

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001261
Семенчиной Анастасии Александровны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Бабинцева Е.И.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Сущность мотивации труда персонала	8
1.2. Теории мотивации труда персонала	12
1.3. Современные подходы к мотивации труда персонала	25
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИФТ-ТРАНС»	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	37
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации	45
2.3. Оценка актуального состояния системы мотивации персонала в организации	53
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИФТ-ТРАНС»	59
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала в организации	59
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в организации	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	84

ВВЕДЕНИЕ

Проблема мотивации труда персонала не теряет своей актуальности и в настоящее время. В основе эффективного управления организацией или крупной компанией лежит управление людьми. Многие успешные работающие компании, независимо от отраслевой принадлежности или региональной за долгое время накопили определенный опыт, требующий тщательного изучения, исследования, осмысления для использования в современных условиях на территории Российской Федерации.

Наряду с обеспечением высокой трудоспособности работников, эффективная мотивация труда позволяет обеспечить повышение ценности труда, в структуре общих социальных ценностей, сформировать новое трудовое сознание и трудовую этику.

Стратегической и тактической составляющей для решения заданной проблемы как раз и являются мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

С точки зрения стратегии преодоления кризиса труда, мотивация основывается на продолжительном воздействии на персонала, преследуя целью изменить по ранее заданным параметрам структуру ценностной ориентации и расширение интересов работников. Мотивация призвана сформировать соответствующее мотивационное ядро и развить на этой основе трудовой потенциал. Это воздействие в отличие от стимулирования носит название мотивирования.

С точки зрения тактического решения проблемы применяют стимулирование персонала, ориентирующееся на фактическую структуру ценностных приоритетов и интересов работника, чтобы более полно реализовать имеющийся трудовой потенциал.

Возникает необходимость четкого осознания, что мотивация представляет собой внутренний процесс, в ходе которого человек делает сознательный выбор

того или иного типа поведения. Этот выбор определяется комплексным воздействием как внутренних факторов (мотивов), так и внешних (стимулов). Процесс мотивации очень сложен и не поддается однозначному описанию.

Мотивация, как одна из определяющих функций менеджерской деятельности, оказывает воздействие на весь персонал организации. Мотивационная функция проявляется через влияние побудительных мотивов к эффективному труду, через общественное воздействие, коллективные и индивидуальные поощрительные меры. Все эти формы воздействия повышают эффективность как всей системы управления организацией в целом, так и каждого работника в отдельности.

Вся суть процесса мотивации заключается в организации выполнения работы персоналом в строгом соответствии с делегированными ему обязанностями и правами, ориентируясь на принятые управленческие решения.

При организации работы и планировании дальнейшей деятельности именно руководитель определяет конкретные задачи и цели деятельности возглавляемой им организации, определяет состав персонала, их функции, оперативные и стратегические шаги в развитии. Если управленческие решения приняты эффективно, у руководителя появляется возможность координации усилий многих людей и совместной реализации потенциальных возможностей группы работников.

С точки зрения сущности мотивационного процесса, основная его задача – это дать возможность работникам в большей степени владеть своей собственной рабочей силой, нежели быть обладателем средств производства.

В научном подходе к формированию системы управления трудовыми ресурсами подразумевается необходимость учета требований психологии и физиологии при организации рациональной трудовой деятельности персонала.

Обязательно надо помнить, что персоналом можно управлять высокоэффективно. При четком понимании того, что же движет человеком, к чему он стремится, что побуждает его к определенным действиям при

выполнении труда, можно построить систему управления человеком без принудительного воздействия, без постоянного неусыпного контроля. Работник будет сам стремиться к выполнению порученной ему работы наилучшим образом и максимально результативно относительно достижения целей организации.

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что построить эффективную систему трудовой мотивации деятельности персонала представляется возможным только через понимание индивидуальных мотивационных посылов каждого работника. Если знать, что движет каждым конкретным человеком, что может побудить его к деятельности, знать основные мотивы его действий, тогда в большей долей вероятности можно выстроить наиболее результативную систему методов и приемов управления человеком. Для этого необходимо знать сущность и процесс возникновения тех или иных мотивов, изучить способы приведения этих мотивов в действие, четко осмыслить весь процесс мотивирования людей.

В дипломном проекте мы будем опираться на хорошо всем знакомую концепцию иерархии потребностей автором которой является А. Маслоу.

Маслоу выделял пять групп мотивов, которые выстроены в систему соподчинения.

Первая группа самая низкая – это физиологические потребности (еда, поддержание здоровья).

Вторая группа – потребность в защите и безопасности.

Третья группа - социальные потребности.

Четвертая группа - потребность в уважении и самоуважении.

Пятая группа – потребность в самовыражении.

Используя концепцию иерархии потребностей в ходе разработки системы мотивации персонала основная роль принадлежит применению индивидуального подхода к стимулированию ключевых сотрудников. Сначала определяются ведущие потребности для каждого конкретного сотрудника, и в соответствии с ними разрабатываются мотивационные факторы. Индивидуальный подход

необходим, с силу разности всех сотрудников, так для одного сотрудника наиболее важными выступают физиологические потребности, а для другого приоритет отдается потребности в самовыражении.

Необходимо четко различать понятия стимулирования и мотивирования. Принципиально отличие этих понятий состоит в том, что стимулирование представляет собой лишь одно из множества средств, пусть и несомненно важное, с помощью которого может осуществляется мотивирование.

Степень научной разработанности темы. Проблемы организации и эффективной реализации системы мотивации труда персонала в разное время, в разной степени затрагивали многие ученые: К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, В. Оучи, Ф. Тейлор и др. В российской научной практике проблему стимулирования и повышения мотивации труда персонала изучали следующие авторы: В.И. Герчиков, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, В.И. Ковалев, Н.В. Самоукина и многие другие выдающиеся ученые современности.

Объектом исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью «Лифт-транс» (ООО «Лифт-транс»).

Предметом исследования является система мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Лифт-транс».

Цель дипломной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Лифт-транс».

Чтобы достигнуть указанной цели необходимо решить ряд важных **задач**:

- 1) провести анализ литературы по основам мотивации персонала в современных организациях;
- 2) дать организационно-экономическую характеристику ООО «Лифт-транс»;
- 3) исследовать актуальную систему управления персоналом в выбранной организации;

4) проанализировать существующую систему мотивации персонала в ООО «Лифт-транс» и выявить проблемы;

5) разработать рекомендации и мероприятия по устранению выявленных проблем и совершенствованию существующей системы мотивации деятельности персонала в ООО «Лифт-транс» и оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможном использовании полученных нами материалов, положений и выводов в практике коммерческих организаций, в организации и проведении научных исследований.

Информационная база исследования. При выполнении дипломной работы нами были изучены и проанализированы законы Российской Федерации , законодательные, правовые и нормативные акты, монографии, периодические издания, сборники статистических данных по России в целом и отчетности по Белгородской области, Устав «ООО Лифт-транс», а так же годовая бухгалтерская отчетность предприятия за 2014-2016 годы.

Методы исследования, применяемые в дипломной работе:

- логический;
- монографический;
- расчетно-аналитический;
- графический;
- экономико-статистический;
- экономико-математический;
- SWOT-анализ.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность мотивации труда персонала

Принципы мотивации лежат в основе стратегии развития организации и управления трудовыми ресурсами. Руководители, применяя в практической деятельности основные принципы мотивации, воплощают свои решения в дела. В настоящее время нельзя не учитывать основные закономерности поведения человека и связанную с этим мотивацию, так как возрастает роль и значение человеческого фактора. В современных условиях происходит смещение акцентов, при решении проблем повышения эффективности функционирования организации, в сторону каждого конкретного работника [19, с. 76].

Мотивация представляет собой внутреннюю энергию, включающую активность человека, как в жизни, так и на работе. Мотивированный сотрудник охотно идет на работу, у него «горят глаза», он внутренне ощущает себя частью рабочего процесса, привязывается к работе и коллегам, получает настоящее удовольствие от выполненной работы. И существует всем известное понятие, что человек делает хорошо ту работу, которая его радует и удовлетворяет.

Невозможно насильственным образом замотивировать человека. Система мотивации представляет собой специальные мероприятия, которые направлены на внутренние ценности и потребности людей, персонала организации.

Система мотивации персонала в организации – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, лояльности по отношению к руководству [32, с. 10].

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании в мотивационных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление

вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии.

Менеджмент, или управление предприятием, – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации посредством воздействия на других людей [23,с.60] .

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников – это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы [19,с. 83].

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [22,с.36] .

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [14,с.163].

В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [22,с.26].

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [14,с.49].

В понятие « мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос, зачем так или иначе поступает данный человек. Это прямым образом относится и к конкретному руководителю, участвующему в управлении. Мотивация это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребностей, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение цели или вознаграждения. Потребности создают побуждения, целенаправленные на получение вознаграждения, в чем и заключена основа мотивации [31,с.76].

Далее на рисунке 1.1 мы представим модель мотивации поведения через потребности и их удовлетворение.



Рис.1.1 Модель мотивации поведения через потребности

Учет мотивационных особенностей поведения имеет важнейшее значение для повышения эффективности деятельности руководителей, работающих коллективов, а также целых организаций. Упрощенное понимание проблемы мотивации долгое время укладывалось в рамки односторонних теорий, что приводило ученых к неудачам. В настоящее время существуют различные теоретические направления в области трудовой мотивации [36,с.77].

Современные теории мотивации образно можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации определяют потребность человека, побуждающая его к определенным действиям. Изучая различные факторы определяя, что конкретно подтолкнуло человека к определенному действию. То есть потребность власти, или материальные блага.

Процессуальные теории считаются более современные теории мотивации. И основываются они на поведении людей с учетом их восприятия и познания жизни. В этих теориях анализируется, то как человек распределяет свои усилия для достижения конкретной цели, и как выбирает конкретный вид поведения.

При рассмотрении процессуальных и содержательных теориях мотивации они расходятся по некоторым вопросам, но при этом не исключают друг друга. Развитие этих теорий происходило эволюционно, и они эффективно используются в решении ежедневных задач, продвигая людей к эффективному труду.

Далее мы рассмотрим теории мотивации трудовой деятельности персонала.

1.2 Теории мотивации труда персонала

Понятие мотивации стало активно развиваться только лишь в начале XX века, хотя многие мотивы, стимулы и потребности известны были задолго до этого.

Мотивация представляет собой способность индивида через труд удовлетворять свои потребности.

Также под мотивацией понимают процесс стимулирования работника или группы людей (коллектив) к деятельности, которая также направлена на достижение целей предприятия.

Еще одно определение «мотивации» подразумевает силу, побуждающую к определенному действию, психоэнергетический потенциал, которые нацеливает работника на определенную деятельность, достижение конкретной цели. В рамках

рассмотрения мотивации следует дать определения мотиву. Мотив - внутреннее побуждение (импульс), заставляющий работника поступать определенным образом. Всеми известно, что стимулирование персонала непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (экономических, духовных, физиологических и др.). Под потребностью понимается осознанное отсутствие чего-либо, которое вызывает побуждение к действию, то есть к действию, направленное на достижение, получение отсутствующего.

Мотивация – это, пожалуй, самый главный инструмент в механизме достижения поставленных целей. Иначе говоря - это побуждение к действию, некий стержень, с помощью которого все работает. Поэтому понять сущность и психологию мотивации не только необходимо, но и жизненно важно. Если мотивация по каким-либо причинам пропадает, то вероятность реализации поставленных нами целей сводится к нулю. Как бы сильно нам не хотелось чего-либо достичь, мы не сможем добиться желаемого результата без четко сформулированной мотивации. Поэтому важно дать ответ на вопрос: «Что тебе даст достижение поставленной цели?» [22, с 69]. Мотивацией может выступать все, что угодно. Так например, это может быть желание стать независимым, перестать нуждаться в чем-либо, приобрести желаемый предмет, отправиться в путешествие, а может быть доказать кому-либо что-либо. Иногда в роли мотивации выступает даже злость (на себя, на родственников, на весь мир). Некоторые люди специально уходят со стабильной работы, продают экономически выгодное дело, берут кредиты, что бы стимулировать себя к действию, найти новые пути самореализации и самосовершенствования личности. Почему же иногда мотивация пропадает? Человек опускает руки и не знает, куда он идет и для чего ему нужно все происходящее с ним. Мотивация пропадает, если нет действительно четкой цели, желания добиться результата. Ведь стоит нам по-настоящему чего-то захотеть, и мы сможем «свернуть горы» [12, с 59]. Что бы мотивацию поддерживать на высоком уровне, можно использовать метод визуализации. Всего лишь необходимо представить, что желаемое уже

достигнуто, почувствовать эмоции, которые можно будет испытать, если воплотить в жизнь свою цель. Так же важно и необходимо избавиться от мыслей о том, что какое-либо дело может закончиться неблагоприятно и вообще от всех подобных негативных мыслей. Это не так уж просто, но для изменения своей жизни к лучшему стоит попробовать мыслить именно так: а именно позитивно. Это лишь поверхностные примеры управления мотивацией. Кстати, не стоит забывать и о принципе Парето, который гласит, что не стоит растрчивать 80% сил и времени впустую [9, с106]. Действительно, любую цель можно достигнуть только в том случае, если существует довольно сильная мотивация, которая способна вдохновить и заставить реализовать поставленные цели

Суть всех современных теорий мотивации заключается в исследовании поведения индивида в трудовой деятельности, дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Все теории мотивации делятся на две большие группы: содержательные и процессуальные (Рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Теории мотивации

Суть мотивационного поведение человека заключается в том, что потребности служат основным мотивом к действию. Исходя из этого, побуждение рассматривается как ощущение недостатка в чем-либо, и которое имеет определенную направленность. Побуждение выступает поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как способ удовлетворения определенных потребностей. Когда индивид достигает цели, то его потребность переходит в один из трех разрядов:

удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Проблемы мотивации через потребности обусловлены тем, что существует множество разнообразных конкретных человеческих потребностей, целей, которые, по мнению разных людей, приводят к удовлетворению их потребностей, и типов поведения при достижении этих целей. Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, может не иметь значения для других.

Руководителям организации очень важно владеть приемами мотивации и уметь правильно мотивировать сотрудников своей организации и знать, что для каждого из них является ценным и мотивировать их ценностями в личных целях организации.

Еще великие мыслители древности положили начало мотивационным процессом стимулирования персонала - Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукреций, Платон, Сократ. Демокрит, например, рассматривал потребность как основную движущую силу, которая не только привела в действие эмоциональные переживания, но и сделала ум человека изощренным, позволила приобрести речь, язык и привычку к труду.

Современные руководители организаций, чаще всего используют поведенческие модели Ф. Герцберга, Маслоу, Альдерфера, которые призваны объяснить некоторые существующие «странности» в поведении людей. Почему голодные и практически бездомные сограждане не будут эффективно трудиться на благо общества - об этом рассказывают теории Маслоу и Альдерфера. [13, с 54]

Деятельность людей, главным образом, направлена на достижение следующих основных целей:

- Материальные блага;
- Власть и слава;
- Знания и творчество;

-Духовное совершенствование.

На все вышеперечисленные факторы опираются все руководители, и в зависимости от этого мотивируют сотрудников своей организации

Абрахам Гарольд Маслоу (1907 - 1970) был одним из наиболее ярких основоположников гуманистической психологии. Из его работ руководители во многих отраслях человеческой деятельности узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию личности человека. Создавая свою теорию мотивации, Маслоу шел необычным путем. Он не был экспериментатором, не прибегал к использованию анкет или интервью. У него был свой метод - биографический: он изучал истории жизни, биографии великих людей. Его книга "Мотивация и личность" впервые вышла в 1954 г. и была пересмотрена и дополнена автором в 1970 г.

Все человеческие потребности он разделил на пять групп и назвал их базовыми потребностями. На рисунке 1.3 мы представляем пирамиду потребностей Маслоу.

На рисунке 1.3 мы видим представленные потребности человека, к первичным признакам относятся физиологические (материальные), а к вторичным относят социальные, признание (уважение), самовыражение.



Рис. 1.3 «Пирамида» Маслоу

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры ("пирамиды"). Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней (первичные) требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной или важной. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения человека через его потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Даже если в данный момент преобладает какая-либо одна из рассмотренных потребностей, то человек в своей деятельности руководствуется не только ею.

Методы стимулирования персонала организации состоят из двух больших групп: экономические и неэкономические.

В основе экономических методов стимулирования лежит денежное вознаграждение, конкурсы и соревнования за обеспечение, за привлечение новых клиентов, за лучшую презентацию новых продуктов, за повышение квалификации и прочее.

Система мотивации персонала, учитывающая особенности функционирования предприятия, позволяет обеспечить повышение экономической эффективности. В таких условиях особую важность приобретают мотивация и материальное стимулирование персонала, направленные на повышение ответственности работников в достижении общих целей организации, что позволит обеспечить рост экономической эффективности и конкурентоспособности с другими предприятиями.

Теоретические и методологические основы мотивации и стимулирования

персонала были заложены в работах: Э. Мейо, А. Смита, Ф. Герцберга, Ф. Тейлора, А. Маслоу, Д. Мак-Клеланда и др. Большой вклад в развитие данного направления внесли Д.М. Гвишиани, Ю.П. Васильев, П.М, А.В. Попов, Керженцев, Г.Х. Попов, А.Г. Аганбегян, А.И. Анчишкин и многие другие ученые.

Данный метод стимулирования максимально эффективен для тех работников, для которых, в первую очередь, важно денежные вознаграждения и власть. Руководитель должен знать этих людей и мотивировать их этими факторами.

Неэкономические методы стимулирования (или нематериальное стимулирование) - это грамоты, доска почета, собрания с похвалой, обеспечение в первоочередном порядке информационно-техническими средствами, участие лучших в корпоративных мероприятиях, направления на обучение и прочие блага, которые нельзя отнести к экономической категории.

К нематериальным методам относят организационные и морально-психологические способы стимулирования. К организационными методами стимулирования относятся: привлечение работников к участию в делах фирмы и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера; облегчение возможности приобрести новые знания и навыки, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в своих силах, позволяет контролировать условия собственной деятельности; обогащение труда, заключающееся в возможности получения работниками более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей.

Этот метод стимулирования персонала эффективен для тех людей, для которых важно выделение из группы, похвальные грамоты.

Теории мотивации достигли пика своего расцвета в 1940–х. Сейчас теории мотивации подразделяют на две группы: содержательная и процессуальная.

1. Содержательные теории мотивации (исследование содержания, что

побуждает сотрудников к работе);

2. Процессуальные теории мотивации - последовательность шагов, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Очень важно рассматривать их параллельно друг другу, и при этом выделяя основные понятия теории мотивации, такие как потребность и вознаграждение.

Потребность представляет собой физиологическое или психическое ощущение человека недостатка (нехватки) в чем-либо.

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя и что может компенсировать его трудовой вклад.

Потребности принято разделять на:

первичные (физиологические и врожденные, потребности в пище, воде, воздухе, сне);

вторичные (психологические потребности в успехе, уважении, привязанности, общении).

Теории мотивации берут свое начало в древнем мире. Их принято делить на три направления:

-Первоначальные теории мотивации: это теории «X», «Y», «Z», «кнута и пряника»

- Содержательные теории мотивации: сюда относятся теории А.Маслоу « Пирамида потребностей», Клейтана Альфрада « Существование связи и роста», Д. Макк-Лелланда « Теория приобретенных потребностей», «Теория двух факторов» Герцберга.

- Процессуальные теории мотивации: «теория ожиданий» В. Врума, «теория справедливости» Адамса и теория Портера-Лоулера.

Практически во всей литературе по менеджменту рассказ о методах мотивации персонала давно уже приобрел канонические формы и легко вписывается в схему: Содержательные теории мотивации (Пирамида Маслоу теория МакКлеланда теория Герцберга) — Процессуальные теории мотивации (Теория ожидания, теория справедливости и т.д.).

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Потребность во власти проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. В теории иерархии потребностей А. Маслоу эта потребность выражается нечетко, попадая в промежуток между потребностями в признании (уважении) и самоактуализации. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Часто они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других людей. Управленческие структуры очень часто привлекают людей с потребностью власти, поскольку дают возможность проявить и реализовать ее.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая). Эта модель мотивации была предложена во второй половине 50-х годов XX века. Она основана также на потребностях людей. Группой исследователей под руководством Герцберга был проведен опрос 200 инженеров и служащих лакокрасочной фирмы о том, как они себя чувствуют после выполнения служебных обязанностей - хорошо или плохо и могут ли они это подробно описать. Выводы, сделанные Герцбергом, позволили ему выделить две большие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

На рисунке 1.4 мы представляем двухфакторную модель Ф. Герцберга.

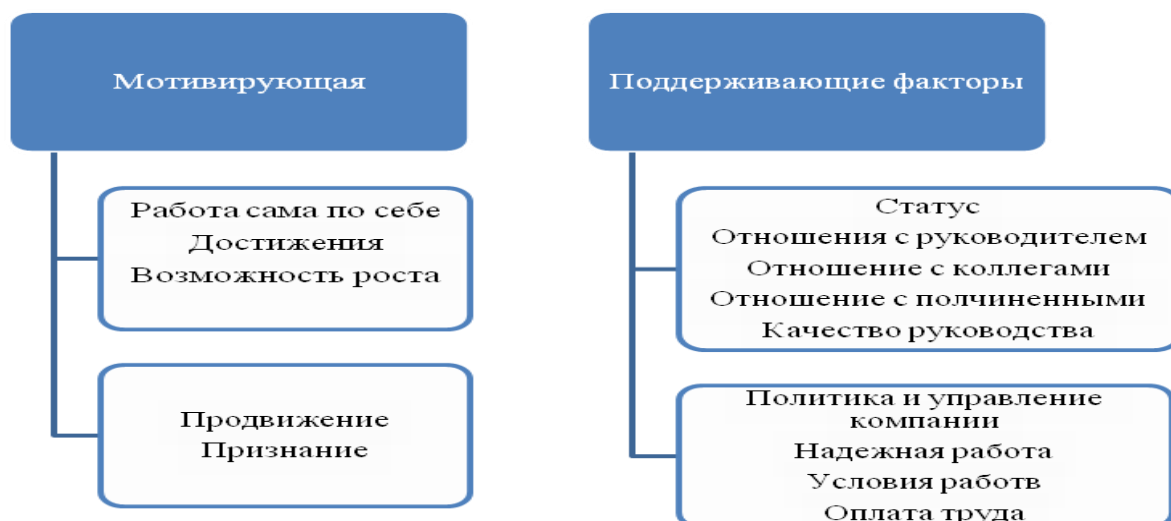


Рис. 1.4 Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Следующую заслуживающую теории для рассмотрения которую мы рассмотрим - это теория ERG К. Алдерфера.

К. Алдерфер, как и Маслоу, объединяет потребности человека в группы, которых насчитывает три:

1. Потребности существования (С)– физиологические и потребности в безопасности.
2. Потребности взаимосвязей (В) включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей.
3. Потребность роста (Р) побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению. Для наглядности примера представим модель теории ERG К. Алдерфера в виде рисунка 1.5.



Рис. 1.5 Модель теории ERG К. Алдерфера

Эти группы потребностей можно сопоставить с представленными потребностями Маслоу, но их отличие в том, что движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Мотивация сотрудников – это один из самых главных и основополагающих вопросов, которым должны быть озабочены руководители организации и менеджеры по персоналу уважающих себя компаний.

Известный американский ученый Ли Якокка полагает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд». Среди множества важных функций он особенно выделил функцию мотивации. Потому, что именно мотивация является камнем преткновения в теории и практике. В настоящее время перспективные проблемы развития теории управления приобретают особое значение, происходит ее дальнейшее развитие, в нее входят такие научные понятия, как «инновационный менеджмент», «теория социальных систем и неформальных организаций».

В настоящее время, большинство современных организаций (в большей или меньшей степени) имеют свои мотивационные модели, практическое использование которых позволяет им быть конкурентоспособными по сравнению с другими организациями и увеличивать объем производства. Мотивационные модели и их классификации - это модели «кнута и пряника», «первичной и вторичной потребности», «ожидания», «социальной справедливости». Стабилизацию и поступательное движение развития экономики невозможно представить, если люди в процессе трудовой деятельности не будут получать главного - удовлетворения своих потребностей. Главная задача всех менеджеров по персоналу - максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы ни были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в том случае, если работники заинтересованы в

результатах своего труда.

Каждый руководитель должен знать, как правильно мотивировать сотрудников своей организации для того, чтобы добиться поставленных целей.

Каждый сотрудник, когда приходит на новое место работы, хочет проявить себя с лучшей стороны и, как правило, всегда полон интереса к новой деятельности. Помимо этого, руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. В силу некоторых факторов: таких как степень личной ответственности, отношения с начальником и сотрудниками и т.д., у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это бывает вызвано следующими причинами:

- Чрезмерное вмешательство непосредственного руководителя;
- Отсутствие психологической и организационной поддержки;
- Недостаток необходимой информации;
- Недостаток внимания руководителя к подчиненному и его запросам;
- Отсутствие обратной связи (незнание подчиненного результатов своего труда);
- Неэффективное решение руководителем служебных проблем связанных с конкретным подчиненным;
- Некорректность оценки подчиненного руководителем;

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности и недоверия. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения, безопасности и возможности дальнейшего продвижения по службе.

Процесс потери интереса к труду состоит из шести стадий.

Первая стадия – рассеянность.

Начальная стадия характеризуется тем, что у работника появляются симптомы стрессового состояния. Главным образом, он перестает осознавать и понимать то, что ему необходимо выполнять в ходе своей профессиональной

деятельности и по каким причинам у него не ладится работа.

Вторая стадия- раздражение.

Для второй стадии характерно то, что указания руководителя, которые носят разноречивый характер, и неопределенность ситуации влекут за собой легкое раздражение подчиненного, которое связано с ощущением того, что он полностью бессилен. Поведение работника постепенно начинает приобретать демонстративный характер и, как следствие, он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью.

Третья стадия – подсознательные надежды.

На данной стадии подчиненный постепенно перестает сомневаться в том, кто же все-таки виноват в тех трудностях, которые у него возникли. Теперь он надеется, что начальник совершит какой-нибудь неверный шаг, так как после него можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Четвертая стадия- разочарование.

Данная стадия характеризуется тем, что восстановить подорванный интерес к работе становится намного сложнее, чем на предыдущих стадиях. Производительность труда снижается до минимально допустимого значения. Но, тем не менее, на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Пятая стадия-потеря готовности к сотрудничеству.

Характерной чертой этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума возможных. Некоторые начинают демонстративно пренебрегать работой, а то и «выплескивать» плохое расположение духа на коллег, находя удовлетворение в унижении других.

Шестая стадия-заключение.

Окончательное разочарование в своей работе потребует от сотрудника реакции. Он либо перейдет на другое место работы, либо будет относиться к работе как к каторге.

Таким образом, можно сделать вывод, что для любого руководителя важно понимать, что люди являются наиболее ценным ресурсом, так как именно люди

могут постоянно совершенствоваться. Соответственно, умело управляя людьми, можно постоянно совершенствовать организацию производства и увеличивать прибыль. Поэтому руководитель должен хорошо разбираться в людях, знать их достоинства и недостатки, мотивы, которые побуждают их к труду.

Так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей, то хорошее знание мотивации трудового поведения работников - залог создания более совершенной системы стимулирования работников.

1.3 Современные подходы к мотивации труда персонала

Рассматривая современные подходы к организации труда персонала выявляется тот факт, что, чем больше разнообразных потребностей реализует работник посредством труда, чем больше доступных для него благ, а также чем меньшую цену в сравнении с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее становится роль труда в его жизни и тем выше соответственно его трудовая активность.

Постановка задач перед руководителем, который стремится к достижению эффективного управления над своими подчиненными, стоит задача формирования такой рабочей среды, которая будет максимально эффективно воздействовать на их трудовую мотивацию.

Системное рассмотрение проблемы трудовой мотивации работников предприятия требует учета следующих факторов:

– индивидуальные характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы на предприятии, трудовые ценности и установки, ведущие потребности);

– особенности выполняемой работы (сложность и ответственность выполняемой работы, степень самостоятельности, которую имеет исполнитель, степень ответственности за конечные результаты, наличие обратной связи относительно рабочих результатов, степень разнообразия выполняемых заданий);

– характеристики рабочей ситуации, в которых протекает трудовая деятельность (организационный контекст: система стимулирования, система информирования, оргкультура, сложившаяся практика управления, обучение и развитие персонала, условия труда; непосредственно рабочее окружение: коллеги (равные по положению), подчиненные, руководство);

– выявления удовлетворенности трудом.

Более подробно мы остановимся на мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала организации

Стимулирование труда – это применение по отношению к работнику стимулов для воздействия на его усилия, старания, а также целеустремленность в деле решения задач, которые стоят перед предприятием.

Соответственно стимулами могут быть любые блага, которые удовлетворяют значимые потребности работника, если их получение предполагает трудовую деятельность. Под стимулированием труда мы понимаем способ определенного вознаграждения работника за его участие в производстве, которое основано на сопоставлении таких факторов как эффективности труда и требования технологии.

Если говорить о стимулирование труда, то оно предполагает создание определенных условий, при которых активная деятельность работника, которая дает определённые результаты, является необходимым условием для удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, а также формирование у него мотивов труда. А система мотивов и стимулов труда опирается на конкретную базу, то есть нормативный уровень определенной трудовой деятельности.

Работнику организации необходимо знать следующее:

- 1.Какие именно требования предъявляются со стороны руководства к нему.
- 2.Какое вознаграждение он может получить, если будет неукоснительно их соблюдать.
- 3.Какие санкции в случае их нарушения последуют со стороны руководства.

Рассмотрим подробнее на систему стимулирования труда на предприятии, которая появляется из административно-правовых методов управления, но в то же время их не заменяя. Стимулирование труда будет эффективно, только тогда, когда органы управления предприятием умеют добиваться, а также поддерживать тот уровень работы, за который они платят.

Система морального, а также материального стимулирования труда на различных предприятиях предполагает комплекс мер, которые направлены на повышение трудовой активности людей, а также эффективности труда работников и его качества.

Стимулы можно условно разделить на: материальные (заработную плату, участие в распределении прибыли, а также премии и участие в капитале), нематериальные (организационные и морально – психологические) [15, с.45].

Заработная плата – это важнейшая часть системы оплаты, а также стимулирования труда и один из наиболее важных инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Участие работников в распределении прибыли – в настоящее время является распространенной системой вознаграждения на предприятии. Началось это с попыток совершенствования предприятием заработной платы всех наемных работников с целью повышения ее мотивационного воздействия на конкретные результаты труда.

Участие в прибылях используется руководителями как средство, которое способствует сохранению мира внутри предприятия, и как фактор повышения заинтересованности в его экономическом успехе. Данную систему различают по: показателям на предприятии, условиям выплат на предприятии, кругу лиц, которые получают эти выплаты на предприятии.

Вышеприведенные системы имеют особенности в разных странах мира, что реально обусловлено историей развития экономики, а также менталитетом той или иной страны, ее традициями и обычаями. Но все же общим для всех является: раздел между предприятием и работниками дополнительной прибыли.

Система участия в прибылях по своей сути является тем элементом оперативного управления предприятием, который направлен на обеспечение получения прибыли. При данной системе работник наравне с руководством разделяет как риск снижения дохода, так и высокие результаты, которые могут компенсировать потери сегодняшнего дня.

Стоит остановиться на специфической форме участия в прибылях предприятия - бонусах наличностью или бонусах акциями. Бонус- форма вознаграждения, определяющая систему участия работников в прибыли прошлого года. Для определения его размера берутся экономические итоги финансового года. Руководство предприятия определяет размер выплаты [26, с. 47].

Преимуществом бонусов является то, что их выплата повышает трудовую мотивацию работников и побуждает к труду даже отстающих, поскольку при их расчете учитываются всегда реально достигнутые результаты определенного работника. Данная система достаточно гибка, а размеры бонусов могут колебаться в зависимости от количества персонала, на который они будут распределены. В то же время бонусы не единственная форма премирования, они лишь сочетаются с другими видами вознаграждений, которые применяются на предприятии.

Текущие выплаты, независимо от того наличность это или акции, производятся всегда в конце отчетного периода. Выплаты бывают: немедленные, отложенные, растянутые на 3 - 5 летний период.

Система участия работника в капитале базируется, прежде всего, на показателях коммерческой и производственной деятельности предприятия при участии двух основных составляющих: труда и капитала. Преимуществом является то, что по сравнению с выплатами заработной платы, в данном случае первоначально нет оттока денежных средств.

Организационные способы, которые включают в себя, привлечение работников к участию в делах предприятия, направленное на то, что им дается право голоса при решении некоторых проблем, обычно, социального характера.

Важную роль здесь играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что в свою очередь позволит работнику быть более независимым и самостоятельным, а также придаёт ему уверенность в завтрашнем дне [25, с.81].

Морально - психологические методы направлены на:

- 1) создание определенных условий, при которых работники испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других справляются с порученной работой, а также причастность к ней и личную ответственность за её результаты;
- 2) присутствие вызова;
- 3) признание, которое может быть личным и публичным;
- 4) высокие цели, воодушевляющие людей на труд;
- 5) атмосфера уважения и доверия, а также поощрения риска;
- 6) терпимость со стороны руководства к ошибкам и неудачам;
- 7) внимательное отношение со стороны коллег и руководства.

Необходимо заострить внимание ещё на одной форме мотивации, объединяющей в себе все те, которые рассмотрены выше: продвижении по карьерной лестнице, которое в свою очередь даёт и повышение заработной платы (экономический мотив), и в то же время интересную, содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг его и авторитета путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

Однако этот способ является несколько ограниченным: на предприятии не много должностей высокого статуса, особенно свободных; не все работники способны руководить, да и не все к этому стремятся; продвижение по служебной лестнице требует определенных затрат на переподготовку.

В современной практике многие фирмы используют дополнительные методы стимулирования. К дополнительным методам стимулирования можно отнести: ценные подарки; моральные поощрения; отгулы, дополнительные отпуска; привлеченные средства персонала по процентам; долевое участие персонала в прибыли; продажа акций компании.

Наряду с дополнительными методами стимулирования российские преуспевающие компании в качестве метода стимулирования труда своих работников используют различные льготы: оплата жилья; организация отдыха (льготный проезд, оплата бензина и т.д.); обучение за счет компании; страхование; предоставление ссуд; оплата общественного гражданства.

По оценкам экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию на предприятии. Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока [15, с. 41.]:

1. Выплата «премий-призов» (отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер; считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода, однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем, в противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством);

2. Гарантированные премии (ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для промышленных предприятий, унаследовавших систему стимулирования с советских времен. Существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов, премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода. Вместе с тем руководители предприятий не торопятся объединять переменную часть с окладом, поскольку не хотят терять инструмент наказания за

возможные провинности. По законодательству работодатель не имеет права «урезать» оклад сотрудника, но вполне может лишить его премии, подобные наказания чаще всего не носят системного характера и, следовательно, не имеют ничего общего со стимулированием);

3. Установление недостижимых премий, создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал. Если руководство пытается навязать сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут. Одним из возможных решений этой проблемы является создание так называемой вилки стимулирования, когда сотрудник получает разные бонусы за достижимые и труднодостижимые цели;

4. Премирование за чужую работу (результаты работы сотрудников некоторых подразделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес-показателям, при этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений

Далее рассмотрим причины ошибок [31, с. 56]. Выделим основные причины, по которым на предприятии создаются «проблемные» системы мотивации и стимулирования.

Показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса. Несмотря на то, что у разных подразделений могут быть разные схемы стимулирования, необходимо, чтобы все они были увязаны с целями компании. Например, на одном из предприятий, осуществлявшем комплексное предоставление услуг, систему стимулирования было решено увязать с показателем прибыльности отдельных подразделений. Это привело к нарушению технологичности процесса предоставления услуг в компании, так как подразделения стремились максимально активно продавать свои услуги на внешнем рынке в ущерб потребностям бизнеса. На самом деле следовало использовать такую систему поощрений, при которой премия, прежде всего, ориентирована на выполнение установленных планов.

Отсутствует количественная оценка показателей результативности работы сотрудников. Существует мнение, что эффективность многих видов деятельности не поддается измерению. В итоге используется субъективная оценка эффективности работы сотрудников, что зачастую оказывает демотивирующий эффект. При отсутствии количественных показателей деятельности (выручка, объем производства, количество клиентов) следует использовать балльные системы оценки. Всегда можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудника, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, заранее описав, за что присваивается тот или иной балл.

Планирование, исполнение и контроль показателей эффективности деятельности проводятся подразделениями самостоятельно. Например, на одном из предприятий система стимулирования предполагала ежемесячное премирование сотрудников за выполнение производственных планов. При этом функции составления планов, их исполнения и подготовки отчетных документов были возложены на одно подразделение. Разумеется, согласно отчетам планы ежемесячно выполнялись на 100% и всем сотрудникам выплачивалась премия. При анализе деятельности сотрудников специалисты по оценке попытались сравнить содержание планов с отчетами об их реализации. Выяснилось, что планов вовсе не существовало. Очевидно, что при создании системы стимулирования функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями [16. с. 47].

Сотрудник не может влиять на выполнение поставленных задач. Такой дисбаланс может повлечь множество различных проблем, связанных с мотивацией. Поэтому, определяя показатели, к которым будет привязана система стимулирования персонала, необходимо ответить на вопрос: «Может ли сотрудник влиять на показатель, от которого зависит размер его премии?».

Стимулирование проектной деятельности по принципам текущей. Наиболее наглядно эту ошибку можно показать на примере консалтинговой компании, деятельность которой носит проектный характер. Если в компании руководители

проектов премируются не по результатам проекта, а, к примеру, поквартально, то они не заинтересованы в результате проекта, сроках его исполнения и получении денег компанией. Поэтому очень важно, чтобы проектная деятельность сотрудников премировалась строго по результатам, а текущая деятельность, призванная поддерживать непрерывность производственного процесса, стимулировалась циклично с периодичностью от месяца до года в зависимости от вида деятельности сотрудника.

Способы исправления ошибок. Как правило, попытки быстро исправить ошибки проектирования системы стимулирования, направленные на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию. Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное проектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что проектирование системы стимулирования - достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений.

В заключении необходимо отметить, что путь к наиболее эффективному управлению персоналом предприятия лежит, в первую очередь, через понимание его мотивации. Только когда мы знаем, что движет работником, что побуждает его к определенным действиям, какие лежат в основе его поведения мотивы, можно попробовать разработать эффективную систему конкретных форм и методов управления персоналом на предприятии. Для этого, прежде всего, необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, а также как и какими способами, определенные мотивы можно привести в действие, как осуществляется мотивирование работников предприятия [51, с. 49].

Делая выводы по первой главе можно сказать следующее:

При построении системы мотивации труда персонала в организации возникает проблема экономическая и психологическая, так как система мотивации труда персонала должна повышать экономические показатели

деятельности организации, а при ее построении необходимо учитывать идеалы, стремления, а также потребности в достижении и самовыражении ее участников.

Под мотивированной деятельностью персонала мы понимаем свободные действия человека, которые обусловлены внутренними побуждениями и направлены на достижение поставленных целей, и реализацию своих интересов. В данной деятельности работник может сам определить меру действий, которая зависит от его внутренних побуждений и, конечно, условий внешней среды.

Для понимания механизма достижения определенного соответствия между конкретными целями руководителей и поведением работников, необходимо определить сущность мотивации.

В настоящее время существует большое количество разных теорий мотивации, которые пытаются дать полное объяснение этому явлению: теории содержания мотивации (иерархии потребностей А. Маслоу, приобретенных потребностей МакКлелланда, двух факторов Герцберга и др.).

Сотрудники организации должны стремиться к выполнению сложной работы над собой и развитию личности. Происходит перемещение от рынка покупателей к рынку продавцов рабочей силы, где у работников будет возможность поискать наиболее подходящую для себя компанию, а не наоборот. В современной России проявляется конкуренция на высококвалифицированных, талантливых работников, и преуспевающие предприятия используют широкий ассортимент различных творческих мотиваторов и стимулов для привлечения сотрудников.

Опираясь на определения В.А. Абчука, А.Я. Кибанова, В.И. Бовыкина и др. под мотивацией стимулированием труда мы понимаем применение по отношению к работнику стимулов для воздействия на его усилия, старания, а также целеустремленность в деле решения задач, которые стоят перед предприятием.

Стимулы можно условно разделить на: материальные (заработную плату, участие в распределении прибыли, а также премии и участие в капитале), нематериальные (организационные и морально – психологические).

Путь к наиболее эффективному управлению персоналом предприятия лежит, в первую очередь, через понимание его мотивации.

Остановимся также на одном из инновационных методов мотивирования персонала. «Хэй-метод» является инновационным, так как базируется на двух аспектах: на анализе работы и ее оценке [11, с.51].

Предложенный Хэем усовершенствованный подход на основе факторной системы оценки должностей помогает определить ценность каждой работы, каждой должности. Эта теория помогает вычислить «рыночную стоимость» должности и выстроить справедливую систему оплаты труда, снизить текучесть кадров, оптимизировать численность персонала, используя при этом информационные технологии [18, с. 78].

Современный руководитель для каждого сотрудника должен применять свои методы мотивации, так как каждый сотрудник это личность и к нему нужен индивидуальный подход. И благодаря информационным технологиям это стало гораздо проще. Можно придерживаться не одной теории мотивации, а соединить подходящие элементы из разных теорий это и будет являться инновацией.

Из данной главы можно сделать следующие выводы: под управленческими инновациями понимают целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы системы управления, которые ориентированы на замену элементов системы управления или системы управления в целом для ускорения или улучшения решения поставленных перед организацией задач на основе выявления закономерностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологий и организации в целом.

Мотивация - процесс стимулирования работника или группы людей (коллектив) к деятельности, которая также направлена на достижение целей предприятия.

Современный руководитель для каждого сотрудника должен применять свои методы мотивации, то есть соединить подходящие элементы из разных теорий это и будет являться инновацией.

Мотивацию трудовой деятельности персонала в организации на примере ООО «Лифт-транс», мы рассмотрим более подробно во второй главе.

Выводы по первой главе:

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании в мотивационных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии.

Рассматривая современные подходы к организации труда персонала выявляется тот факт, что, чем больше разнообразных потребностей реализует работник посредством труда, чем больше доступных для него благ, а также чем меньшую цену в сравнении с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее становится роль труда в его жизни и тем выше соответственно его трудовая активность.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИФТ-ТРАНС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Лифт-транс», создано в 2008г. в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации "Об обществах с ограниченной ответственностью" №. 14-ФЗ от 08.02.98г. Организация ООО «Лифт-транс» на сегодняшний день заняла свою нишу на рынке товаров и услуг. Организация быстро стала развиваться, на сегодняшний день обладает высокой конкурентной способностью в городе и области.

Основными крупными заказчиками организации за последние 4 года являются: Комбинат школьного питания, УК ООО «Благострой-С», ЗАО «АРТД», ООО «7 дней», ТСЖ «Ватутинское», ОАО «МРСК Центра «Белгородэнерго»», Администрация Майского сельского поселения, ИП Круть, ТРЦ «СитиМолл». В последние годы компания произвела серьезные капиталовложения в приобретение собственного материально технического оборудования.

ООО «Лифт-транс» в настоящий момент является динамично развивающейся организацией в городе Белгороде и Белгородской области. Основная сфера деятельности ООО «Лифт-транс» является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию подъемно транспортного оборудования в городе Белгороде и Белгородской области. Выезд специалиста, составление сметы, консультации – бесплатно. В организации работают высококвалифицированные специалисты, которые всегда устраняют неполадки с лифтовым оборудованием. Также в организации есть диспетчерская служба и в любой момент осуществляет высококачественный ремонт и исправление неполадок.

Можно с уверенностью сказать, что организация серьезно нацелена на прогрессивное повышение экономической эффективности своей деятельности, а

специалисты ООО «Лифт-транс» стараются учитывать все тенденции развития рынка и главное ожидания и потребности клиентов. Для ООО «Лифт-транс» был разработан устав, в котором прописаны все законодательные положения, функции, права, ответственность.

Содержание устава:

1. Общие положения.
2. Предметы и цели деятельности.
3. Правовой статус Общества.
4. Уставный капитал.
5. Выпуск облигаций.
6. Права и обязанности участников.
7. Порядок выхода участника из Общества.
8. Исключение участника Общества.
9. Управление Обществом. Общее собрание участников.
10. Правление и директор общества.
11. Ревизионная комиссия.
12. Имущество, учет отчетности.
13. Распределение прибыли.
14. Ликвидация реорганизация.

Законодательная основа: Общество с ограниченной ответственностью «Лифт-транс», именуемое в дальнейшем "Общество", создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации "Об обществах с ограниченной ответственностью" No. 14-ФЗ от 08.02.98г. Учредителем общества является физическое лицо: Кравцов Алексей Николаевич

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 20 000 (десять тысяч) рублей, который распределяется следующим образом: Кравцов Алексей Николаевич – 100 % - 20 000 рублей.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Предметом деятельности Общества являются:

- обслуживание муниципального жилого фонда;
- выполнение строительно-монтажных работ, проектно-изыскательских, проектно-сметных, а также, реконструкция объектов социального и культурно-бытового назначения, в т.ч. жилых зданий, промышленных и иных объектов, а равно финансирование таких работ;
- проведение капитального и текущего ремонта инженерных систем и лифтового оборудования;

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными Федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Общество самостоятельно планирует свою производственно - хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями услуг Общества, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Общество имеет право:

- в порядке, установленном законом, участвовать в деятельности и создавать в РФ и других странах хозяйственные общества и другие предприятия и организации с правами юридического лица.

Для достижения целей своей деятельности Общество может приобретать права, принимать обязанности и осуществлять любые действия, не запрещенные законодательством.

Деятельность Общества не ограничивается оговоренной в Уставе. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие закону являются действительными.

Исполнительными органами Общества является Директор. Срок полномочий Директора составляет 6 (шесть) лет. В организации осуществляется автоматизированная форма учета. ООО «Лифт-транс» находится на упрощенной системе налогообложения 6% от прибыли. Бухгалтерский учет осуществляется в организации с использованием программы 1С: Бухгалтерия.

В организации используется линейно-функциональная структура управления (рис. 2.1).

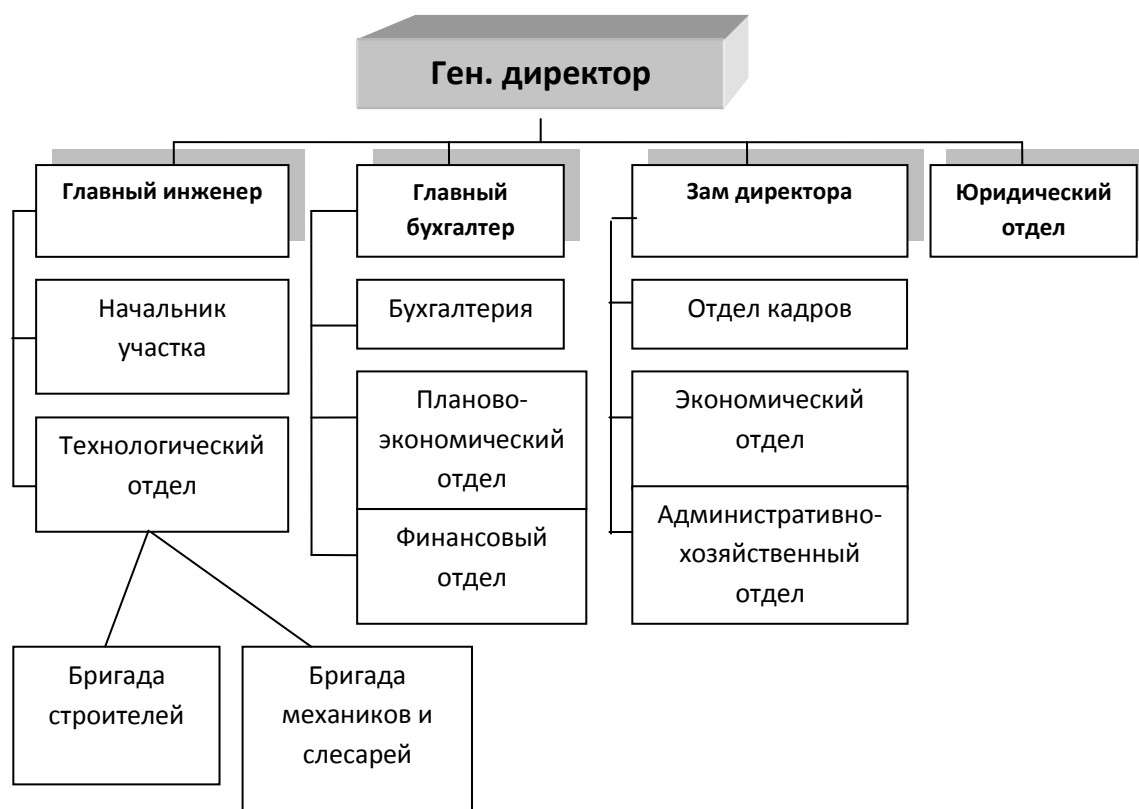


Рис. 2.1 Структура системы управления ООО «Лифт-транс»

По многолетнему опыту предприятий данная структура наиболее эффективна там, где аппарату управления приходится выполнять множество

рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

К достоинствам линейно-функциональной структуры управления можно отнести: более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

- возможность привлечения консультантов и экспертов.
- тесных взаимосвязей между производственными отделениями;
- четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, участвует в его реализации;

Непосредственное управление организацией осуществляет директор и зам. директора ООО «Лифт-транс». Далее в иерархической подчиненности директору находятся начальник отдела кадров, начальник участков, главный инженер, главный бухгалтер, начальник расчетно-сметного отдела, начальник бригад.

Основную ответственность за осуществление деятельности в организации возложены на директора, зам директора и главного бухгалтера. Каждый из начальников отвечает за свой участок работы. В отделе кадров за оформление всей документации связанной с работниками, расчетно - сметный отдел за составление смет и своей сопроводительной документации по объектам. Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет директор по персоналу. На него же возложена ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности компании. Он рассчитывает оптимальную сумму денежных средств, которую организация может позволить потратить на осуществление данного бизнес-процесса. Он же контролирует целевое использование выделенных денежных средств. Для того, чтобы снизить нагрузку на директора по персоналу была введена должность менеджера по персоналу.

Менеджеры - это самое мобильное звено компании, на них ложится вся нагрузка управления текущим процессом. В их обязанности входит поиск новых

клиентов, поддержание старых, проведение переговоров и встреч, представление интересов организации на всевозможных презентациях, выставках и прочих мероприятиях. Одним из главных свойств менеджеров является поиск информации. Таким образом, совершенствование организационной структуры ООО «Лифт-транс» возможно путём внедрения новых должностей, в частности менеджеров, это поможет снизить нагрузку на других сотрудников и главным образом на руководство компании.

Рассмотрев организационную характеристику ООО «Лифт-транс» проведем анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2014-2016 годы и представим их в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели организационно-экономической деятельности ООО «Лифт-транс»

	Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 от 2014 г. %.
1	Выручка от продаж, тыс. руб.	28993	32258	34825	+20,1
2	Себестоимость, тыс. руб.	11324	13628	14551	+19,7
3	Валовая прибыль, тыс.руб.	17669	18630	20274	+14,7
4	Чистая прибыль, тыс.руб.	2121	2462	2973	+40,2
5	Рентабельность продаж, тыс. руб.	0,073	0,076	0,085	+16,4
6	Среднесписочная численность рабочих, чел.	93	90	87	-6
7	Фонд оплаты труда, тыс.руб.	15048	15768	16842	+11,9
8	Среднемесячная заработная плата, руб.	13479	14598	16132	+19,7
9	Среднегодовая величина дебиторской задолженности, тыс.руб.	12364	14256	13483	+9,1
10	Среднегодовая величина кредиторской задолженности, тыс.руб.	12485	15217	13149	+5,3

Отметим, что на протяжении исследуемого периода наблюдается устойчивый рост денежной прибыли от продажи товаров и услуг.

Изучив данные таблицы, можно сделать вывод, что деятельность ООО «Лифт-транс» в 2016 году является более прибыльной по сравнению с 2015 годом. Общая торговая выручка от реализации товаров в 2016 году равна 34825 тыс. руб., что на 20,1% больше по сравнению с 2014 годом. Чистая прибыль от

реализации товаров в 2016 году составила 2973 тыс. руб., что на 20,8% больше по сравнению с 2015 годом. Фонд оплаты труда в 2016 году также увеличился по сравнению с 2015 годом и равняется 16842 тыс. руб. Так как увеличился фонд оплаты труда, соответственно, возросла и среднемесячная заработная плата сотрудников, но в то же время, наблюдается сокращение численности работников.

Организация ООО «Лифт-Транс» осуществляет свою деятельность за последние 5 лет добилась очень высоких финансовых показателей. Немаловажным фактором развития предприятия является организация бухгалтерского учета денежных средств, так как он имеет большое значение для организации денежного обращения, эффективности использования финансовых ресурсов, своевременности денежных расчетов с поставщиками и заказчиками.

Лицензии организации.

Лицензии (строительные, проектные, инженерные изыскания)

Лицензии (проектирование и монтаж охранно-пожарных систем, эксплуатация пожароопасных объектов)

Сертификация системы менеджмента качества ISO 9000

Аттестат компетентности в области электроэнергетики

Свидетельство о регистрации электроизмерительной лаборатории

Аттестация ИТР и рабочих в области строительства и энергетики

Сертификация в области строительства.

Лицензия выдается на срок до 5 лет. Для соискателя лицензии из Московского региона (Москва и область), а так же для соискателей лицензии из других субъектов федерации, если ранее организация имела строительную лицензию, возможно оформление лицензии сразу на 5 лет. Если соискатель лицензии из других субъектов федерации имеет строительную лицензию со сроком окончания более полугода, то лицензия будет выдана на срок до окончания действия имеющиеся лицензии. Первоначально лицензия выдается на 5 лет.

В продлении срока действия лицензии может быть отказ в случае, если за время действия лицензии зафиксированы нарушения лицензионных требований и условий.

В соответствии с действующим законодательством, строительная лицензия выдается только после предъявления полного спектра грамотно оформленных документов. Если в предъявляемых документах имеются даже малейшие неточности, Госстрой Российской Федерации отказывает в выдаче строительной лицензии.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации

Одной из наиболее важных функций отдела кадров ООО «Лифт-транс» является документирование трудовых правоотношений. Наиболее многочисленной является документация, сопровождающая процессы движения кадров организации.

Трудовые отношения работников ООО «Лифт-транс» регулируются действующим трудовым законодательством, коллективным трудовым договором, правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями работников.

Положение об отделе кадров

В состав кадровой документации входят следующие документы:

- трудовой договор
- приказ (распоряжение) о приеме на работу
- личная карточка
- приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска
- приказ (распоряжение) о поощрении
- приказ (распоряжение) о премировании
- графики отпусков
- штатное расписание.

Немаловажную роль в процессе управления организации играют организационно-распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,
- распоряжения,
- инструктажа.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. В качестве примера применения социально-экономических методов управления можно рассмотреть следующие элементы кадровой политики ООО «Лифт-транс»:

- выплачиваются пособия при рождении ребенка;
- выплачиваются пособия при смерти близких;
- оплачиваются ученический отпуск;
- премирование постоянного характера и разовые премии;
- оплачиваются путевки детям в летние лагеря;
- оплачиваются курсы по повышению квалификации.

При проведении анализа состава и структуры трудовых ресурсов необходимо знать, что работники ООО «Лифт-транс» подразделяются в учете и анализе на:

- непромышленный персонал.
- промышленно-производственный персонал;

К непромышленному персоналу относятся работники, не занятые в производственном процессе, это руководящие работники и специалисты .

К промышленно-производственному персоналу относятся работники, непосредственно участвующие в производственном процессе, или обслуживающие его, это рабочие и административно- хозяйственный персонал.

Также при анализе структуры трудовых ресурсов необходимо учитывать и факторы, на нее влияющие. Например, весьма существенное влияние на структуру персонала оказывает научно-технический прогресс. Повышение организационно-технического уровня приводит к сокращению численности служащих и росту удельного веса рабочих в общем числе работающих. Совершенствование техники, технологии и организации производства, в частности специализация и централизация вспомогательных работ, производство электромонтажных работ приводит к изменению соотношения между основными рабочими и вспомогательными в пользу увеличения основных рабочих.

При проведении анализа трудовых ресурсов в ООО «Лифт-транс» представленного в (таблице 2.2), мы использовали штатное расписание организации. Рациональное использование рабочих кадров является непременным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов и хозяйственных процессов.

Таблица 2.2

Структурный состав персонала ООО «Лифт-транс»

Состав персонала	2014		2015		2016	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководящие	10	10,7	11	12,2	11	12,6
Специалисты	22	23,7	20	22,2	21	24,1
Рабочие	53	56,9	50	55,6	46	53,0
АХО	8	8,7	9	10	9	10,3
Всего	93	100%	90	100%	87	100%

Анализ таблицы 2.2 показал, что промышленно-производственного персонала значительно выше по сравнению с непромышленным персоналом.

Также из таблицы 2 можно увидеть, что численность персонала в 2016 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 6 человек, преимущественно увольнялись рабочие. В то же время, в 2016 году ввели дополнительную должность специалиста и их численность составила 21 человек.

Для оценки социальной эффективности организации используется также система трудовых показателей, характеризующих движение персонала ООО «Лифт-транс».

Основными трудовыми показателями этой системы являются:

- коэффициент оборота по приему (Кп) показывает отношение числа принятых за период работников (Чп) к среднему списочному их числу (Чс):

$$K_p = \frac{Чп}{Чс} \quad (1)$$

где Кп - коэффициент интенсивности оборота по приему работников;

Чп - число принятых за период работников;

Чс - среднесписочное число работников.

$$K_p (2014 \text{ год}) = 1 / 90 \times 100\% = 1,10\%;$$

$$K_p (2015 \text{ год}) = 1 / 87 \times 100\% = 1,15\%.$$

- коэффициент оборота по выбытию (Кв) показывает отношение числа выбывших за период работников (Чв) к среднему списочному их числу (Чс):

$$K_v = \frac{Чв}{Чс} \quad (2)$$

где Кв - коэффициент оборота по выбытию;

Чв - число выбывших работников за период;

Чс - среднесписочное число работников.

$$K_v (2015 \text{ год}) = 3 / 90 \times 100\% = 3,33\%;$$

$$K_v (2016 \text{ год}) = 3 / 87 \times 100\% = 3,45\%.$$

- коэффициент текучести показывает отношение числа выбывших за период работников по собственному желанию к среднему списочному числу работников за тот же период:

$$K_t = \frac{Чвт}{Чс} \quad (3)$$

где Кт - коэффициент текучести кадров;

Чвт - число выбывших за период работников;

Чс - среднесписочное число работников.

Кт (2015 год) = $3 / 90 \times 100\% = 3,33\%$;

Кт (2016 год) = $3 / 87 \times 100\% = 3,45\%$.

- коэффициент замещения показывает отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу. Если разность в числителе коэффициента положительна, то число принятых превышает число выбывших. При этом часть принятых на работу возмещает убыль ресурсов рабочей силы в связи с увольнениями, а часть используется на вновь созданных рабочих местах. Если разность в числителе коэффициента отрицательная, это значит, что число уволенных превышает число принятых работников. Это может быть связано с ликвидацией части рабочих мест в связи с реорганизацией и рядом других причин:

$$Кз = (Чп - Чв) / Чс. (4)$$

где Кз - коэффициент замещения;

Чп - число принятых работников;

Чв - число выбывших работников;

Чс - среднесписочное число работников.

Кз (2015 год) = $(1 - 3) / 90 \times 100\% = -2,22\%$;

Кз (2016 год) = $(1-3) / 87 \times 100\% = -2,3\%$.

Полученные показатели мы представили в виде (таблицы 2.3).

Таблица 2.3

Показатели движения работников ООО «Лифт-транс»

Показатели	Годы		Отклонения
	2015	2016	
Среднесписочное число работников, чел.	90	87	-3
Принято всего, чел.	1	1	0
Выбыло всего, чел.	3	3	0
в т.ч.:	-	-	-
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	3	3	0
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	1,10%	1,15%	0,05
Коэффициент оборота по выбытию	3,33%	3,45%	0,12

Коэффициент текучести	3,33%	3,45%	0,12
-----------------------	-------	-------	------

Проанализируем полученные показатели:

К 2016 году численность персонала уменьшилась, так как были созданы новые технологические схемы, позволяющие высвободить некоторое количество рабочих, при этом практически текучесть кадров по сравнению с предыдущим годом осталась неизменной. Главной проблемой в организации остается травматизм, связанный со спецификой работы, но руководство организации прикладывает массу усилий и денежных затрат для обеспечения своих сотрудников по уменьшению травма опасных условий труда. К 2016 году уменьшился уровень абсентеизма пропуски по неуважительным причинам, причиной этого является повышение мотивации стимулирование персонала. Пропуски возникают из-за пьянства рабочих.

Затраты на персонал организации – это интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала. Расходы на персонал находятся под влиянием таких факторов, как требования законодательства, уровень налогообложения, договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок, изменение в численности и структуре кадров, массовое повышение квалификации.

Затраты на персонал ООО «Лифт-транс» имеют следующую структуру:

- Заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время.
- Премии и вознаграждения, носящие регулярный характер.
- Оплата ежегодных отпусков.
- Оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях.
- Оплата больничных листов.
- Компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске

по уходу за детьми.

Так же к затратам на персонал можно отнести следующие расходы:

- Затраты на набор персонала: оплата рекламы вакансий в печатных изданиях и размещение на электронных сайтах.

- Расходы на охрану труда.

Для наглядности отобразим затраты на персонал в виде таблицы 2.4.

Таблица 2.4

Затраты на персонал в ООО «Лифт-транс» за 2014-2016 годы

Вид расходов	Годы			Отклонение		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
1	2	3	4	5	6	7
Фонд з/п , тыс.руб.	15048	15768	16842	720	1074	1794
Найм персонала, тыс.руб.	9,8	10,0	10,0	0,2	0	0,2
Обучение, переобучение и повышение квалификации, тыс.руб.	210	223	247	13	24	37
Социальное обеспечение, тыс.руб.	151	170	194	19	24	43
Расходы на охрану труда, тыс.руб.	83	85	86	2	1	3
Итого	15501,8	16256	17379	754,2	1123	1877,2

Анализируя таблицу 2.4 мы наблюдаем, что затраты на персонал имеют положительную динамику, это касается и фонда заработной платы, и найма сотрудников в организацию.

Так же анализируя данные приведенные в таблице социальное обеспечение сотрудников возросло, расходы на охрану труда увеличились на 3 тысячи рублей.

Положительное влияние оказывает также обучение, переобучение и повышение квалификации сотрудников, что позволяет оставить практически на неизменном уровне затраты на охрану труда.

Далее представляем распределение персонала ООО «Лифт-транс по возрасту в 2016 году. Так как организация занимается сложными техническими процессами, сотрудники работающие в ней должны обладать образованием и иметь опыт работы в данной сфере. Поэтому в среднем сотрудникам работающим от 30 до 60 лет. Полученные данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту

Группы работников в по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие		АХО	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.	Кол-во	% по группе АХО.
До 20	-	-	-	-	-	-	-	-
20-30	1	9,1	6	28,6	14	30,4	1	11,1
30-40	3	27,3	9	42,9	7	15,2	2	22,2
40-50	6	54,5	4	19,0	20	43,5	4	44,5
50-60	1	9,1	2	9,5	5	10,9	2	22,2
Свыше 60	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	11	100%	21	100%	46	100%	9	100%

Из представленных данных в таблице 2.5 мы можем судить, что в организации нет сотрудников в возрасте до 20 лет, и свыше 60 лет, но из рассмотренных данных можно сделать следующий вывод. Коллектив в организации состоит из людей среднего возраста, и основное количество приходится на рабочих.

Следующие данные, которые мы представляем это распределение персонала в ООО «Лифт-транс» по полу, так же мы представляем данные за 2016 год, в виде таблицы 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по возр. группе	Кол-во	% по возр. группе
До 20	-	-	-	-
20-30	19	25,7	3	23,1
30-40	17	23,0	4	30,7
40-50	31	41,2	3	23,1
50-60	7	10,1	3	23,1
Свыше 60	-	-	-	-
Итого	74	100%	13	100%

Из таблицы видно, что в организации преобладают сотрудники мужского пола, связано это со спецификой организации.

Далее мы рассматриваем персонал по трудовому стажу и представим данные в виде таблицы 2.7.

Распределение персонала по трудовому стажу в 2016 году

группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие		АХО	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 5 лет	1	9,1	2	9,5	3	6,5	1	11,1
5-10 лет	3	27,3	5	23,8	11	23,9	2	22,2
10-15 лет	2	18,2	9	42,9	14	30,4	1	11,1
15-20 лет	4	36,3	3	14,3	9	19,7	3	33,4
20-30 лет	1	9,1	2	9,5	7	15,2	2	22,2
свыше 30 лет	-	-	-	-	2	4,3	-	-

Анализируя таблицу 2.7, мы можем сделать вывод, что по группам руководители максимальный процент 36,3% приходится на рабочий стаж 15-20 лет. Специалисты 42,9% приходятся на 10-15 лет рабочего стажа, и с рабочими имеющими стаж работы 10-15 лет приходится 30,4%. Делая вывод по представленным данным, что положительно сказывается на производительности труда, так персонал довольно молодой и при этом обладает стажем работы.

Наряду с количественным обеспечением предприятия трудовыми ресурсами изучается и качественный состав рабочих, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями. В анализе обеспеченности персоналом ООО «Лифт-транс» особое внимание уделяется изучению обеспеченности кадрами по профессиональному и квалификационному составу (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образ.	Руководители		Специалисты		Рабочие		АХО	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее		-		-	10	22	1	11
Средне специальное	-	-	6	29	28	61	5	55
Незаконченное Высшее	-	-	-	-	-	-	-	-
Высшее	11	100%	15	71	8	17	3	34
Ученая степень	-	-	-	-	-	-	-	-
Качество персонала	100%		100%		100%		100%	

Анализ профессионализма кадров в ООО «Лифт-транс» показал, что у руководителей в своей группе преобладает 100% высшее образование, в группе специалистов 71% имеет высшее образование, 29% среднее специальное. А в группе рабочих преобладает персонал со средне специальным образованием – 61%, и 22% имеют среднее образование. Рассмотрев данные квалификации работников организации, делаем вывод, что персонал имеет высокий уровень образования.

2.3. Оценка актуального состояния системы мотивации персонала в организации

Проведем оценку системы мотивации в ООО «Лифт-транс». На первый взгляд уровень мотивации имеет высокие материальные показатели, а именно высокий фонд заработной платы, социальное обеспечение сотрудников организации. Также мы наблюдаем, что показатели текучести кадров равны нулю. Но при глубоком рассмотрении ситуации в организации мы можем выявить скрытые мотивы. Мы видим что, в организации существует большой процент травматизма, из-за специфики проводимых работ, при этом показатели затрат на охрану труда ничтожно малы. Показатели травматизма мы представили в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Показатели травматизма в ООО «Лифт-транс»

Персонал организации	2014г.		2015г.		2016г.	
	Специалисты	2	14,3%	4	26,6%	3
Рабочие	8	20%	11	25,6%	14	32,6%

Анализируя данные из таблицы 2.9 мы можем сделать вывод, что в организации повышенная степень травматизма, а затраты показателей на охрану труда недостаточны.

Для выявления скрытых мотивов мы использовали, анкетирование на удовлетворенность сотрудников.

Ранее мы рассматривали теорию потребности А. Маслоу, и как раз к первичным признакам относится вторая из иерархии потребностей.

Потребность в безопасности, в нашем случае включает в себя и потребность уверенности в будущем. Это потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические (материальные) потребности будут удовлетворены в будущем. Эта уверенность базируется на гарантиях пенсионного и социального обеспечения, которые может предоставить хорошая надежная работа, социальные гарантии, а также различные виды социального страхования (медицинское, пенсионное и др.). [49,с.33].

После появления теории А. Маслоу, руководители должны понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации [33,с.99].

По результатам анкетирования сотрудников можно сделать вывод, что сотрудники удовлетворены материально, но если будет возможность сменить работу с менее опасными условиями труда, то персонал поменяет место работы.

Так же следует отметить, что в организации при рассмотрении корпоративной культуры существует так же ряд проблем. Одна из которых стиль руководства в управлении, в организации используется авторитарный стиль управления - совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели. Авторитарный руководитель не советуется с коллегами или подчиненными, занимает жесткие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения или вознаграждения. Использование этого стиля необходимо на начальном этапе развития организации, ее трудового коллектива, когда у работников не сформированы навыки видения целей и путей их достижения. К отрицательным качествам авторитарного стиля следует отнести то, что он способствует снижению

творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, и в дальнейшем может привести к текучести кадров.

Проведем SWOT – анализ и определим сильные и слабые стороны организации.

Таблица 2.10

Сильные	Слабые
Высококвалифицированный персонал	Авторитарный стиль руководства
Увеличение фонда з/платы	Корпоративная культура не формализована (не прописана)
Выделение достачно средств на повышение квалификации сотрудников	Нет целей и задач в области мотивации
Увеличение затрат на персонал	Рост уровня травматизма
Рост социальных выплат	Низкая конкурентно способность
Отсутствие текучести кадров	Неблагоприятный социально психологический климат

На основании SWOT – анализа можно сделать вывод о том, что организация имеет низкую защищенность сотрудников именно в процессе проводимых работ. Низкая конкурентно способность из – за высокого уровня травматизма.

Также мы провели анализ действующей системы мотивации персонала с использованием методики А.Я. Кибанова [8, с. 221]. Результаты удовлетворенности трудом работников ООО «Лифт-транс» – участников опроса представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Результаты удовлетворенности трудом участников опроса ОО «Лифт-транс»

№ п/п	Содержание вопроса	Количество ответивших по вариантам					Индекс удовлетворенности
		1	2	3	4	5	
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	5	5	3	6	4	0,04
2	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой	6	4	8	5	-	0,47
4	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников	5	4	8	4	2	0,08
6	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии	11	7	-	2	3	0,91
7	Как бы Вы оценили конкурентоспособность услуг	17	3	2	-	1	1,56
8	Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда	9	7	4	-	3	0,82
9	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии	8	5	3	6	1	0,78

Продолжение таблицы 2.11							
10	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	7	6	8	-	2	0,69
11	Вас устраивает величина Ваших зарплаток	4	5	-	6	8	-0,3
12	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать	4	5	-	6	8	-0,3
Насколько размер заработка работников предприятия зависит:							
13	От их трудовых усилий	8	4	3	3	5	0,3
14	От образования, профподготовки и опыта работы	15	3	1	3	2	1,13
15	От экономического положения предприятия	12	5	5	1	-	1,21
16	От того, насколько администрация заинтересована в работе	11	6	2	-	4	0,86

Из данных таблицы 2.11 видно, что индекс удовлетворенности персонала ООО «Лифт-транс» имеет среднее значение. К факторам, вызывающие наибольшую удовлетворенность, относятся:

- положение дел на предприятии;
- конкурентоспособность продукции;
- условия труда;
- размер заработка зависит от экономического положения дел и образования, профподготовки и опыта работы.

К факторам, вызывающие наименьшую удовлетворенность, относятся:

- отсутствие уверенности в завтрашнем дне;
- существующий размер оплаты труда не побуждает персонала эффективно работать.

В таблице 2.12 представлено ранжирование ценностей труда персонала ООО «Лифт-транс». Из данной таблицы 2.12 видно, что к приоритетным трудовым ценностям персонала ООО «Лифт-транс» относятся:

- получение удовольствия от трудовой деятельности;
- применение и развитие своих знаний и умений;
- выпуск продукции, пользующийся спросом;
- размер оплаты труда.

Ранжирование ценностей труда участников опроса ООО «Лифт-транс»

Ранг	Ценность труда	Ср. балл
1	Хорошая работа – это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие	2,78
2	Хорошая работа позволяет всесторонне применять свои знания и способности	2,73
3	Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом	2,68
4	Хорошая работа дает хороший заработок	2,65
5	Хорошая работа дает возможность приносить пользу людям	2,63
6	Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется	2,62
7	Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания	2,51
8	Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать	2,50
9	Хорошая работа дает возможность продвижения по службе	2,47
10	Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа	2,43
11	Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.д.	2,33
12	Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	2,17

Выводы по главе: в ООО «Лифт-транс» существуют скрытые моменты по мотивации труда персонала связанные со спецификой производства. При исследовании мы выявили, что уровень материальной мотивации высок, в организации трудится высококвалифицированный персонал.

Также выделяются большие средства на обучение и повышение квалификации сотрудников. Довольно большой фонд заработной платы, различного рода премирования. Также проводят индивидуальную работу с каждым сотрудником организации.

Но при этом необходимо принимать меры по уменьшению коэффициента по травматизму, этим самым сделать более безопасные условия труда.

Также необходимо пересмотр корпоративной культуры стиля руководства. После выявления этих проблем, необходимо разработать мероприятия по исправлению положения в организации, для привлечения сотрудников.

Штат сотрудников организации «Лифт-транс», на начало 2017 года составляет 100 %, но планируется расширение организации и будут создаваться

новые филиалы по Белгородской области, поэтому организации необходимо привлечение молодых специалистов, ведение с ними новаторской работы.

Проведя анализ системы мотивации труда персонала в ООО «Лифт-транс» позволил выявить ряд проблем:

1. Отсутствие возможности применения и развития своих знаний и умений
2. Высокий уровень травматизма.
3. Низкие затраты на охрану труда.
4. Неудовлетворенность заработной платой.
5. Корпоративная культура не формализована (не прописана).
6. Скорое ожидание текучести кадров.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИФТ-ТРАНС»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала в организации

В ходе анализа системы мотивации персонала ООО «Лифт-транс» было выявлено, что к проблемным зонам системы мотивации относятся:

- отсутствие возможности применения и развития своих знаний и умений
- высокий уровень травматизма.
- низкие затраты на охрану труда.
- корпоративная культура не формализована (не прописана).
- неудовлетворенность заработной платой
- скорое ожидание текучести кадров.

Анализ целей и проблем мотивации персонала ООО «Лифт-транс» представлен на рисунке 3.1.

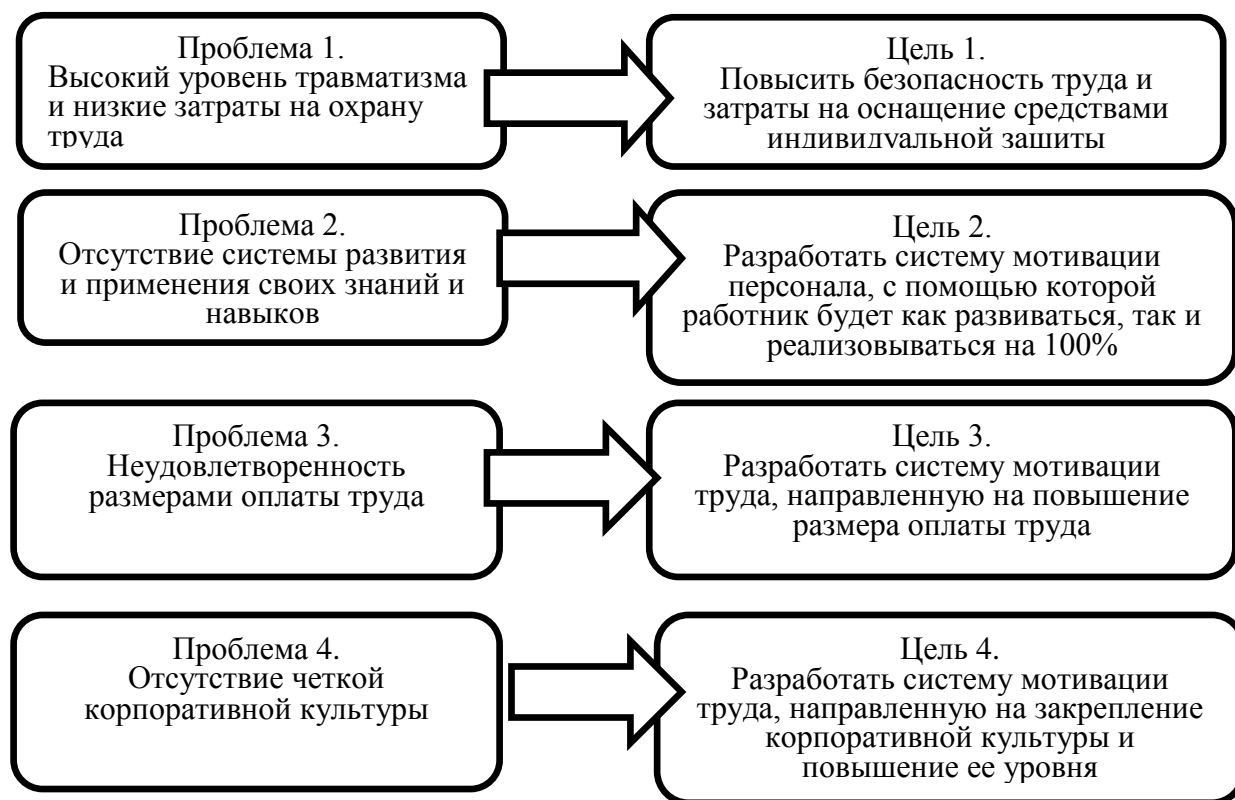


Рис.3.1. Анализ целей и проблем ООО «Лифт-транс»

Недовольство персонала ООО «Лифт-транс» системой материального стимулирования является негативной тенденцией, так как материальное стимулирование играет важнейшую роль в трудовой мотивации персонала.

Для устранения недостатков в системе мотивации персонала можно предложить внести изменения в действующую систему мотивации в ООО «Лифт-транс» в виде внедрения в организацию корпоративной системы «грейдов», или иными словами «балльно-факторную» систему. Это и будет являться инновацией для данного предприятия и в то же время поможет решить проблему с отсутствием системы развития и применения своих знаний и навыков

Для внедрения системы грейдов определяются наиболее важные для компании факторы. Мы выделили следующие факторы:

- знания и опыт, необходимые для работы;
- прилагаемые усилия (умственные, физические);
- уровень ответственности.

Затем определяется значимость каждой группы факторов, оценивается важность каждого из них, присваивается каждому фактору определенный вес.

Для каждого грейда устанавливается собственный социальный пакет или свой перечень дополнительных льгот (оплата личного транспорта, мобильной связи, туристические путевки, всевозможные кредиты и т.п.). Грейдинговая система, основанная на измерении факторов труда, позволяет избежать субъективности в начислении зарплаты: каждый сотрудник может в любой момент получить четкое объяснение происхождения своей заработной платы.

Внедрение системы грейдов в организации происходит в несколько этапов, а именно:

- подготовка рабочей группы, изучение методики;
- разработка документации (концепция, положение и другие);
- оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа);
- определение требований к должностям, уточнение факторов;
- распределение факторов по уровням (ранжирование);

- оценка каждого уровня;
- оценка веса фактора;
- расчеты количества баллов для каждой должности;
- распределение баллов по грейдам;
- установление должностных окладов и расчет вилок окладов;
- воспроизведение графика и анализ результатов.

Для построения системы грейдов в ООО «Лифт-транс», мы выделили эксперта (менеджер по персоналу), который будет заниматься оценкой должностей.

Рассмотрим основные этапы по внедрению системы грейдов в ООО «Лифт-транс»

Шаг 1: Менеджер по персоналу выделяет ключевые факторы оценки значимости должностей.

Шаг 2. Каждый фактор разбивается на несколько уровней (в среднем, 4-6) и для каждого уровня определяются критерии для оценки (критерии распознавания уровня).

Шаг 3. Каждому уровню фактора присваивается коэффициент (показатель) значимости при оценке должностей.

Шаг 4. Оценка рабочих мест (должностей). Менеджер по персоналу проводит оценку всех рабочих мест (должностей) по разработанным ключевым факторам.

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. Чтобы не усложнять методику расчета, мы не будем присваивать каждому уровню большие баллы.

Поэтому в приведенном ниже примере мы оценил уровни следующим образом:

- А – 1 балл;
- Б – 2 балла;
- В – 3 балла;

- Г – 4 балла;
- Д – 5 баллов;
- Е – 6 баллов.

С этой целью, консультант проводит серию структурированных интервью с людьми, занимающими разные должности, а также с их руководителями. Для анализа используются документы, описывающие должностные обязанности (должностные инструкции). Анализ и обобщение полученного материала позволяют получить для каждой позиции информацию по ключевым параметрам, составляющим основу для отнесения ее к конкретному грейду.

Шаг 5. Эксперт производит оценку должности по выявленным критериям.

Шаг 6. Обобщение результатов оценки должностей:

Шаг 7. Формирование грейдов.

После того, как мы получим список должностей проранжированных по критериям значимости для компании, необходимо определить базовые уровни оплаты для различных уровней:

- определяется количество грейдов;
- определить границы грейда;
- определяются шаги внутри грейда.

Обязательным условием этого этапа является использование в ходе оценки одинаковых правил расчетов по каждому фактору.

Точно так же рассчитывается суммарный балл по всем остальным должностям.

Шаг 8. Расчеты количества баллов для каждой должности (рис.3.2)

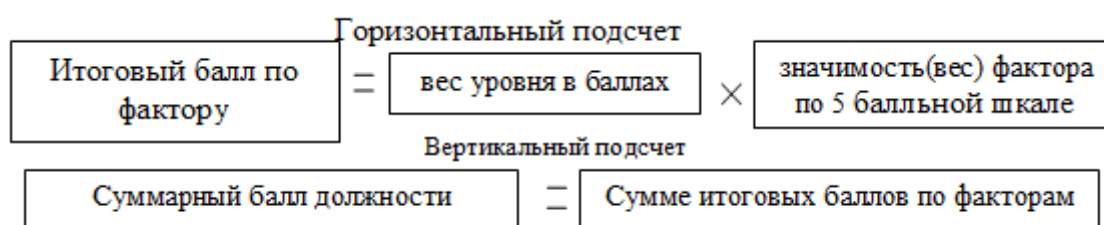


Рис.3.2 Формулы расчетов количества баллов

Шаг 9. Распределение баллов по грейдам

По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду необходимо разбить на грейды.

Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности. На данном этапе станет понятно, что грейды – это собранные в интервалы (балльный и окладный) должности на основании определенных аналогий (сходство по содержанию выполняемых работ и равнозначности должностей).

Теперь необходимо "наложить" на эти грейды полученные баллы. Для этого используется формально-статический метод.

Например:

- в 5-й – от 81 до 100 баллов;
- в 4-й – от 66 до 80 баллов;
- в 3-й – от 46 до 65 баллов;
- во 2-й – от 26 до 45 баллов;
- в 1-й – от 8 до 25 баллов.

Шаг 10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов

Обязательным условием для этого этапа является определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов. Оно должно производиться по единым правилам, независимо от позиции и подразделения.

Для установления должностного оклада необходимо собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ.

В случае ООО «Лифт-транс» это будут должности, входящие в штат.

Нижняя граница вилки оклада, то есть минимального должностного оклада, будет соответствовать среднему уровню рыночной стоимости должности. Затем для каждого грейда устанавливается диапазон окладов, так называемая вилка. Она

определяется не для каждой должности отдельно, а для всего грейда. Поскольку должностной оклад отражает основную ценность рабочего места, а не эффективность конкретного сотрудника, то можно "накладывать" вилку одинакового диапазона на каждый грейд.

Диапазоны задают верхний и нижний уровень. Размер диапазонов зависит от представления предприятия о том, каким образом эти же диапазоны поддерживают карьерный рост и другие ценности организации. Поэтому вилка, как правило, имеет постоянное значение. Названия уровней вилки и будут являться категориями профессионального роста.

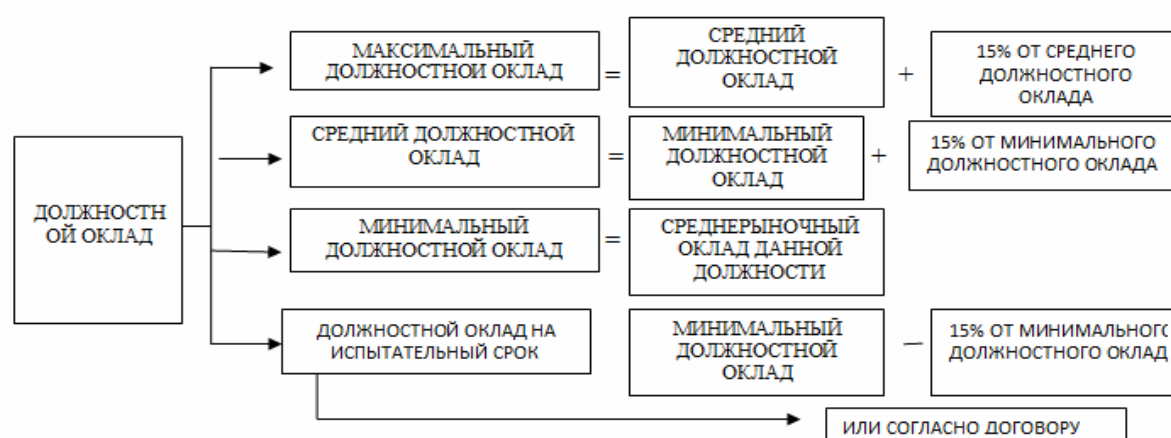


Рис.3.3 Диапазоны вилки должностного оклада

Поставив, таким образом, среднерыночный оклад в качестве минимального в ООО «Лифт-транс», мы автоматически поднимаем авторитет и конкурентоспособность предприятия на рынке труда. А 30-процентный диапазон повышения оклада в рамках одной должности является сильным мотивирующим фактором.

Минимальный должностной оклад самого низкого (последнего) грейда не должен быть ниже государственных норм и гарантий, то есть не ниже установленного государством размера минимальной заработной платы. Поэтому перед введением в действие окончательных расчетов системы грейдов необходимо обязательно проверить этот должностной оклад на соответствие его ТК РФ и Закону "Об оплате труда".

Итогом работы становится типовой формат таблицы с описанием всех

внутрикорпоративных позиций, включающих название должностей, их линейную принадлежность, подчинение, номер грейда, интегральные показатели ценности каждой должности, принадлежность к уровню грейда, зарплатную вилку.

Шаг 11. Воспроизведение графика и анализ результатов

Проделав весь объем работы и завершив все этапы, можно графически изобразить полученный результат. Этот график объединит все должности компании в единое целое, а также выстроит и впишет полученную иерархическую структуру в единую систему координат.

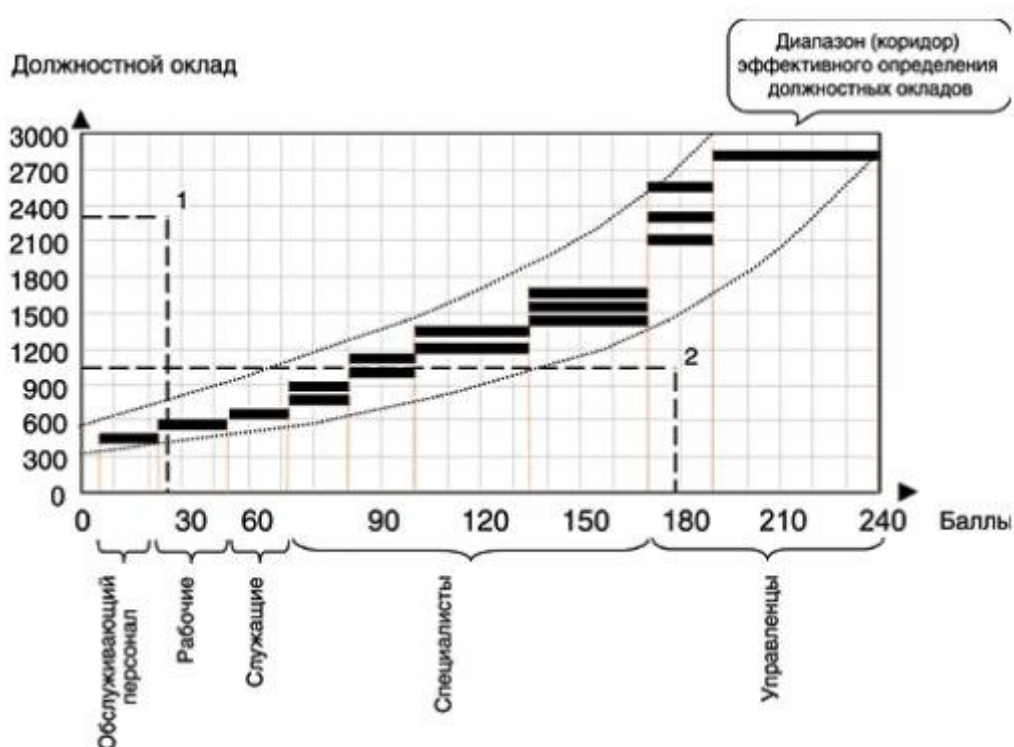


Рис.3.4 График грейдов

Обязательным условием построения графика является пересечение кусочков грейдов. Места пересечения – это перспектива профессионального роста и, соответственно, повышения должностного оклада. Такое пересечение доказывает, что работник-профессионал может получить в своем грейде больше, чем какой-либо специалист в соседнем грейде более высокого порядка.

Таким образом, на основании приведенных данных, можно делать различные аналитические выводы. Предложенная нами система грейдов («факторно-бонусная» система) имеет следующие преимущества: помогает

управлять фондом оплаты труда (ФОТ) и делает систему начисления зарплаты гибкой; повышает эффективность ФОТ от 10 до 30%; упорядочивает дисбаланс зарплаты на предприятии. Когда принцип начисления зарплаты становится прозрачным, то сразу отпадают ленивые и бесполезные сотрудники. В то же время автоматически повышается базовый оклад тех, кто реально играет важную роль для предприятия; позволяет, при необходимости, быстро проводить анализ структуры, как должностных окладов, так и постоянной части зарплат, а также отслеживать их динамику. Таким образом, грейдинг позволяет определить относительную ценность каждой должности с точки зрения общей стратегии развития компании, создать эффективную систему вознаграждения, оптимизировать управление фондом оплаты труда, проясняет возможности карьерного развития для каждого сотрудника. С ростом опыта и профессионализма сотрудник может зарабатывать все больше в пределах своего грейда, однако по достижению максимума вилки зарплата расти больше не будет. Придется добиваться перевода в более высокий грейд.

Для решения остальных выявленных проблем, не связанных с неудовлетворенностью заработной платой и недостаточной реализацией всех навыков и умений мы предлагаем провести следующие мероприятия (табл. 3.1)

Таблица 3.1

План мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Лифт-транс»

Проблема	Мероприятия
1. Высокий уровень травматизма	1. Разработка мероприятий по снижению травматизма 2. Разработка дополнительных регламентирующих документов 3. Дополнительная аттестация сотрудников
2. Низкие затраты на охрану труда	1. Дополнительное выделение средств из бюджета организации
3. Корпоративная культура не формализована (не прописана).	1. Разработать корпоративную культуру 2. Четко прописать 3. Донести до каждого сотрудника
4. Авторитарный стиль управления организации.	1. Изменить стиль руководства в организации 2. Разработать дополнительный регламент
5. Низкая конкурентно способность	1. Повысить привлекательность организации 2. Разработать комплекс мероприятий по привлечению новых специалистов

Предложенные мероприятия помогут устранить недостатки в системе управления персоналом и усовершенствовать систему мотивации кадрового состава ООО «Лифт-транс». Ожидаемыми результатами реализации предложенных нами мероприятий являются:

- повышение конкурентоспособности организации;
- разработка и внедрение положения о корпоративной культуре;
- совершенствование существующей системы охраны труда;
- снижение уровня травматизма работников ООО «Лифт-транс»;
- подготовка отдела кадров к ожидаемой текучести кадров;
- изменение стиля руководства.

Для повышения эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Лифт-транс» в качестве нематериального стимулирования также предлагается размещение информации в средства массовой информации о достижениях коллектива. В качестве непосредственных форм можно использовать выступления на телевидении не только о производственной деятельности коллектива, но и о той общественной жизни, которую ведут сотрудники предприятия. Освещение в периодической печати культурно-массовой и спортивно-оздоровительной работы способствует созданию позитивного имиджа предприятия, привлекает новых сотрудников. Сферу ответственности в данном вопросе должны разделить директор, заместитель директора и менеджер по персоналу. Именно эти должностные лица ответственны за объективность представляемой информации об организации и ее достижениях.

Проведение профессиональных праздников и спортивных соревнований должно осуществляться в соответствии с программой патернализма (заботы о сотруднике). Проведение корпоративных праздников является одним из способов формирования корпоративной культуры, значимость которой для мотивации персонала несоизмеримо больше, чем денежное вознаграждение. Для реализации противоборствующих тенденций в организации необходимо найти рациональные способы выхода из конфликтного взаимодействия. Реализовать агрессивность

сотрудников в цивилизованной форме позволят спортивные состязания. Ответственными за проведение профессиональных праздников и спортивных мероприятий могут стать заместитель директора, менеджер по персоналу и главный бухгалтер. Планирование данных мероприятий должно осуществляться заместителем директора и согласовываться с директором. Менеджер по персоналу участвует в организации праздников и спортивных мероприятий, своевременно информирует персонал о проводимых мероприятиях, координирует взаимодействие спортивных команд, отвечает за корректное освещение проводимых мероприятий в средствах массовой информации.

Для своевременного реагирования на изменяющиеся мотивационные тенденции в деятельности персонала необходимо проводить ежегодный мониторинг удовлетворенности потребностей персонала и удовлетворенности трудом. Лояльность персонала к организации зависит от количества актуальных потребностей, удовлетворяемых работников в трудовой деятельности на предприятии, а также от качества удовлетворения данных потребностей. Мониторинг может проводиться в форме анкетирования, тестирования, применения проективных методик. Для успешной реализации мониторинга такого сложного психологического феномена, как мотивация, необходимо специальное образование лица, проводящего мониторинг. Ответственными за организацию и проведение мониторинга являются начальник отдела кадров и менеджер по персоналу. Именно в сферу их компетентности входит подбор специальных методов и методик для диагностики и проведения мотивационного аудита.

Поскольку в организации существуют проблемы взаимодействия сотрудников по вертикали, то есть в системе «руководитель – подчиненный», то для улучшения социально-психологического климата в коллективе и формирования эффективно функционирующей организационной культуры необходимо повышение квалификации руководителей в области взаимодействия с сотрудниками. Для этого могут использоваться краткосрочные курсы повышения квалификации, участие в семинарах, тренингах и т.п. Ответственными

за обучение и повышении квалификации сотрудников выступают директор и заместитель директора.

В качестве морального стимулирования персонала в ООО «Лифт-транс» можно использовать такой прием, как создание традиции для руководителя «рабочий день в подразделении». Современный российский руководитель, находясь в собственном кабинете и опосредствуя взаимодействие с работниками нормативными документами, часто имеет только общее представление о тех людях, которые трудятся у него на предприятии. При этом формируется барьер недоступности руководителя для подчиненных. «Рабочий день в подразделении» означает, что директор в течение рабочего дня находится на конкретном производственном участке, непосредственно взаимодействуя с персоналом, усиленно участвуя в трудовой деятельности. Этот метод похож на японский метод ротации кадров внутри предприятия, чтобы каждый сотрудник знал специфику работы всех подразделений. Присутствие директора в подразделении, во-первых, мобилизует работников на повышение производительности вследствие мотивирующего фактора тревожности; во-вторых, позволит сократить дистанцию между руководителем и подчиненными. Ответственным за внедрения данного метода является сам директор предприятия.

Нами был разработан план внедрения мероприятий с указанием периода реализации, затрат на реализацию мероприятий и назначения ответственных лиц за исполнение (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Лифт-транс»

Мероприятия	Период реализации	Затраты
1.Создание дополнительных документов, регламентирующих охрану труда	01.09.17-01.12.17	10 000
2.Обучение сотрудников по охране труда (3 сотрудника)	Каждые 6 мес.	3000*1 сотр.= 18 000 в год
3.Проведение дополнительной аттестации	Каждые 12 мес.	В рамках з/п
4.Разработка корпоративной культуры организации	01.09.17-01.12.17	5000
5.Проведение дополнительного внутреннего кадрового аудита	Каждые 3 мес.	В рамках фонда оплаты труда
6.Внедрение корпоративных мероприятий	01.09.17-31.12.17	15000

Продолжение таблицы 3.2		
7. Систематическое анкетирование сотрудников на удовлетворенность работой	Каждые 6 мес.	В рамках фонда оплаты труда
8. Выделение дополнительных средств на охрану труда	01.09.17-01.05.18	45000
9. Внедрения системы наставничества	01.09.17-01.06.18	В рамках фонда оплаты труда
10. Расширение организации	01.01.18-31.12.18	10000
11. Доп. найм сотрудников	01.01.18-31.12.18	20000
12. Создание системы грейдинга в организации	01.09.17-01.06.18	70000

Проанализируем представленные в таблице 3.2 этапы реализации мероприятий, запланированные на 2017 и 2018 год. Общая стоимость мероприятий составила 193000 рублей. Из представленных мероприятий так же хочется отметить статью по разработке регламента перераспределения полномочий и ответственности в организации. Перераспределение просто необходимо в связи с расширением организации, так как расширение запланировано на начало 2018 года. Мы не оценили стоимость затрат этого мероприятия, так как четких требований пока нет.

При внедрении системы наставничества, можно говорить о сокращении затрат на травматизм и при расширении организации уже будет сформирован обучающий фундамент для вновь прибывших сотрудников. Немало важный показатель продвижения сотрудников ООО «Лифт-транс» по карьерной лестнице. А это мощный мотивирующий фактор, мотивации потребностей, потребность в самореализации, признании.

Что бы выявить скрытую мотивацию персонала в организации и выявить ее недостатки можно использовать анкетирование или проводить интервью с сотрудниками, так же можно включить и тестирование. Проводя тестирование можно точно выявить слабые стороны мотивации, определяя способы повышения мотивации сотрудников.

Для удовлетворения социальных потребностей работников в процессе коллективного труда следует проводить следующие мероприятия:

- 1) давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться в процессе трудовой деятельности;
- 2) проводить с подчиненными периодические совещания;
- 3) стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- 4) создать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребность в признании (уважении) включает в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих.

Для удовлетворения потребностей в признании у своих работников руководитель может применить следующие меры:

- 1) предлагать подчиненным более содержательную работу;
- 2) высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты труда;
- 3) делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия;
- 4) обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребность в самоактуализации (самовыражении) - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. По Маслоу, основным источником человеческой деятельности, человеческого поведения, поступков является непрерывное стремление человека к самоактуализации, стремление к самовыражению. Самоактуализация - явление врожденное, она входит в природу человека.

Для удовлетворения потребностей в самовыражении работников следует:

- 1) обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития, которые бы позволили полностью использовать их потенциал;
- 2) давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;

3) поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Реализация предложенных мероприятий – достаточно долгосрочный и трудоемкий процесс, требующий определенных материальных вложений. Целенаправленная реализация комплекса приведенных мероприятий будет способствовать совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Лифт-транс». Обратимся к анализу предполагаемой социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Лифт-транс».

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в организации

Предложенные мероприятия позволят повысить в 2017-2018 гг. удовлетворенность работников трудом, повысить мотивацию к работе и укрепить трудовую дисциплину работников, что самым прямым образом скажется на экономических результатах деятельности ООО "Лифт-транс".

В предыдущей главе мы исследовали организацию на предмет текучести кадров, это показатель равен нулю, но опрашивая сотрудников мы выяснили, что этот показатель в скором времени будет ухудшаться. Для исключения повышенного коэффициента текучести кадров необходимо в рамках мероприятий сделать следующее.

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. Их можно разделить на три группы:

1) факторы, возникающие на самом предприятии (величина заработной платы, условия труда, уровень автоматизации труда, перспектива профессионального роста и т.п.);

2) личностные факторы (возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.);

3) факторы, внешние по отношению к предприятию (экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п.).

В свою очередь, в каждой из этих групп можно выделить факторы, отличающиеся по силе и характеру их влияния на мобильность работников. Обстоятельства, обуславливающие текучесть кадров, могут быть полностью управляемыми (условия труда и быта), частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации) и неуправляемыми (природно-климатические факторы).

Целенаправленно воздействуя на первые и вторые, можно существенно снизить текучесть. Для этого применяются различные меры:

- технические (совершенствование техники и технологии, улучшающие условия труда);
- организационные (нахождение каждому работнику наиболее соответствующего ему места, поскольку, например, при ощущении не востребованности и перегруженности текучесть увеличивается);
- социально-психологические (предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата);
- культурно-бытовые (повышение уровня медицинского обслуживания).

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер:

- улучшение организации труда и производства;
- сокращение монотонного, малоквалифицированного труда;
- оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
- организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации;
- совершенствование оплаты и стимулирования труда;
- специальные меры по адаптации молодых работников.

Удовлетворенность персонала работой на предприятии.

Другим важным показателем эффективности управления персоналом является коэффициент удовлетворенности персонала работой на предприятии. Данный коэффициент вычисляется как отношение работников, уволившихся из организации за определенный период к среднесписочной численности работников.

$$K_y = 1 - \frac{P_{сж}}{P}, \quad (3.1)$$

где K_y - коэффициент удовлетворенности работников работой в организации;

$P_{сж}$ - число работников, выбывших с организации по собственному желанию;

P - среднесписочная численность работников на предприятии.

$$K_y = 1 - \frac{5}{65} =$$

$$K_y = 1 - 0,07 = 0,93.$$

Как показывают результаты вычислений, коэффициент удовлетворенности находится не на самом высоком уровне (допустимое значение составляет 0,95), и требует от руководителей ООО «Лифт-транс» целенаправленных действий по повышению удовлетворенности работниками организации по следующим основным направлениям:

- 1) трудовой коллектив (социально-психологический климат);
- 2) оплата труда;
- 3) рабочее место и условия труда;
- 4) взаимоотношения с руководством;
- 5) служебно-профессиональное продвижение;
- 6) социальные гарантии и блага.

После проведения расчетов мы видим, что удовлетворенность сотрудников организации низкая, внедрение плана мероприятий по повышению мотивации персонала просто необходима для реализации целей организации.

Предложенные нами мероприятия в масштабах прибыли предприятия не требуют больших затрат: 193000 руб. в год организация ООО «Лифт-транс» может позволить себе выделить на реализацию мероприятий, которые не только не допустят текучести кадров, но и позволят обучить сотрудников по охране труда, снизить уровень травматизма, укрепить корпоративный дух работников, внедрить систему наставничества.

Рассчитаем *предполагаемую* экономическую эффективность предложенных мероприятий. Прибыль ООО «Лифт-транс» в 2016 году составила 2973000 руб.

Учитывая внедрение предлагаемого проекта, на который следует затратить 193000 рублей, получаем $2973000 - 193000 = 2780000$ руб.

Для определения предположительного роста производительности труда и прибыли в будущих периодах мы использовали метод экспертных оценок. В качестве эксперта выступил приглашенный специалист, финансовый аналитик (гонорар эксперту в 15000 рублей заложен нами в стоимость проекта). По результатам экспертной оценки, вследствие реализации мероприятий ожидается рост производительности труда, и предполагаемый рост прибыли на 7%. Что, в свою очередь в денежном выражении составит: $2780000 * 0,07 = 194600$ рублей в год. Таким образом, предлагаемые нами мероприятия полностью окупятся в первый же год, а ожидаемая эффективность от внедрения мероприятий составит 194600 рублей в год.

Реализация мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Лифт-транс» мы в целом в течение одного года.

Анализируя ресурсы организации, мы делаем вывод, что для реализации мероприятий достаточно и человеческих, материальных ресурсов.

Реализация предложенных мероприятий повысит мотивацию трудовой деятельности персонала. Организация станет более привлекательной для привлечения новых сотрудников в период расширения и создания дополнительных рабочих мест. Повысится конкурентоспособность организации.

Работа персонала в организации станет намного эффективнее, для достижения целей организации.

Выводы по третьей главе:

Реализация предложенных мероприятий достаточно долгосрочный и трудоемкий процесс, требующий определенных материальных вложений. Целенаправленная реализация комплекса приведенных мероприятий будет способствовать совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Лифт-транс».

Совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Лифт-транс» мы запланировали в основном на три месяца, но некоторые мероприятия могут занять один год.

Анализируя ресурсы организации, мы делаем вывод, что для реализации предложенных рекомендаций достаточно и человеческих, материальных ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире потребность в первоклассных специалистах возрастает с каждым днем. И для того, чтобы создать сплоченный, работоспособный коллектив, который показывает наиболее высокие результаты в процессе работы, грамотному руководителю необходимо изучать то, что побуждает каждого члена его команды к действию. А именно ему необходимы знания о том, что такое мотивация.

Из теоретических сведений дипломной работы мы узнали, что мотивация – это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе или то, что побуждает его к действию. Мотивация персонала является основным средством эффективного использования человеческого потенциала для наибольшей эффективности всего предприятия в целом.

Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи кадрового потенциала от использования уже имеющихся трудовых ресурсов, что позволит повысить прибыльность и конкурентоспособность организации.

Система мотивации персонала в организации – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, лояльности по отношению к руководству.

В ходе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- были изучены теоретические сведения о мотивации труда в организации;
- был изучен процесс мотивационной деятельности в ООО «Лифт-транс»;
- проведен анализ существующей системы мотивации ООО «Лифт-транс».

Проведенное исследование показало, что на предприятие существуют недостатки в системе мотивации персонала. На первый взгляд, может показаться, что в ООО «Лифт-транс» складывается благополучная обстановка, потому как за два последних года никто не уволился. Но на самом деле, в коллективе много

сотрудников со скрытыми мотивами. И при первой возможности могут сменить свое рабочее место на более безопасное.

С учетом потребностей ООО «Лифт-транс», нами были разработаны рекомендации по совершенствованию процесса мотивационной деятельности.

Основным направлением этих рекомендаций является повышение мотивационного уровня персонала ООО «Лифт-транс».

В ходе проведенного исследования, мы выяснили, что разработанные мероприятия, экономически выгодны для предприятия, хотя будет достаточно длительным по времени внедрения.

Ожидаемыми результатами реализации разработанных мероприятий будут:

- повышение конкурентоспособности организации;
- совершенствование существующей системы охраны труда;
- снижение уровня травматизма работников ООО «Лифт-транс»;
- повышение прибыльности и рентабельности организации.

В целом, можно сказать, что внедрение разработанных мероприятий в совокупности с совершенствованием методов управления персоналом, используемых в ООО «Лифт-транс» повысят заинтересованность работников в труде, что способствует повышению всей эффективности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аткинсон Дж.В. Теория о развитии мотивации / Аткинсон Дж. В. - Н., 2012.- 98с.
2. Баранчеев В.П. Управление инновациями [Текст]: учебник для бакалавров / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 731 с
3. Богаров, В.М. Психология и педагогика для студенческих вузов / В.М. Богаров. – М.: Феникс, 2013. – 424 с.
4. Варданян И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала / Управление персоналом. -2013.- №15. - 58с.
5. Варданян, И. С. Новые тенденции к мотивации персонала / И.С. Варданян // Управление персоналом.- 2014. – № 5. – С. 93-95.
6. Васильева М.Г. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций [Электронный ресурс] / М.Г. Васильева // Управление персоналом. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-personala-v-usloviyah-vnedreniya-innovaciy>
7. Веснин, В. Р. Практический менеджмент: Пособие для кадровой работы / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2012. – 495 с.
8. Вилюнас В.К. «Психологические механизмы мотивации человека» / Вилюнас В.К. - М. 2013.
9. Вишняков, О. Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей / О.Л. Вишняков// Управление персоналом. – 2014. – № 19. – С. 47-49.
10. Гольдштейн Г.Я.Инновационный менеджмент [Текст]: уч. пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. – 132с.
11. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации / С. Горностаев //Управление персоналом.- 2013. – № 4. – С. 39 – 41.

12. Грузинов, В.П. Экономика предприятия: учебное пособие / В.П. Грузинов. – 2-е изд. доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 358 с.
13. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: уч. пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Академия Естествознания, 2014. – 962 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 3-е изд., – Н.Новгород: НИМБ, 2015. – 720 с.
15. Едророва, В. Н. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда / В.Н. Едророва //Экономический анализ: теория и практика, 2013. – № 15. – С. 16-21.
16. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера /П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2012. – 576 с.
17. Захаров, Н.Л. "Загадка русской души", или особенности мотивации труда российского персонала/Н.Л. Захаров//Управление персоналом.- 2016. – № 1. – С. 66-68.
18. Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда / Управление персоналом. - 2012. - №18. - 44 с.
19. Инновации в управлении персоналом: воспитываем в сотрудниках творческие способности и гибкость [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63424-qqq-15-m3-innovatsii-v-upravlenii-personalom>
20. Карнеги Д. Мотивационные теории / Карнеги Д. - М., 2013-105с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. – Инфра-М, 2014. – 653 с.
22. Кобьёлл, К. Мотивация в стиле Экшн. Восторг заразителен / Клаус Кобьёлл. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2013. - 189 с.
23. Комарова Н.Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. /Человек и труд, №10, 2013.

24. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 511 с.
25. Крымова Т.А. Инновации в мотивации персонала [Текст] / Т.А. Крымова // Информационные технологии в управлении персоналом. - 2013. - №2. - С. 255-257.
26. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности / Кузнецова М.И. -Спб.: Фирма, 2011-301с
27. Кунц, А. Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию / А. Х. Кунц// Проблемы теории и практики управления.- 2013. – № 1. – С. 91 – 97.
28. Латкин А.Г. Управленческие нововведения [Текст]: учебник / А.Г. Латкин. - М.: Макс Пресс, 2014. – 328 с.
29. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / Леонтьев А.Н. - М., 2013
30. Лукашевич, В. В. Управление персоналом: Учебное пособие для средних специальных учебных заведений / В.В. Лукашевич.– М.: Издательский дом "Деловая литература", 2012. – 253 с.
31. Магомед-Эминов М.Ш. «Мотивация достижения: структура и механизмы» автореф. дис., М., 2012.
32. Магура, М. И. Мотивация труда персонала и эффективность управления / М.И. Магура // Управление персоналом.- 2015. – № 6. – С. 22-25.
33. Магура, М. И. Управление мотивацией персонала / М.И. Магура // Управление персоналом.- 2014.- № 17 – С. 52-55.
34. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд ; науч. ред. пер. Е.П. Ильина. -СПб. : Питер , 2012. - 669 с. ил, табл. - (Мастера психологии)
35. Маслоу А.Г. «Мотивация и личность: Motivation and personality» (пер. с англ. А.М. Талыбаева) СПб: Евразия, 2014
36. Менеджмент: Учебник для вузов. / Под ред. проф. М. М. Максимцова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 359 с.

37. Метод направляющих профильных таблиц Хея [Электронный ресурс].
Режим доступа: http://hr-portal.ru/pages/hrm/67_smsp01r.pdf
38. Миляева, Л. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях / Л. Миляева // Человек и труд.- 2014. – № 10. – С. 58 – 61.
39. Михайлов, Я. В. Эффективный менеджмент: Учебно – практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающим менеджмент / Михайлов Я. В.; М.: ГЕЛАН, 2012. – 372 с.
40. Подобный, Д. А. Мотивация для управления промышленным предприятием./ Д.А. Подобный // Управление персоналом.- 2014. – № 20. – С. 64-65.
41. Ревенков, А. Мотивация трудовой деятельности / А. Ревенков // Экономист.- 2013. – № 7. – С. 68 – 74.
42. Рудик П.А. Мотивы поведения деятельности / Рудик П.А - М., 2013. - 136 с.
43. Савина, И. От мотивации к партнерству – идеология XXI века / И. Савина // Управление персоналом.- 2014. – № 6. – С. 26 – 28.
44. Савченко И.П. Инновации в системе управления персоналом [Текст] / И.П. Савченко, О.В. Гренадская // APRIORI. Серия: гуманитарные науки. – 2015. - №2. С. 47-49
45. Самоукина, Н. В. Мотивация персонала как проблема / Н.В. Самоукина // Управление персоналом.- 2013. – № 7. – С. 62-66.
46. Семенов А. К. Основы менеджмента. Учебник / А. К. Семенов – 2 – е изд. – ИТК "Дашков и Ко", 2012. – 300 с.
47. Скаткин М.Н. Совершенствование процессов обучения / Скаткин М.Н. - М. 2012
48. Сомов, Л. Эффективная система оплаты труда – еще один шаг к успеху вашей фирмы / Л. Сомов // Управление персоналом.- 2015. –№ 14. – С. 36-38.

49. Тополя, И. В. Мотивация в системе управления стоимостью компании / И.В. Тополя // Управление персоналом.- 2014.- № 1 – С. 82-85.
- 50.Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учебник / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М., 2014. – 144 с.
- 51.Трапицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации [Текст]: уч. пособие / С.Ю. Трапицын. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2013. – 240 с.
52. Трифильцева, Н. Наш начальник – не человек! Он – директор / Н. Трифильцева // Управление персоналом. -2015. – № 12. – С. 31-32.
53. Турчинов, А.И. Управление персоналом: Учебник / Под общ.ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2014. – 488 с.
54. Фролова Н.А. Разработка бизнес-плана инновационного проекта фирмой [Текст]: уч. пособие / Н.А. Фролова. – М.: изд. МНЭП, 2012. – 285 с.
55. Хекхаузен Х. «Психология мотивации достижения» / Хекхаузен Х. – СПб. 2014.
56. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Хекхаузен Х. Т. 1: Пер. с нем. - М., 2014. - 392 с.
57. Шлянчак, Д. Б. Ошибки в современной практике применения мотивационных схем / Д. Б. Шлянчак // Мотивация и оплата труда. – 2013. - №1. - С. 18 – 27
58. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / Якобсон П.М. - М. 2012.
59. Ярцева С. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом [Текст] / С. Ярцева, Т. Лукьянова, М. Салгириев // Кадровик. – 2013. - №8. – С. 73-79
60. «Жетонная» мотивация [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://studopedia.ru/5_10095_zhetonnaya-motivatsiya.html
61. www.hrm.ru - human resource management Кадровый менеджмент
62. www.hrr.ru - HR персональное решение.

Приложения

Приложение 1

Анкета для сотрудников с целью оценки мотивационной среды в компании

Уважаемые коллеги! Руководство компании и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной среды в нашей компании. Ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы будут учтены при улучшении системы мотивации.

Оцените по 10-балльной шкале приведенные ниже факторы применительно к нашей компании: от «0» (полностью отсутствует) до «10» (полностью соответствует).

1. Ожидаемые руководством результаты работы сотрудников четко определены	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Эти ожидаемые результаты известны каждому работнику.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Существуют вознаграждения за достижение высоких результатов в работе.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Они известны каждому работнику	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Они ценны для работников	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Статус работника в коллективе и отношение к нему со стороны коллег зависит от того, как он работает.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов труда,	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Работники предприятия не сомневаются в этом.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Результаты работы каждого хорошо известны в коллективе.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Получаемые работниками вознаграждения соответствуют результатам их труда	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Работники не сомневаются в справедливости распределения вознаграждений	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Работники не сомневаются, что ожидаемые руководством предприятия результаты соответствуют их возможностям	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Достижение ожидаемых руководством предприятия результатов не требует от работников постоянного чрезмерного напряжения.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Работники уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для достижения ожидаемых от них результатов	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Работники в процессе работы, испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Спасибо за Ваши ответы!

КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР ООО «ЛИФТ-ТРАНС» на 2016-2018 годы

Раздел 1. Общие положения

Настоящий коллективный договор (далее – Договор) является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения в организации и устанавливающий взаимные обязательства между работниками и работодателем в лице их представителей.

1.1. Сторонами настоящего договора являются: Работодатель в лице Генерального директора ООО «Лифт-транс» Скиданова Павла Викторовича в соответствии с уставом организации, Работники,

1.2. Предметом настоящего договора являются взаимные обязательства Сторон по вопросам условий труда, в том числе оплаты труда, занятости, переобучения, условий высвобождения работников, продолжительности рабочего времени и времени отдыха, улучшения условий и охраны труда, социальных гарантий и другим вопросам, определенными Сторонами.

1.3. Коллективный договор заключен полномочными представителями на добровольной и равноправной основе в целях:

- создания системы социально-трудовых отношений в организации максимально способствующей стабильности и эффективности ее работы, долгосрочному поступательному развитию, росту ее общественного престижа и деловой репутации;
- установления социально-трудовых прав и гарантий, улучшающих положение работников по сравнению с действующим законодательством;
- повышения уровня жизни работников и членов их семей;
- создания благоприятного психологического климата в коллективе;
- практической реализации принципов социального партнерства и взаимной ответственности сторон.

1.4. Стороны признают своим долгом сотрудничать для осуществления указанных целей, проявлять доверие, взаимопонимание и открытость в отношениях друг с другом. В совместной деятельности работодатель и профком выступают равноправными и деловыми партнерами.

1.5. Стороны коллективного договора принимают на себя следующие обязательства:

Работодатель обязуется:

- обеспечить эффективное управление организацией, сохранность ее имущества;
- добиваться стабильного финансового положения организации, роста ее конкурентоспособности;
- обеспечивать занятость работников, эффективную организацию труда и его безопасность;
- повышать уровень заработной платы, социальных гарантий по мере роста доходов организации;
- учитывать мнение профкома по проектам текущих и перспективных производственных планов и программ.

Работники обязуются:

- полно, качественно и своевременно выполнять обязанности по трудовому договору ;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, установленный режим труда, правила и инструкции по охране труда;
- способствовать повышению эффективности производства, улучшению качества продукции, росту производительности труда;
- беречь имущество организации, заботиться об экономии электроэнергии и других ресурсов;
- создавать и сохранять благоприятный психологический климат в коллективе, уважать права друг друга.

1.6. Настоящий коллективный договор разработан, исходя из содержания Генерального отраслевого тарифного соглашения. В случае если стороны указанных соглашений внесут в его содержание существенные изменения, работодатель и профком обязуются провести переговоры о соответствующем изменении и дополнении коллективного договора.

1.7. Действие настоящего коллективного договора распространяется на всех работников организации и ее структурных подразделений, независимо от их должности, длительности трудовых отношений с организацией, характера выполняемой работы.

1.8. По взаимному согласию сторон в течение срока действия коллективного договора в него могут быть внесены изменения и дополнения в порядке, установленном законом для его заключения. Стороны коллективного договора доверяют своим представителям вносить согласованные изменения и дополнения в коллективный договор в рабочем порядке. Изменения и дополнения, снижающие уровень прав и гарантий работников, вносятся в коллективный договор только на основании утверждения при наличии соответствующего экономического обоснования.

1.9. Локальные нормативные акты, издаваемые работодателем, не должны противоречить положениям действующего законодательства, распространяющихся на организацию соглашений настоящего коллективного договора.

1.10. Условия настоящего коллективного договора обязательны для его сторон.

Раздел 2. Оплата труда

2.1. Заработная плата выплачивается 10 и 25 числа, следующего за месяцем, в котором проводились работы, подлежащие оплате.

2.2. Не позднее, чем за день до выплаты заработной платы, работникам выдаются расчетные листы с указанием в них размера заработной платы, произведенных удержаний и прочих выплат.

2.3. Выплата заработной платы работникам производится непосредственно в их структурных подразделениях, в кассе или через банк.

2.4. Работодатель по письменным заявлениям работников, обязуется перечислить заработную плату, с учетом сроков ее выплаты, на указанные ими номера счетов в банке.

2.5. Работодатель по заявлениям работников может выдавать внеплановый аванс. Максимальный размер внепланового аванса не может превышать размера трех среднемесячных заработков.

2.6. Система оплаты труда (повременная, повременно-премиальная, сдельная, косвенно-сдельная и др.) устанавливается по категориям работников (рабочие, служащие) на основании утвержденных Положений об оплате труда, являющихся приложением №1 к настоящему договору.

2.7. Установить тарифную сетку рабочих сдельщиков и повременщиков согласно приложения №2.

2.8. В целях повышения уровня содержания заработной платы работодатель, с учетом мнения профсоюзного комитета не реже 1 раза в год, в зависимости от финансового состояния предприятия, производит корректировку тарифных ставок (окладов) работников в соответствии с официальным уровнем инфляции, установленным Правительством РФ.

2.9. Работники – авторы используемых в производстве изобретений, рационализаторских предложений и работники, содействующие их созданию и использованию, имеют право на вознаграждение на основании утвержденного Положения, являющимся приложением №3 к настоящему договору.

2.10. Работникам организации устанавливаются доплаты к основной заработной плате:

за тяжелые и вредные условия труда;
за совмещение профессий и должностей ;
за сверхурочную работу;
за работу в выходные и праздничные дни;
за работу в ночное время;
за высокие показатели в труде;
за классность;
за разъездной характер работ;
бригадирские, звеньевые;
выполнение работ в зимних условиях.

2.11. При освоении новых производств работникам устанавливается заработная плата не ниже средней заработной платы предшествующих периодов отчетного года.

2.12. Работникам, проходящим обучение, переквалификацию, повышающим свой профессиональный уровень по направлению организации, на весь срок обучения сохраняется их средняя заработная плата.

2.13. Работникам, за исключением работников, получающих оклад (должностной оклад) за нерабочие праздничные дни, в которых они не привлекались к работе, выплачивается дополнительное вознаграждение из расчета минимального размера оплаты труда установленного Правилами РФ.

2.14. Размер суточных при командировках, как по территории Российской Федерации, так и за ее пределами устанавливается приказом руководителя по предприятию.

2.15. Работникам-наставникам, занимающимся подготовкой молодых кадров, устанавливается доплата к основной заработной плате на основании утвержденного Положения о наставничестве, являющимся приложением №4 к настоящему договору.

2.16. Компенсация за износ (амортизацию) инструментов работников, которые они используют для нужд организации, компенсация за использование личного автомобиля в служебных целях устанавливается работодателем по согласованию с работником и профсоюзным комитетом, если размер и порядок выплаты такой компенсации не установлены в соответствии с законодательством.

Раздел 3. Трудовой договор

3.1. При поступлении на работу трудовые отношения оформляются заключением трудового договора в письменной форме в двух экземплярах. Сторонами трудового договора являются работодатель и работник. Трудовой договор может быть заключен как на неопределенный срок, так и на определенный срок не более пяти лет, в случаях предусмотренных ст. 59 ТК РФ. В случае изменения существенных условий труда стороны вносят дополнения в трудовой договор. Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме. В случае несогласия работника трудовой договор прекращается по п. 7 ст. 77 ТК РФ.

3.2. Работодатель и работники обязуются выполнять условия заключенного трудового договора. В связи с этим работодатель не вправе требовать от работников выполнения работы, не обусловленной трудовым договором (должностной инструкцией). Перевод на другую работу без согласия работника допускается лишь в случаях, предусмотренных законодательством.

3.3. Работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и Работодателем.

Сторонами разработан План повышения квалификации и подготовки кадров, являющийся приложением №5 настоящего коллективного договора.

Раздел 4. Гарантии при возможном высвобождении, обеспечение занятости

4.1. Все вопросы, связанные с изменением структуры организации, реорганизацией, а также сокращением численности штата, рассматриваются работодателем по соглашению с профкомом.

4.2. Работодатель и профком обязуются совместно разрабатывать программы (мероприятия) по обеспечению занятости и меры по социальной защите работников, высвобождаемых в результате реорганизации, ликвидации организаций, сокращением объемов производства, ухудшения финансово-экономического положения организации.

4.3. Ликвидация организации, ее подразделений, изменение формы собственности или организационно-правовой формы, полное или частичное приостановление производства (работы), влекущие за собой сокращение количества рабочих мест или ухудшение условий труда, могут осуществляться работодателем только после предварительного уведомления профкома (не менее чем за три месяца) и проведения с ним переговоров о соблюдении прав и интересов работников.

4.4. Привлечение и использование в организации иностранной рабочей силы допускается с соблюдением требований действующего законодательства об иностранных гражданах и с учетом мнения профкома.

4.5. Работодатель обязуется заблаговременно, не менее чем за три месяца, представлять в профком для согласования проекты приказов о сокращении численности и штата работников, планы-графики высвобождения работников с разбивкой по месяцам, список сокращаемых должностей и работников, перечень вакансий, предполагаемые варианты трудоустройства.

4.6. Проведение сокращения штатов осуществляется лишь тогда, когда работодателем исчерпаны все возможные меры для его недопущения:

- снижение административно-управленческих расходов;

- временное ограничение приема кадров;
 - предупреждающая переподготовка кадров, перемещение их внутри организации на освободившиеся рабочие места;
 - отказ от совмещения должностей (профессий), проведения сверхурочных работ, работ в выходные и праздничные дни;
 - по соглашению с работниками перевод их на неполное рабочее время или введение режима неполного рабочего времени в отдельных подразделениях, в целом по организации с предупреждением о том работникам не позднее, чем за два месяца;
 - ограничение круга совместителей, временных и сезонных работников;
 - использование естественного сокращения рабочих мест (добровольное увольнение, уход на пенсию, увольнение нарушителей трудовой дисциплины, в соответствии с ТК РФ);
 - предоставление отпусков без сохранения заработной платы любой необходимой продолжительности тем работникам, которые захотят попробовать свои силы в индивидуальной или предпринимательской деятельности.
- 4.7. При сокращении численности или штата не допускается увольнение одновременно двух из одной семьи членов .
- 4.8. Стороны договорились, что помимо лиц, указанных в ТК РФ, преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штата имеют также следующие работники при равной производительности труда и квалификации (ст. 179) :
- лица пред пенсионного возраста за пять и менее лет до пенсии;
 - одинокие матери и отцы, воспитывающие детей до 16-летнего возраста;
 - работники, получившие производственную травму, профзаболевание в организации;
 - лица, в семье которых один супруг имеет статус безработного или пенсионера.
- 4.9. О предстоящем высвобождении в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работники предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца Лицам, получившим уведомление об увольнении по п. 1 ст. 81 ТК РФ, предоставляется свободное от работы время 4 часа в неделю для поиска нового места работы с сохранением среднего заработка .
- Расторжение трудового договора без принятия указанных выше мер не допускается.
- 4.10. Высвобождаемому работнику предлагаются рабочие места в соответствии с его профессией, специальностью, квалификацией, а при их отсутствии все другие вакантные рабочие места, имеющиеся в организации.
- 4.11. Профком обязуется сохранять высвобождаемых работников на профсоюзном учете вплоть до трудоустройства, осуществлять содействие им в поиске работы через государственную службу занятости, оказывать посильную материальную помощь.

Раздел 5. Рабочее время и время отдыха

- 5.1. Режим рабочего времени в организации определяется Правилами внутреннего трудового распорядка (Приложением №5) , а также графиками сменности, согласованными с профкомом.
- 5.2. Нормальная продолжительность рабочего времени устанавливается 40 часов в неделю. По согласованию с профкомом работники могут привлекаться к сверхурочным работам. При этом продолжительность таких работ не должна превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.
- 5.3. Ежегодные дополнительные отпуска предоставляются работникам, занятым на работах с вредными условиями труда. Список работ, профессий и должностей, по которым предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска , являются приложением №7 настоящего договора .
- 5.4. Очередность предоставления отпусков устанавливается работодателем по согласованию с профкомом, регулируется графиком предоставления отпусков . Работник вправе получить ежегодный отпуск как в полном объеме , так и по частям , согласовав это с Работодателем , при этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней .
- 5.5. Супругам, родителям и детям, работающим в одной организации, предоставляется право на одновременный уход в отпуск. Если один из них имеет отпуск большей продолжительности, то другой может взять соответствующее число дней отпуска без сохранения заработной платы.
- 5.6. Работник, по указанным ниже обстоятельствам семейного или личного характера, имеет безусловное право на получение дополнительного оплачиваемого отпуска:
- в связи с бракосочетанием работника – 2 дня;
 - в связи с бракосочетанием детей работника – 2 дня;
 - в связи с рождением или усыновлением ребенка – 1 день;
 - для участия в похоронах родных и близких (родителей , супругов , детей) – 3 дня.
- 5.7. Отпуск без сохранения заработной платы по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам предоставляется на срок не более 14 календарных дней в течении года по соглашению между работником и работодателем.
- 5.8. В структурных подразделениях предприятия с непрерывно действующим производством ведется суммированный учет рабочего времени.
- 5.9. В выходные и праздничные дни на предприятии ведется дежурство для разрешения возникающих неотложных производственных вопросов. К дежурству привлекаются работники в соответствии с приказом работодателя.
- 5.10. Привлечение работников к сверхурочной работе, работе в праздничные и выходные дни производится работодателем с учетом мнения профкома и с письменного согласия работников.
- 5.11. При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска, определенные законодательством и настоящим коллективным договором .

Раздел 6. Охрана труда

6.1. Работодатель обязан обеспечить работникам здоровые и безопасные условия труда, внедрять современные средства охраны труда, предупреждающие производственный травматизм, и обеспечивать санитарно-гигиенические условия, предотвращающие возникновение профессиональных заболеваний работников. Для реализации этих задач стороны договорились осуществить ряд мероприятий по охране и улучшению безопасности труда. Перечень этих мероприятий, сроки и стоимость их осуществления и ответственные за осуществление должностные лица указаны в соглашении по охране труда являющимся приложением № 8 настоящего коллективного договора .

6.2. Работодатель обязан систематически информировать каждого работника о нормальных требованиях к условиям работы на его рабочем месте, а также о фактическом состоянии этих условий. Информация должна включать данные о фактическом состоянии соблюдения требований к производственной среде, режимам труда и отдыха, льготам и компенсациям, средствам индивидуальной защиты.

Указанная информация должна быть предоставлена каждому работнику по его просьбе. Непосредственный руководитель подразделения, в котором трудится работник, обязан предоставить ему информацию не позднее следующего рабочего дня с момента сделанного запроса.

6.3. Работник обязан:

- соблюдать требования охраны труда;
- правильно применять средства индивидуальной и коллективной защиты;
- проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшему на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда;
- немедленно извещать своего непосредственного и вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления);
- в случае если работник в течение 24 часов не сообщил о несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления) своему непосредственному руководителю или вышестоящему руководителю, то несчастный случай или острое профессиональное заболевание (отравление) считать, как бытовой несчастный случай;
- проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования) по направлению работодателя в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными Федеральными законами.

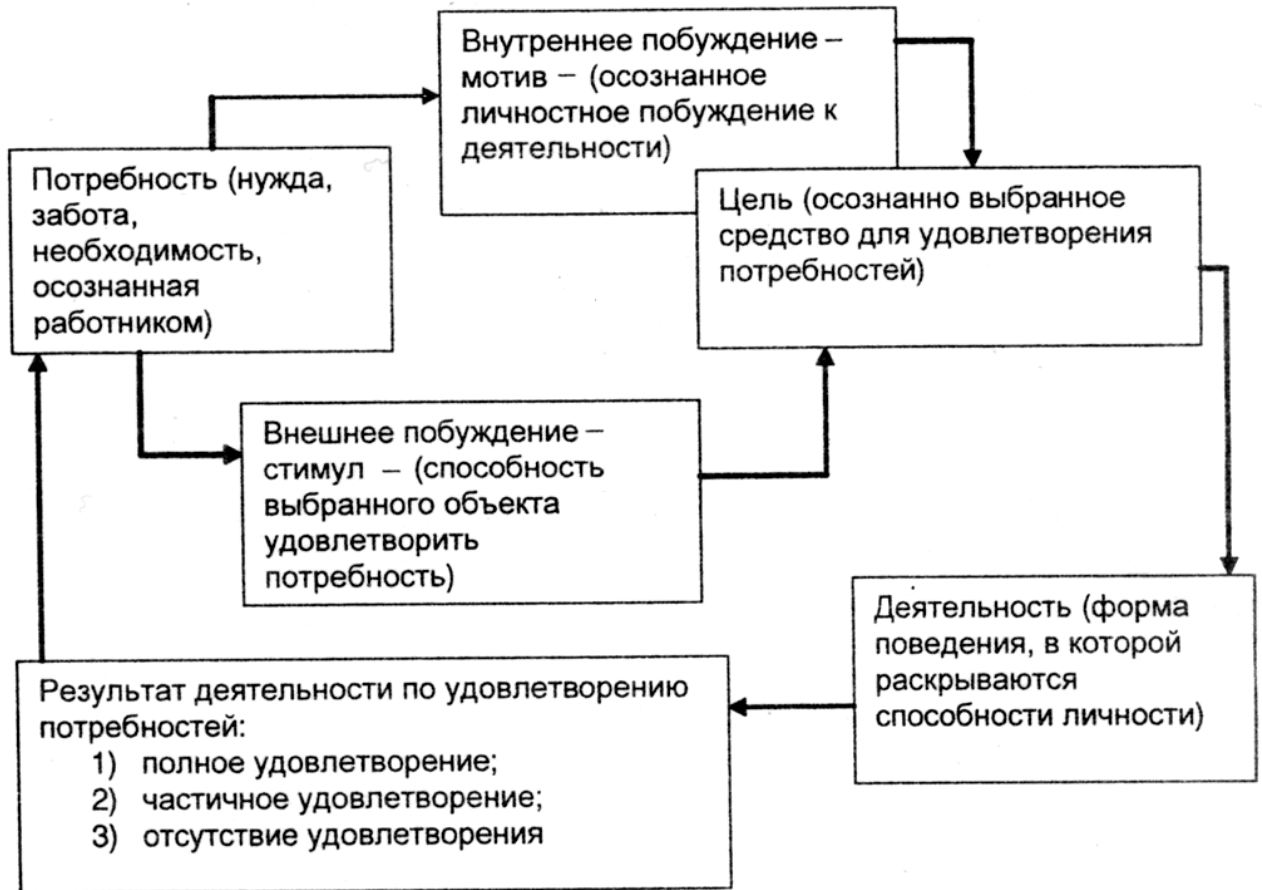
6.3. Работа по охране и улучшению безопасности труда в организации проводится исходя из результатов аттестации рабочих мест по условиям труда, проводимой не реже одного раза в 5 лет. Обязательной переаттестации подлежат рабочие места после замены производственного оборудования, изменения технологического процесса и реконструкции средств коллективной защиты.

Порядок и сроки проведения аттестации и переаттестации рабочих мест согласовываются работодателем с профкомом. В состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включаются представители профкома и совместной комиссии по охране труда, уполномоченные (доверенные) лица профсоюза по охране труда.

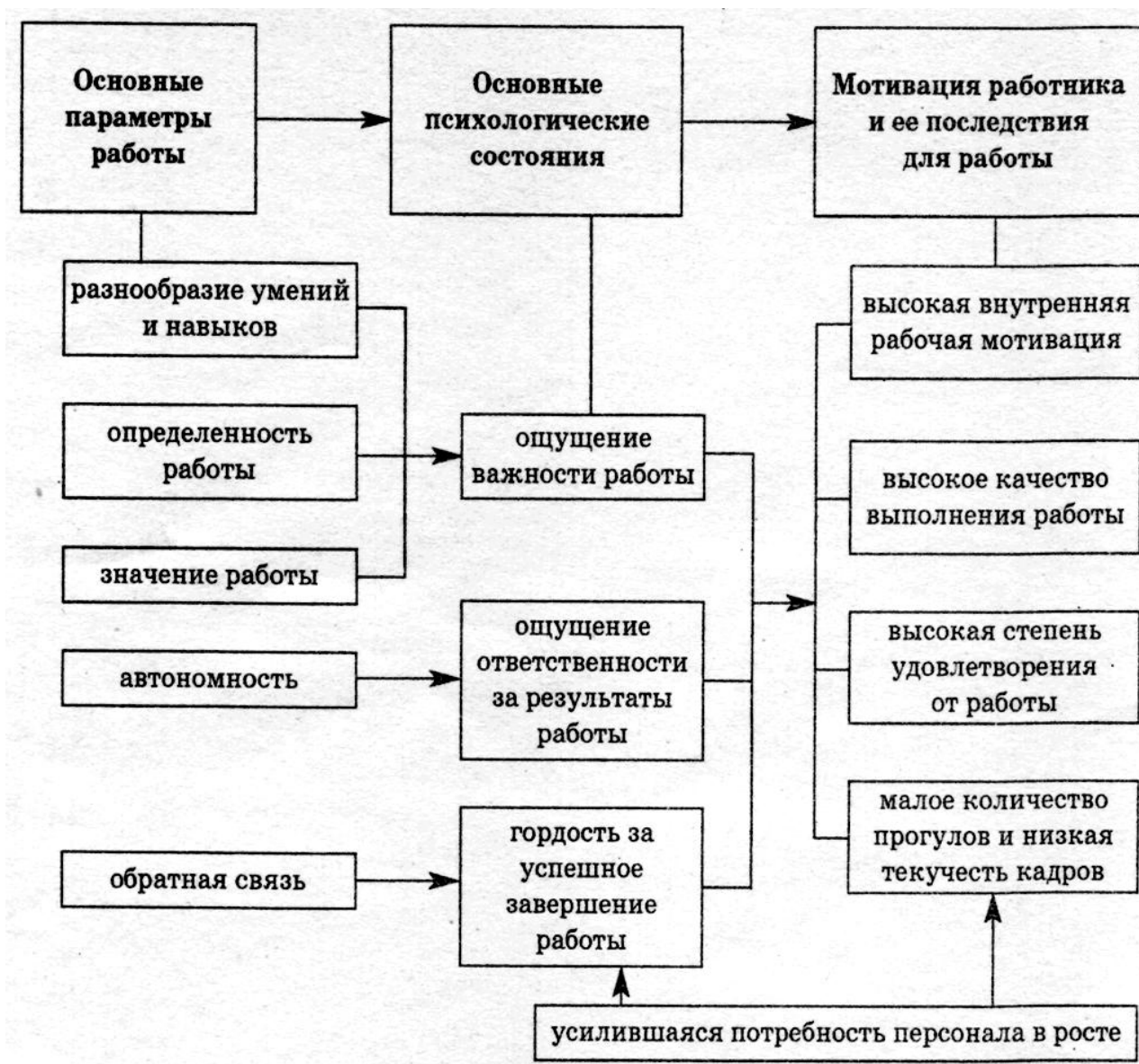
6.4. Работодатель обеспечивает инструктаж работников по производственной санитарии, противопожарной безопасности и охране труда. Допуск к работе лиц, не прошедших обучение, запрещается.

6.5. Обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры работников проводятся согласно Приказа МЗ РФ.

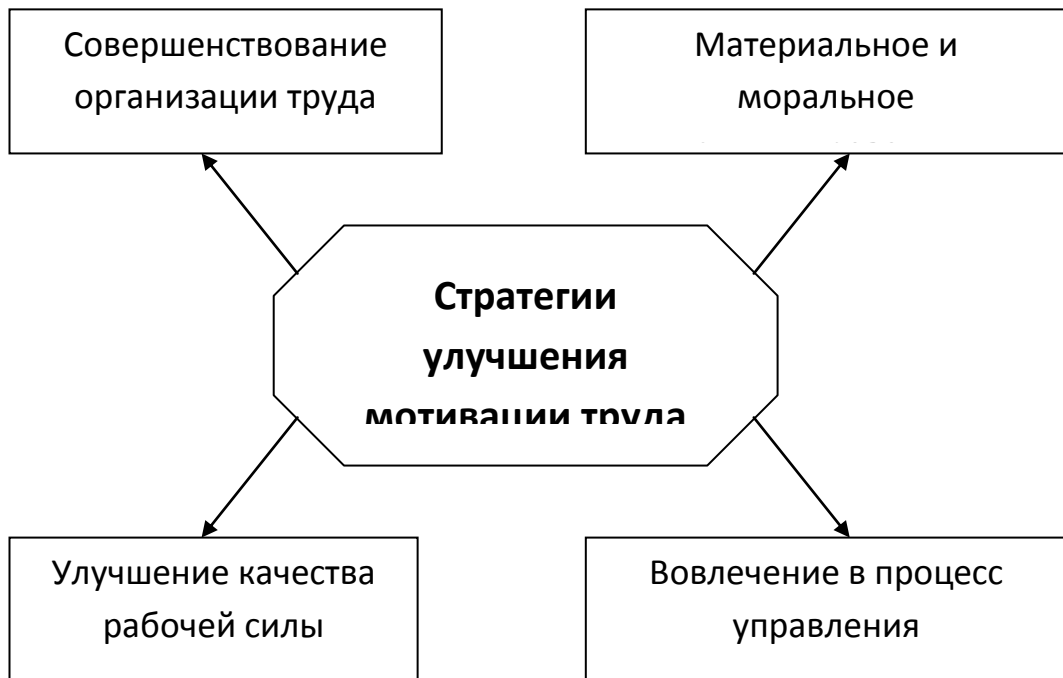
Механизм мотивации



Основные параметры трудовой деятельности
с точки зрения мотивации



Стратегии улучшения мотивации работников



Методы управления мотивацией персонала



Участнику исследования!

Руководство предприятия и отдел кадров проводят анкетирование сотрудников с целью оптимизации кадровой политики нашей компании. Ваше мнение будет обязательно учтено при повышении эффективности системы управления персоналом. В анкете предлагаются вопросы, в которых Вам необходимо отметить ответ, соответствующий Вашей позиции. Анкета является анонимной, все данные будут использоваться в обобщенном виде. Спасибо.

1. Оцените, насколько Вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни в настоящий момент? В каждой строке отметьте любым знаком Ваш выбор.

№	Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
1.	Условия труда (оснащенность рабочего места всем необходимым; организация труда; температурный режим, освещение и т.д.)					
2.	Режим труда, график работы					
3.	Содержание труда, сама работа					
4.	Уровень заработной платы					
5.	Зависимость оплаты труда от результатов работы (справедливость формирования заработной платы)					
6.	Признание заслуг, устные и письменные благодарности, грамоты и благодарственные письма, доски почета, заметки в корпоративных изданиях и пр.					
7.	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством (отпуска, больничные, страховки, компенсации за особые условия труда, обеспеченность спецодеждой и т.д.)					
8.	Забота компании о сотруднике, соцпакет (льготы за условия труда, материальная помощь при необходимости, индивидуальный социальный пакет: бесплатный проезд, льготные кредиты, санаторно-курортное лечение, медицинская страховка, в корпоративные жилищные программы и т.д.)					
9.	Возможность пользоваться объектами социальной сферы компании (детские сады, медицинские, культурно-досуговые учреждения, учреждения оздоровления и отдыха, детские оздоровительные лагеря, спортивные сооружения и т.д., культурно-массовые и спортивные мероприятия)					
10.	Отношение непосредственного руководства (уважительное отношение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив, постановка целей, оценка персонала, обратная связь от руководителя)					
11.	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами					
12.	Возможность карьерного роста					
13.	Возможность пройти обучение внутри компании и в учебных заведениях, в том числе за счет компании					
14.	Престижность работы в компании, ее имидж					

15.	Корпоративная культура в компании (традиции, ценности, скорость и процедуры принятия решений, доступность необходимой информации и т.д.)					
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

2. От чего зависит Ваша удовлетворенность трудом? Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на Вашу удовлетворенность. В каждой строке отметьте любым знаком Ваш выбор.

№	Факторы удовлетворенности трудом	Влияние на удовлетворенность			
		Сильно влияет	Мало влияет	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1.	Нецелесообразность нововведений в компании				
2.	Неэффективный стиль управления руководителей				
3.	Необоснованное изменение функциональных обязанностей и возложение дополнительных				
4.	Переработка, частые сверхурочные				
5.	Недостаточная обеспеченность техникой и материалами				
6.	Плохие условия труда				
7.	Невозможность карьерного роста				
8.	Несогласованность действий между подразделениями, перекладывание ответственности				

Благодарим за участие!