

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н. проф. Резник С.Д.

подпи
8 . 06 . 2016
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Развитие системы управления предприятием на основе активизации процессов мотивации трудовой деятельности (на примере общества с ограниченной ответственностью КОМПАНИЯ «ЭКОСОЮЗ», г. Пенза)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Автор работы Д.А. Трошин Группа Мен-44
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы 8.06.16 к.э.н., доцент Сазыкина О.А
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология к.э.н., доцент Сазыкина О.А.
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования к.э.н., доцент Сазыкина О.А

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы к.э.н., доцент Сазыкина О.А

Нормоконтролер к.э.н., доцент Сазыкина О.А

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Трошина Дениса Александровича на тему:
Развитие системы управления предприятием на основе активизации процессов
мотивации трудовой деятельности (на примере общества с ограниченной
ответственностью КОМПАНИЯ «ЭКОСОЮЗ», г. Пенза)

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

В работе приведены результаты исследования практики применения
мотивации труда, и возможностей по повышению его эффективности.
Проанализированы факторы, связанные с характером и сутью самой работы и
оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и
повышению эффективности и факторы, связанные со средой, в которой
выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на
рабочем месте.

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

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК СПОСОБА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	9
1.1. Сущность место и роль мотивации трудовой деятельности в системе управления предприятием.....	9
1.2. Современные теории мотивации труда.....	14
1.3. Методические основы исследования практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии.....	24
2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ ТРУДА, РЕАЛИЗУЕМОГО В ООО «ЭКОСОЮЗ» И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	29
2.1. Характеристика деятельности ООО «ЭКОСОЮЗ».....	29
2.2. Анализ факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности.....	37
2.3. Анализ факторов связанных со средой, в которой выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на рабочем месте.....	52
3. МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ АКТИВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭКОСОЮЗ».....	60
3.1. Мероприятия, направленные на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности.....	60
3.2. Мероприятия, способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте.....	65

3.3. Оценки социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	70
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80
ГЛОССАРИЙ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета на тему «Содержание и эффективность процесса мотивации трудовой деятельности в ООО «Экосоюз»»	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные табличные данные.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Пример опросника для оценки «360 градусов».....	103

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 ни чуть 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, представлен достаточнно большое интерес 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 пункты проговоренных проблем описаны в работах российских ученых - Еникеев М.И.², Катульского Е.М. Социальные взаимоотношения, проявляющиеся в результате трудовой деятельности, определили предмет исследований Кричевский Р. Л.³, Анисимов, В.М.⁴. Проблемы субъектов социально-трудовых взаимоотношений на принципе социального диалога и партнерства изучаются в трудах Бурлаков Г. Р.⁵, Горелов Н. А.⁶

Но, несмотря на большой, интерес ученых к выбранной проблеме, в отечественной науке предоставлено мало внимания комплексному исследованию вопросам мотивации результативной деятельности сотрудников. Нужда теории и практики в подобного рода исследованиях стала главной при формировании цели и задач данной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление и интерпретация зависимостей и закономерностей, раскрывающих особенности процессов мотивации трудовой деятельности.

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 организаций//Управление персоналом. М.: Академия, 2013. -265 с.

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

Для реализации вышеуказанной цели в процессе исследования решались следующие **задачи**:

- раскрыта сущность места и роли мотивации трудовой деятельности в системе управления предприятием;
- изучены современные теории мотивации труда;
- разработана методика исследования практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии ООО «ЭКОСОЮЗ»;
- дана характеристика деятельности ООО «ЭКОСОЮЗ»;
- проведен анализ факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности;
- проанализированы факторы связанные со средой, в которой выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на рабочем месте;
- разработаны мероприятия, направленные на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности;
- предложены мероприятия, способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте;
- дана оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является персонал компании ООО «ЭКОСОЮЗ».

Предметом выступает система мотивации трудовой деятельности сотрудников компании ООО «ЭКОСОЮЗ».

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы является работы известных ученых-экономистов по вопросам мотивации и стимулирования сотрудников организаций к результативной деятельности, публикации в постоянной 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

Научная новизна результатов исследования заключается в том, что:

- создана концептуальная модель исследуемого процесса, позволяющая управлять процессом мотивации трудовой деятельности;
- выявлены инструменты, способствующие развития системы управления предприятием на основе активизации процессов мотивации трудовой деятельности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК СПОСОБА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Сущность место и роль мотивации трудовой деятельности в системе управления предприятием

В атмосфере становления новых механизмов хозяйствования, направленных на рыночную экономику, перед организациями возникает потребность работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, занимая новым типом экономического поведения, присваивая каждые стороны производственной деятельности к изменяющемуся положению. В результате растет вклад каждого сотрудника в итоговые результаты деятельности организации. Одна из важных задач для организации различных форм собственности - поиск результативных методов управления персоналом, обеспечивающих оживление кадров. Главным фактором эффективности деятельности сотрудников считается их мотивация.

Мотивационные моменты 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

весь именно данная система на сегодняшний момент является важным моментом повышения эффективности производства.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.⁷

Данное понятие показывает узкую связь между управленческим и индивидуально-психологическим содержания мотивации, нацеленную на том моменте, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, имеет в себе как нужную часть согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его станет считаться высокотрудовое поведение объекта управления.

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.⁸

Современные теории мотивации, возникшие в процессе проведения различных психологических исследований, показывают, что настоящие причины, 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 проанаблюдать или измерить, о них можно говорить только по поведению людей. Отмечают первичные и вторичные потребности. Первичные по сути своей являются физиологическими: человек не

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

⁸ Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.

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 удовлетворение от общения со своими непосредственными коллегами.

«Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.⁹

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

⁹ Прошкин, Б. О. некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала / Прошкин Б. // Управление персоналом. – 2013. - №11. – С.55-67.

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 механизма 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 1.1.¹⁰

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 обеспечение 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

¹⁰ Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Комаров Е.И. // Управление персоналом. - 2014. - №23. - С.19-32.

работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

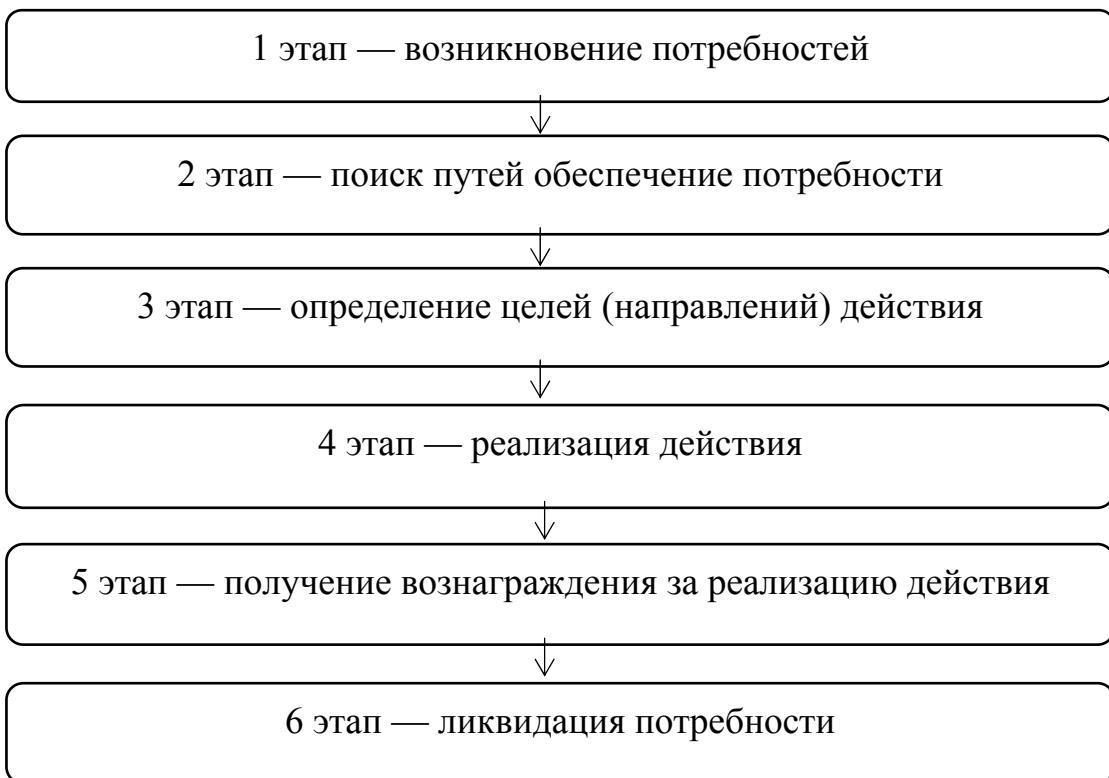


Рис. 1.1. Схема мотивационного процесса

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. Современные теории мотивации труда

Теории мотивации труда можно подразделить на две группы: теории содержания и теории процесса.¹¹

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.

¹¹ Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

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).¹²

Маслоу говорил, что действия человека зависят 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.

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.

¹² <https://ru.wikipedia.org> - Википедия — свободная энциклопедия



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 различным 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 мнением 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 устраниены 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 строится потребности наиболее высших уровней. Только после того, когда потребности низшего уровня становятся насыщенными, у руководителя появляется возможность достичь успеха, мотивируя сотрудников путем удовлетворение 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 признание. 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).¹³

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

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.

¹³ <https://ru.wikipedia.org> - Википедия — свободная энциклопедия

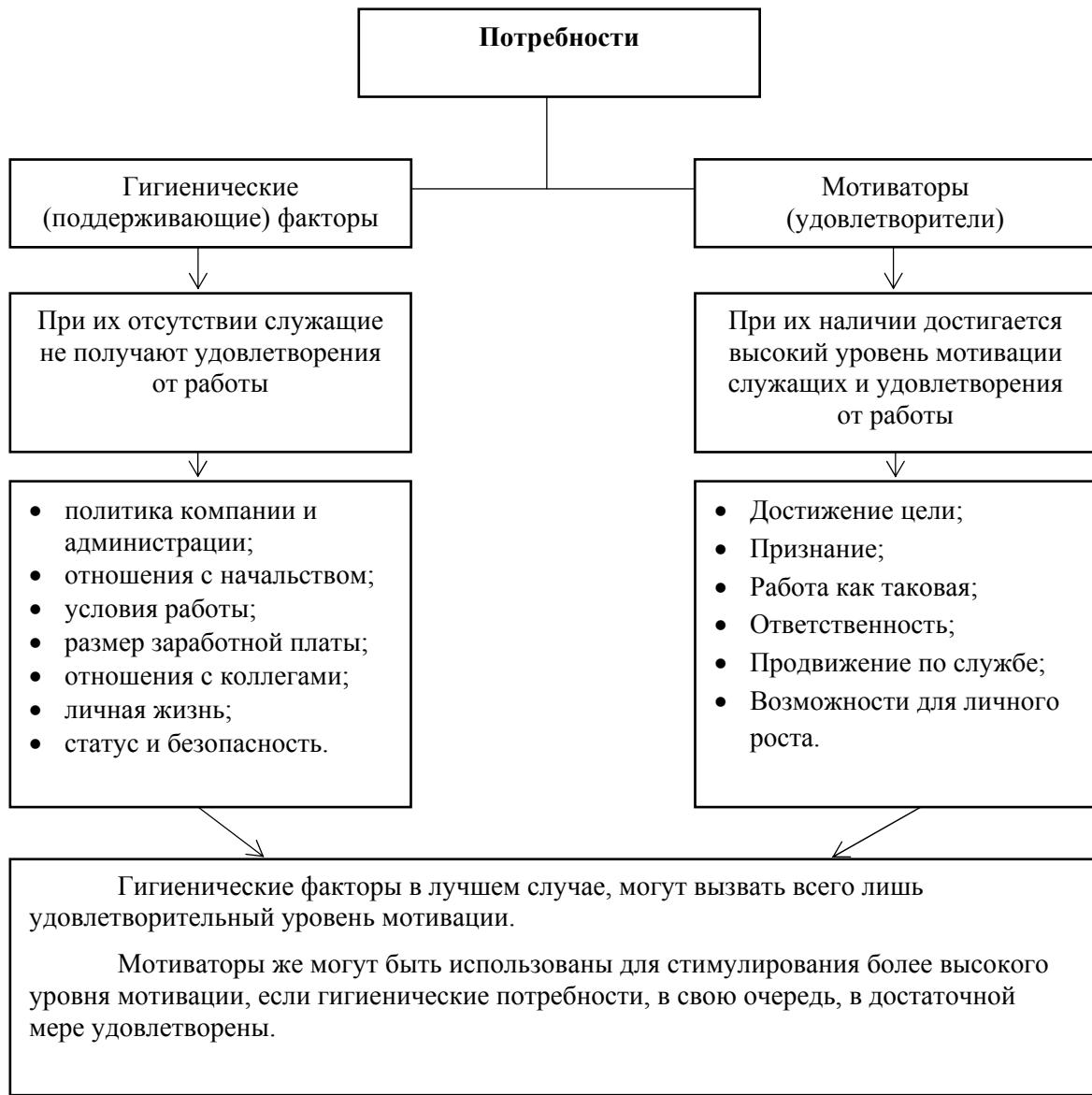


Рис. 1.3. Теория мотивации по Герцбергу.

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 том, 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 случившейся 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 Келанда 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 задач¹⁴.

Потребность в удаче находится в иерархии потребностей Маслоу примерно в промежутке между уважением и самовыражением. Человек, сосредоточенный на достижение удачи, 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 касаемо организации и планирования.

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 Келанд 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

¹⁴ Бурлаков Г. Р. Мотивационный климат организации//Управление персоналом. М.: Академия, 2013. -265 с.

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:¹⁵

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

¹⁵ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

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 себе 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.

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 применения мотивации трудовой деятельности на предприятии

На примере ООО «ЭКОСОЮЗ» проводилось исследование практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии, в ходе которого мы попытались проанализировать, как факторы, связанные с характером и сутью самой работы оказывают влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности, так и факторы связанных со средой, в которой выполняется работа, оказывают влияние на удержание сотрудника на рабочем месте.

В рамках данной работы проведено исследование, **целью** которого является выявление и интерпретация зависимостей и закономерностей, раскрывающих особенности процессов мотивации трудовой деятельности.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать факторы, связанные с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности.
2. Проанализировать факторы связанные со средой, в которой выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на рабочем месте.

Исследование практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии проводилось на примере ООО «ЭКОСОЮЗ» в трех этапов:

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 исследований, 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 процедура, применяемая с помощью методой 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 вопросы¹⁶:

- 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;¹⁷

¹⁶ 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.

¹⁷ Организационное поведение [Текст]: учебник для вузов / под общ. ред. проф. И.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор-Бук, 2008. – 308 с.

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 анкеты:¹⁸

- логика анкеты не должна путаться с логикой формулировки вопросов;
- обязательный учет практического опыта и особенности культуры анкетируемой аудитории;
- одинаковые вопросы, стоящие в различной последовательности, предоставляют 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 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.

¹⁸ 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.

В анкетировании приняли участие 150 респондентов работающих в ООО «ЭКОСОЮЗ».

Для получения в результате анкетирования, наиболее восприимчивых данных, на этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как полученные данные обработаны, а также представлены в графическом виде, необходимо их проанализировать. На периоде анализа рассматривается, насколько точны были изначальные предположения, отмеченные в теоретической части, насколько были предсказуемы выявленные ответы на заданные вопросы.

В данном анализе был использован метод группировки. Простая группировка - это классификация или упорядочение данных по одному признаку. Этот тип группировки указан в работе как объединенная выборочная совокупность по полу и возрасту, стажу работы и должности.

Результаты анализа полученных данных отражаются в рекомендациях, которые помогут развитию практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии.

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.

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

Научная новизна результатов исследования:

- разработаны мероприятия, направленные на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности
- разработаны мероприятия, способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте

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. 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 150 респондентов.

2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ ТРУДА, РЕАЛИЗУЕМОГО В ООО «ЭКОСОЮЗ» И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

2.1. Характеристика деятельности ООО «ЭКОСОЮЗ»

История организации «Экосоюз» началась 19 лет 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 с каждым, и в Пензе возникла необходимость в высококачественном производителе, обеспечивающим 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 «Экосоюза» возросла почти в 40 раз. Быстрый рост организации сопровождал качественным наращиванием предоставляемой продукции и ее улучшению. Важным шагом вперед стал запуск личного производства. Вышеперечисленные факты считаются причиной высокой популярности окон компании «Экосоюза», 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 «Экосоюз» 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 «Экосоюз» является автозаправочная станция, расположенная на проспекте Победы. В 1998 году «Экосоюз» наладила собственное изготовление конструкций из алюминиевого профиля, а уже к 2000

году впечатительно нарастила собственные производственные возможности, установив оборудования по производству ПВХ конструкций.

В 2003 году «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 «Экосоюз» подписала договор с компанией «профайн РУС», объединявшей в себе такие марки как KBE 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 «Экосоюз» стал призером III Пензенского регионального конкурса «Бизнес-Олимп»-Дарвин в номинации «Бизнес инновация».

Ежегодно растет объем работ, реализуемых сотрудниками «Экосоюза», 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 «Экосоюз» создает первый вспомогательный офис продаж в ТЦ «Проспект». 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 «Экосоюза» 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 введении важных партнерских отношений с дилерами.

Опыт удачного остекления главных строительных объектов и индивидуальных заказов помогает с уверенностью сказать, что компания «Экосоюз» 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 «Экосоюз» 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 «Экосоюза».

Организация достигает высоких позиций среди лидеров оконного рынка.

Миссия Компании «ЭКОСОЮЗ» — создавать конструкции для комфортной и красивой жизни, работая честно и качественно, наращивать ценный опыт и производственную мощь, следя самым современным тенденциям рынка.¹⁹

Ценности Компании «ЭКОСОЮЗ»:

— Честность и надежность.

Компании «ЭКОСОЮЗ» всегда реализовывает свои обещания, даем клиентам самую полную и достоверную информацию о предлагаемых товарах и услугах.

— Забота о клиенте.

Компания «ЭКОСОЮЗ» решает проблемы клиентов и осуществляет их идеи, предлагая лучшее решение поставленной задачи. Она позиционирует клиента не просто как заказчика, но и как партнера, 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 «ЭКОСОЮЗ» берется за проект любой сложности и с успехом реализовывает его в жизнь.

— Рыночное позиционирование Компании «ЭКОСОЮЗ»

¹⁹ <http://ekosouz.ru/> -Официальный сайт компании ООО «ЭКОСОЮЗ»

Компания «ЭКОСОЮЗ» — это высокопрофессиональная группа с огромным опытом осуществления самых различных проектов, имеющая личное производство с инновационными технологиями, являющаяся лидером на рынке изготовления нестандартных архитектурных конструкций.

Компания «ЭКОСОЮЗ» - является одна из числа немногих фирм, имеющих личное производство пластиковых и алюминиевых конструкций в пределах города Пензы.

Личное производство включает в себя следующие достоинства:

- контроль качества на каждом этапе технологического процесса;
- низкие сроки производства изделий;
- гарантия качества и долговечности изделий;
- полный цикл изготовления и комплектации изделий;
- возможность изготовления сложных индивидуальных заказов, требующих дополнительных подготовительных работ;
- возможность проведения реконструкции ранее изготовленных изделий, замены отдельных элементов;
- наличие складских помещений, позволяющих иметь запас материалов и комплектующих;
- возможность хранения готовых изделий до назначенной даты вывоза или монтажа.

Компания ООО "ЭКОСОЮЗ" предлагает широкий спектр продукции: конструкции из ПВХ и алюминиевого профиля, стеклопакеты и необходимые аксессуары.

Организация «Экосоюз» - единственная из первооткрывателей в Пензе направления изготовления светопрозрачных архитектурных конструкций.

За все время успешного существования организация «Экосоюз» добилась репутации авторитетного и надежного партнера и крепко закрепила свои позиции среди ведущих производителей изделий из пластика и алюминия.

Организация имеет богатым опыт осуществления самых разнообразных проектов — от профессиональной установки пластиковых окон до сложнейшего архитектурного остекления. Все работы осуществляются исключительно по ГОСТу и с выполнением всех требований соответствующих стандартов.

На каждом шаге производства и монтажа ведется контроль качества. Благодаря личному сертифицированному производству, вся продукция имеет паспорт качества и гарантию 36 месяцев. На монтаж гарантия действует 5 лет.

Личное сертифицированное производство — показатель стабильности и надежности серьезной организации. Главным преимуществом личного производства считается жесткий технический контроль на каждом этапе производства продукции.

Стремительный рост оконного рынка, увеличение спроса на пластиковые окна и качества реализуемого товара обеспечили рост производственного парка, его модернизацию. Также стартовала собственная автоматизированная линия по изготовлению стеклопакетов, открылся цех по порошковой покраске, что повлияло как на рост производительность и сокращение сроков изготовления продукции, так увеличение ассортимента и повышение качества выпускаемой продукции.

Огромный запас материалов и комплектующих на личных складских площадях, имеющих не малые размеры, позволяет гарантировать кратчайшие сроки выполнения заказов.

Сотрудничая исключительно с крупнейшими поставщиками материалов и комплектующих, компания подтверждает высочайшее качество каждого продукта. Каждый материал имеют сертификаты соответствия.

Высококвалифицированные работники трудятся в организации на протяжении многих лет и осуществляют весь спектр работ, связанных с конструкциями из ПВХ и алюминия.

Выполненные проекты являются визитной карточкой города, принося жителям и гостям радость на долгие годы.

Как уже было сказано выше исследование на тему: «Анализ процесса мотивации труда и возможностей по повышению его эффективности» проводилось в ООО «Экосоюз». В анкетирование приняли участие 43% женщин и 57 % мужчин (рис. 2.1).

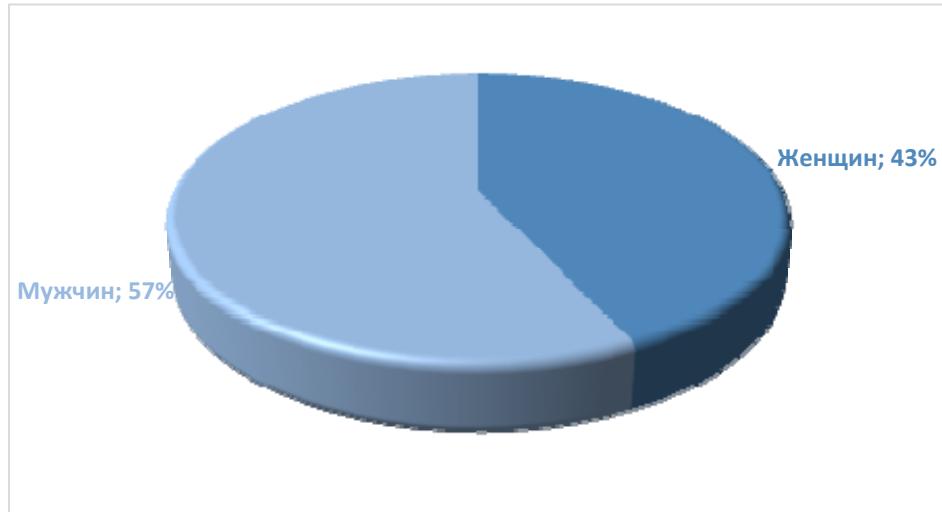


Рис. 2.1. Пол респондентов

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. 2.2).

Большую часть опрошенных сотрудников (54%) составили работника 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. 2.3).

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. 2.4).

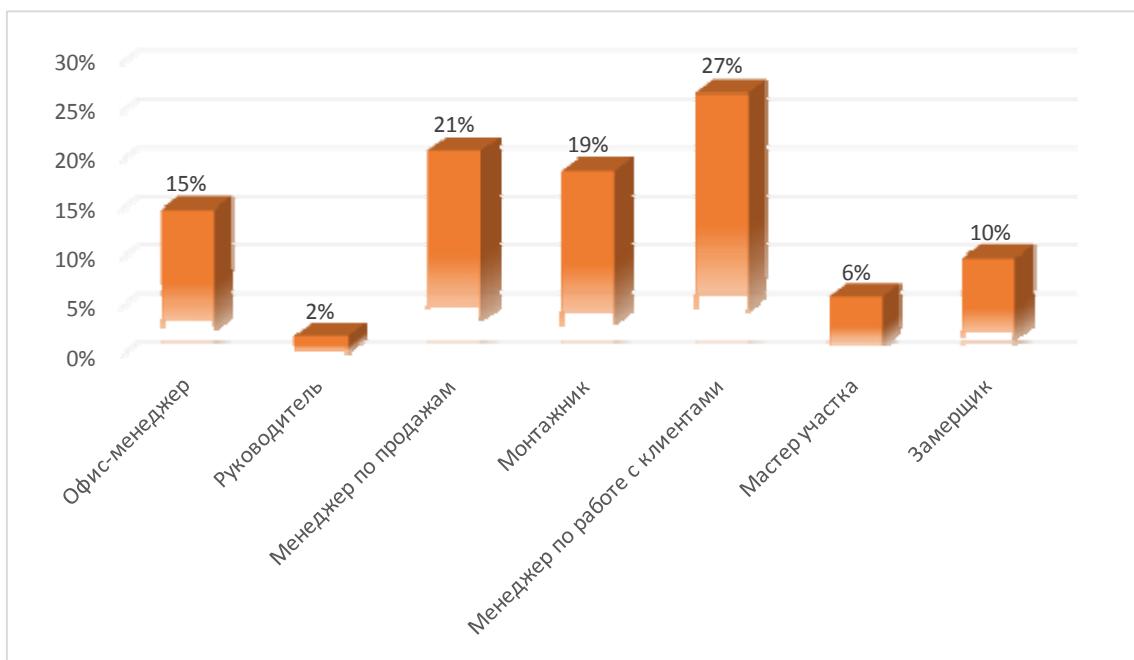


Рис. 2.2 Должность респондентов

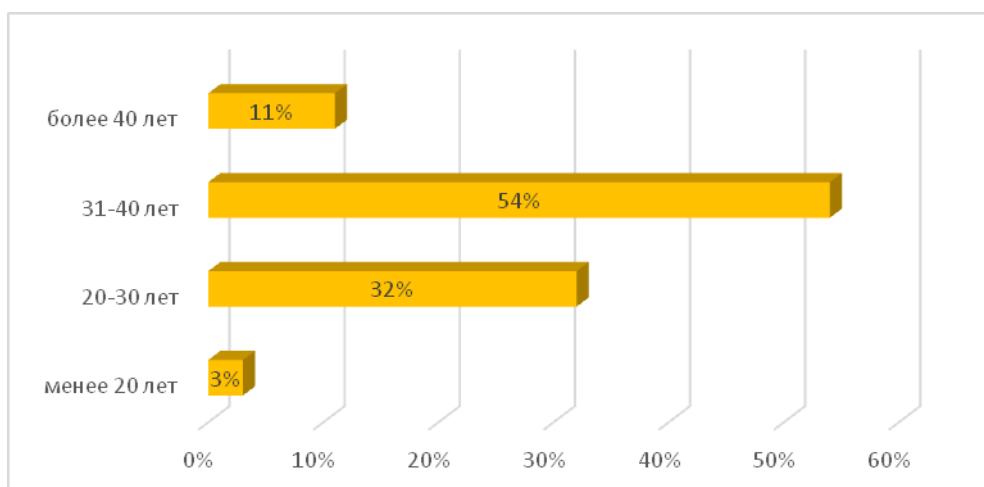


Рис. 2.3 Взраст респондентов

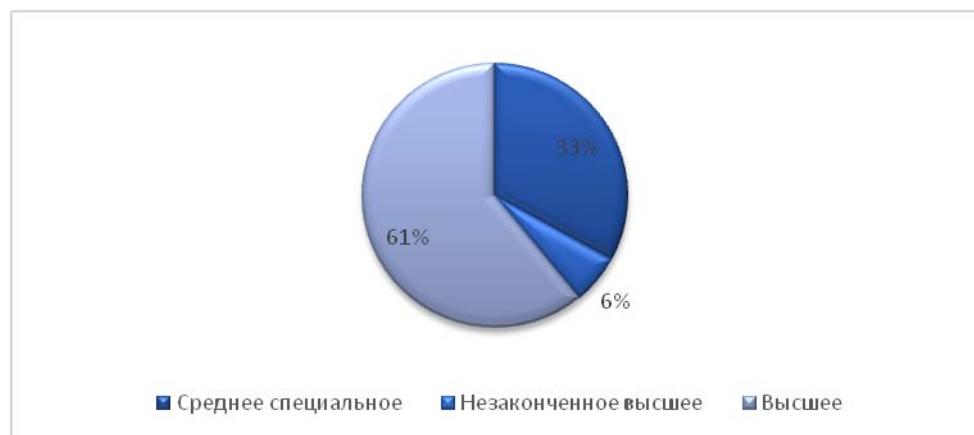


Рис. 2.4 Образование респондентов

На рисунке 2.5 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.

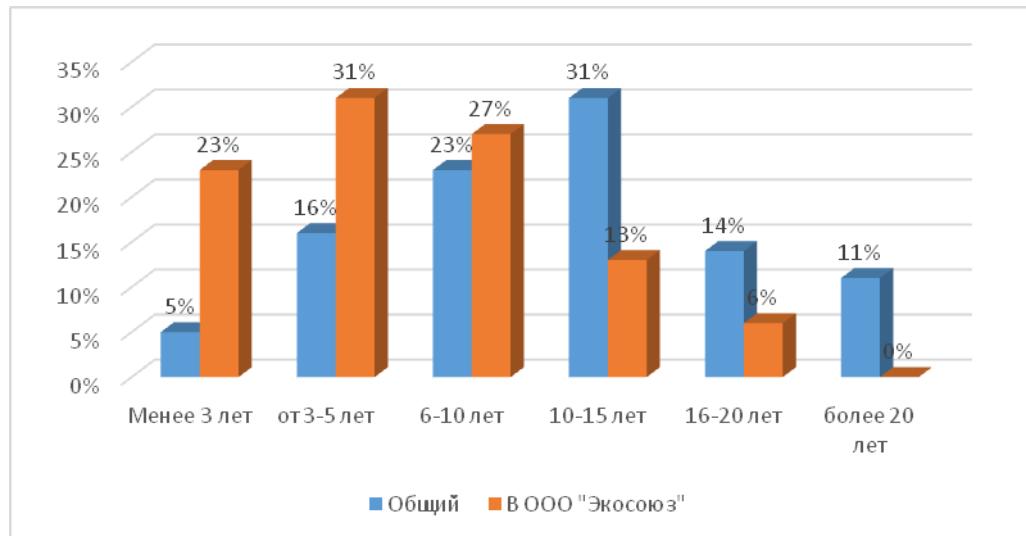


Рис. 2.5 Стаж работы респондентов

Таким образом, являясь лидером на рынке нестандартных архитектурных конструкций, фирма «Экосоюз» в течении 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 факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности

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. 2.6.). Неудовлетворенность как было выявлено прежде всего связана с заработной платой, графиком и взаимоотношениями в коллективе.

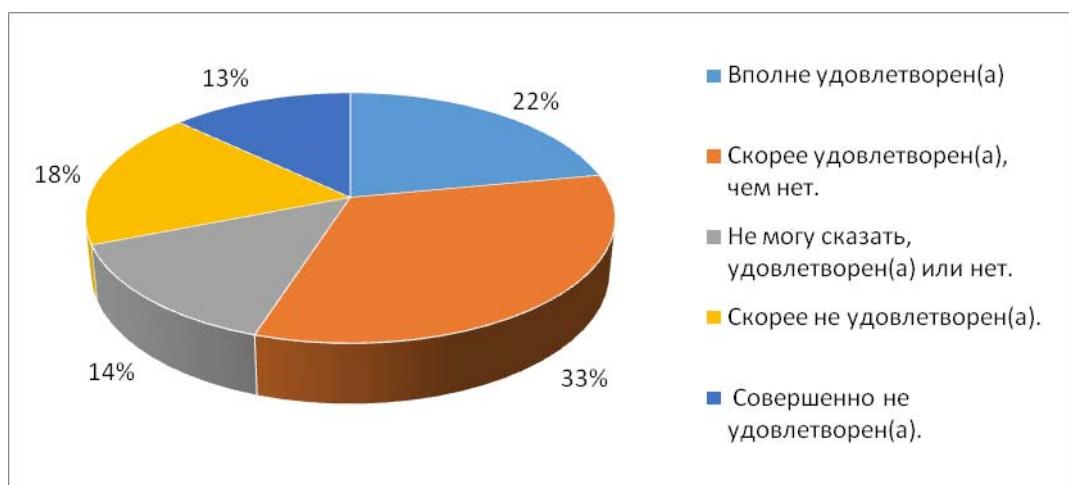


Рис. 2.6. Удовлетворенность сотрудников нынешней работой в ООО «Экосоюз»

Оценивая сотрудниками ООО «Экосоюз» практической необходимости, полезности того, что приходится им делать на работе было выявлено, что около половины 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. 2.7.).

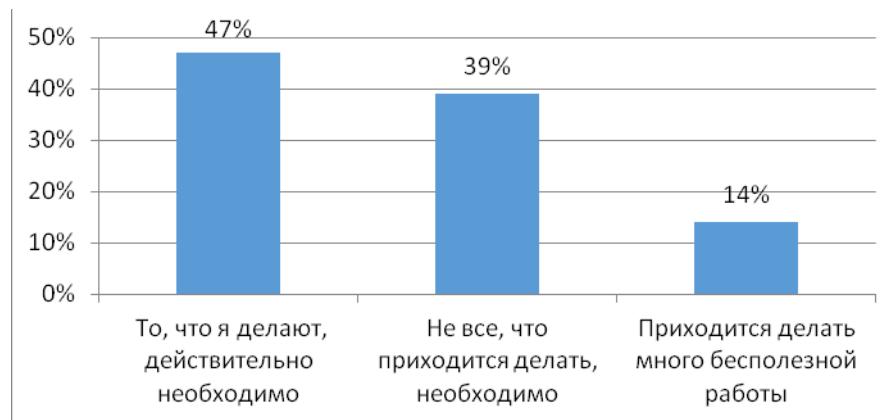


Рис. 2.7. Оценка сотрудниками практической необходимости, полезности того, что приходится делать на работе

Оценивая уверенности в завтрашнем дне у сотрудников компании ООО «Экосоюз» были получены данные представленные на рис. 2.8.

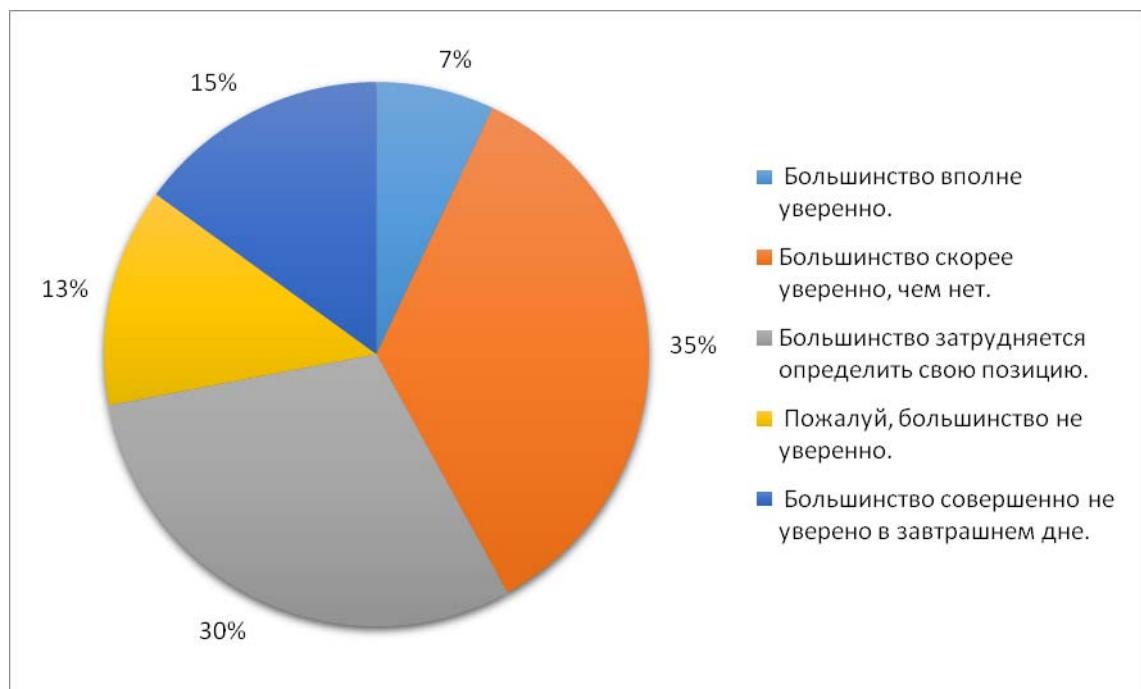


Рис. 2.8. Оценка сотрудниками уверенности в завтрашнем дне у сотрудников компании

Из рис. 2.8. видно, 35% опрошенных утверждают, что большинство сотрудников ООО «Экосоюз» чувствуют себя скорее уверенно, чем нет, 15 % утверждают, что большая часть сотрудником 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 приходиться жить и работать (рис. 2.9.).

Так же было отмечено отсутствие возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ, так ответило 54% опрошенных. 31% утверждают, что работы возникают, но редко. 15% опрошенных сотрудников довольно часто приходиться выполнять сверхурочную работу (рис. 2.10.).

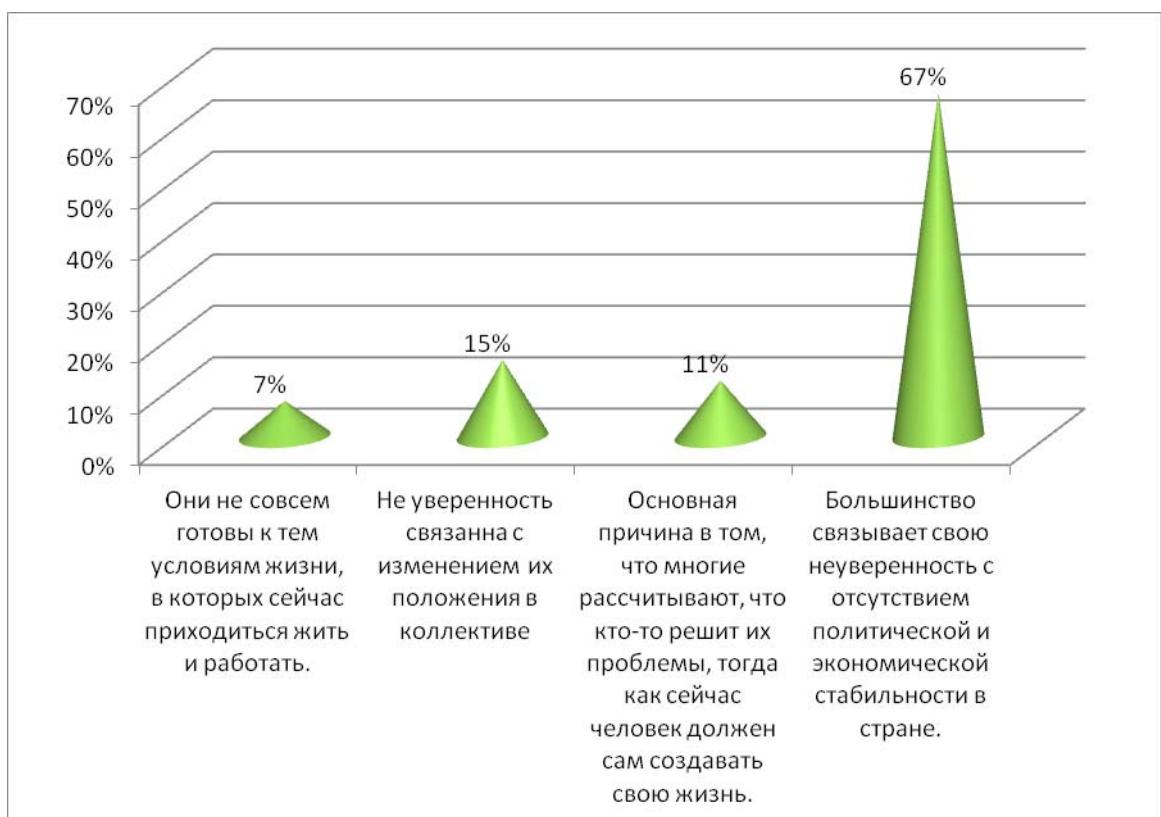


Рис. 2.9. Основные причины неуверенности в завтрашнем дне у сотрудников ООО «Экосоюз»

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. 2.11).

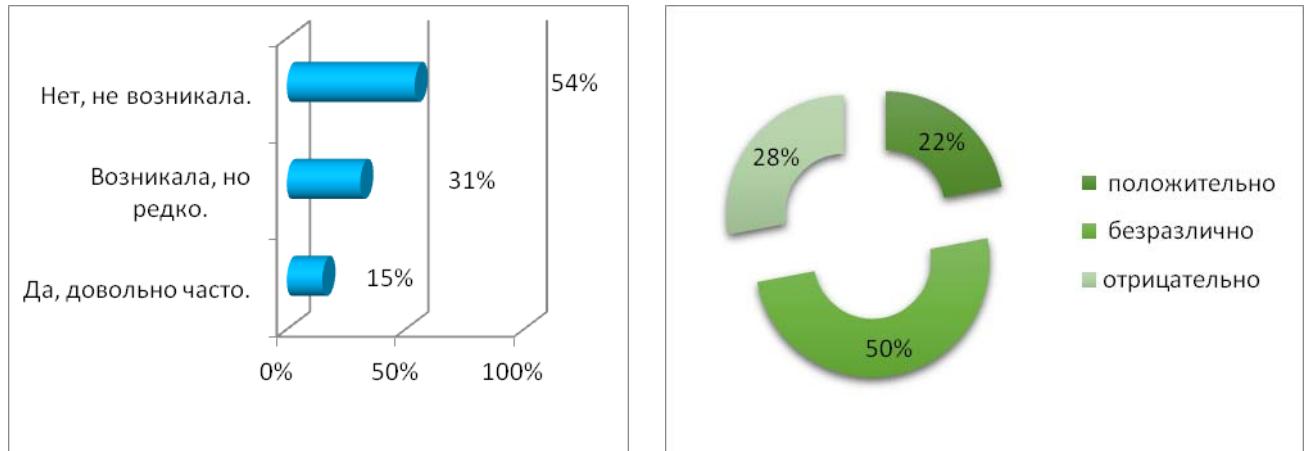


Рис. 2.10. Частота возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ?

Рис. 2.11. Отношение сотрудников к возникновению необходимости выполнения сверхурочных работ

За выполнение внеурочной работы большая часть опрошенных сотрудников (76%) ООО «Экосоюз» предпочтуют получать благодарность в виде денежного вознаграждения. 13% проголосовали за получение отгулов за выполнение дополнительных работ. Так же имеются сотрудники (11%) предлагающие иметь возможность перехода на гибкий график работы (рис. 2.12.).

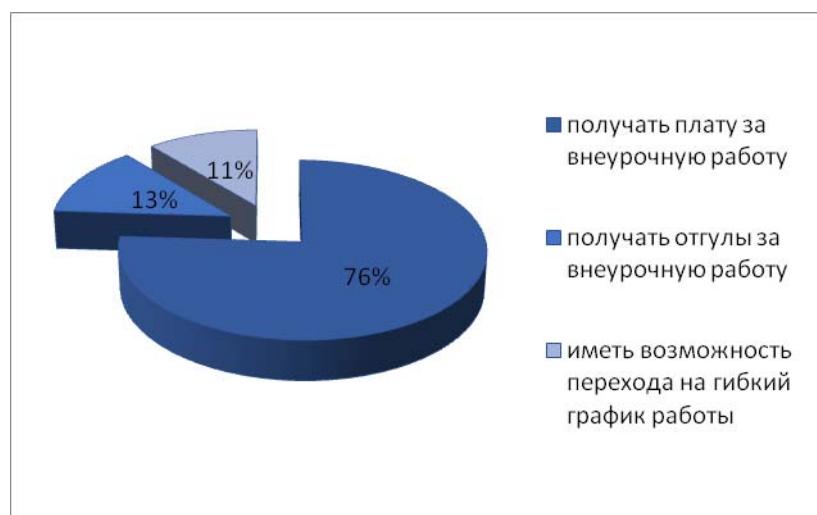


Рис. 2.12. Предпочтения сотрудников

Проанализировав удовлетворенность сотрудников ООО «Экосоюз» своей продуктивностью, были получены результаты представленные на рис 2.13.

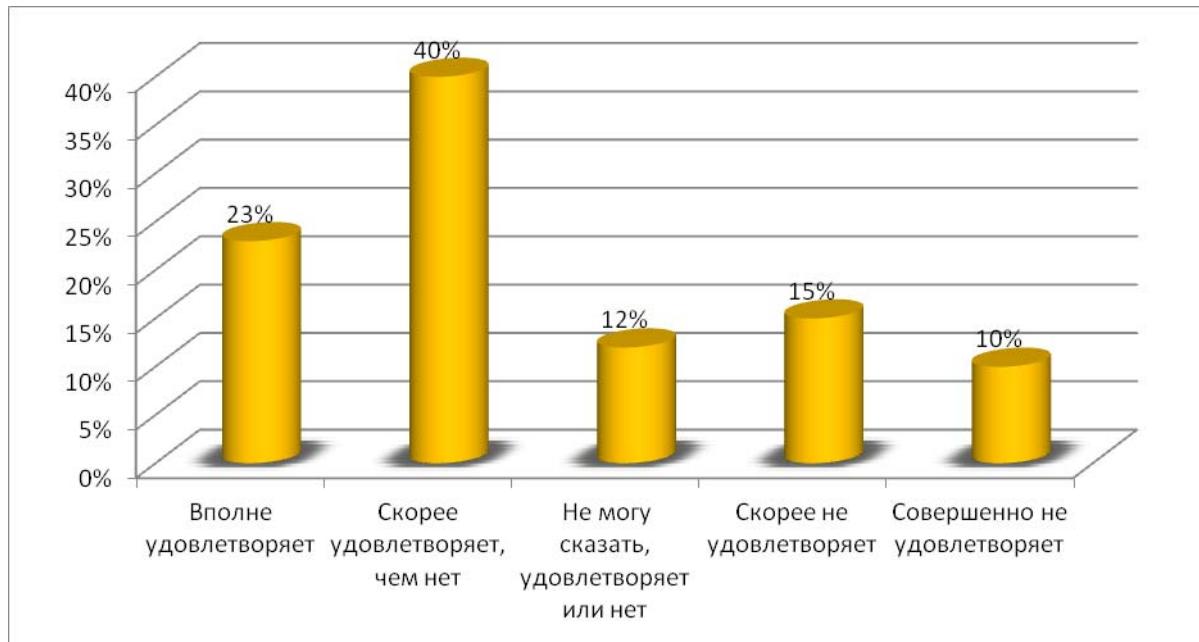


Рис. 2.13. Удовлетворенность своей продуктивностью

Из рис. 2.13 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.

Каждый из нас имеет представление об идеальной для себя работе, в анкете были приведены несколько высказываний о том, что такая хорошая работа. Респондентам необходимо было подумать, в какой мере каждое из высказываний соответствует представлению опрошенных сотрудников ООО «Экосоюз» о хорошей работе. Полученные результаты представлены на рис. 2.14.

Из рис. 2.14 мы видим, что по мнению большинства опрошенных, хорошая работа:

- позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший садик(школу), поехать отдыхать;
- дает хороший заработок;
- дает возможность продвижения по службе;
- обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется;

- позволяет выпускать продукцию, конкурентоспособную на рынке;
- заставляет повышать квалификацию, пополнять знания;
- дает возможность заслужить уважение окружающих.

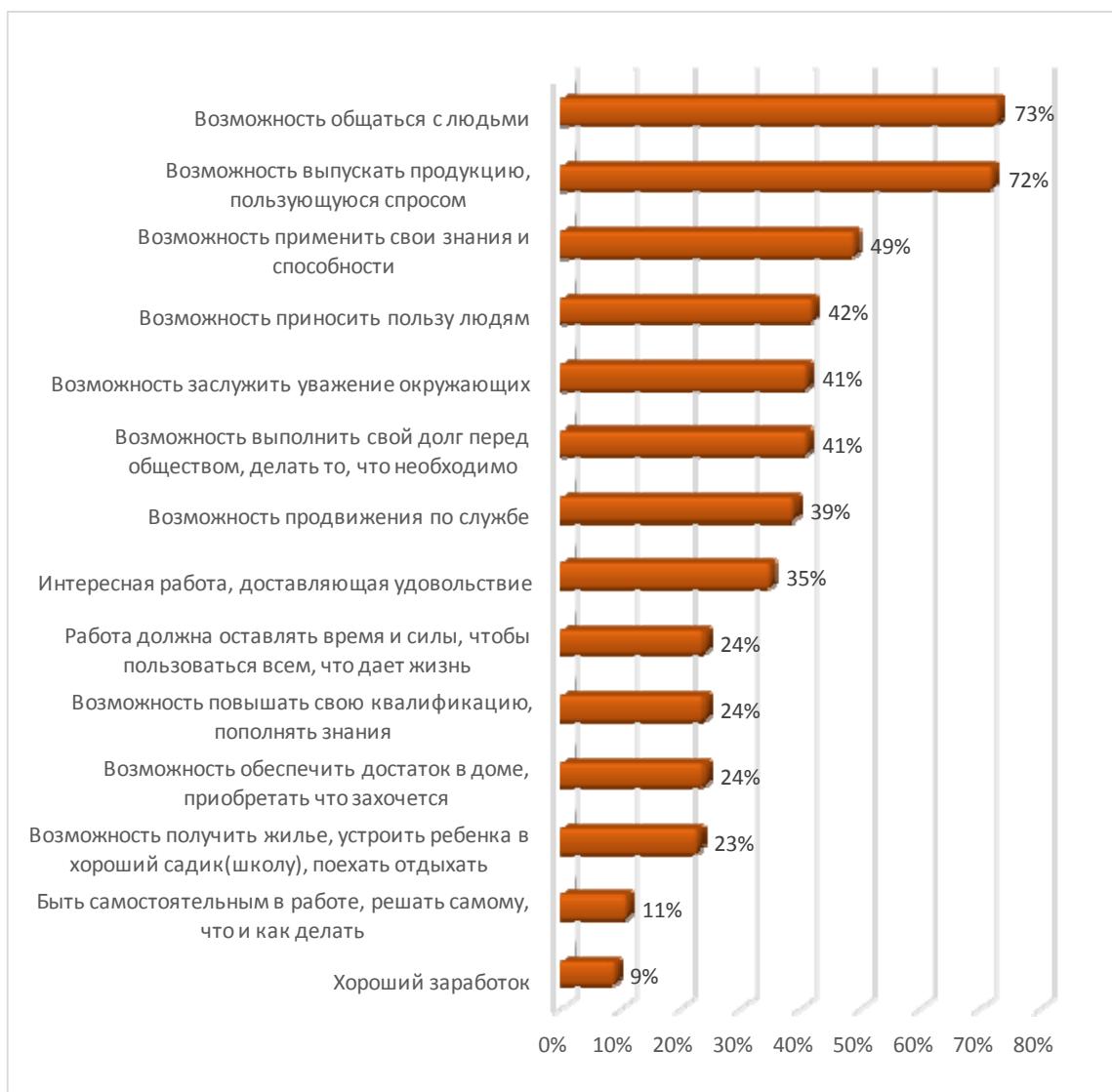
Так же мы выявили какие требования сотрудники предъявляют к своей работе в реальных жизненных условиях. Насколько каждое из требований важно для респондентов. И насколько работа в ООО «Экосоюз» позволяет каждое из них удовлетворить.



Рис. 2.14. Мнение сотрудников о хорошей работе

Таким образом, мы выявили, что работа в ООО «Экосоюз» удовлетворяет требования сотрудников полностью и дает (рис. 2.15):

- возможность продвижения по службе;
- возможность приносить пользу людям;
- возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо;
- возможность заслужить уважение окружающих;
- возможность общаться с людьми;
- возможность применить свои знания и способности.



2.15. Удовлетворение требований сотрудников ООО «Экосоюз» к работе

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 заработка 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. 2.16).

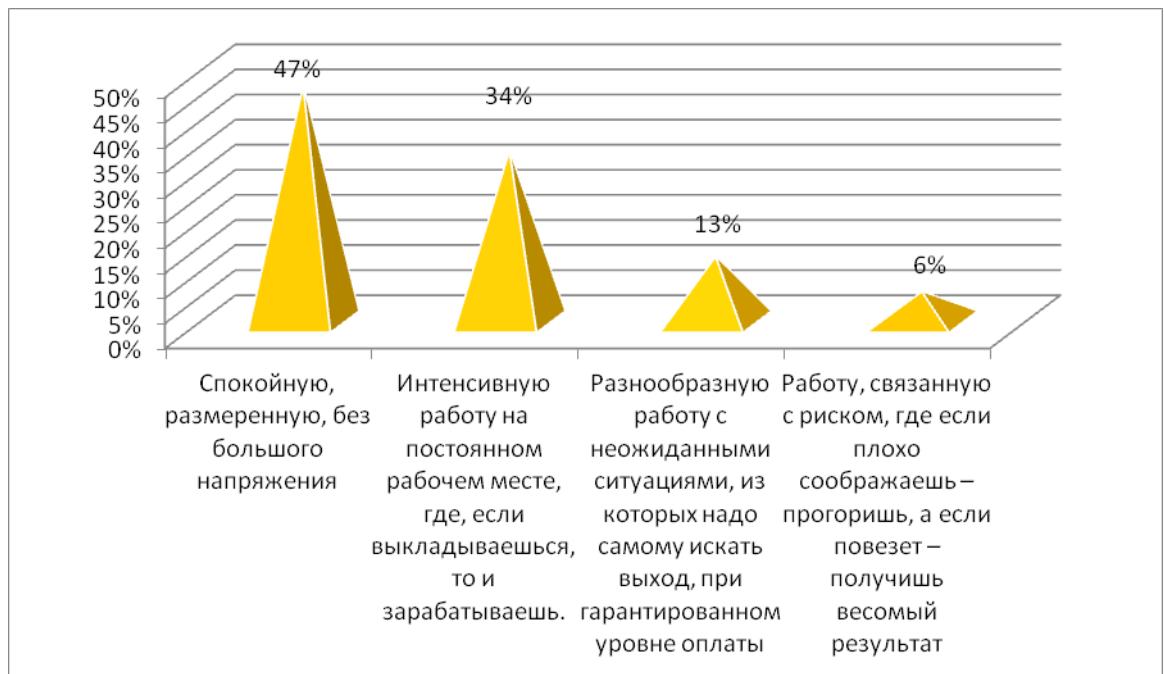


Рис. 2.16. Предпочтения сотрудников в работе

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. 2.17).



Рис. 2.17. Количество сотрудников считающих свою работу интересной

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. 2.18).

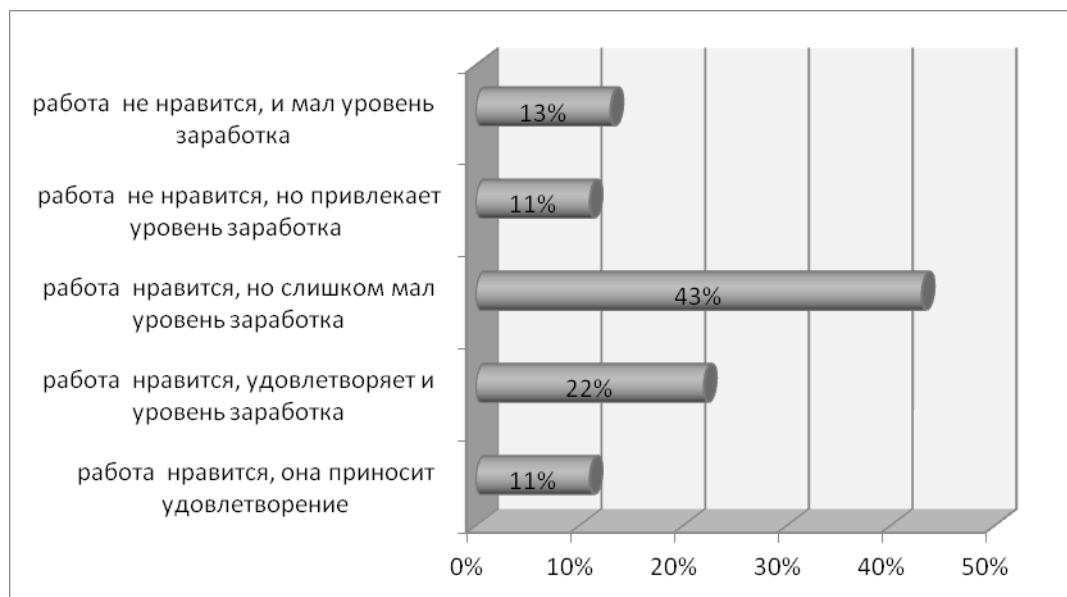


Рис. 2.18. Оценка своей работы сотрудниками

Карьера роста в ООО «Экосоюз», по мнению большинства опрошенных сотрудников (39%), возможен. 32% наоборот считаю, что данная возможность отсутствует. Остальные 29% затруднились ответить на данный вопрос (рис. 2.19).

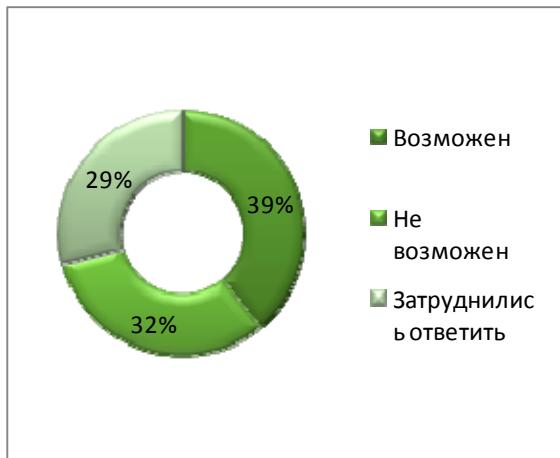


Рис. 2.19. Возможность карьерного роста в ООО «Экосоюз» по мнению сотрудников



Рис. 2.20. Количество сотрудников, стремящихся к повышению своей квалификации

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» (Рис. 2.20).

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 (рис. 2.21.).

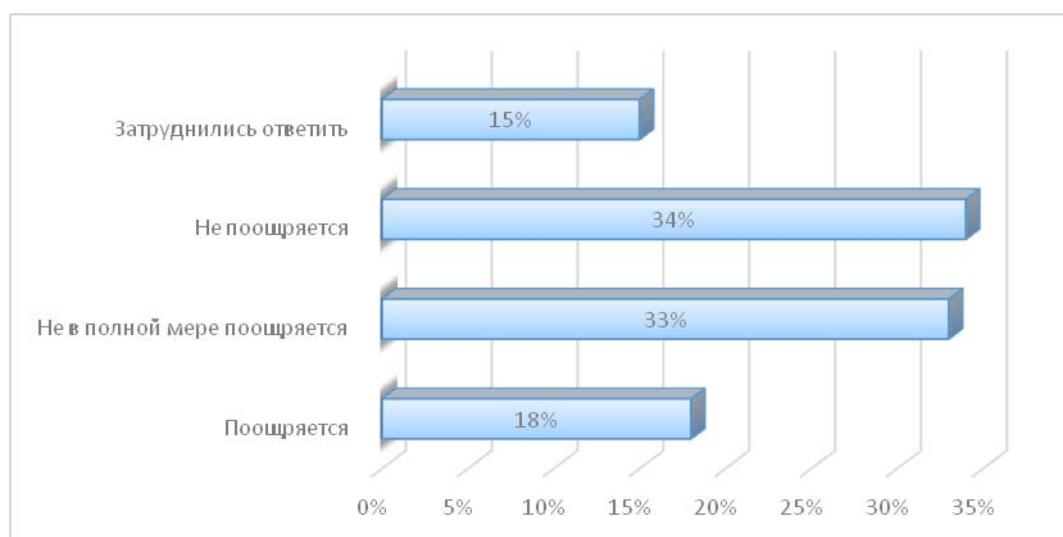


Рис. 2.21. Наличие поощрения сотрудниками, стремящимися воспользоваться карьерным ростом, руководством

Так же в ходе исследования мы выяснили, 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. 2.22).

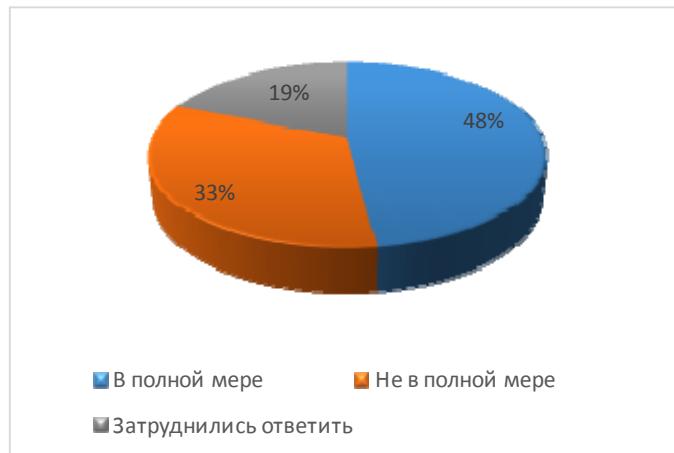


Рис. 2.22 Использование профессиональных возможностей сотрудников

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. 2.23).



Рис. 2.23. Расположение обстановки и взаимоотношения в коллективе к плодородному сотрудничеству

Больше 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. 2.24.).

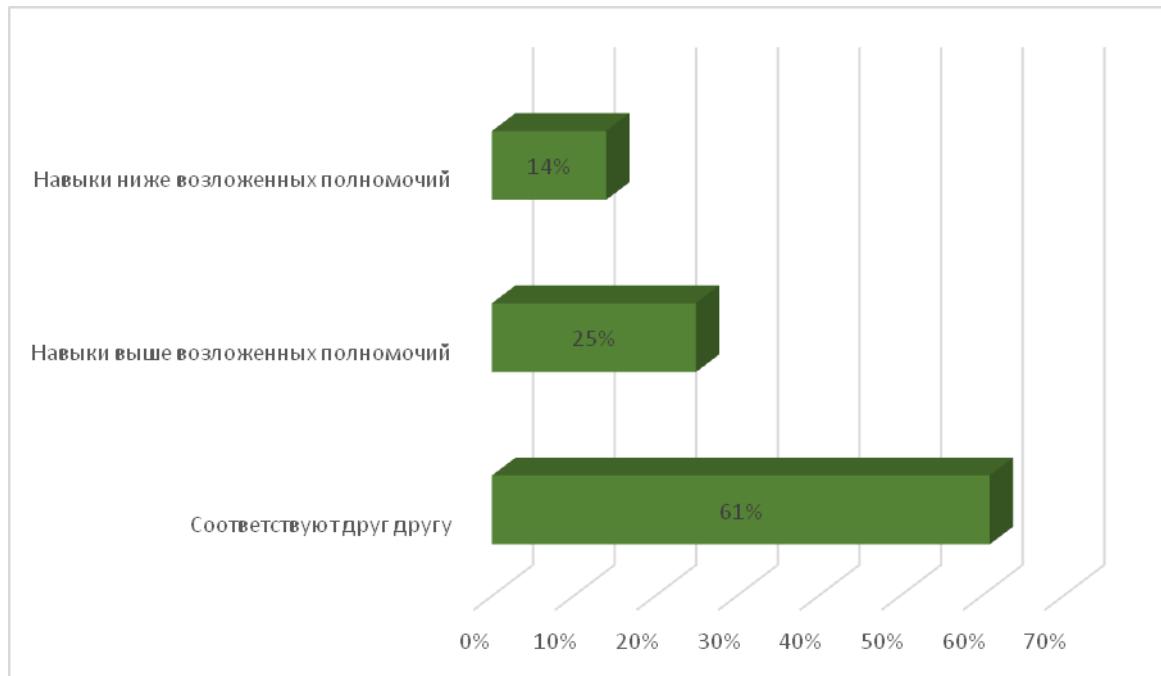


Рис. 2.24 Знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на сотрудников полномочия

Так же в ходе анализа факторов, связанных с характером и сутью 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) отношение 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. 2.25).

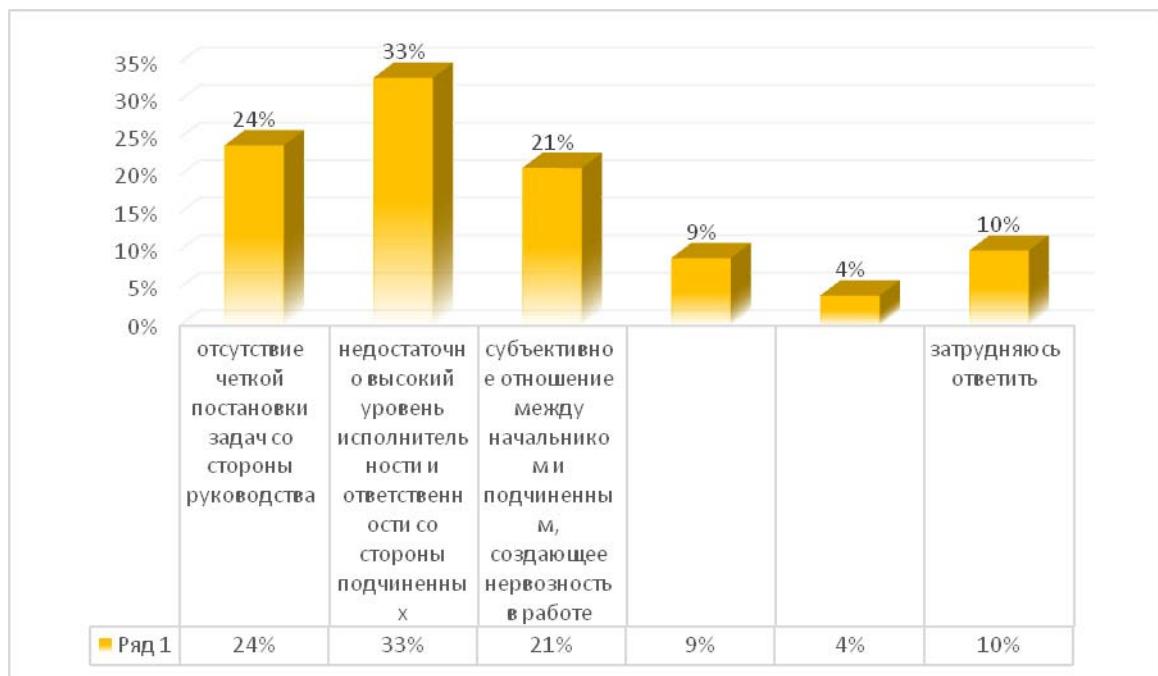


Рис. 2.25. Препятствия к полной реализации должностных обязанностей сотрудников на данном рабочем месте

Таким образом, в результате анализа факторов, связанных с характером и сущностью 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» практической необходимости, полезности того, что приходится им делать на работе было выявлено, что не все, что им приходится делать действительно необходимо, а 14% утверждают, что им приходится выполнять много бесполезной работы.

Оценивая уверенности 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 приходиться жить и работать.

Так же было отмечено отсутствие возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ. 28% респондентов отрицательно реагируют на возникновение подобных работ. За выполнение которых большая часть опрошенных сотрудников (76%) ООО «Экосоюз» предпочитают получать благодарность в виде денежного вознаграждения. 13% проголосовали за получение отгулов за выполнение дополнительных работ. Так же имеются сотрудники (11%) предлагающие 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 заработка 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 сутью 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) отношение между начальником и подчиненным, создающим нервозность в работе.

Так же мы выявили какие требования сотрудники предъявляют к своей работе в реальных жизненных условиях. Насколько каждое из требований важно

для респондентов. И насколько работа в ООО «Экосоюз» позволяет каждое из них удовлетворить.

2.3 Анализ факторов, связанных со средой, в которой выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на рабочем месте

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%).

Скорее удовлетворены, чем нет 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 выступает возможности решения жилищно-бытовых проблем (25%), возможность должностного продвижения (38%). Так же некоторых сотрудников не удовлетворяет размер заработка и режим работы (рис. 2.26).

Ознакомившись с планами сотрудников ООО «Экосоюз» на ближайшие 1-2 года, мы выяснили, 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. 2.27).

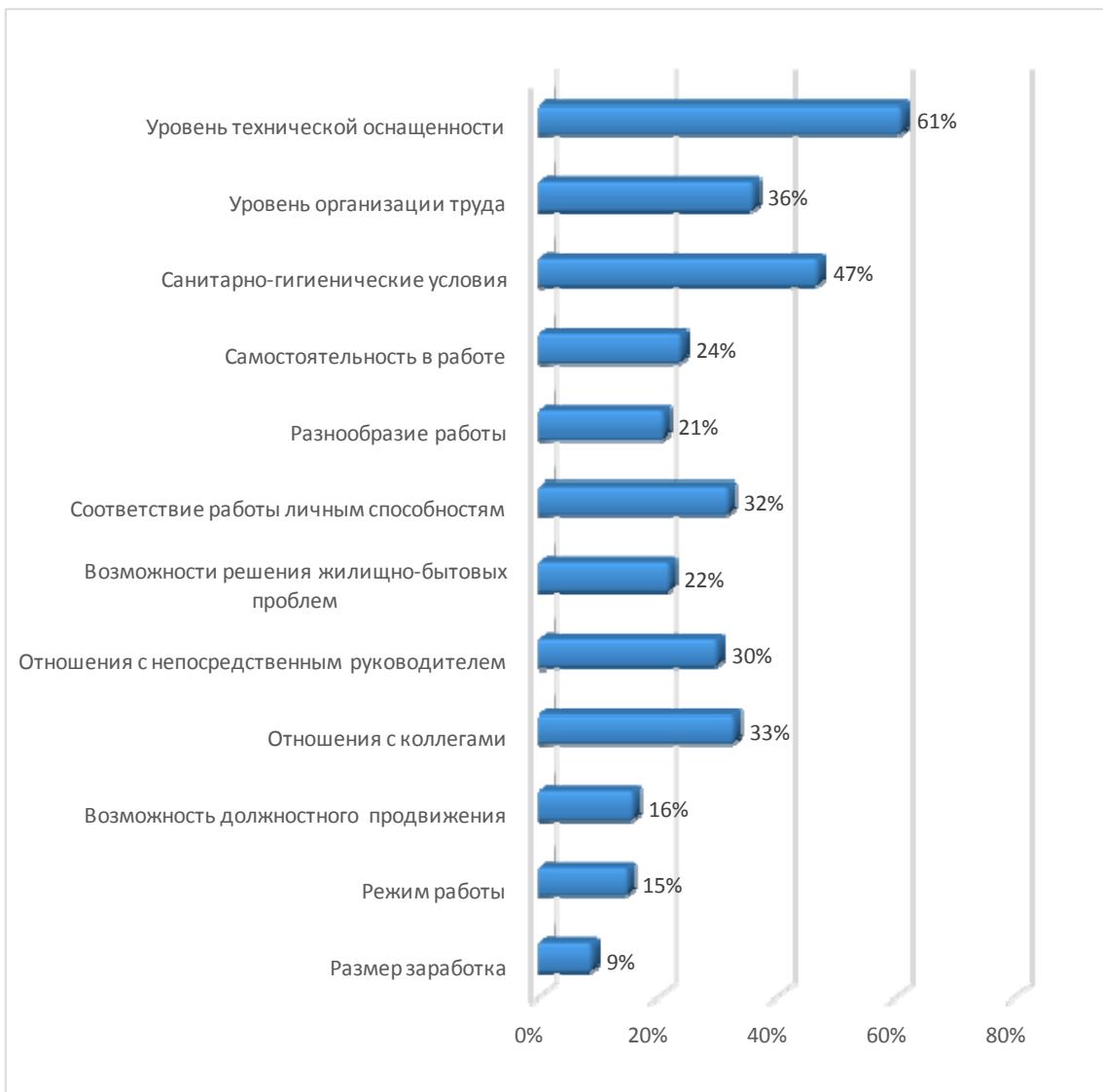


Рис. 2.26 Удовлетворенность сотрудников ООО «Экосоюз» различными сторонами работы

Как выяснилось в результате анкетирования основными факторами, оказывающими существенное повышение трудовой активности респондентов, является в первую очередь материальное стимулирование. Так ответило 67% опрошенных сотрудников ООО «Экосоюз». 49% выделили такой фактор, как боязнь потерять работу.

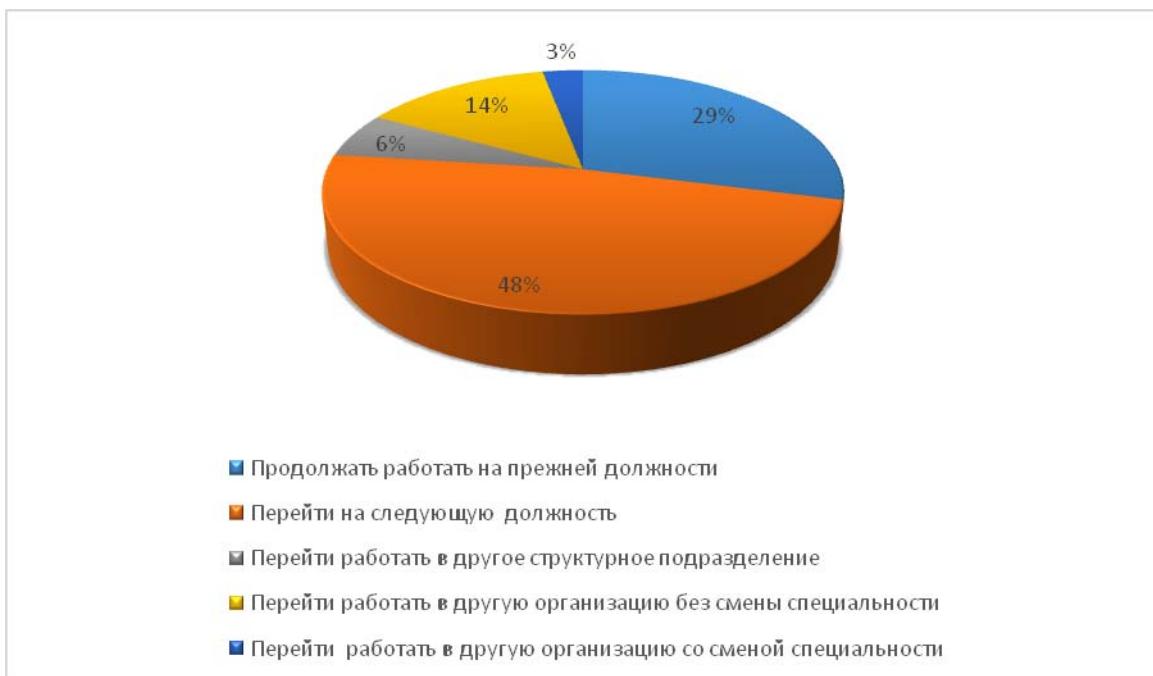


Рис. 2.27 Планы респондентов на ближайшие 1-2 года

Незначительно повышают трудовую активность респондентов такие факторы, как моральное стимулирование (64%), меры административного воздействия (40%) и трудовой настрой коллектива (42%).

Незначительно снижают трудовую активность сотрудников экономические нововведения в компании (34%) и общая социально-экономическая ситуация в стране (30%) (рис. 2.28).

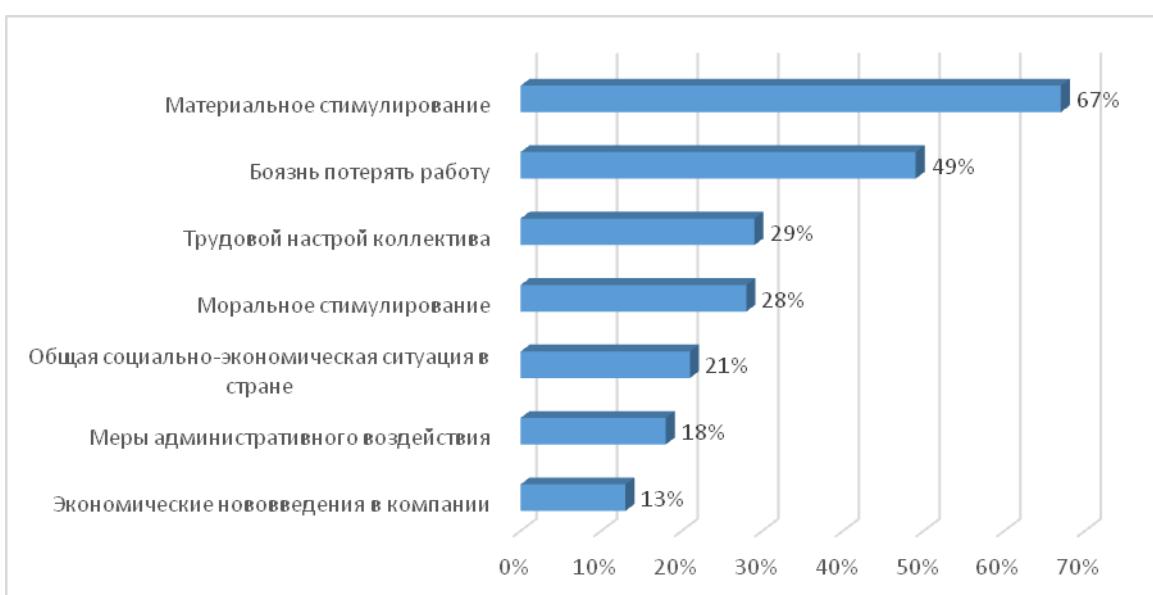


Рис. 2.28 Действие различных факторов на трудовую активность респондентов

Проанализировав влияние экономических нововведений на эффективность работы подразделения, было выявлено, что на половине опрошенных респондентов (51%) данные изменения никак не влияют, 11% отметили повышение эффективности и 38% затруднились ответить (рис. 2.29).

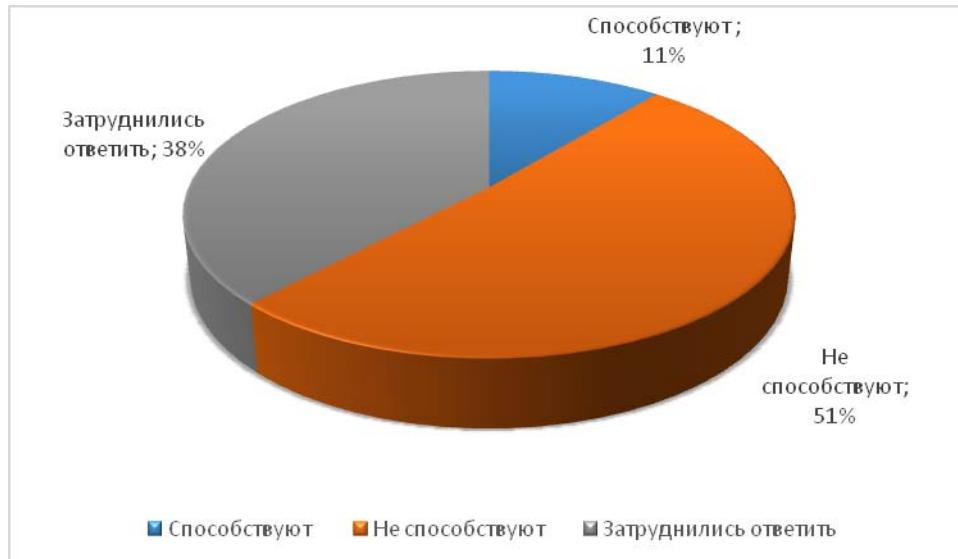


Рис. 2.29 Количество сотрудников ООО «Экосоюз», считающих, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения

Так же мы выяснили, 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 (рис. 2.30).

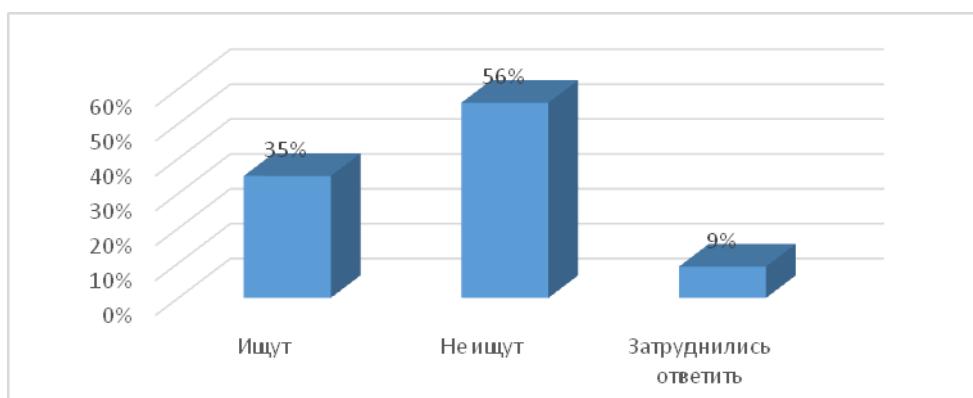


Рис. 2.30 Количество респондентов, ищащих дополнительные источники дохода

Средней важности 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. 2.31).

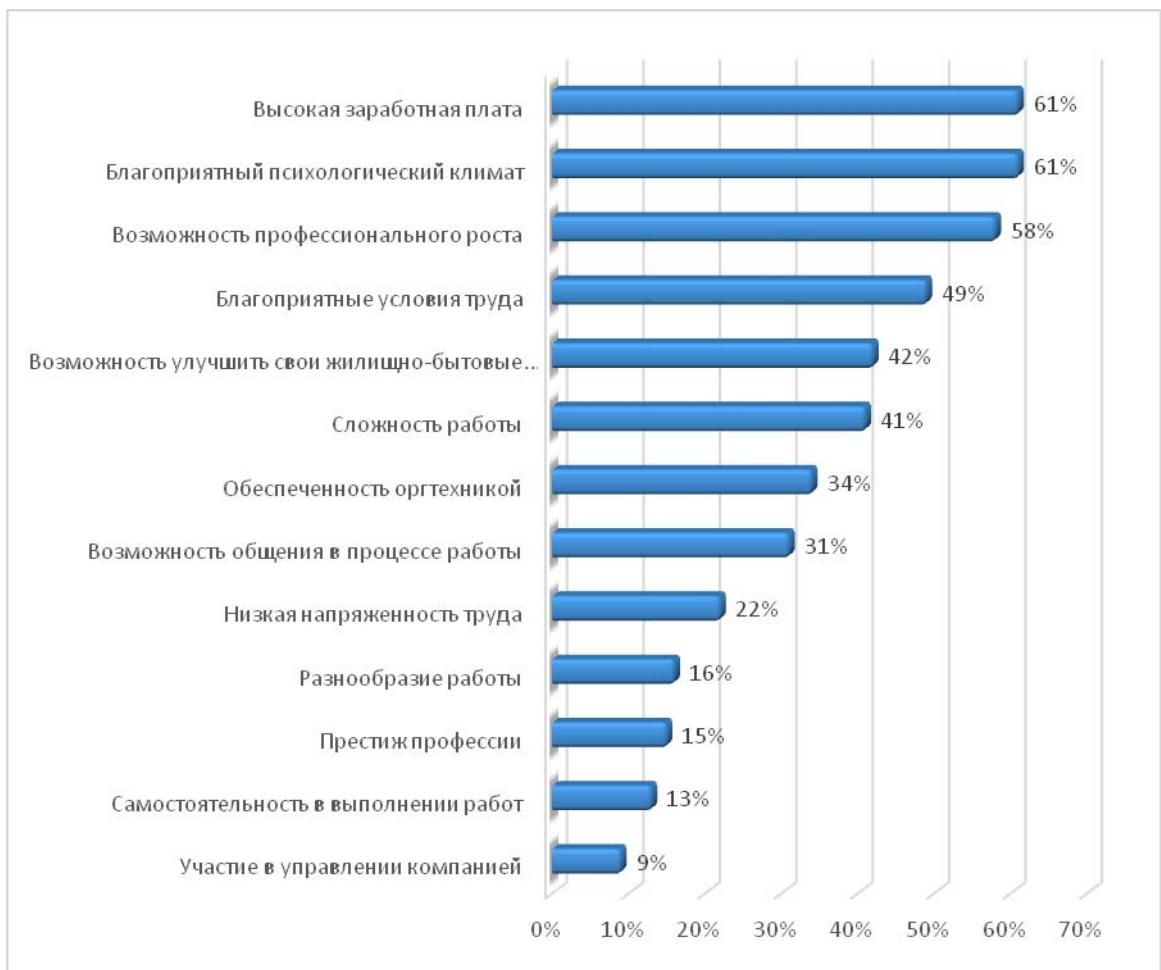


Рис. 2.31 Важность для сотрудников ООО «Экосоюз» некоторых характеристик работы

Так же в ходе анализа мы выяснили, что большинство опрошенных сотрудников ООО «Экосоюз» (56%) не испытывают беспокойства, связанного с

перспективой потерять работу. 26% данное беспокойство все же испытывают. Это прежде все связано со сложившейся экономической ситуацией в стране, которая может привести к сокращению персонала (рис. 2.32).

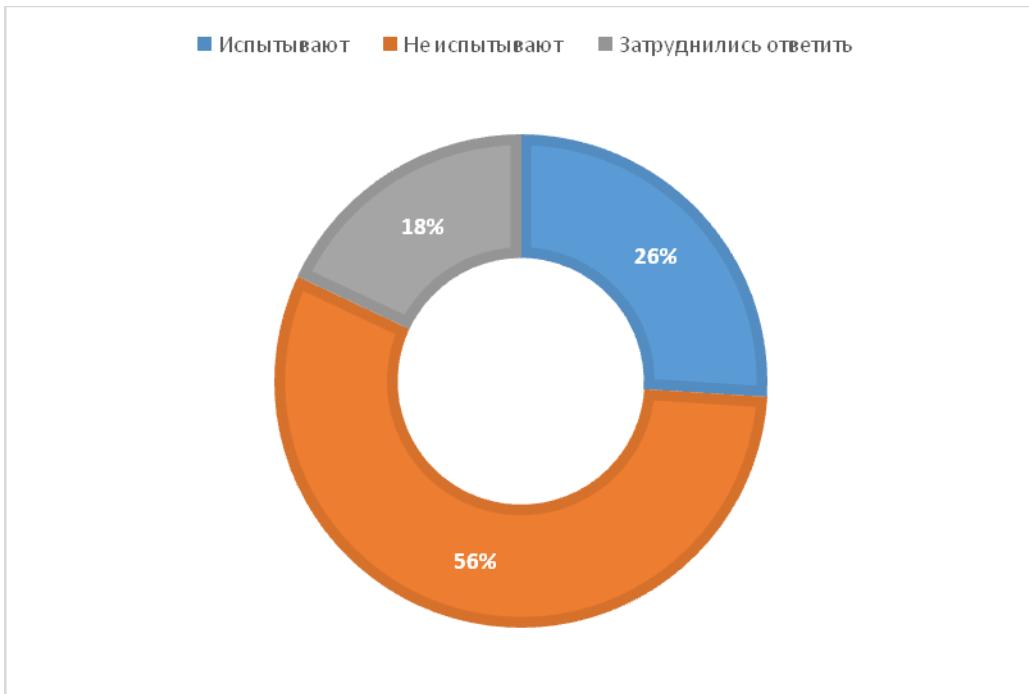


Рис. 2.32 Количество респондентов, испытывающих беспокойство, связанное с перспективой потерять работу

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. 2.33).

Таким образом, проанализировав факторы, связанные со средой, в которой выполняется работа, 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%).

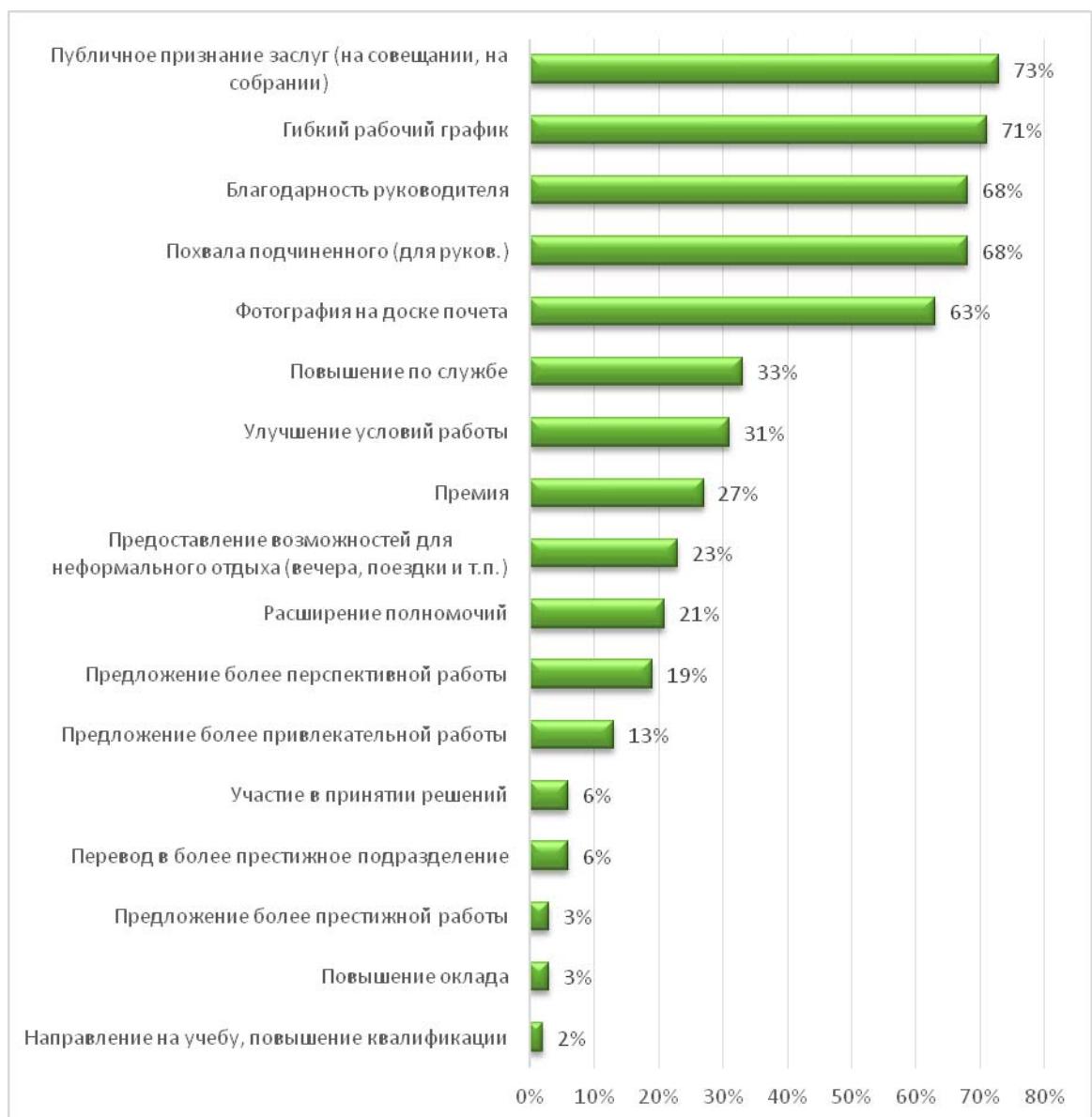


Рис. 2.33 Поощрения, используемые к респондентом в ООО «Экосоюз»

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%) (рис. 2.31).

Так же основными неудовлетворенными моментами выступает 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%).

3. МЕРОПРИЯТИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ АКТИВИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭКОСОЮЗ»

3.1. Мероприятия, направленные на мотивацию работников к нужным действиям и повышению эффективности

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 устраниć 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 взаимодействие 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.

На этапе внедрения мотивационной программы необходимо:

1. разработать определенный план действий;
2. выявить этапы осуществления плана и поставить ответственных за каждый этап;
3. быть последовательным;
4. вести контроль за самим внедрением.

В ходе осуществления мотивационной программы может возникнуть ряд трудностей:²⁰

- 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

²⁰ Патутина Н.А. Организация взаимодействия и мотивация персонала компаний //Альманах Мотивация персонала. Разработка системы, оценка эффективности. – 2011 - № 1

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 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 осуществляющей 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 разобраться 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.

Заработка 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 течении 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 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 стенах будут представлены лучшие сотрудники отдела по результатам пройденного месяца. Данная информация должна обновляться ежемесячно.

Так же по мимо 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 позволяют повысить не только нематериальное стимулирование работы сотрудников ООО «Экосоюз», но и интерес сотрудников к выполняемой ими работе.

Таким образом, предложенные мероприятия позволяют 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

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;
- заработка 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 заработка 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.²¹

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.

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 (Таб. 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.

²¹ Рогожина А. Лестницы карьерного роста [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/lestnicy-kareernogo-rosta>

Таблица 3.2

Лестница карьерного роста

НАЗВАНИЕ ОТДЕЛА				
Позиция	Функции	Навыки	Критерий 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 позволяют 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:²²

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

²² Рогожина А. Лестницы карьерного роста [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/lestnicy-karernogo-rosta>

3. Проводить оценку навыков руководителей с использованием метода «360 градусов» в рамках системы управления деятельностью с целью получения полной картины понимания сотрудниками применяемых стилей руководства.

Метод «360 градусов» - это оценочное мероприятие, которое заключается в сборе информации о человеке (или группе) от взаимодействующих с ним лиц, с последующей обратной связью. В основе метода - «круговая» оценка по компетенциям сотрудника руководителем, его коллегами, подчиненными, клиентами, а также самооценка.²³

Данный метод позволит сформировать коммуникации в компании, удержать персонал, а так же развить корпоративные компетенции.

Целью метода «360 градусов» является развитие и личностный рост сотрудников, увеличение положительной результативности работы и побуждение диалога «начальник - подчиненный».

Задачами данного метода, исходя из цели, выступают:

- получение информации о сотруднике для выявления областей, требующих развития;
- передвижение сотрудников внутри организации;
- совершенствование корпоративной культуры;
- выявление претендентов в кадровый резерв.

В Приложении 3 представлен пример опросника для оценки «360 градусов».

Оценка «360 градусов» имеет следующие преимущества по сравнению с другими методами:²⁴

1. Вовлеченность персонала - предоставление рядовым сотрудникам возможности высказывать свое мнение повышает их чувство значимости и сопричастности к тому, что происходит в компании.
2. Гибкость - методологию оценки «360 градусов» можно адаптировать под индивидуальные нужды компаний.

²³ Погодина Г. Оценка персонала, Оценка методом 360 градусов/ Справочник по управлению персоналом, 2009г.

²⁴ Оценка персонала по методу 360□ [Электронный ресурс]// Режим доступа <http://hr360.pro/ru/methods-360>

3. Повышение доверия, а также качества обратной связи. В роли оценивающих выступают не «отстраненные» эксперты, а сами сотрудники.

4. Учет мнения клиентов (как внешних, так и внутренних).

5. Высокая объективность результатов (в мероприятии участвует группа сотрудников, поэтому вероятность получения объективных данных больше, чем в случае, когда человека оценивает только его руководитель).

6. Невысокая стоимость. Она в данном случае ниже, чем у большинства других видов оценки, в расчете на одного человека. Этот фактор становится особенно значимым при массовой оценке персонала. Однако с приглашением внешнего провайдера ее стоимость возрастает.

Оценка методом «360 градусов» позволяет сотруднику посмотреть на себя глазами других людей, понять, как его воспринимают окружающие, в чем его сильные и слабые стороны. Если мнение сотрудника о себе отличается от восприятия других, это должно сыграть для него важным стимулом к изменениям в поведении. Такую цель и преследует оценка методом «360 градусов».

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 с использованием метода «360 градусов» в рамках системы управления деятельностью с целью получения полной картины понимания сотрудниками применяемых стилей руководства.

3.3. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

После предложенных мероприятий, 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 слишком хитрой и 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.

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 с использованием метода «360 градусов»	10000
2. Общественное признание	30000
3. Внедрение программы развития карьеры персонала	10000
Итого	50000

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. Таким образом, увеличение чистой прибыли (Пр) составит:

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

Экономический эффект при реализации предложенных мероприятий составит:

$$\mathcal{E}_{\text{ЭФ}} = Y_{\text{Пр}} - Z, \text{ где}$$

$\mathcal{E}_{\text{ЭФ}}$ – экономический эффект при реализации предложенных мероприятий;

$Y_{\text{Пр}}$ – увеличение чистой прибыли;

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

$$\mathcal{E}_{\text{ЭФ}} = 260\ 000 - 50\ 000 = 210\ 000 \text{ руб.}$$

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 позволяют 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 с использованием метода «360 градусов» 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.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Выпускная квалифицированная работа посвящена проблеме выявления и обоснования особенностей развития системы управления предприятием на основе активизации процессов мотивации трудовой деятельности.

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 150 респондентов.

4) Являясь лидером на рынке нестандартных архитектурных конструкций, фирма «Экосоюз» в течении 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» практической необходимости, полезности того, что приходится им делать на работе было выявлено, что не все, что им приходится делать действительно необходимо, а 14% утверждают, что им приходится выполнять много бесполезной работы.

Оценивая уверенности 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 приходиться жить и работать.

Так же было отмечено отсутствие возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ. 28% респондентов отрицательно реагируют на возникновение подобных работ. За выполнение которых большая часть опрошенных сотрудников (76%) ООО «Экосоюз» предпочитают получать благодарность в виде денежного вознаграждения. 13%

проголосовали за получение отгулов за выполнение дополнительных работ. Так же имеются сотрудники (11%) предлагающие 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 заработка 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 сутью 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 в работе.

Так же мы выявили какие требования сотрудники предъявляют к своей работе в реальных жизненных условиях. Насколько каждое из требований важно для респондентов. И насколько работа в ООО «Экосоюз» позволяет каждое из них удовлетворить.

6) Проанализировав факторы, связанные со средой, в которой выполняется работа, 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%).

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%) (рис. 2.31).

Так же основными неудовлетворенными моментами выступает 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%).

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 позволяют 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) 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 с использованием метода «360 градусов» в рамках системы

управления деятельностью с целью получения полной картины понимания сотрудниками применяемых стилей руководства.

9) 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. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2011. – 265 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: 2012. – 425 с.
4. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014, №6. С. 44-45
5. 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.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
7. Бирштейн Б., Боршевич В. Теория рефлексивности Джорджа Сороса // Рефлексивные процессы и управление. – 2012. – № 1–2 (Том 11).– С. 88–101.
8. Больщакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом/Больщакова И.А.:Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 12. С. 113-116.
9. Бородин А.И. Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга //Менеджмент в России и за рубежом. 2011, № 3. с.37-45
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. Васильев А.П. Мотивация персонала и профессиональная переподготовка кадров как факторы совершенствования системы управления персоналом предприятия в период кризиса/Васильев А.П., Поздеев В.И.:Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2011. № 167. С. 145-148.
15. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
16. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.
17. Волков К.В., Попов Е.В. Современный реинжиниринг //Менеджмент в России и за рубежом. 2012, № 4. с.61-70
18. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
19. Горгрова В.В., Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала/Горгрова В.В., Кобина Л.А./Инженерный вестник Дона. 2013. Т. 27. № 4. С. 236.
20. Грачев, М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации: Учебное пособие. - М.: Дело, 2012.- 260 с.
21. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
22. Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2010. - 119 с.
23. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
25. Когдин А.А Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом/Когдин А.А.:Основы экономики, управления и права. 2012. № 4 (4). С. 80-83.
26. Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Комаров Е.И. // Управление персоналом. - 2014. - №23. - С.19-32.
27. Косякин С.И., Акатор Н.Б. Оценка организационного совершенства в управлении инновационным саморазвитием компании // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9. – С. 475–480.
28. Кравченко И.А. Кризисы в развивающейся организации / Научный журнал «Фундаментальные исследования» № 4, 2012г. с. 88-90
29. Кричевский Р. Л., Маржине А.. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом. - М., Дело, 2012. - 387 с.
30. Крючков В.Н. Нейро-лингвистические основы реинжиниринга бизнес-процессов //Менеджмент в России и за рубежом. 2013, № 2. с.68-80
31. Куприянова, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянова, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.
32. Лебедев М.А Мотивация как фактор управления персоналом организации/Лебедев М.А., Иvasенко А.Г.:Современные научноемкие технологии. 2014. № 7-2. С. 164.
33. 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. Рябикова (отв. ред). Г.Ю. Фоменко. 2014. С. 177-180.
34. Маслоу А. Мотивация личности. - СПб:Евразия, 1999. - 478 с

35. Меликьян, Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебное пособие. - М.: МГУ, Изд-во ЧеRo, 2014. - 623 с.
36. Менеджмент: бакалаврская работа / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 224 с
37. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
38. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
39. 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.
40. Прошкин, Б. О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала / Прошкин Б. // Управление персоналом. – 2013. - №11. – С.55-67.
41. Резник С.Д. Гендерный менеджмент: женщины в управлении. Учебное пособие. / Резник С.Д., Макарова С.Н. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 416 с.
42. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник -3-е изд., перераб. и доп. – «ИНФА-М», 2015. - 460 с.
43. Резник С.Д. Основы личной конкурентоспособности / Резник С.Д., Сочилова А.А. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 251 с.
44. Резник С.Д. Персональный менеджмент*: учебник. пераб. и доп. / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 559 с.
45. Резник С.Д., Игошина И.А., Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры, учебное пособие - издание 3-е, переработанное и дополненное., ИНФРА-М 2013. – 509 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. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
49. 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.
Тимошенко В.Д., Мельник А.А. «Объяснение развития и изменений в организациях» / Научный журнал «Фундаментальные исследования» № 10, 2012г. с. 25-30
50. Ткач Е.Г. Мотивация, как элемент работы с персоналом/Ткач Е.Г.:Новый университет. Серия: Экономика и право. 2012. № 6. С. 58-60.
51. Янкович В.С., Брагин А.А. Организационные изменения и развитие / Журнал «Экономика недвижимости» № 4, 2012г. с. 41-43

ГЛОССАРИЙ

Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей.

Влияние – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

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

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения и дружеских отношений с коллегами.

Группа – два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другое (других) и испытывает на себе его влияние.

Команда – единое целое, коллектив единомышленников, объединенных общей целью

Лидерство – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

Личные качества – работоспособность, культура и интересы, семейное благополучие, умение взять на себя ответственность за свои дела и за группу, высокая мотивация к достижению, стремление к развитию и успеху.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Самостоятельность – умение по собственной инициативе ставить цели, находить средства для их достижения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета

«Анализ процесса мотивации труда и возможностей по повышению его эффективности»

Кафедра «Менеджмент» ПГУАС проводит исследование на тему: «Анализ процесса мотивации труда и возможностей по повышению его эффективности», в рамках которого Вам предлагается ответить на ряд вопросов. Данные, полученные в ходе опроса, будут использованы при написании выпускной квалифицированной 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.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

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

- Большинство вполне уверенно.
- Большинство скорее уверено, чем нет.
- Большинство затрудняется определить свою позицию.
- Пожалуй, большинство не уверенno.
- Большинство совершенно не уверенo 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 приходиться 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.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

**14. Каждый из нас имеет представление об идеальной для себя работе, ниже приведены несколько высказываний о том, что такая хорошая работа. Подумайте, пожалуйста, в какой мере каждое из них соответствует вашему представлению о хорошей работе.
Внимание! Против каждого высказывания обведите номер в той колонке, которая совпадает с вашим мнением.**

Высказывание	Соответствует		Не соответствует
	полностью	частично	
1. Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому что и как делать.	3	2	1
2. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший садик(школу), поехать отдохнуть.	3	2	1
3. Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима.	3	2	1
4. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1
5. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок.	3	2	1
6. Если тебя окружают люди, с которыми интересно общаться, - это хорошая работа	3	2	1
7. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям	3	2	1
8. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	3	2	1
9. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе	3	2	1
10. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность преобретать, что хочется.	3	2	1
11. Хорошая работа – это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие.	3	2	1
12. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, конкурентоспособную на рынке.	3	2	1
13. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.	3	2	1
14. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих	3	2	1

15. 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 заработка в основном стабилен.
- Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где, если выкладывается, 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.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

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	Полностью	Частично	Не позволяет
		1.Хороший заработка			
		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.			

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

17. Считаете ли Вы свою работу интересной?

- да не в полной мере нет затрудняюсь
ответить

18. 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

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

- да нет затрудняюсь ответить

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

- да не в полной мере нет затрудняюсь
ответить

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

- да не в полной мере нет затрудняюсь
ответить

22. Стремитесь ли Вы к повышению своей квалификации?

- да нет если нет, то почему _____

23. 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

24. 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

25. 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) _____

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

III. Анализ факторов, связанных со средой, в которой выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на рабочем месте

26. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Размер заработка					
2. Режим работы					
3. Разнообразие работы					
4. Необходимость решения новых проблем					
5. Самостоятельность в работе					
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					
8. Санитарно-гигиенические условия					
9. Уровень организации труда					
10. Отношения с коллегами					
11. Отношения с непосредственным руководителем					
12. Уровень технической оснащенности					
13. Возможности решения жилищно-бытовых проблем					

27. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- другое _____

28. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения?

- Да Нет Затрудняюсь ответить.

29. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода (подчеркните)?

- Да Нет Затрудняюсь ответить.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

30. 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							

31. 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	

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

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

Да Нет Затрудняюсь ответить.

33. Прочитайте список возможных поощрений и отметьте те, которые обычно используются по отношению к Вам. Затем отметьте такие поощрения, которые, по Вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще.

ВИДЫ ПООЩРЕНИЙ	Те, которые обычно применяют к Вам	Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
1. Похвала подчиненного (для руков.)		
2. Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)		
3 . Повышение оклада		
4. Премия		
5. Предложение более привлекательной работы		
6. Предложение более перспективной работы		
7. Предложение более престижной работы		
8. Перевод в более престижное подразделение		
9. Расширение полномочий		
10. Участие в принятии решений		
11. Улучшение условий работы		
12. Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки и т.п.)		
13. Благодарность руководителя		
14. Отгул, дополнительный отпуск		
15. Направление на учебу, повышение квалификации		
16. Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителя		
17. Повышение по службе		
18. Направление в престижную командировку		
19. Фотография на доске почета		
20. Страхование жизни		
21. Медицинская страховка		
22. Дополнительная оплата к отпуску		
23. Оплата питания		
24. Оплата проезда / бензина		
25. Гибкий рабочий график		
26. Обращение к Вам за советом, консультацией		
27. Отдельный кабинет		
28. Перспективные задания		
29. Оплата курсов, обучения		

Спасибо!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Сводные результаты мониторинга процесса мотивации труда и возможностей по повышению его эффективности

Таблица 1

Пол респондентов

Пол респондентов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Мужчины	64	43
Женщины	86	57

Таблица 2

Должность респондентов

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Офис-менеджер	22	15
Руководитель	3	2
Менеджер по продажам	32	21
Монтажник	29	19
Мастер участка	9	6
Менеджер по работе с клиентами	40	27
Замерщик	15	10

Таблица 3

Возраст респондентов

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Менее 20 лет	5	3
20-30 лет	48	32
31-40 лет	80	54
Более 40 лет	17	11

Таблица 4

Образование респондентов

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Среднее специальное	49	33
Незаконченное высшее	9	6
Высшее	92	61

Таблица 5

Стаж работы респондентов

Варианты ответов	Общий стаж		Стаж в ООО «Экосоюз»	
	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Менее 3 лет	8	5	35	23
от 3-5 лет	25	16	47	31
6-10 лет	34	23	40	27
11-15 лет	46	31	19	13
16-20 лет	21	14	9	6
Более 20 лет	16	11	0	0

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 6

Удовлетворенность сотрудников нынешней работой в ООО «Экосоюз»

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Вполне удовлетворен(а)	33	22%
Скорее удовлетворен(а), чем нет.	50	33%
Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.	21	14%
Скорее не удовлетворен(а).	27	18%
Совершенно не удовлетворен(а).	19	13%

Таблица 7

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

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
То, что я делаю, действительно необходимо.	71	47
Не все, что приходится делать, необходимо.	58	39
Приходится делать много бесполезной работы.	21	14

Таблица 8

Оценка сотрудниками уверенности в завтрашнем дне у сотрудников компании

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Большинство вполне уверенно.	11	7
Большинство скорее уверенно, чем нет.	52	35
Большинство затрудняется определить свою позицию.	45	30
Пожалуй, большинство не уверенно.	20	13
Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.	22	15

Таблица 9

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

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходиться жить и работать.	11	7
Не уверенность связана с изменением их положения в коллективе.	23	15
Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь.	16	11
Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране.	100	67
С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы.	0	0

Таблица 10

Частота возникновения за последние полгода необходимости выполнения сверхурочных работ

Оценка	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Да, довольно часто.	23	15
Возникала, но редко.	46	31
Нет, не возникала.	81	54

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 11

Отношение сотрудников к возникновению необходимости выполнения сверхурочных работ

Вариант ответа	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Положительно	33	22%
Безразлично	75	50%
Отрицательно	42	28%

Таблица 12

Предпочтения сотрудников

Вариант ответа	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Получать плату за внеурочную работу	114	76
Получать отгулы за внеурочную работу	19	13
Иметь возможность перехода на гибкий график работы	17	11

Таблица 13

Удовлетворенность своей продуктивностью

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Вполне удовлетворяет.	35	23%
Скорее удовлетворяет, чем нет.	60	40%
Не могу сказать, удовлетворяет или нет.	18	12%
Скорее не удовлетворяет.	22	15%
Совершенно не удовлетворяет.	15	10 %

Таблица 14

Мнение сотрудников о хорошей работе

Ответы	Соответствует полностью		Соответствует частично		Не соответствует	
	в чел.	в %	в чел.	в %	в чел.	в %
1. Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому что и как делать.	28	19	84	56	38	25
2. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший садик(школу), поехать отдыхать.	103	69	45	30	2	1
3. Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима.	39	26	87	58	24	16
4. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	47	31	73	49	30	20
5. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок.	113	75	37	25	0	0
6. Если тебя окружают люди, с которыми интересно общаться, - это хорошая работа	9	19	69	46	52	35
7. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям	41	27	84	56	25	17

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

8. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	50	33	64	43	36	24
9. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе	105	70	45	30	0	0
10. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется.	132	88	18	12	0	0
11. Хорошая работа – это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие.	74	49	57	38	19	13
12. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, конкурентоспособную на рынке.	93	62	36	24	21	14
13. хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.	99	66	45	30	6	4
14. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих	59	39	58	39	33	22

Таблица 15

Взаимоотношения между студентами в группах

Ответы	Полностью		Частично		Не соответствует	
	в чел.	в %	в чел.	в %	в чел.	в %
Хороший заработок	13	9	96	64	40	27
Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	36	24	85	57	28	19
Интересная работа, доставляющая удовольствие.	52	35	56	38	40	27
Возможность продвижения по службе.	58	39	48	32	43	29
Возможность приносить пользу людям.	63	42	60	40	27	18
Возможность получить жилье, устроить ребенка в хороший садик(школу), поехать отдохнуть	34	23	58	39	57	38
Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	61	41	51	34	37	25
Возможность повышать свою квалификацию, пополнять знания.	36	24	85	57	28	19
Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	108	72	30	20	12	8
Возможность заслужить уважение окружающих.	61	41	58	39	30	20
Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочется	36	24	72	48	42	28
Возможность общаться с людьми.	109	73	40	27	0	0
Возможность применить свои знания и способности.	73	49	52	35	24	16
Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.	16	11	31	21	102	68

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 16

Предпочтения сотрудников в работе

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Спокойную, размеренную, без большого напряжения, работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработка в основном стабилен.	70	47 %
Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь.	51	34 %
Разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых надо самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты.	20	13 %
Работу, связанную с риском, где если плохо соображаешь – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат.	9	6 %

Таблица 17

Количество сотрудников считающих свою работу интересной

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Считают	30	20 %
Не в полной мере	57	38 %
Не считают	40	27 %
Затруднились ответить	23	15%

Таблица 18

Оценка своей работы сотрудниками

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
работа мне нравится, она приносит удовлетворение	16	11 %
работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка	33	22 %
работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка	65	43 %
работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка	16	11 %
работа мне не нравится, и мал уровень заработка	20	13%

Таблица 19

Возможность карьерного роста в ООО «Экосоюз» по мнению сотрудников

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
возможен	58	39%
Не возможен	48	32 %
Затруднились ответить	44	29 %

Таблица 20

Количество сотрудников, стремящихся к повышению своей квалификации

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Стремятся	77	51
Не стремятся	73	49

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 21

Наличие поощрения сотрудников, стремящихся воспользоваться карьерным ростом, руководством

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Поощряется	27	18
Не в полной мере поощряется	49	33
Не поощряется	51	34
Затруднились ответить	23	15

Таблица 22

Использование руководством профессиональных возможностей и других навыков у сотрудников

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
В полной мере	72	48
Не в полной мере	49	33
Затруднились ответить	29	19

Таблица 23

Расположение обстановки и взаимоотношения в коллективе к плодородному сотрудничеству

Оценка	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Располагает	83	55%
Не в полной мере располагает	45	30%
Не располагает	22	15%

Таблица 24

Знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на сотрудников полномочия

Оценка	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
соответствуют друг другу	92	61
навыки выше возложенных на вас полномочий	37	25
навыки ниже возложенных на вас полномочий	21	14

Таблица 25

Препятствия к полной реализации должностных обязанностей сотрудников на данном рабочем месте

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства	36	24 %
недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со стороны подчиненных	49	33 %
субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе	32	21 %
поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям	13	9 %
проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа	6	4%
затрудняюсь ответить	15	10%

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 26

Удовлетворенность сотрудников ООО «Экосоюз» различными сторонами работы

	Удовлетворя ет		Скорее удовлетворя ет, чем не удовлетворя ет		Скорее не удовлетворяет , чем удовлетворяет		Не удовлетворяет	
	в чел	в %	в чел	в %	в чел	в %	в чел	в %
Ответы								
Размер заработка	13	9	54	36	42	28	24	16
Режим работы	22	15	58	39	31	21	22	15
Разнообразие работы	31	21	54	36	28	19	15	10
Самостоятельность в работе	36	24	55	37	22	15	24	16
Соответствие работы личным способностям	48	32	73	49	16	11	4	3
Возможность должностного продвижения	24	16	54	36	57	38	4	3
Санитарно-гигиенические условия	70	47	63	42	12	8	4	3
Уровень организации труда	54	36	60	40	27	18	3	2
Отношения с коллегами	49	33	45	30	25	17	15	10
Отношения с непосредственным руководителем	45	30	40	27	33	22	24	16
Уровень технической оснащенности	91	61	55	37	1	1	1	1
Возможности решения жилищно-бытовых проблем	33	22	34	23	37	25	30	20

Таблица 27

Планы респондентов на ближайшие 1-2 года

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
продолжать работать на прежней должности;	43	29
перейти на следующую должность;	72	48
перейти работать в другое структурное подразделение;	9	6
перейти работать в другую организацию без смены специальности;	21	14
перейти работать в другую организацию со сменой специальности;	5	3

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 28

Действие различных факторов на трудовую активность респондентов

	Существенно повышает		Существенно снижает		Незначительно повышает		Незначительно снижает		Совершено не действует	
	в чел	в %	в чел	в %	в чел	в %	в чел	в %	в чел	в %
Ответы										
1. Материальное стимулирование	100	67	0	0	49	33	0	0	0	0
2. Моральное стимулирование	42	28	0	0	96	64	0	0	12	8
3. Меры административного воздействия	27	18	13	9	60	40	34	23	15	10
4. Трудовой настрой коллектива	43	29	3	2	63	42	18	12	37	15
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране	31	21	15	10	24	16	45	30	34	23
7. Боязнь потерять работу	73	49	0	0	60	40	0	0	0	0
8. Экономические нововведения в компании	19	13	27	18	28	19	51	34	24	16

Таблица 29

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

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Способствуют	15	10
Не способствуют	76	51
Затруднились ответить	59	39

Таблица 30

Количество респондентов, ищущих дополнительные источники дохода

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Ищут	53	35%
Не ищут	84	56%
Затруднились ответить	13	9%

Таблица 31

Количество респондентов, испытывающих беспокойство, связанное с перспективой потерять работу

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Испытывают	39	26
Не испытывают	84	56
Затруднились ответить	27	18

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 32

Важность для сотрудников ООО «Экосоюз» некоторых характеристик работы

	Важно		Средней важности		Не важно	
	в чел.	в %	в чел.	в %	в чел.	в %
Ответы						
Обеспеченность оргтехникой	51	34	79	53	19	13
Возможность профессионального роста	87	58	37	25	25	17
Разнообразие работы	24	16	64	43	61	41
Сложность работы	61	41	43	29	45	30
Высокая заработная плата	91	61	45	30	13	9
Самостоятельность в выполнении работ	19	13	55	37	75	50
Престиж профессии	22	15	61	41	66	44
Благоприятные условия труда	73	49	60	40	16	11
Низкая напряженность труда	33	22	61	41	55	37
Благоприятный психологический климат	91	61	42	28	16	11
Возможность общения в процессе работы	46	31	28	19	75	50
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	63	42	73	49	13	9
Участие в управлении компанией	13	9	39	26	97	65

Таблица 33

Поощрения используемые к респондентом в ООО «Экосоюз»

Ответы	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
1. Похвала подчиненного (для руков.)	102	68
2. Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)	109	73
3 . Повышение оклада	5	3
4. Премия	40	27
5. Предложение более привлекательной работы	19	13
6. Предложение более перспективной работы	28	19
7. Предложение более престижной работы	5	3
8. Перевод в более престижное подразделение	9	6
9. Расширение полномочий	32	21
10. Участие в принятии решений	9	6
11. Улучшение условий работы	46	31
12. Предоставление возможностей для неформального отдыха	34	23
13. Благодарность руководителя	102	68
14. Отгул, дополнительный отпуск	0	0
15. Направление на учебу, повышение квалификации	3	2
16. Высокая оценка качества работника со стороны руководителя	0	0
17. Повышение по службе	50	33
18. Направление в престижную командировку	0	0
19. Фотография на доске почета	94	63
20. Страхование жизни	0	0
21. Медицинская страховка	0	0
22. Дополнительная оплата к отпуску	0	0
23. Оплата питания	0	0
24. Оплата проезда / бензина	0	0
25. Гибкий рабочий график	106	71
26. Обращение к Вам за советом, консультацией	0	0
27. Отдельный кабинет	0	0
28. Перспективные задания	0	0
29. Оплата курсов, обучения	0	0

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Пример опросника для оценки «360 градусов».

Инструкция для участников опроса

Уважаемый сотрудник!

Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания по результатам исследования приниматься не будут. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность. В связи с этим просим вас давать максимальные правдивые, откровенные и обдуманные ответы. Если вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявления некоторых аспектов поведения и не можете судить о том, как он проявляет себя в описываемых ситуациях, пожалуйста, выбирайте ответ: «Не имею информации». Кроме того, часть вопросов предполагает в качестве лучшего варианта ответ «Проявляет всегда», а некоторые — «Не проявляет никогда». Будьте внимательны! Есть также несколько вопросов, ответы на которые позволяют нам оценить достоверность результата; в случае низкой достоверности опросный лист придется заполнять заново, что нежелательно.

Опрос занимает в среднем от 30 до 45 минут. Рекомендуем вам заполнить анкету сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить достоверность результатов. Вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо вам за искренние ответы!

№	Вопрос	Ответы*					
		1	2	3	4	5	6
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						
5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала						
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным						
7	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них						
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму						
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение						
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно						
11	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы						

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 3

12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении			
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные			
14	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности			
15	Не допускает ошибок даже в мелких деталях			
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми			
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них			
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций			
19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач			
20	Признает свою ответственность за результат			
21	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях			
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании			
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения			
24	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих			
25	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения			
26	Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем			
27	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании			
28	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом			
29	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы			
30	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов			
31	Мотивирует людей, основываясь на их результатах			
32	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться			
33	Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий			
34	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации			
35	Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности			
36	Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми			
37	Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных			
38	Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию			
39	Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках			

ОКОНЧАНИЕ ТАБЛ. 3

40	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания				
41	Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше				
42	Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей				
43	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам				
44	Знает внешнюю среду организации, конкурентов				
45	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу				
46	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения				
47	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы				
48	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения				
49	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы				
50	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)				

* Ответы:

1. — не имею информации;
2. — проявляется всегда;
3. — проявляется в большинстве случаев;
4. — проявляется примерно в половине случаев;
5. — проявляется редко;
6. — не проявляется никогда.

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

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 51 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« 6 » июня 2016 г.

(подпись автора)

(Ф.И.О.)

Трошин Д.А.