в виде денежного вознаграждения за выполнение этих работ. 13% проголосовали за получение отгулов за выполнение дополнительных работ. Так же имеются сотрудники (11%), предпочитающие иметь возможность перехода на гибкий график работы.

Проанализировав предпочтения сотрудников ООО «Экосоюз» было выявлено, что половина опрошенных респондентов (47%) предпочитают спокойную, размеренную, без большого напряжения, работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен. 34% опрошенных нравится интенсивная работа на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь.

В ходе анализа факторов, связанных с характером и содержанием самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности было выявлено, что препятствует сотрудникам в полной реализации должностных обязанностей на данном рабочем месте. 33% опрошенных это связывают с недостаточно высоким уровнем исполнительности и ответственности со стороны подчиненных, 24% с отсутствием четкой постановки задач со стороны руководства, 21% с субъективным (несправедливым) отношением между начальником и подчиненным, создающим нервозность, стресс и панику в работе.

б) Проанализировав факторы, связанные со средой, в которой выполняется работа, основными факторами, оказывающими существенное повышение трудовой активности респондентов, являются материальное стимулирование и боязнь потерять работу. Незначительно снижают трудовую активность сотрудников экономические нововведения в компании (34%) и общая социально-экономическая ситуация в стране (30%).

Наиболее важными характеристиками работы для опрошенных респондентов выступают: высокая заработная плата (61%), благоприятный психологический климат (61%), возможность карьерного роста (58%), благоприятные условия труда (49%) и сложность работы (41%).

К факторам, не имеющим особой важности, сотрудники отнесли участие в управлении компанией (65%), возможность общения во время работы (50%), престиж профессии (44%) и самостоятельность выполнения работ (50%).

Так же основными неудовлетворенными моментами выступает возможность решения жилищно-бытовых проблем (25%), возможность

должностного продвижения (38%). Так же некоторых сотрудников не удовлетворяет в ООО «Экосоюз» размер заработка и режим работы.

В компании чаще всего используются такие поощрения к сотрудникам как: публичное признание заслуг, например, на совещании или собрании (73%), гибкий рабочий график (71%), похвала от руководителя (68%) и фотография на доске почета (63%).

7) В результате анализа процесса мотивации труда, реализуемого в ООО «Экосоюз» и возможностей по повышению его эффективности был выявлен ряд недостатков, что позволило разработать мероприятия, способствующие развитию системы управления предприятием на основе активизации процессов мотивации трудовой деятельности на данном предприятии.

Предложенные мероприятия позволят направить мотивацию работников ООО «Экосоюз» к нужным действиям и повышению эффективности их работы. Было предложено разработать положение о заработной плате, которое включает в себя помимо основного оклада и премии, так же еще премию за работу отдела в целом, позволяющую повысить экономическую эффективность работы в целом. Так же предлагается проводить ежемесячные собрания по итогам работы отделов.

8) Расчет социально-экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий показал рост социальных и экономических показателей от осуществления мероприятий, направленных на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности их работы, а также способствующих удержанию сотрудника на рабочем месте. Это говорит, об эффективности предложенных мероприятий как в экономической, так и социальной сфере.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: 2012. – 425 с.
3. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014, №6. С. 44-45
4. Анциферова Л.Т. Мотивация процесса управления персоналом/Анциферова Л.Т.:Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2012. Т. 14. № 4-5. С. 1426-1429.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
6. Белозерова Т.В. к вопросу о теории мотиваций трудовой деятельности. В сборнике: Череповецкие научные чтения - 2015 материалы Всероссийской научно-практической конференции: в 3-х частях. Ответственный редактор: Н.П. Павлова. 2016. С. 29-31.
7. Бирштейн Б., Боршевич В. Теория рефлексивности Джорджа Сороса // Рефлексивные процессы и управление. – 2012. – № 1–2 (Том 11).– С. 88–101.
8. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 12. С. 113-116.
9. Брюханова О.А. Особенности мотивации труда персонала предприятия // В сборнике: Проблемы эффективного использования научного потенциала общества. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции: в 3 частях. 2018. С. 29-31.
10. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

11. Бурлаков Г. Р. Мотивационный климат организации//Управление персоналом. М.: Академия, 2013. -265 с.
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
13. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
14. Вдовенко Е.И. Мотивация труда. система мотивации в предприятие // Аспирант. 2016. № 9 (25). С. 90-92.
15. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
16. Волков К.В., Попов Е.В. Современный реинжиниринг //Менеджмент в России и за рубежом. 2012, № 4. с.61-70
17. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
18. Горгорова В.В., Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала/Горгорова В.В., Кобина Л.А./Инженерный вестник Дона. 2013. Т. 27. № 4. С. 236.
19. Грачев, М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации: Учебное пособие. - М.: Дело, 2012.- 260 с.
20. Гребенцов П.А. Особенности мотивации труда персонала промышленных предприятий // Молодой ученый. 2018. № 7 (193). С. 54-57.
21. Зими́на О.Г., Мановицкая О.А., Федосеева А.И. Повышение эффективности системы управления персоналом на основе совершенствования механизмов адаптации и мотивации работников организации. В сборнике: Современные технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации. сборник статей XIII Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. С. 24-27.

22. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2015..
24. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. 2012. № 4 (4). С. 80-83.
25. Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Комаров Е.И. // Управление персоналом. - 2014. - №23. - С.19-32.
26. Кондрашина П.С., Рахова М.В. Мотивация и проблемы управления мотивацией персонала современной организации. В сборнике: Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход Материалы III международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Скубы Р.В., Барина М.А., Захарова С.С. 2017. С. 65-70.
27. Косякин С.И., Акатов Н.Б. Оценка организационного совершенства в ~~управлении инновационными~~ ~~исследованиями инновационных~~ ~~исследованиями инновационных~~ ~~исследованиями инновационных~~ фундаментальные исследования. – 2012. – № 9. – С. 475–480.
28. Кравченко И.А. Кризисы в развивающейся организации / Научный журнал «Фундаментальные исследования». – 2012. – № 4. – С. 88-90.
29. Криволапов В.С., Сергазиева Ж.М., Сулейменова Д.А. к вопросу о мотивации персонала: структура системы трудовой мотивации. В сборнике: Проблемы формирования единого научного пространства Сборник статей Международной научно-практической конференции. В 4-х частях. 2017. С. 210-212.
30. Кричевский Р. Л., Маржине А.. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом. - М., Дело, 2012. - 387 с.
31. Крючков В.Н. Нейро-лингвистические основы реинжиниринга бизнес-процессов // Менеджмент в России и за рубежом. 2013, № 2. с.68-80

32. Кузнецов С.А., Мищенко А.В., Нарыкина Д.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 1. С. 45.

33. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.

34. Лебедев М.А Мотивация как фактор управления персоналом организации/Лебедев М.А., Ивасенко А.Г.:Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7-2. С. 164.

35. Левина С.Ш., Сазыкина О.А. Менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2017.

36. Магомедов Г.Д., Магомедова Н.Г. Оценка системы мотивации персоналом на предприятии. В сборнике: Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 170-174.

37. Марк А.М. Нематериальная мотивация - эффективный способ мотивации персонала // Академическая публицистика. 2017. № 10. С. 99-107.

38. Маркина О.А., Профессиональная идентичность личности: самооценка и мотивация менеджеров по персоналу/Маркина О.А., Ожигова Л.Н.: В сборнике: Личностная идентичность: вызовы современности материалы Всероссийской психологической научно-практической конференции (с иностранным участием). Редакционная коллегия: В.В. Знаков (отв. ред), А.Н. Кимберг, Н.В. Ковалева, С.Д. Некрасова, Л.Н. Ожигова, З.И. Рябикина (отв. ред). Г.Ю. Фоменко. 2014. С. 177-180.

39. Меликьян, Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебное пособие. - М.: МГУ, Изд-во ЧеРо, 2014. - 623 с.

40. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

41. Мустафина Д.А. Мотивация как метод эффективного управления персоналом/Мустафина Д.А.:В сборнике: Перспективные направления социально-экономического развития России Сборник материалов международной научно-практической конференции. 2015. С. 80-83.

42. Осинцева М.А. Управление персоналом на коммерческом предприятии: характеристика трудовых ресурсов, оплата труда и мотивация // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-2 (66-2). С. 544-548.

43. Павленко И.А., Гузиева Е.В., Никитина А.В. Мотивация персонала к труду как фактор повышения эффективности функционирования отечественных предприятий // Экономика устойчивого развития. 2016. № 2 (26). С. 282-285.

44. Прошкин, Б. О. некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала / Прошкин Б. // Управление персоналом. – 2013. - №11. – С.55-67.

45. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник -3-е изд., перераб. и доп. – «ИНФА-М», 2015. - 460 с.

46. Ровенская В.В., Мотивация как прогрессивный механизм управления персоналом на промышленных предприятиях/Ровенская В.В., Курина Н.С.:Научные труды SWorld. 2012. Т. 16. № 4. С. 18-25.

47. Романов А.Н Персонал: управление, характеристика, мотивация/Романов А.Н., Лобанов Н.И., Петрунин А.И.:В сборнике: Глобализация науки: проблемы и перспективы Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор А.А. Сукиасян. 2014. С. 112-114.

48. Сердюк Е.А. Формирование механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом предприятия: теоретический аспект // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. Т. 10. № 4-4 (6). С. 17-21.

49. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

50. Соломатина А. стратегическое управление персоналом в страховой компании: мотивация к инновациям/Соломатина А., Журавин С., Цыганов А.: Проблемы теории и практики управления. 2012. № 7-8. С. 163-169.

51. Тимошенко В.Д., Мельник А.А. «Объяснение развития и изменений в организациях» // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 10. – С. 25-30.

52. Ткач Е.Г. Мотивация, как элемент работы с персоналом/Ткач Е.Г.: Новый университет. Серия: Экономика и право. 2012. № 6. С. 58-60.

53. Третьякова Л.А. Методическое обеспечение процесса оптимизации материального стимулирования персонала в газовой отрасли // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 1. С. 70-74.

54. Филимянова М.Г. Мотивация труда персонала на предприятии // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2017. № 18-2. С. 125-126.

55. Юшин В.В. Процессы мотивации труда персонала предприятия // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 4-3 (39). С. 162-166.

56. Ярошевич С.В., Яцкевич Д.А. Мотивация труда специалистов и направления ее совершенствования. В сборнике: Инновационное развитие науки и образования сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Пенза, 2018. С. 180-182.

Анкета

«Анализ процесса мотивации трудовой деятельности персонала»

Кафедра «Менеджмент» ПГУАС проводит исследование на тему: «Анализ процесса мотивации трудовой деятельности персонала», в рамках которого Вам предлагается ответить на ряд вопросов. Данные, полученные в ходе опроса, будут использованы при написании выпускной квалификационной работы.

1. Общие сведения.

1. Ваш пол?

- мужской женский

2. Ваша должность _____

3. Возраст:

- 20 - 30 лет; 31 - 40 лет; 41 -50 лет; 51 -60 лет.

4. Образование:

- Среднее специальное; Незаконченное высшее; Высшее.

5. Стаж работы:

- | | |
|---------------------------------------|---|
| — общий | — в данной организации |
| <input type="checkbox"/> менее 1 года | <input type="checkbox"/> менее 1 года |
| <input type="checkbox"/> 1-5 лет | <input type="checkbox"/> 1-5 лет |
| <input type="checkbox"/> 6-10 лет | <input type="checkbox"/> 6-10 лет |
| <input type="checkbox"/> 11- 20 лет | <input type="checkbox"/> 11- 20 лет |
| <input type="checkbox"/> Более 20 лет | <input type="checkbox"/> Более 20 лет |
| <input type="checkbox"/> общий | <input type="checkbox"/> в данной орагнизации |

II. Анализ факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности

6. Удовлетворены ли Вы, в целом, своей нынешней работой?

- Вполне удовлетворен(а)
 Скорее удовлетворен(а), чем нет.
 Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
 Скорее не удовлетворен(а).
 Совершенно не удовлетворен(а).

7. Как бы Вы оценили практическую необходимость, полезность того, что вам приходится делать на работе.

- То, что я делаю, действительно необходимо.
 Не все, что приходится делать, необходимо.
 Приходится делать много бесполезной работы.

8. Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у сотрудников Вашей компании?

- Большинство вполне уверенно.
- Большинство скорее уверенно, чем нет.
- Большинство затрудняется определить свою позицию.
- Пожалуй, большинство не уверенно.
- Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.

9. С чем могут быть связаны основные причины неуверенности в завтрашнем дне у сотрудников Вашей компании?

- Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать.
- Не уверенность связана с изменением их положения в коллективе.
- Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь.
- Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране.
- С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы.
- Другие причины (назовите, пожалуйста, какие).

10. Возникала ли за последние полгода необходимость выполнения Вами сверхурочных работ?

- Да, довольно часто.
- Возникала, но редко.
- Нет, не возникала.

11. Как Вы к этому относитесь?

- положительно
- безразлично
- отрицательно

12. Что бы Вы предпочли? (отметить выбранную альтернативу)

- получать плату за внеурочную работу
- получать отгулы за внеурочную работу
- иметь возможность перехода на гибкий график работы
- использовать другие виды поощрения (укажите какие) _____

13. Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность?

- Вполне удовлетворяет.
- Скорее удовлетворяет, чем нет.
- Не могу сказать, удовлетворяет или нет.
- Скорее не удовлетворяет.
- Совершенно не удовлетворяет.

14. Представьте себе, Вам пришлось бы выбрать новую работу, какой из перечисленных вариантов, вы предпочли бы?

- Спокойную, размеренную, без большого напряжения, работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен.
- Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь.
- Разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых надо самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты.
- Работу, связанную с риском, где если плохо соображаешь – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат.

15. Какие требования вы предъявляете к своей работе (в реальных жизненных условиях, исходя из Ваших возможностей)? Насколько каждое из требований важно для вас лично? Насколько ваша работа позволяет каждое из них удовлетворить? В каждой строчке справа и слева сделайте по одной отметке

С этой стороны отмечаем важность для Вас этих требований Требования для меня				С этой стороны отмечаем возможность удовлетворения этих требований Работа мне позволяет удовлетворить их		
Совсем не важно	Важно	Очень важно		Полност ью	Частично	Не позволя ет
			1. Хороший заработок			
			2. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь			
			3. Интересная работа, доставляющая удовольствие.			
			4. Возможность продвижения по службе.			
			5. Возможность приносить пользу людям.			
			6. Возможность получить жилье, устроить ребенка в хороший садик(школу), поехать отдыхать			
			7. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.			
			8. Возможность повышать свою квалификацию, пополнять знания.			
			9. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.			
			10. Возможность заслужить уважение окружающих.			
			11. Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочется			
			12. Возможность общаться с людьми.			
			13. Возможность применить свои знания и способности.			
			14. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.			

16. Считаете ли Вы свою работу интересной?

- да не в полной мере нет затрудняюсь ответить

17. Как Вы оцениваете свою работу?

- работа мне нравится, она приносит удовлетворение
 работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка
 работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка
 работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка
 работа мне не нравится, и мал уровень заработка

18. Видите ли Вы возможность карьерного роста в данной организации?

- да нет затрудняюсь ответить

19. Поощряется ли руководством Ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?

- да не в полной мере нет затрудняюсь ответить

20. Как Вы считаете, в полной мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?

- да не в полной мере нет затрудняюсь ответить

21. Стремитесь ли Вы к повышению своей квалификации?

- да нет если нет, то почему _____

22. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

- да не в полной мере нет если нет или не в полной мере, напишите, пожалуйста, почему

23. Ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на Вас полномочия:

- соответствуют друг другу
 навыки выше возложенных на вас полномочий
 навыки ниже возложенных на вас полномочий

24. Что, по Вашему мнению, препятствует полной реализации ваших должностных обязанностей на данном рабочем месте?

- отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства
 недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со стороны подчиненных
 субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе
 поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям
 проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа
 затрудняюсь ответить
 другое (укажите)) _____

29. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1. Материальное стимулирование							
2. Моральное стимулирование							
3. Меры административного воздействия							
4. Трудовой настрой коллектива							
5. Экономические нововведения в компании							
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране							
7. Боязнь потерять работу							
8. Элементы состязательности							

30. Оцените важность для Вас перечисленных ниже характеристик работы. Оценку дайте в баллах 5 – наиболее важная, 1 – наименее важная.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Возможность должностного продвижения	
4. Разнообразие работы	
5. Сложность работы	
6. Высокая заработная плата	
7. Самостоятельность в выполнении работ	
8. Престиж профессии	
9. Благоприятные условия труда	
10. Низкая напряженность труда	
11. Благоприятный психологический климат	
12. Возможность общения в процессе работы	
13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
14. Участие в управлении компанией	

31. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу (подчеркните)?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Сводные результаты мониторинга мотивации
трудовой деятельности персонала ООО «ЭКОСОЮЗ»

Таблица 1

Пол респондентов

Пол респондентов	Кол-во ответивших в %
Мужчины	43
Женщины	57
Итого	100

Таблица 2

Должность респондентов

Должность респондентов	Кол-во ответивших в %
Офис-менеджер	15
Руководитель	2
Менеджер по продажам	21
Монтажник	19
Мастер участка	6
Менеджер по работе с клиентами	27
Замерщик	10
Итого	100

Таблица 3

Возраст респондентов

Возраст респондентов	Кол-во ответивших в %
Менее 20 лет	3
20-30 лет	32
31-40 лет	54
Более 40 лет	11
Итого	100

Таблица 4

Образование респондентов

Образование респондентов	Кол-во ответивших в %
Среднее специальное	33
Незаконченное высшее	6
Высшее	61
Итого	100

Таблица 5

Стаж работы респондентов

Стаж работы респондентов	Общий стаж, %	Стаж в ООО «Экосоюз», %
Менее 3 лет	5	23
от 3-5 лет	16	31
6-10 лет	23	27
11-15 лет	31	13
16-20 лет	14	6
Итого	100	100

Таблица 6

Удовлетворенность сотрудников нынешней работой в ООО «Экосоюз»

Удовлетворенность сотрудников нынешней работой в ООО «Экосоюз»	Кол-во ответивших в %
Вполне удовлетворен(а)	22
Скорее удовлетворен(а), чем нет.	33
Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.	14
Скорее не удовлетворен(а).	18
Совершенно не удовлетворен(а).	13
Итого	100

Оценка сотрудниками практической необходимости, полезности того, что приходится делать на работе

Оценка сотрудниками практической необходимости, полезности того, что приходится делать на работе	Кол-во ответивших в %
То, что я делаю, действительно необходимо.	47
Не все, что приходится делать, необходимо.	39
Приходится делать много бесполезной работы.	14
Итого	100

Таблица 8

Оценка сотрудниками уверенности в завтрашнем дне у сотрудников компании

Оценка сотрудниками уверенности в завтрашнем дне у сотрудников компании	Кол-во ответивших в %
Большинство вполне уверено.	7
Большинство скорее уверено, чем нет.	35
Большинство затрудняется определить свою позицию.	30
Пожалуй, большинство не уверено.	13
Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.	15
Итого	100

Таблица 9

Основные причины неуверенности в завтрашнем дне у сотрудников ООО «Экосюз»

Основные причины неуверенности в завтрашнем дне у сотрудников	Кол-во ответивших в %
Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать.	7
Не уверенность связана с изменением их положения в коллективе.	15
Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь.	11
Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране.	67
Итого	100

Таблица 10

Частота возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ

Частота возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ	Кол-во ответивших в %
Да, довольно часто.	15
Возникала, но редко.	31
Нет, не возникала.	54
Итого	100

Таблица 11

Отношение сотрудников к возникновению необходимости выполнения сверхурочных работ

Отношение сотрудников к возникновению необходимости выполнения сверхурочных работ	Кол-во ответивших в %
Положительно	22
Безразлично	50
Отрицательно	28
Итого	100

Таблица 12

Предпочтения сотрудников

Предпочтения сотрудников	Кол-во ответивших в %
Получать плату за внеурочную работу	76
Получать отгулы за внеурочную работу	13
Иметь возможность перехода на гибкий график работы	11
Итого	100

Удовлетворенность своей продуктивностью

Удовлетворенность своей продуктивностью	Кол-во ответивших в %
Вполне удовлетворяет.	23%
Скорее удовлетворяет, чем нет.	40%
Не могу сказать, удовлетворяет или нет.	12%
Скорее не удовлетворяет.	15%
Совершенно не удовлетворяет.	10 %
Итого	100

Таблица 14

Предпочтения сотрудников в работе

Предпочтения сотрудников в работе	Кол-во ответивших в %
Спокойную, размеренную, без большого напряжения, работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен.	47
Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь.	34
Разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых надо самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты.	13
Работу, связанную с риском, где если плохо соображаешь – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат.	6
Итого	100

Таблица 15

Количество сотрудников считающих свою работу интересной

Количество сотрудников считающих свою работу интересной	Кол-во ответивших в %
Считают	20
Не в полной мере	38
Не считают	27
Затруднились ответить	15
Итого	100

Таблица 16

Оценка своей работы сотрудниками

Оценка своей работы сотрудниками	Кол-во ответивших в %
работа мне нравится, она приносит удовлетворение	11
работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка	22
работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка	43
работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка	11
работа мне не нравится, и мал уровень заработка	13
Итого	100

Таблица 17

Возможность карьерного роста в ООО «Экосоюз» по мнению сотрудников

Возможность карьерного роста в ООО «Экосоюз» по мнению сотрудников	Кол-во ответивших в %
возможен	39
Не возможен	32
Затруднились ответить	29
Итого	100

Таблица 18

Количество сотрудников, стремящихся к повышению своей квалификации

Количество сотрудников, стремящихся к повышению квалификации	Кол-во ответивших в %
Стремятся	51
Не стремятся	49
Итого	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 19

Наличие поощрения сотрудников, стремящихся воспользоваться карьерным ростом

Наличие поощрения сотрудников, стремящихся к карьерному росту	Кол-во ответивших в %
Поощряется	18
Не в полной мере поощряется	33
Не поощряется	34
Затруднились ответить	15
Итого	100

Таблица 20

Использование руководством профессиональных возможностей сотрудников

Использование руководством профессиональных возможностей сотрудников	Кол-во ответивших в %
В полной мере	48
Не в полной мере	33
Затруднились ответить	19
Итого	100

Таблица 21

Оценка обстановки и взаимоотношения в коллективе как способствующей плодородному сотрудничеству

Оценка обстановки и взаимоотношения в коллективе как способствующей плодородному сотрудничеству	Кол-во ответивших в %
Располагает	55
Не в полной мере располагает	30
Не располагает	15
Итого	100

Таблица 22

Соответствие профессиональных навыков и полномочий сотрудников

Соответствие профессиональных навыков и полномочий сотрудников	Кол-во ответивших в %
соответствуют друг другу	61
навыки выше возложенных на вас полномочий	25
навыки ниже возложенных на вас полномочий	14
Итого	100

Таблица 23

Препятствия к полной реализации должностных обязанностей сотрудников на рабочем месте

Препятствия к полной реализации сотрудников на рабочем месте	Кол-во ответивших в %
отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства	24
недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со стороны подчиненных	33
субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе	21
поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям	9
проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа	4
затрудняюсь ответить	10
Итого	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 24

Удовлетворенность сотрудников ООО «Экосоюз» различными сторонами работы

Удовлетворенность сотрудников ООО «Экосоюз» различными сторонами работы	Удовлетворяет	Скорее удовлетворяет, чем не удовлетворяет	Скорее не удовлетворяет, чем удовлетворяет	Не удовлетворяет
Размер заработка	9	36	28	16
Режим работы	15	39	21	15
Разнообразие работы	21	36	19	10
Самостоятельность в работе	24	37	15	16
Соответствие работы личным способностям	32	49	11	3
Возможность должностного продвижения	16	36	38	3
Санитарно-гигиенические условия	47	42	8	3
Уровень организации труда	36	40	18	2
Отношения с коллегами	33	30	17	10
Отношения с непосредственным руководителем	30	27	22	16
Уровень технической оснащенности	61	37	1	1
Возможности решения жилищно-бытовых проблем	22	23	25	20

Таблица 25

Планы респондентов на ближайшие 1-2 года

Планы респондентов на ближайшие 1-2 года	Кол-во ответивших в %
продолжать работать на прежней должности;	29
перейти на следующую должность;	48
перейти работать в другое структурное подразделение;	6
перейти работать в другую организацию без смены специальности;	14
перейти работать в другую организацию со сменой специальности;	3
Итого	100

Таблица 26

Действие различных факторов на трудовую активность респондентов

Действие различных факторов на трудовую активность респондентов	Существенно повышает	Существенно снижает	Незначительно повышает	Незначительно снижает	Совершенно не действует
1. Материальное стимулирование	67	0	33	0	0
2. Моральное стимулирование	28	0	64	0	8
3. Меры административного воздействия	18	9	40	23	10
4. Трудовой настрой коллектива	29	2	42	12	15
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране	21	10	16	30	23
7. Боязнь потерять работу	49	0	40	0	0
8. Экономические нововведения в компании	13	18	19	34	16

Таблица 27

Количество сотрудников ООО «Экосоюз», считающих, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения

Ответы	Кол-во ответивших в %
Способствуют	10
Не способствуют	51
Затруднились ответить	39
Итого	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 28

Количество респондентов, ищущих дополнительные источники дохода

Респонденты, ищущие дополнительные источники дохода	Кол-во ответивших в %
Ищут	35
Не ищут	56
Затруднились ответить	9
Итого	100

Таблица 29

Количество респондентов, испытывающих беспокойство, связанное с перспективой потерять работу

Респонденты, испытывающие беспокойство, связанное с перспективой потерять работу	Кол-во ответивших в %
Испытывают	26
Не испытывают	56
Затруднились ответить	18
Итого	100

Таблица 30

Важность для сотрудников ООО «Экосюж» некоторых характеристик работы

Важность для сотрудников некоторых характеристик работы	Важно	Средней важности	Не важно
Обеспеченность оргтехникой	34	53	13
Возможность профессионального роста	58	25	17
Разнообразие работы	16	43	41
Сложность работы	41	29	30
Высокая заработная плата	61	30	9
Самостоятельность в выполнении работ	13	37	50
Престиж профессии	15	41	44
Благоприятные условия труда	49	40	11
Низкая напряженность труда	22	41	37
Благоприятный психологический климат	61	28	11
Возможность общения в процессе работы	31	19	50
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	42	49	9
Участие в управлении компанией	9	26	65

Таблица 31

Поощрения, используемые к респондентам в ООО «Экосюж»

Поощрения, используемые к респондентам в ООО «Экосюж»	Кол-во ответивших в %
1. Похвала подчиненного (для руков.)	68
2. Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)	73
3. Повышение оклада	3
4. Премия	27
5. Предложение более привлекательной работы	13
6. Предложение более перспективной работы	19
7. Предложение более престижной работы	3
8. Перевод в более престижное подразделение	6
9. Расширение полномочий	21
10. Участие в принятии решений	6
11. Улучшение условий работы	31
12. Предоставление возможностей для неформального отдыха	23
13. Благодарность руководителя	68
14. Направление на учебу, повышение квалификации	2
15. Повышение по службе	33
16. Фотография на доске почета	63
17. Гибкий рабочий график	71

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 56 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«1» _____ мая _____ 2018 г.

(подпись автора)

_____ Гобронидзе Г.С.

(Ф.И.О.)