

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА
И ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

на тему: мотивация и стимулирование труда работников организации (на
материалах ООО «Барнаульский водоканал»)

Выполнила студентка
4 курса, 273 группы
Е.В. Федорова

(подпись)

Научный руководитель:
д.э.н., доцент
О.Ю. Воронкова

(подпись)

Допустить к защите:

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент
О.Ю. Рудакова

(подпись)
« ____ » _____ 20 __ г.

Выпускная
квалификационная
работа защищена
« ____ » _____ 20 __ г.
Оценка _____

Председатель ГЭК:
к.э.н.
Н.В. Белая

(подпись)

БАРНАУЛ 2021

Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
 кафедра экономической безопасности, учета, анализа и аудита
 направление экономическая безопасность
 группа 2601а

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТКА Федорова Елизавета Владимировна

1. Тема работы: Мотивация и стимулирование труда работников организации (на материалах ООО «Барнаульский водоканал».
2. Срок сдачи студентом законченной работы: 18.06.2021
3. Исходные данные по работе: нормативно-правовые акты, устав организации, коллективный договор, положение об оплате труда, штатное расписание и другие локально-нормативные акты.
4. Содержание разделов ВКР (наименование глав):
Теоретические основы мотивации персонала,
исследование мотивации персонала ООО «Барнаульский водоканал»;
рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.
5. Перечень графического материала: 19 таблиц, 7 рисунков, 2 приложения.
6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
Теоретические основы мотивации персонала.	О.Ю. Воронкова	22.03.2021	
Исследование мотивации персонала ООО «Барнаульский водоканал».	О.Ю. Воронкова	22.03.2021	
Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.	О.Ю. Воронкова	22.03.2021	

7. Дата выдачи задания 22.03.2021

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

 (подпись)

Студент _____

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1 Сущность и значение мотивации персонала.....	7
1.2 Структурные элементы процесса мотивации	11
1.3 Методы изучения трудовой мотивации	20
2 ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «БАРНАУЛЬСКИЙ ВОДОКАНАЛ».....	25
2.1 Общая характеристика ООО «Барнаульский водоканал»	25
2.2 Методика социологического исследования	30
2.3 Анализ мотивации персонала ООО «Барнаульский водоканал»	33
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	45
3.1 Проблемы существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Барнаульский водоканал»	45
3.2 Система управления деловой карьерой и работа с кадровым резервом в ООО «Барнаульский водоканал» как фактор стимулирования персонала	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ	64

ВВЕДЕНИЕ

Персонал представляет собой ценный ресурс для роста эффективности организации. Поэтому для организации важно грамотно управлять и развивать данный ресурс. Одна из наиболее сложных задач системы управления персоналом в организации это правильно сформировать систему мотивации и стимулирования труда. Сотрудники организации представляют собой резерв для повышения эффективности и производительность труда. Для этого необходимо понимать, что мотивирует человека к трудовой деятельности, какие стимулы преобладают.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что мотивация до сих пор остается одной из самых сложных систем. Для любой организации важно чтобы росла результативность труда работников. Для того чтобы этого достичь недостаточно просто принуждать человека к труду. Важно понимать его мотивы и стимулы к трудовой деятельности и на основе этого грамотно строить систему управления персоналом в организации.

Эффективному построению системы управления персоналом способствует определение мотивации сотрудников. Разработать эффективную систему форм и методов управления человеком можно, лишь зная то, что им движет, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и каким способом мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Повысить результативность труда можно через оценку структуры мотивов и потребностей работников. Зачастую в организации вопрос мотивации и стимулирования труда работников имеет большое значение.

Проблема мотивации и стимулирования труда рассматривают как российские, так и зарубежные ученые.

Российские ученые Кибанов А.Я., Дятлов В.А., Мельникова М.Н., Базаров Т.Ю., Травин В.В., Батоврина Е.В., Маслов Е.В., Дягилева Н.В., Пугачев В.П., Зайцева Т.В., Федосеев В.Н. в своих работах исследуют разные стороны мотивации и стимулирования труда работников.

Среди зарубежных исследователей наиболее известны работы таких авторов, как А. Маслоу, Ф. Герцберг и Д. Мак Клеlland, разработавшие содержательные теории мотивации. Портер, В. Врум и Лоулер, предложили теории ожидания.

На сегодняшний день проблема мотивации и стимулирования труда работников остается актуальной для большинства российских компаний. Потому что это сложный процесс, включающий в себя не только мотивы и стимулы, но и такие элементы как интерес, желания, стремления, ценности и ценностные ориентиры, потребности.

Под мотивацией персонала в общем виде подразумевается процесс воздействия внешних и внутренних факторов на человека, которые побуждают его к деятельности. Факторы воздействия определяют границы и формы деятельности, а также задают цель.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – работники дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал».

Предмет исследования – трудовая мотивация работников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал».

Цель работы – на основе теоретико-практического исследования особенностей и проблем мотивации работников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» разработать рекомендации по повышению трудовой мотивации работников.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить сущность трудовой мотивации работников.
2. Проанализировать основные пути повышения трудовой мотивации.
3. Выделить основные рекомендации по повышению мотивации работников.

При выполнении выпускной квалификационной работы применялись следующие методы исследования: системный анализ, содержательный анализ литературы, традиционный анализ документов, сравнительно-сопоставительный анализ, метод группировки, анкетирования.

Теоретико-методологической базой курсовой работы является нормативно-правовые акты и научные труды Кибанова А.Я., Егоршина А.П., Кузнецовой Н.В. и др.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и значение мотивации персонала

Эффективное экономическое развитие любой социально-экономической системы обуславливается экстенсивными и интенсивными факторами. К экстенсивным факторам можно отнести численность персонала. К интенсивным факторам относят трудовой потенциал. Трудовой потенциал имеет резервы для развития компании, что очень важно в условиях рыночной экономики. Наличие в организации высококлассных и опытных специалистов является важным фактором обеспечения успешной деятельности организации. Но на практике этого недостаточно, если у работников отсутствует мотивации к трудовой деятельности. Поэтому обеспечение хорошего мотивационного климата в организации является важной задачей для руководителя.

Эффективная система мотивации должна быть построена на взаимосвязи целей организации и целей работника этой организации. Основное определение мотивации заключается в системе внутренних и внешних факторов, которые оказывают явное влияние на конкретного человека и его деятельность, задавая границы и формы его работы, и придают определенную направленность на прогресс [9, с.136]. При грамотной разработке системы мотивации повышается производительность труда работников, что влияет на экономические и финансовые показатели деятельности организации. А это в свою очередь может обеспечивать изменение прибыли организации.

С позиции поведенческих наук мотивация возникает на моменте выбора действий, имеющих влияние со стороны внутренних и внешних факторы деятельности человека [40].

С позиции социологии труда мотивация представляет собой процесс по формированию внутренних и внешних побудительных сил трудового поведения человека [19].

В современной литературе под мотивацией чаще всего выступает функция руководства, благодаря которой складывается формирование стимулов у своих сотрудников к труду, что позволяет на долгосрочной основе сформировать полную картину его интересов и ценностей. За счет этих интересов и ценностей осуществляется формирование стимулирующей основы и ее дальнейшее развитие.

Для того чтобы рассматривать трудовую мотивацию, необходимо понимать, что это процесс, который включает в себя не только отдельные структурные элементы, но и их взаимосвязь (механизмы).

С точки зрения мотивационного процесса можно выделить следующие задачи трудовой мотивации [4]:

1. Положительная оценка высоких результатов сотрудников и поддержание их вовлеченности.
2. Формирование заинтересованности фирмы к высоким результатам и новым достижениям своих сотрудников.
3. Признание авторитета у сотрудников, имеющих высокие результаты труда.
4. Применение различных форм признания заслуг.
5. Повышение внутреннего состояния сотрудников за счет признания со стороны других участников деятельности.
6. Формирование мотивационной среды, в которой будет процесс повышения активности персонала.

Под системой мотивации персонала понимается целый комплекс действий, включающий в себя мероприятия по стимулированию персонала. Важно понимать, что необходимо создать такие условия для сотрудников, где их работа будет выступать не только в денежном эквиваленте, но и к проявлению моральных ценностей и определенной лояльности со стороны руководства [17].

Процесс мотивацию состоит из 6 этапов [41]:

На первом этапе у человека возникают определенные потребности, нужда. На этом этапе у него возникает мысль удовлетворить эту потребность. Этот этап связан с ощущением таких чувств, как нужда, тревога, неудовлетворенность.

На втором этапе человек определяет, какой путь удовлетворения потребности ему следует выбрать. Человек определяет силу потребности и исходные условия, и делает вывод, удалит он свою потребность полностью, заменит ее на что-то, подавит ее или частично удовлетворит.

На третьем этапе определяются цели, средства и итоговый результат деятельности. Идёт подготовка к выполнению действия.

Четвертый этап – это непосредственно само действие, которое удовлетворяет имеющуюся потребность. На этом этапе возможна корректировка целей, методов, средств удовлетворения потребности из-за меняющихся условий.

На пятом этапе происходит вознаграждение за предпринятые действия. На этом этапе индивид соотносит полученный результат с его ожиданием.

И заключительный – шестой этап – включает в себя удовлетворение потребности. Это может быть как полное удовлетворение, так и усиление, ослабление или сохранение этой потребности.

Без качественной системы стимулирования невозможна эффективная деятельность предприятия, так как возникнет целый ряд проблем для борьбы с которыми потребуются значительное влияние .

Основные проблемы, возникающие при низкой мотивационной стратегии компании:

- 1) высокая текучесть персонала;
- 2) конфликтность среди сотрудников;
- 3) отсутствие чувства ответственности;
- 4) регулярные нарушения дисциплины;
- 5) снижение качества выпускаемых товаров и услуг;

- 6) отсутствие взаимосвязи результатов с дополнительным поощрением;
- 7) появление халатности при выполнении должностных обязанностей;
- 8) отсутствие возможностей для реализации скрытого потенциала сотрудников;
- 9) снижение авторитетного мнения у руководства со стороны сотрудников;
- 10) проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы;
- 11) низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- 12) низкий уровень межличностных коммуникаций;
- 13) сбои в производственном процессе;
- 14) проблемы при создании согласованной команды;
- 15) слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- 16) противоречия в отношениях между предпринимателем и работником;
- 17) низкая эффективность методов нормативного описания труда;
- 18) неудовлетворенность работой сотрудников;
- 19) низкий профессиональный уровень персонала;
- 20) низкий моральный дух в коллективе;
- 21) и другие.

Мотивация в организации тогда эффективна, когда правильно определены основные проблемы, связанные с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, подобраны цели, методы, инструменты воздействия. А также эффективно выстроена коммуникация между сотрудниками различных подразделений, учтены личные качества сотрудников, их мотивы и стимулы, цели и потребности.

Базовые теоретические основы мотивации и стимулирования персонала имеют значение для разработки системы мотивации. Они позволяют подготовить методические основы для каждой категории работников

независимо от личных потребностей. Поэтому важны также и практические навыки менеджера по персоналу, который способен адаптировать их в реальной среде организации.

Задача менеджера по персоналу грамотно подобрать методы мотивации среди их разнообразия, чтобы повысить не только производительность труда работника, но и добиться более высоких экономических и финансовых показателей, сформировать благоприятную среду в организации и в трудовом коллективе. Также задача менеджера по персоналу состоит в том, чтобы во время и в полном объеме удовлетворять запросы организации в вакантных местах, а это можно обеспечить не только внешними ресурсами, но и внутренним потенциалом организации. Поэтому менеджеру по персоналу важно разрабатывать карьерные планы сотрудников и формировать, таким образом, кадровый резерв организации.

Для того чтобы в организации была сформирована максимально эффективно система мотивации работодателю необходимо позаботиться об аппарате управления. Подобрать высококвалифицированных HR-менеджеров, обладающих практическими навыками и необходимыми базовыми знаниями мотивации и стимулирования персонала, а также управления человеческими ресурсами. Такие менеджеры должны обладать навыками не только в сфере управления персоналом, но и также в сфере социологии, экономики, финансов, психологии. Такой специалист сможет определить мотивы и стимулы конкретных сотрудников, подобрать методы воздействия исходя из условий и целей организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что в управлении персоналом мотивация рассматривается как активный процесс по созданию стимулов и определению мотивов деятельности работника. Мотивы представляют собой внутреннюю мотивацию, а стимулы – внешнюю.

1.2 Структурные элементы процесса мотивации

Процесс мотивации состоит из следующих структурных элементов [5]:

- 1) интересы;
- 2) мотивы;
- 3) желания;
- 4) стремления;
- 5) цель;
- 6) идеалы;
- 7) ценности и ценностные ориентиры;
- 8) потребности.

В российском энциклопедическом словаре дается такое определение потребностям: потребности – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; побудитель активности [27].

Возникновение у человека потребности сопровождается наличием напряженных ощущений, которые возникают из-за конфликта между существующей потребностью и ее удовлетворенностью. В таком случае потребность обуславливает активные действия у человека, побуждая его к ее удовлетворению. И мотивация понимается как процесс, направленный на удовлетворение возникающих потребностей.

Потребность может обуславливать эмоциональное состояние, поведение и сознание человека. Потребность, которая связана с действиями человека в определенный момент, называется актуализированной или ведущей.

Этапы удовлетворения потребностей [11]:

1. Возникновение потребности.
2. Поиск путей удовлетворяющих потребности.
3. Определение конкретной цели.
4. Формирование мотива.
5. Осуществление действий.
6. Получение вознаграждения за осуществление действий.
7. Удовлетворение потребности.

На данный момент единой классификации потребностей не существует. Но чаще всего встречаются следующие категории потребностей: биологические (физические), социальные и духовные (идеальные) [6].

В роли биологических потребностей выступают следующие потребности: потребность в еде, потребность во сне, потребность комфортного температурного режима, сексуальные потребности и так далее. Все они носят материальный характер и имеют количественное измеритель. Благодаря им человек имеет право на существование.

Потребностями, характерными для человека имеющего собственные социальные качества выступают социальные потребности. К ним можно отнести: потребность в общении; потребность в признании; потребности во взаимопонимании; потребность в дружеских отношениях; потребность в любви; необходимость принадлежности к отдельным социумам с выполнением в них своей роли и так далее. Данные потребности регулируются социальными нормами, которые подкреплены определенными принципами и устоями.

Самыми сложными для управления и понимания являются духовные потребности. Так как они выражают и обуславливают духовный способ освоения мира. Это познавательные, нравственные, эстетические потребности, религиозная, потребность в определении смысла жизни, потребность в духовном общении. Психическое развитие человека в первую очередь формируется за счет духовных потребностей. Важно отметить, что данный вид потребностей из всего живого мира присущ только человеку. Для духовных потребностей свойственен усиливающийся характер.

По мнению П.В.Симонова, потребностно-мотивационная сфера личности включает три группы потребностей – витальные, социальные, идеальные [15].

Кроме этого автор выделяет:

- потребность преодоления, которую принято называть волей;
- потребность в вооруженности.

Потребность в вооруженности, по словам П.В.Симонова, формирует общественную ценность личности. Именно за счет ее удовлетворения человек

получает уверенность в себе и в своих собственных силах, чувство автономности и независимости от окружающей среды. Но при ее отсутствии у человека возникает чувство неполноценности, зависимости от внешних факторов, зависти и незащищенности.

Каждый человек обладает индивидуальным набором потребностей. В состав, которого входят базовые потребности, присущие всем, и внутренние потребности, которые формируются на различных этапах жизни человека. Благодаря такому набору человек является не просто существом, а сформированной личностью.

Другой отечественный психолог А.Н. Леонтьев в своих работах также выделяет три группы потребностей биологические (материальные), социальные и духовные. Но он считает, что иной природой обладают те потребности, которые не сводимы ни к биологическим нуждам, ни к материальным условиям. То есть это потребности, которые возникают из взаимодействия общества и индивида. На основании этого, А.Н. Леонтьев выделяет еще следующие группы потребностей[18]:

- 1) потребность в признании;
- 2) потребность в уважении;
- 3) потребность во власти;
- 4) потребность в солидарности, любви, дружбе, общении;
- 5) морально-этические потребности;
- 6) потребности в социально-значимой деятельности.

Потребности могут носить неосознанный характер. Это обусловлено тем, что потребности находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи, могут переходить одна в другую. К таким потребностям можно отнести: влечение, удовольствие, боль, саморазрушение.

Потребности в своем характере это динамическая система. Для потребностей характерны свойства, представленные ниже:

1. В удовлетворении потребности могут быть безграничны. Это обусловлено законом возрастающих потребностей. При имеющихся ограниченных ресурсах удовлетворить все потребности невозможно.

2. Потребности служат внутренними активаторами различных действий человека.

3. Потребности могут быть удовлетворены и в последующем возобновлены как неудовлетворенные.

4. Потребности имеют определенную длительность удовлетворения.

5. Потребности могут переходить из одной в другую.

6. Закон инерции и возвышения заключается в том, что при удовлетворении потребности она может еще какое-то время сохраняться неудовлетворенной или даже усиливаться.

7. Все потребности относительно уровня своей удовлетворенности.

Потребности обладают следующими характеристиками:

1. Силой.

2. Периодичностью возникновения.

3. Способом удовлетворения.

4. Предметным содержанием.

Потребности носят неизмеримый характер, поэтому об их существовании можно судить лишь по поведению человека. В системе мотивации, именно потребности выступают в роли внутренних побудителей и регуляторов. Формируют определенный интерес у личности к определенным видам деятельности.

Интерес – это сложная форма потребности, образованная при актуальных условиях, для удовлетворения которой необходимо выполнение необходимых действий со стороны индивида [17].

По методике Рокича выделяют два типа ценностей:

1) ценности-цели (терминальные);

2) ценности-средства (инструментальные).

В процессе исследования было установлено, что одни и те же объекты и явления могут иметь разное влияние для разных организационных уровней предприятия. Проявление в деятельности человека определенных ценностей формирует ценностные ориентации.

Ценностные ориентации – это отношение человека к различным моральным, материальным и духовным принципам, сформированное за счет принципа сравнения. [32].

В зависимости от представлений об идеальной работе и базовых трудовых потребностей выделяют 4 типа ценностных ориентаций работников:

- 1) ориентация на самореализацию;
- 2) моральная ориентация, связанная с общественным значением;
- 3) прагматическая ориентация;
- 4) инструментальная ориентация.

Ценностные ориентации обладают изменчивым характером и подвижностью. Ценности и ценностные ориентации являются регуляторами поведения, то есть способны корректировать поведение.

Состояние человека, включающее в себя предрасположенность, готовность, склонность, заинтересованность формирует мотивы. Мотивы позволяют дать обоснование определенного поведения человека.

Мотив является внутренним побудителем к деятельности и его формирование предшествует действию человека.

Для описания мотивов принято использовать две группы характеристик [27]:

- 1) диалектические;
- 2) содержательные.

Диалектические характеристики мотивов описывают силу мотивов (определяются интенсивностью мотивированного возбуждения и психологическими факторами) и устойчивость мотива.

Содержательные характеристики описывают полноту сознания структуры мотивов, уверенность в правильности принятого решения и ориентированность

на внутренние или внешние факторы при объяснении своего поведения, вид деятельности, направленность мотива.

В научной литературе понятие «мотив» имеет достаточно глубокое определение и выполняет следующие функции:

- ориентирующая функция;
- смыслообразующая функция;
- опосредствующая функция;
- ограничивающая функция;
- мобилизующая функция;
- и другие.

Ориентирующая функция – это определенное поведения индивида при возникновении у него возможности выбора, основанное на его интересах и личном опыте.

Смыслообразующая функция – это функция, которая определяет смысловую (субъективную) значимость конкретного мотива в поведение индивида.

Опосредствующая функция заключается во влияние внешних факторов на поведение индивида и в то же время возникновение общей направленности личности.

Ограничивающая функция – это формирования определенных рамок и границ для индивида, которые оказывают влияние на его выбор.

Мобилизующая функция заключается в том, что мотив не только ограничивает притязания индивида до уровня их возможностей, но и, наоборот, помогает сгенерировать дополнительные ресурсы организма для достижения определенных целей и решения задач.

При значительном количестве выполняемых функций, основными функциями мотива являются побудительная и объяснительная.

Побудительная функция – проявляется в виде определенной энергии, возникающей изнутри и способствующей к определенному действию указывая его направленность.

Объяснительная функция – выступает в роли обоснования или оправдания выполненного действия, которое либо уже произошло или ожидается его свершение в скором будущем [34].

Важно отметить, что в роли функции мотива может выступать несколько функций, которые будут формировать мотивационную сферу, имеющую иерархическую структуру.

В мотивационной сфере существует три уровня функционирования в зависимости от степени понимания и объединения индивидом своих внутренних побуждений.

Ситуационный уровень мотива – проявляется в конкретной ситуации и характеризуется коротким временным интервалом.

Уровень обобщенного мотива – заключается в группировке нескольких ситуаций и на их основание осуществляется выбор, того или иного поведения.

Уровень общей жизненной стратегии – определяется условиями деятельности человека на протяжении всей жизни [31].

Мотивы поведения определенного человека обладают некоторыми общими чертами, за счет наличия структурной организации мотивационной сферы личности.

Стратегия поведения, формируемая индивидом, имеет собственное направление. Именно это направление характеризует критерии избирательности и обосновывает поведение индивида в различных ситуациях, за счет которых удовлетворяются свои потребности.

Иногда люди делают выбор, основываясь на выборе других людей с которыми они себя отождествляют. Тем самым они удовлетворяют не только свои потребности и желания, но и принимают решение за других участников социума.

1. Совершив осознанный выбор или выбор, основанный на мнении группы, имеющей общие взгляды и интересы, индивид определяет себя как участник этого сообщества. За счет этого он принимает определенный тип социального

поведения и реализует его в своем труде, карьере и так далее. Тем самым он создает для себя рамки и ограничивает свой выбор.

2. Жизненная мотивационная стратегия формируется в первую очередь за счет ситуационного уровня мотива, на котором складываются определенные нормы. На основании этих норм необходимо прогнозировать долгосрочную стратегию, за счет которой будет достигнуто эффективное социальное управление.

В современном менеджменте существует разнообразные подходы к определению классификаций мотивов трудовой деятельности. Все они имеют как положительные, так и отрицательные моменты в практике и использования в системе управления организационным поведением персонала. Классификация мотивов связанных с трудовой деятельностью [15]:

1. Мотивы собственной трудовой деятельности.
2. Мотивы выбора профессии (интерес к профессиональным функциям, соотношение компетенций, выбранной профессии и способностей человека и др.).
3. Мотивы выбора места работы (оценка своих возможностей, оценка выбираемого места работы с учетом возможности карьерного роста, оценка факторов производства среды).
4. Мотивы увольнения с работы (объективные, субъективные – неудовлетворённость социальная, психологическая и т.д., невозможность карьерного роста).

Структура мотивов трудового действия формируются из трех основных компонентов [16]:

- 1) сознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (деятельности);
- 2) представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;

3) мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

Процесс мотивации возникает при наличии неудовлетворенных потребностей. Эти потребности создают мотив достичь определенной цели, которая, как предполагается, может удовлетворить эту потребность. Итогом становится выбор пути, то есть определенной модели поведения, которая влечет за собой положительный (потребность удовлетворяется) или отрицательный результат (потребность не удовлетворена).

1.3 Методы изучения трудовой мотивации

Одним из самых важных процессов и достаточно трудоемким в компании является процесс построения эффективной системы мотивации кадров. Практика показывает, что при построении, реализации и усовершенствовании системы мотивации сотрудников и стимулирование трудовой деятельности практически невозможно избежать трудностей. В первую очередь, это связано с недостаточным уровнем знаний в данной сфере, что в дальнейшем может проявляться в виде следующих признаков: преобладание негативной мотивации, проявление слабой вовлеченности в деятельности организации, отсутствие учета взглядов и интересов персонала при выборе стимулирующих факторов, признаки нестабильности системы мотивации персонала. Исходя из вышеизложенных трудностей у сотрудников формируется демотивация.

Демотивация сотрудников выражается в потере интереса к работе у работника, повышение утомляемости и уровня стресса, снижение производительности труда, учащение брака в работе, изменение времени нахождения на рабочем месте, потеря инициативности и ответственности.

Для организации демотивация персонала влечет за собой только негативные последствия. К ним можно отнести не только ухудшение дисциплины в трудовом коллективе, снижение производительности труда,

снижение инициативности у персонала, учащение конфликтных ситуаций внутри организации, обострение стрессовой обстановки, но и даже увеличение уровня текучести кадров. Демотивация одного сотрудника может повлиять на общий мотивационный климат в организации. В таком случае менеджер по персоналу должен выявить причины демотивации и приложить усилия к их устранению.

Также существуют различные меры по профилактики демотивации. Они заключаются в создании условий для инициативности, творческого подхода к работе, индивидуальной ответственности, отождествление работника с организацией и причастность к результатам трудовой деятельности.

Исходя, из этого сделаем следующий вывод, что для эффективного развития предприятия необходимо использовать эффективную систему мотивации. Так как в современной экономике все развивается быстро, то и данная система должна подвергаться постоянным совершенствованиям и улучшениям. Точки роста для системы мотивации проявляются после диагностики, где можно выделить ее сильные и слабые стороны.

Задача менеджера по персоналу найти и обозначить существенные недочеты в уже принятой в организации системы мотивации и в дальнейшем корректировать систему. Эффективная система мотивации должна включать в себя различные методы мотивации, ориентируясь на внутренние потребности работников и ресурсные данные организации. Она должна обеспечивать качественную и результативную работу сотрудников организации.

В научной литературе существует большое количество методов изучения мотивации. Выбор правильного метода мотивации является значительной проблемой для руководства предприятия, так как при его выбор стоит учитывать все факторы, влияющие на персонал. Для грамотного выбора надо знать зависимость основных факторов от мотивации и стимулирования персонала. Для этого в таблице 1 проведем анализ наиболее известных методов изучения мотивации современной экономики.

Таблица 1 – Характеристика методов изучения мотивации [24]

Методы изучения мотивации	Положительные характеристики	Отрицательные характеристики	Особенности
Опрос, анкетирование	1. Занимает короткий промежуток времени. 2. Не требует больших финансовых затрат. 3. Выявляет важнейшие потребности персонала.	1. Искажение информации как сознательно, так и бессознательно. 2. Возможны ошибки при разработке и проведении опроса. 3. Желательно сочетать с другими методами сбора информации.	1. Участие в опросе должно быть добровольным и анонимным. 2. Опрос не должен создавать затруднений для профессиональной деятельности работников. 3. Сбор анкет должен осуществляться людьми, с которыми опрашиваемые не взаимодействуют.
Диагностическое интервью	1. Особенно полезна для определения демотиваторов. 2. Применяется для оценки уровня мотивации менеджеров.	1. Требуется значительных затрат времени. 2. Привлечение экспертов (руководителей, коллег, деловых партнеров, клиентов).	1. Необходимо четко определить требования для лиц, включенных в состав экспертов. 2. Желательно до интервью провести кратковременную учебу.
Психологическое тестирование	1. Изучает специфические потребности человека. 2. Высокий уровень достоверности информации.	1. Разрабатывается для отдельного человека или определенной группы людей. 2. Необходимость привлечения специалистов-психологов.	1. Все тесты должны отвечать требованиям надежности и валидности.
Беседа	1. Простой и надежный способ. 2. Высокий уровень достоверности за счет комбинации всевозможных методов интервью.	1. Требуется затрат времени руководителя или привлеченных сторонних специалистов.	1. Необходимо правильное составление вопросов
Наблюдение	1. Наиболее доступный метод оценки.	1. Велика вероятность ошибочных наблюдений. 2. Трудно делать однозначные выводы о состоянии мотивации.	1. Нужно четко определить наблюдаемые признаки мотивации.

Технология каждого из методов должна включать [24]:

- 1) подготовку сотрудников службы управления персоналом к проведению исследования;
- 2) выбор методики измерения результатов;
- 3) адаптация выбранной методики под свою компанию;
- 4) обработку результатов исследования;
- 5) обнародование результатов исследования.

Для корректной диагностики действующей системы мотивации, следует выполнить комплексную оценку общей мотивационной среды компании. Важным фактором является наличие мотивационной среды, так как при ее отсутствии внедрение новой системы мотивации не принесет должного результата. Сама оценка заключается на степени отношения сотрудников к мотивационным мерам.

Мотивационную среду разделяют на два вида: нематериальная и материальная мотивация персонала. Материальная мотивация персонала носит стабилизирующий характер, помогая закрепить на предприятии более ценных сотрудников. Нематериальная мотивация способствует увеличению вовлеченности персонала и стимулирует людей на более эффективную работу, которая положительно влияет на конечный результат.

Отсутствие мотивационной среды в компании, показывают следующие проблемы [24]:

- 1) у сотрудников нет четких целей в своей деятельности;
- 2) сотрудники не ознакомлены с критериями оценки их работы, а значит, и не уверены в справедливости;
- 3) сотрудники не владеют информацией о поощрениях за высокие результаты работы;
- 4) формы поощрения сотрудников, являются непривлекательными для них.

Проведя анализ наиболее известных методов повышения мотивации, можно сказать о том, что выбор мотивации требует индивидуального подхода

для каждой компании, а так же для каждого уровня персонала. Правильно построенная стратегия развития мотивации включатся в себя несколько методов, так как каждый из них имеет свои недостатки. Ведь именно при использовании нескольких методов можно избежать рисков и компенсировать слабые стороны каждого из них. В зависимости от поставленных целей, можно определить, как использовать методы: параллельно сочетать их между собой или использовать последовательно один за другим.

Каждая выполненная работа сотрудника имеет уникальный характер, исходя, из которого можно оценить желание, настроение и ценности, которых он придерживался при ее выполнении. Но, несмотря на этого, нельзя делать вывод о том, повлиять на работу сотрудника и качества ее выполнения невозможно. Наоборот, если правильно проанализировать ситуацию, то можно понять что движет человеком в процессе ее выполнения и к чему он стремится. Именно после корректной оценки его стимулов можно построить мотивации человека таким образом, что она сам будет максимально вовлечен в данный процесс и повышения его качества, что окажет положительный результат с точки зрения поставленных целей и задач перед организацией.

Эффективное управление человеком возможно через знание факторов, влияющих на его мотивацию. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «БАРНАУЛЬСКИЙ ВОДОКАНАЛ»

2.1 Общая характеристика ООО «Барнаульский водоканал»

Общество с ограниченной ответственностью «Барнаульский водоканал» создано в соответствии с ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом РФ.

Целью ООО «Барнаульский водоканал» является извлечение прибыли.

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 1) производственная эксплуатация водопроводно-канализационного комплекса (ВКХ) муниципального образования, с осуществлением хозяйственной и финансовой деятельности по предоставлению услуг водоснабжения и водоотведения потребителям;
- 2) организация и реализация экономически целесообразных, выгодных, надежных и эффективных систем водоснабжения и водоотведения различных потребителей жилищно-коммунального хозяйства и иных хозяйствующих субъектов;
- 3) осуществление строительно-монтажных, ремонтно-строительных работ по реконструкции, модернизации и сооружению новых объектов систем водоснабжения и водоотведения ВКХ муниципальных образований, сооружение энергообъектов;
- 4) формирование инвестиционных источников для финансирования развития муниципального водопроводно-канализационного хозяйства;
- 5) развитие форм информирования населения по реализуемым программам в муниципальных образованиях для их общественной поддержки;
- 6) привлечение инвестиций, в том числе иностранных, для производственной, хозяйственной и финансовой деятельности, а так же для технического развития ВКХ;
- 7) монтаж и эксплуатация энергетического оборудования;

- 8) проведение обследований энергетического состояния предприятий, анализ и оптимизация режимов энергопотребления, разработка и внедрение мероприятий по водоснабжению, энергоснабжению, АСКУЭ (АСДУ), подготовка энергетических паспортов предприятий;
- 9) осуществление ремонта водоснабжающего, водоотводящего, энергетического и тепломеханического оборудования;
- 10) осуществление проектных работ;
- 11) водоснабжение и водоотведение хозяйственно-бытовых стоков;
- 12) строительство собственными силами на условиях подряда, субподряда, долевого участия объектов производственного назначения и жилья;
- 13) ремонтно-строительные, реставрационные, оформительные, пусконаладочные и монтажно-эксплуатационные работы;
- 14) разработка и реализация проектов и мероприятий по рациональному использованию энергоресурсов, охране недр и окружающей среды, переработка промышленных отходов;
- 15) переработка, транспортировка и реализация энерго-сырьевых продуктов и ресурсов;
- 16) выработка электрической и тепловой энергии на стационарных и передвижных энергоисточниках, подача энергоресурсов по транспортным сетям;
- 17) организация переработки топлива на энергоисточниках;
- 18) деятельность по контролю химического состава питьевой воды и сточных вод;
- 19) деятельность по контролю бактериологического состава питьевой воды, включая деятельность, связанную с использованием возбудителей инфекционных заболеваний;
- 20) маркетинговые исследования, консультации по вопросам коммерческой деятельности, финансов и управления;
- 21) внутренний и международный лизинг;

- 22) менеджмент, в том числе финансовый и лизинговый;
- 23) коммерческая проработка проектов и программ сотрудничества с Российскими и иностранными фирмами, подготовка предложений, оформление контрактов с иностранными партнерами, подготовка технико-экономических обоснований и учредительных документов для создания совместных предприятий;
- 24) подготовка и проведение симпозиумов, конференций, совещаний, семинаров;
- 25) подготовка кадров для нужд предприятий, включая специалистов банковской, финансовой и управленческой сфер, оказание услуг в подборе и проверке кадров, оформление визовой поддержки;
- 26) оптовая и розничная торговля продукцией производственно-технического назначения, товарами народного потребления;
- 27) осуществление посреднической деятельности;
- 28) производство товаров народного потребления, продукции производственно-технологического назначения и их реализация;
- 29) рекламная и издательско-полиграфическая деятельность;
- 30) оказание складских услуг предприятиям и организациям;
- 31) оказание услуг по общественному питанию;
- 32) защита государственной тайны при работе со сведениями, составляющими государственную тайну;
- 33) иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Высшим органом управления ООО «Барнаульский водоканал» является Общее собрание, которое состоит из участников. Каждый участник имеет на Общем собрании число голосов пропорционально его доле в уставном капитале организации. Статус: крупное предприятие.

Для обеспечения деятельности ООО «Барнаульский водоканал» за счет вкладов участников был образован уставный капитал в размере 10 000 рублей.

Имущество организации составляют материальные ценности и финансовые ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью организации.

Источниками образования имущества являются:

- 1) личные средства участников, вложенные в уставный капитал, а также его дополнительные взносы в имущество общества;
- 2) доходы от деятельности общества;
- 3) иные поступления.

Организация самостоятельно планирует свою деятельность, направленную на получение прибыли, определяет перспективы развития, исходя из спроса на производимую продукцию, работы, услуги, необходимости производственного и социального развития организации.

ООО «Барнаульский водоканал» реализует свою продукцию по ценам и тарифам, определенным договорами с потребителями, кроме законодательно регулируемых цен.

Оставшаяся в распоряжении организации чистая прибыль направляется на развитие и расширение производства, и другие цели по усмотрению участников.

Прибыль является обобщающим показателем финансовых результатов в хозяйственной деятельности и направляется на:

- 1) отчисления в бюджет, согласно действующего законодательства;
- 2) отчисление на социальное страхование.

Прибыль, оставшаяся у организации после уплаты налогов и других платежей, распределяется по решению общего собрания участников организации между участниками пропорционально их долям в уставном капитале ООО «Барнаульский водоканал». Общее собрание определяет размер чистой прибыли, подлежащей распределению, форму выплаты, даты выплаты, определяющая срок, в течение которого организация обязана исполнить обязательство по выплатам за счет прибыли.

Таблица 2 – Использование трудовых ресурсов ООО «Барнаульский водоканал» за 2016-2020 гг.

Показатели	Единиц ы измерен ия	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка	Тыс. руб.	164713 4	177556 9	189196 4	180721 4	177336 6	126232	107,66
Среднесписочная численность	Человек	1072	1065	1055	1051	1037	-35	96,74
Производительность труда	Тыс. руб.	1536,5 06	1667,2 01	1793,3 31	1719,5 19	1710,0 93	173,58 7	111,3

Исходя из данных таблицы 2, производительность труда к 2018 году выросла до максимального уровня за период 2016-2020 гг. и составила 1793,331 тыс. руб. Далее производительность труда начала снижаться и на конец 2020 году составляла 1710,093 тыс. руб.

Численность персонала к 2020 году в абсолютном отклонении уменьшилась на 35 человек (на 3,26%). Но производительность труда выросла в абсолютном отклонении к 2020 году на 11,3 %.

В организации проводились мероприятия по оптимизации штата сотрудников, поэтому численность персонала снижалась. Мероприятия по оптимизации штата предусматривали пересмотр функций работников организации и их корректировка, проведение аттестации, оценку потребности организации в кадрах, анализ вакантных мест в организации, анализ текучки персонала.

Анализ фонда оплаты труда в динамике и в соотношении с другими показателями деятельности должно постоянно находиться в поле зрения руководителя, так как это одна из основных статей затрат для любой организации.

Таблица 3 – Использование фонда оплаты труда ООО «Барнаульский водоканал» за 2016-2020 гг.

Показатели	Единиц ы измере ния	2016	2017	2018	2019	2020	Абсол ютное откло нение	Темп роста, %
Выручка	Тыс. руб.	16471 34	17755 69	18919 64	18072 14	17733 66	12623 2	107,66
Фонд оплаты труда	Тыс. руб.	37367 9	36219 1	38958 4	44285 9	45019 2	76513	120,48
Зарплатоот дача	Руб.	4,408	4,902	4,856	4,081	3,393	-1,015	76,97

По данным таблицы 3 можно сделать вывод, что фонд оплаты труда используется неэффективно, так как уменьшение показателя зарплатоотдача это негативный фактор. То есть заработная плата растет, а выручка не успевает.

2.2 Методика социологического исследования

Социологическое исследование представляет собой изучение социальных проблем на основе анализа и обобщение конкретного материала эмпирических данных, собранных по определенной программе и методике.

Исследователи, которые занимаются вопросами повышения трудовой мотивации работников, используют в своих работах такое понятие как удовлетворенность трудом. Трудовая деятельность персонала ограничивается не только различными операциями и действиями, но и включает такие аспекты, как личностные качества субъекта деятельности, материально-технические условия рабочего места, определенные технологии выполнения задач и даже взаимодействие индивидов.

Поэтому в настоящее время более актуальным становится представление о том, что результаты трудовой деятельности работника определяются не только количественными показателями, но и качественными показателями, и социально-психологическими. Это обусловлено возрастающим интересом к проблемам управления персонала и повышению удовлетворенности трудом работников.

Предметом исследования выступает трудовая мотивация коллектива дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» и факторы, влияющие на нее.

Объектом исследования являются сотрудники дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал».

Цель социологического исследования – на основе определения состояния удовлетворенности трудом и характеристик трудового потенциала предложить рекомендации, направленные на повышение степени мотивации работников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал».

Для проведения социологического исследования необходимо определить задачи. Подобрать критерии и методику расчета (Приложение 1). Далее необходимо разработать анкету, соответствующую задачам исследования, для непосредственного проведения социологического исследования (Приложение 2).

Для расчета индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы будет использована формула (1):

$$I = \frac{\sum a_i * n_i}{N} \quad (1)$$

где I – индекс удовлетворенности на основе бальной шкалы;

a – количество респондентов, выбравших данный ответ ;

n – баллы, присвоенные вариантами ответов на вопрос;

N – количество респондентов, участвующих в анкетировании.

Гипотезы:

1. Для работников ООО «Барнаульский водоканал» характерен средний уровень удовлетворенности трудом.

2. Для большинства работников наиболее значимыми характеристиками труда в целом являются зарплата, содержание труда и психологический климат в коллективе.

3. Основными характеристиками труда, важными для работников применительно к их рабочему месту являются условия труда, содержание труда и карьерный рост.

4. Большинство сотрудников работают в полную силу.

5. Большинство работников полностью удовлетворены уровнем социальной защищенности, отношениями с коллегами, отношениями с руководителем, самостоятельностью в выполнении своей работы.

6. Основными путями повышения удовлетворенности трудовой деятельностью работников, по их мнению, является увеличение заработной платы и изменения условий труда.

Исследование проведено среди работников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал».

Дирекция по персоналу состоит из 6 отделов: отдел организации труда и мотивации, отдел кадрового администрирования, отдел подбора, обучения и развития персонала, менеджер по внутренним коммуникациям, отдел хозяйственного обучения, отдел по управлению делами.

Численность сотрудников дирекции по персоналу 27 человек.

Далее на рисунке 1 представлена организационная структура ООО «Барнаульский водоканал».



Рисунок 1 – Организационная структура дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал»

Для исследования будет использован сплошной опрос.

Этапы проведения исследования:

1. Подготовительный этап (разработка анкеты).
2. Этап реализации исследования.
3. Аналитический этап (качественный и количественный анализ полученных данных).

Для решения поставленных задач используются следующие методы: анализ кадровых документов и анкетирование сотрудников. Данные, полученные в результате анкетирования, будут проанализированы с использованием методов математической статистики.

2.3 Анализ мотивации персонала ООО «Барнаульский водоканал»

Среди работников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» было проведено социологическое исследование, цель которого определить состояние трудовой мотивации.

В анкетирование приняло участие 18 сотрудников.

Проанализируем социально-демографическую структуру сотрудников дирекции по персоналу, принявшего участие в анкетировании.

Таблица 4 – Половая структура дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал»

Пол	Количество человек	Удельный вес (%)
Мужской	0	0
Женский	18	100
Всего	18	100

Из данных таблицы 4 видно, что сотрудники, принявшие участие в анкетировании, дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» это женщины.

Таблица 5 – Возрастная структура дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал»

Возраст	Количество человек	Удельный вес (%)
18-29 лет	0	0
30-39 лет	4	22,2
40-50 лет	9	50
Более 50 лет	5	27,8
Всего	18	100

Из данных таблицы 5 видно, что в коллективе дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» нет сотрудников в возрасте менее 30 лет, сотрудников, возраст которых 30-39 лет, 22,2%. Половина сотрудников (50%) находится в возрасте 40-50 лет. И 27,8% это сотрудники, возраст которых составляет более 50 лет.

Далее рассмотрим структуру персонала по стажу работы, по уровню образования.

Таблица 6 – Структура дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» по общему стажу работы

Общий стаж работы	Количество человек	Удельный вес (%)
Менее 1 года	1	5,6
1-3 года	0	0
3-5 лет	0	0
5-10 лет	3	16,7
10-20 лет	6	33,3
Более 20 лет	8	44,4
Всего	18	100

Из данных, представленных в таблице 6 видно, что 44,4% (8 человек) сотрудников имеют общий стаж работы более 20 лет 33,3% (6 человек) – от 10 до 20 лет, 16,7% (3 человека) – сотрудники с опытом 5-10 лет, 5,6% (1 человек) сотрудников имеют общий стаж работы менее 1 года. Сотрудников с общим стажем работы 1-5 лет в организации нет.

Таблица 7 – Структура дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» по уровню образования

Образование	Количество человек	Удельный вес (%)
Высшее	12	66,6
Среднее специальное	5	27,8
Среднее	1	5,6
Всего	18	100

Из данных, представленных в таблице 7 видно, что высшее образование имеет 12 человек (66,6%), среднее специальное образование 5 человек (27,8%) и только 1 человек (5,6%) имеет среднее образование.

Таблица 8 – Структура дирекции по персоналу по стажу работы в ООО «Барнаульский водоканал»

Стаж работы	Количество человек	Удельный вес (%)
Менее 1 года	1	5,6
1-3 года	1	5,6
3-5 лет	2	11
5-10 лет	5	27,8
10-20 лет	6	33,3
Более 20 лет	3	16,7
Всего	18	100

Из таблицы 8 видно, что 16,7% сотрудников дирекции по персоналу работают в ООО «Барнаульский водоканал» более 20 лет, 33,3% сотрудников работают от 10 до 20 лет, 11,2 % сотрудников работают в организации менее 3 лет.

Таблица 9 – Факторы ценности работы, характерны для сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал»

Факторы	Количество отданных голосов	В % к учувствовавшим в опросе
Содержание работы	9	50
Уровень заработной платы	9	50
Продвижение по карьерной лестнице	1	5,6
Самореализация	6	33,3
Условия труда	7	38,9
Стабильность	17	94,4
Психологический климат в коллективе	9	50
Всего	18	100

Из таблицы 9 видно, что для сотрудников ООО «Барнаульский водоканал» наиболее важными характеристиками работы являются стабильность, содержание работы, уровень заработной платы и психологический климат в коллективе.

Таблица 10 – Характеристики, влияющие на эффективность работы сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал»

Характеристики	Количество отданных голосов	В % к учувствовавшим в опросе
Высокий заработок	8	44,4
Интересная и полезная работа	10	55,6
Признание	6	33,3
Самосовершенствование	2	11,1
Социальные контакты	6	33,3
Стремление к достижениям	3	16,7
Всего	18	100

По данным таблицы 10, что на эффективность работы почти половины сотрудников влияет интересная и полезная работа, высокий заработок. Также важными характеристиками для 33,3% сотрудников являются признание и социальные контакты.

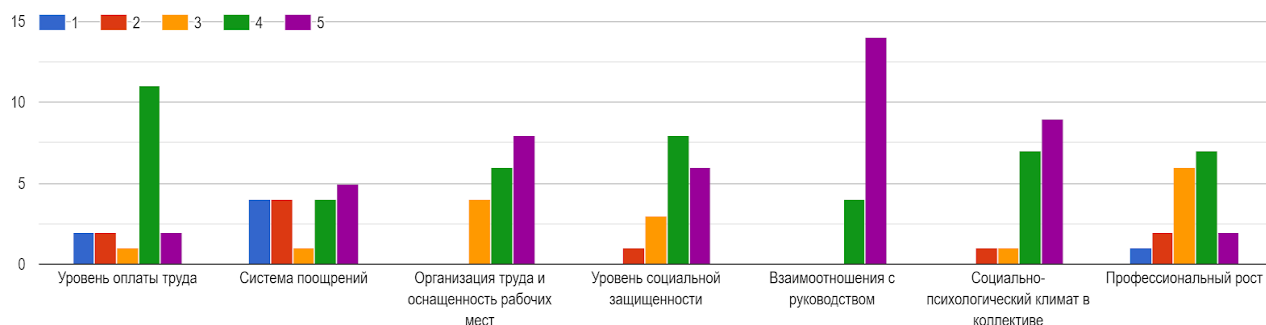


Рисунок 2 – Удовлетворенность сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» различными факторами работы

По данным рисунка 2 можно рассчитать: индекс удовлетворенности уровнем оплаты труда составляет 3,5, индекс удовлетворенности системой поощрения – 3,11, индекс удовлетворенности организацией труда и оснащенностью рабочих мест – 4,22, индекс удовлетворенности уровнем социальной защищенностью – 4,06, индекс удовлетворенности взаимоотношением с руководством – 4,78, индекс удовлетворенности социально-психологическим климатом в коллективе – 4,33, индекс удовлетворенности профессиональным ростом – 3,39.

На основе расчетов индексов удовлетворения различными факторами можно сделать вывод, что работники удовлетворены такими факторами как организация труда и оснащенность рабочих мест, уровнем социальной защищенности, взаимоотношениями с руководством, социально-психологическим климатом в коллективе. В средней степени работники дирекции по персоналу удовлетворены уровнем оплаты труда, системой поощрения и профессиональным ростом.

Таблица 11 – Факторы, влияющие на улучшение системы льгот, по мнению сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал»

Факторы	Количество отданных голосов	В % к учувствовавшим в опросе
Полная оплата путевки 1 раз в год	5	27,8
Оплата спортивных занятий	5	27,8
Ссуды и кредиты на приобретение жилья, автомобиля	9	50
Бесплатное лечение сотрудника на базе определенного медицинского заведения	9	50
Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю	3	16,7
Оплата обучения для повышения квалификации	3	16,7
Затрудняюсь ответить	4	22,2
Всего	18	100

Исходя из данных таблицы 11, по мнению половины сотрудников, на улучшение системы льгот повлияют ссуды и кредиты на приобретение жилья, автомобиля и бесплатное лечение сотрудника на базе определенного медицинского заведения.

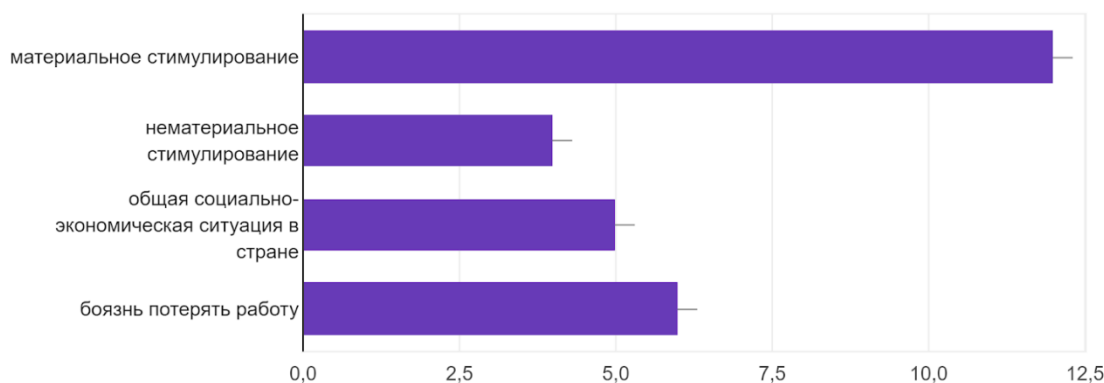


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на трудовую активность сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал»

По данным рисунка 3 можно сказать, что по мнению более 65 % респондентов на трудовую активность влияет материальное стимулирование, боязнь потерять работу выделили около 30%, социально-экономическую ситуацию в стране – 27%, а нематериальное стимулирование – 22%.

Таблица 12 – Степень отдачи работников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал»

Степень отдачи	Количество человек	Удельный вес (%)
Работаю в полную силу	13	72,2
Работаю в меру своих возможностей	5	27,8
Работаю не в полную силу	0	0
Итого	18	100

Исходя из данных таблицы 12, можно сделать вывод, что у 72,2% сотрудников высокий уровень отдачи, 27,8% работают со средней степенью отдачи.

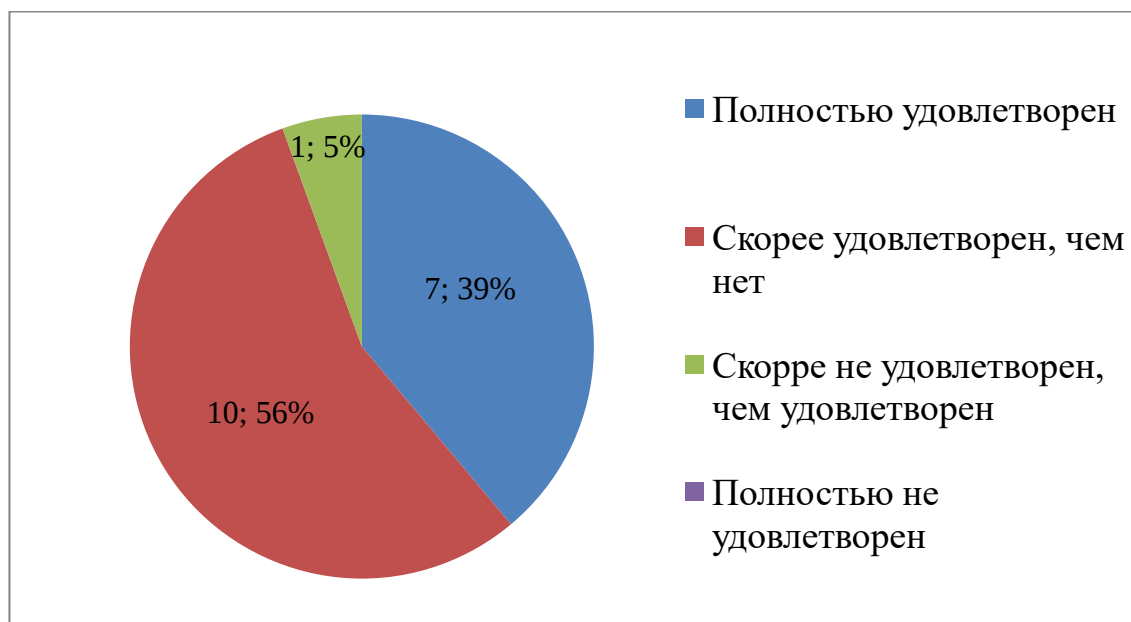


Рисунок 4 – Степень удовлетворенности сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» своей работой в целом

По данным рисунка 4 можно сделать вывод, что 39% респондентов полностью удовлетворены своей работой в целом, 56% скорее удовлетворены и только 5% скорее не удовлетворены.

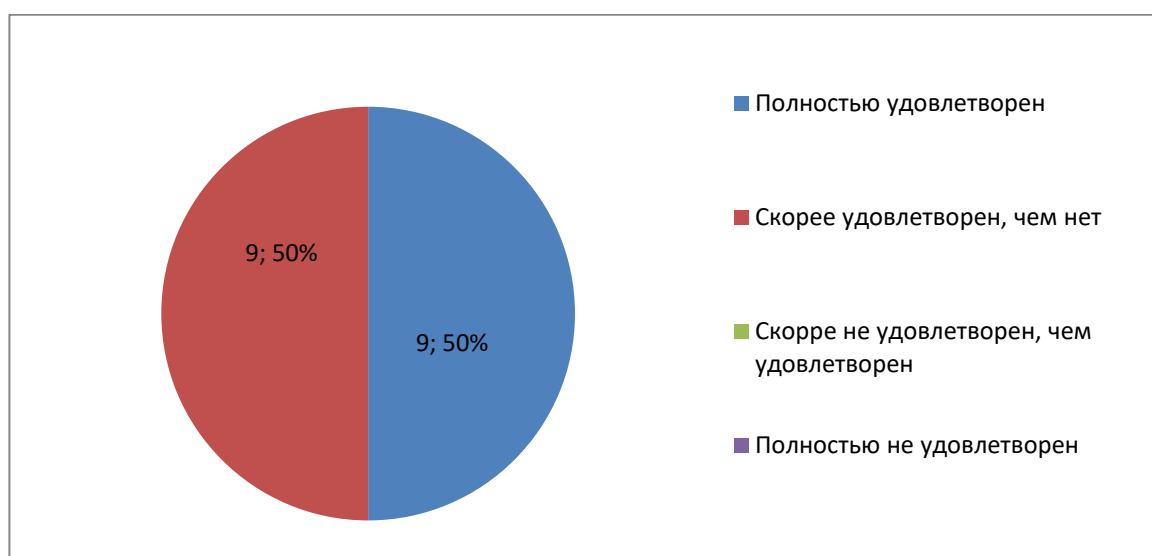


Рисунок 5 – Степень удовлетворенности сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» самостоятельностью в работе

По данным рисунка 5 видно, что степень удовлетворенности сотрудников дирекции по персоналу самостоятельностью в работе находится на высоком и среднем уровне в равных долях.

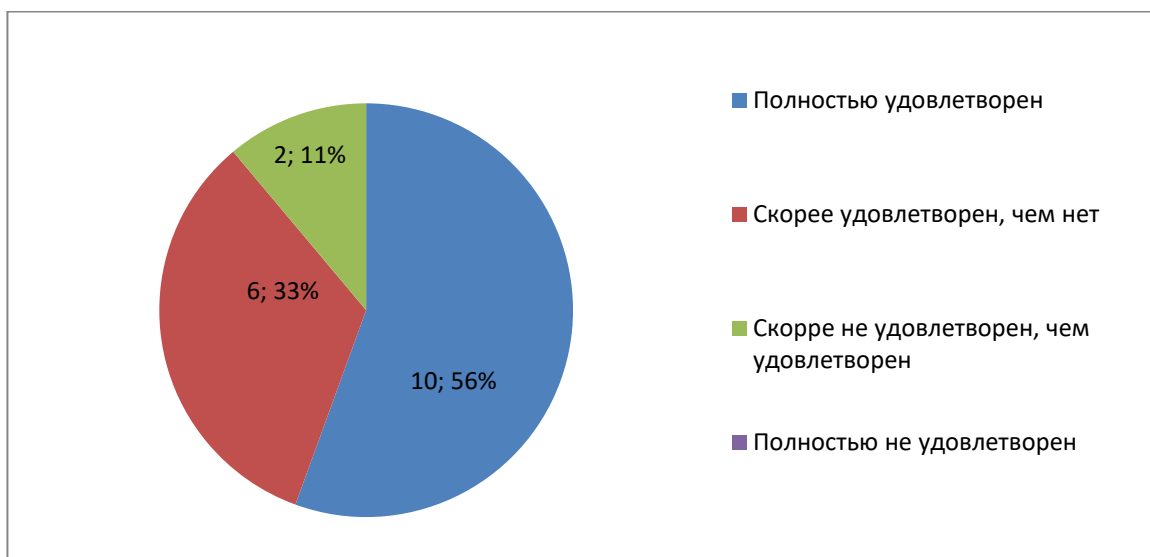


Рисунок 6 – Степень удовлетворенности сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал» существующей системой обучения

По данным рисунка 6 видно, что степень удовлетворенности сотрудников дирекции по персоналу системой обучения в целом находится на среднем уровне.

Хоть в организации и нет положения о системе обучения персонала, но сотрудники в качестве нематериальных стимулов для трудовой деятельности получают различные направления на повышение квалификации и профессиональное обучение. Также в организации проходят обучения внутри ГП «Водоканал».

Разработку программ, обучение и проведение итоговых оценочных мероприятий осуществляет дирекция по персоналу.

Удовлетворенность трудом это важный социально-психологический показатель и эффективности деятельности человека. Поэтому важно знать факторы, которые влияют на этот показатель.

Таблица 13 – Факторы, по мнению сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал», влияющие на повышение уровня удовлетворения трудом

Факторы	Количество отданных голосов	В % к учувствовавшим в опросе
Изменение системы оплаты труда	13	72,2
Профессиональное развитие	8	44,4
Изменение условий рабочего места	0	0
Реорганизация трудовой деятельности	0	0
Оптимизация функционала работы	1	5,6
Всего	18	100

Из данных таблицы 13 видно, что путями повышения удовлетворенности трудом, по мнению сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал», являются изменение системы оплаты труда, профессиональное развитие.

Оптимизация функционала работы в организации, по мнению только одного сотрудника, повлияет на уровень удовлетворения трудом.

Изменение условий рабочего места или реорганизация трудовой деятельности на уровень удовлетворения трудом, по мнению сотрудников, не влияют.

Еще одной мерой эффективности трудовой деятельности является результативность труда работников организации. Поэтому важно определять факторы, влияющие на нее.

Таблица 14 – Факторы, оказывающие влияние на результативность труда сотрудников дирекции по персоналу ООО «Барнаульский водоканал»

Факторы	Количество отданных голосов	В % к учувствовавшим в опросе
Физические условия работы	0	0
Стиль руководства	4	22,2
Знания и квалификация руководителя	6	33,3
Наличие карьерного роста	1	5,6
Предоставление социальных льгот	3	16,7
Заработная плата	6	33,3
Интерес к работе, творческий подход	9	50
Применение штрафных мер при невыполнении заданий	0	0
Премии, дополнительные выплаты, надбавки	9	50
Награждение письмами благодарности, знаками отличия	1	5,6
Понимание своей рабочей роли	4	22,2
Отношение с руководством	6	33,3
Отношения с коллегами	9	50
Профессиональные знания и навыки	7	38,9
Состояние здоровья	2	11,1
Всего	18	100

По данным таблицы 14 видно, что основными факторами, влияющими на результативность труда являются интерес и творческий подход к работе, премии, дополнительные выплаты, надбавки и отношения с коллегами.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

3.1 Проблемы существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Барнаульский водоканал»

Численность персонала ООО «Барнаульский водоканал» на 31 декабря 2020 года составляла 1064 человека.

Организационная структура ООО «Барнаульский водоканал» представлена в приложении 3.

Таблица 15 – Половая структура персонала ООО «Барнаульский водоканал» за 2019–2020 гг.

Категории персонала	2019 год		2020 год		Рост показателя, %
	Человек	В % к итогу	Человек	В % к итогу	
Женщины	270,2	25,69	270,2	25,89	0
Мужчины	781,5	74,31	773,5	74,11	98,98
Итого	1051,7	100	1043,7	100	99,24

По данным таблицы 15 можно сделать вывод, что в ООО «Барнаульский водоканал» что количество мужчин, значительно превышает количество женщин.

Таблица 16 – Возрастная структура персонала ООО «Барнаульский водоканал» за 2019–2020 гг.

Категории персонала	2019 год		2020 год		Рост показателя, %
	Человек	В % к итогу	Человек	В % к итогу	
до 35 лет	208	19,47	201	18,89	96,63
36–45 лет	268	25,09	282	26,5	105,22
46–55 лет	296	27,72	288	27,07	97,3
старше 56	296	27,72	293	27,54	98,99
Итого	1068	100	1064	100	99,63

По данным таблицы 16 видно, что категория персонала в возрасте 36-45 лет в 2020 году выросла на 5,22%. Молодежи (до 35 лет) работает мало на предприятии, менее 20 %.

Таблица 17 – Структура персонала ООО «Барнаульский водоканал» по уровню образования за 2019–2020 гг.

Уровень образования	2019 год		2020 год		Рост показателя, %
	Человек	В % к итогу	Человек	В % к итогу	
Среднее	486	45,51	468	43,98	96,3
Средне-специальное	226	21,16	237	22,28	104,87
Высшее	356	33,33	359	33,74	100,84
Итого	1068	100	1064	100	99,63

Таблица 18 – Текучесть персонала ООО «Барнаульский водоканал» за 2019-2020 гг.

Характеристики текучести персонала	Единицы измерения	2019 год	2020 год
Текучесть персонала	%	10,66	8,79
Текучесть персонала среди женщин	%	11,78	6,83
Текучесть персонала среди мужчин	%	10,26	9,46
в том числе руководители	%	5,08	3,52
из них руководители 1-3 уровня	%	0	0
Специалисты и другие служащие	%	17,04	9,78
Рабочие	%	9,81	9,35
Уволено	Человек	7	15
в том числе по соглашению сторон	Человек	0	3
в связи с истечением срока трудового договора	Человек	0	1
по собственному желанию	Человек	4	10
в связи со смертью	Человек	3	1
Принято	Человек	12	14

По данным таблиц 18, что в 2020 году текучесть персонала снижается. Но растет показатель уволенных сотрудников по всем категориям, кроме смерти. А также количество принятых сотрудников выросло на 2 человека

Разумеется, для каждой организации есть своя норма коэффициента текучести кадров, к достижению которой необходимо стремиться. Данная норма определяется на основании следующих факторов:

1. Специфика отрасли.
2. Категория персонала (линейный персонал или же управленческий).
3. Конкурентоспособность организации.
4. Территориальное расположение организации.
5. Кадровая политика.
6. Стилль управления.

В целом коэффициент текучести меньше 3 % говорит о застое на предприятии, более 50 % – о серьезных проблемах в кадровой политике[2]. В целом для сферы ЖКХ допустим коэффициент текучести до 15%.

Рассмотрим действующую систему мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Барнаульский водоканал».

Система мотивации персонала отражается в Уставе предприятия, Коллективном договоре, Положении о порядке оплаты труда работника, в Правилах внутреннего трудового распорядка, Положение о социальном обеспечении работников.

В системе мотивации и стимулирования труда представлен достаточно широкий список материального стимулирования труда работников. Исходя из принципа экономической целесообразности, целей и задач, стоящих перед структурными подразделениями, применяются следующие системы оплаты труда: повременно-премиальная и сдельно-премиальная.

Согласно Трудовому кодексу работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере. Но по желанию работника, работающего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен день отдыха. В этом случае работа в

нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит [2].

Работникам предприятия, кроме должностного оклада, установленного трудовым договором, устанавливаются надбавки, доплаты, премии и компенсации.

С целью повышения мотивации труда, обеспечения материальной заинтересованности в улучшении качественных и количественных результатов труда, при наличии положительного финансового результата по итогам деятельности предприятия за рассматриваемый период, всем работникам устанавливается ежемесячная премия к должностному окладу.

Директор имеет право на лишение премии работников или снижение размера премии за невыполнение должностных обязательств или нарушения трудовой дисциплины.

Доплаты и надбавки, начисляемые работникам ООО «Барнаульский водоканал» указаны в приложении 3

Работодатель предоставляет работникам социальные льготы, гарантии и компенсации, направленные на обеспечение высокого уровня мотивации, сохранение их здоровья, формирование внутреннего имиджа и корпоративной культуры организации, а также с целью повышения социальной защищенности работников и с учетом социальной ответственности, в соответствии с Положением о предоставлении работникам ООО «Барнаульский водоканал» льгот, гарантий и компенсаций.

Помимо общих гарантий и компенсаций, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, работникам предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные локально-нормативными актами организации, а также действующим Коллективным договором

Кроме установленных законодательством Российской Федерации работникам организации предоставляется право на получение следующих льгот, гарантий и компенсаций:

1. Единовременные выплаты (материальная помощь):

- 1) при рождении, усыновлении ребенка;
- 2) в случае смерти работника организации или его близкого родственника;
- 3) родителям и опекунам, имеющим ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет включительно;
- 4) по другим причинам.

2. Компенсация (оплата) расходов по приобретению путевок в детские оздоровительные лагеря и санатории для детей.

3. Добровольное медицинское страхование.

4. Другие льготы, гарантии и компенсации.

На предприятии применяется система косвенной материальной мотивации – это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма и т.п. Задача социального пакета – заинтересовать работника, ведь далеко не каждого работника интересует только размер зарплаты. В отечественной практике система косвенного материального стимулирования представляет собой дополнительные неденежные компенсации работникам:

1. Работникам компенсируется один раз в год путевки в санатории и дома отдыха Российской Федерации.

2. Производится регулярное профилактическое медицинское обследование работников с целью поддержания здоровья и оказания своевременной медицинской помощи, обеспечивает медицинское обслуживание работников на основе обязательного и добровольного медицинского страхования.

3. Работники, занятые на работах с вредными условиями труда и с загрязнением, обеспечиваются за счет предприятия молоком.

4. Работники предприятия обеспечиваются в соответствии с условиями труда и установленными нормами бесплатно специальной одеждой, обувью и другими средствами индивидуальной защиты.

5. Работникам, направляемым в командировку, оплачиваются суточные

6. Детям, работников предприятия, в возрасте до 14 лет включительно предоставляются новогодние подарки.

7. Работникам предприятия предоставляется один оплачиваемый день при регистрации собственного брака, при рождении, усыновлении ребенка, в день Знаний (1 сентября), работникам, воспитывающим ребенка-учащегося 1 класса.

8. Работникам предприятия предоставляется два оплачиваемых дня в случае смерти близких родственников при предоставлении им свидетельства о смерти и документов, подтверждающих степень родства.

Нужно отметить, что только лишь на материальной мотивации организация долго не сможет существовать. Необходимо обратить внимание на социально-психологические методы управления персоналом. К ним можно отнести: похвала начальника, признание сослуживцев; теплая атмосфера в коллективе; организация культурно-массовых мероприятий (выезд на природу, подарки детям сотрудников предприятия); официальное трудоустройство; льготы; возможность командировок; комнаты отдыха и т.д. Все нематериальные факторы отражены в Уставе, коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка и других правовых документах предприятия.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в труде, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой.

В проведенном социологическом исследовании был проанализирован уровень трудовой мотивации работников ООО «Барнаульский водоканал», а также отдельные факторы, зависящие от степени удовлетворенности и влияющие на производительность труда. То есть были проанализированы:

уровень трудовой активности работников, степень трудовой отдачи, степень заинтересованности трудом.

В результате обработки ответов респондентов было выявлено, что удовлетворенность трудовой деятельностью работников в целом находится на среднем уровне.

Для начала, стоит обратить внимание на уровень заработной платы сотрудников компании, систему поощрения и систему профессионального роста, так как именно эти показатели наиболее важны для персонала.

Следует проанализировать и рассмотреть возможность повышения заработной платы сотрудников, либо более тщательно разработать систему распределения работы, что поспособствует равномерному распределению нагрузки и исключит переработки.

Можно выделить основные достоинства системы стимулирования персонала на предприятии. Это премии, надбавки, различные поощрения (моральные и материальные) и др.

Несмотря на положительные аспекты построенной системы мотивации и стимулирования труда на данном предприятии, следует отметить, что здесь существуют и негативные моменты.

Планирование продвижения персонала организации по служебной лестнице в организации отсутствует.

Не уделяется должного внимания результатам аттестации, собеседования, а то и вовсе не проводится выяснения личных планов работников, подведения ежегодного итога работы, а также комплексной оценке каждого работника.

Совершенно не проводится работа по планированию трудовой карьеры персонала. Работа по организации движения кадров сводится лишь к обеспечению замещения вакантных мест. Движение кадров на предприятии состоит из таких процедур: повышение в должности или квалификации, перемещение, понижение, увольнение. Не формируется кадровый резерв.

Обучению персонала должно быть отведено особое место. Необходимо выяснить какие категории сотрудников, и в каких курсах, семинарах по повышению квалификации нуждаются.

Необходимо помогать работникам самореализовываться на рабочем месте, повышать квалификацию.

3.2 Система управления деловой карьерой и работа с кадровым резервом в ООО «Барнаульский водоканал» как фактор стимулирования персонала

Управление деловой карьерой в организации представляет собой систему мер системой управления персоналом по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий самой организации.

Положительным эффектом обладают действия по совершенствованию системы управления деловой карьерой за счет повышения стабильности кадров, роста квалификационного уровня работников и удовлетворенности работников рабочим местом, что напрямую влияет на рост объема производства, повышение качества работы, увеличение доходов организации, сокращение затрат на набор и обучение кадров.

Комплексная система управления карьерным процессом представляет собой совокупность функциональных подсистем по управлению карьерой (планирование, организацию, мотивацию и стимулирование, контроль и анализ карьерного роста персонала), объединенных едиными целями, задачами, принципами и методами.

Цель системы управления карьерным процессом ООО «Барнаульский водоканал» является полное удовлетворение количественных и качественных потребностей в персонале по времени и рабочим местам с помощью

действующих комплексных программ служебно-профессионального продвижения.

Можно выделить подцели системного управления карьерой как для организации, так и для сотрудников этой организации:

1) со стороны кадровой службы организации:

- рациональное использование профессиональных способностей персонала в интересах достижения целей организации;
- своевременное обеспечение потребностей организации в персонале в необходимом количестве, в нужном месте, с требуемым уровнем квалификации, профессиональным и жизненным опытом;
- создание эффективных стимулов для труда;
- обеспечение относительно стабильного состава персонала, способного аккумулировать профессиональный опыт и корпоративную культуру организации и др.;

2) со стороны персонала:

- обеспечение возможностей самореализации в организации и профессиональной сфере;
- достижение более высокого должностного статуса, возможность получения более высоких привилегий, авторитета, благ, льгот;
- получение более содержательной и адекватной профессиональным способностям и интересам работы;
- развитие профессиональных и деловых способностей за счет организации;
- формирование структуры неформальных отношений в сфере власти и в организации и др.

Управление карьерой в ООО «Барнаульский водоканал» может быть реализовано посредством решения следующих задач:

1. Планирование индивидуального профессионального развития и должностного перемещения в организации. Разработка планов карьеры на 3-5 лет, включение в планы обучения и схемы перемещения.

2. Организация профподготовки, стажировки персонала внутри организации и за ее пределами, временного исполнения обязанностей и др.

3. Активизация (мотивация и стимулирование) деятельности персонала с целью побуждения раскрытия собственного профессионального, делового и творческого потенциала. Стимулирующая карьерная среда в организации должна быть для всего персонала прозрачной, понятной и действенной.

4. Анализ и оценка результатов труда, профессиональных, деловых и личностных способностей персонала организации. Контроль деятельности персонала, его профессиональным и должностным ростом, за рациональным использованием его потенциала в организации.

Условия успешного управления карьерой в организации:

1) наличие нормативно-правовой базы системы и механизмов управления карьерой;

2) совпадение интересов и ожиданий персонала и организации;

3) признание профессиональных способностей, знаний и опыта персонала важнейшей ценностью на всех уровнях управления в организации;

4) наличие специалистов по управлению карьерой персонала;

5) относительная стабильность организационной и должностной структуры организации;

7) научно обоснованная система критериев и методов оценки потенциала, заслуг и достижений персонала и др.

Техника управления карьерой в организации может включать:

1) изучение и выявление потребностей организации в персонале;

2) оценка профессиональных способностей, деловых и личностных качеств, результатов труда персонала;

3) разработка вариантов планов карьерного развития персонала и создание реальных условий по их реализации;

4) индивидуальные обсуждения планов и работа с кадровым резервом организации;

5) разработка и утверждение специальных программных и плановых документов организации;

6) расчет потребностей финансового обеспечения управления карьерой в организации и др.

Программа управления карьерой в ООО «Барнаульский водоканал» должна включать в себя следующие направления:

- 1) информацию о вакантных местах;
- 2) помогать работникам определить цели карьеры;
- 3) поощрять диалог между работниками и их руководителями о целях карьеры и путях ее развития.

Для поддержания эффективного и стимулирующего воздействия управления карьерой необходимым условием является хорошая коммуникационная среда в организации ООО «Барнаульской водоканал». Для этого можно использовать не только доски объявления, размещенные в каждом структурном подразделении, но и также мобильное приложение «PROводник».

Кадровый резерв является составной частью техники управления карьерой в организации. Его наличие позволяет на плановой основе, по научно-практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности. Также эта система помогает организовать эффективную систему обучения сотрудников организации.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:

- 1) Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
- 2) Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
- 3) Определение кандидатов в резерв.

- 4) Принятие решения о включении в резерв.
- 5) Согласование списка кандидатов, включенных в кадровый резерв, с руководством.

Для начала необходимо провести аттестацию персонала: разработать положение об аттестации персонала, составить график проведения аттестации и сформировать комиссию по аттестации персонала. В комиссию по аттестации должны входить генеральный директор, руководитель структурного подразделения и приглашенные эксперты. После утверждается дата проведения аттестации и издается приказ. На каждого сотрудника, который будет проходить аттестацию, формируется пакет кадровых документов.

После проведения аттестации комиссия делает вывод:

- 1) кого включить в кадровый резерв;
- 2) кого направить на повышение квалификации;
- 3) кого направить на дополнительное обучение.

На основе этого формируются программы обучения кадров в организации.

Если говорить о дирекции по персоналу, то средняя стоимость курсов по повышению квалификации в этой сфере составляет 2.5-4 тыс. руб.

Кадровый резерв организации может формироваться не только из внутренних источников, но еще из студентов выпускных курсов, которые проходя практику в организации, проявили свои качества: организованность, целеустремленность

Данные рекомендации направлены на повышение мотивации сотрудников организации, повышение производительности труда и улучшение имиджа организации, что будет также характерно для снижения уровня текучки кадров. В таблице 19 представлен эффект реализации предложенных рекомендаций.

Таблица 19 – Планирование текучести персонала ООО «Барнаульский водоканал» на 2021-2022 гг.

Характеристики текучести персонала	Единицы измерения	2019 год	2020 год	2021 год (прогноз)	2022 год (прогноз)	Темп роста, %
Текучесть персонала	%	10,66	8,79	7,96	7,29	68,39
в том числе рабочие	%	9,81	9,35	8,45	7,95	81,04
специалисты и другие служащие	%	17,04	9,78	8,51	6,9	40,49
руководители	%	5,08	3,52	3,27	3,06	60,24

По данным таблиц 19, можно сделать вывод: что предложенные рекомендации повлияют на текучесть персонала положительно. К 2022 году общая текучесть персонала снизится на 31,61%: текучесть среди руководителей снизится на 39,76, среди специалистов и служащих на 59,51 и среди рабочих на 18,96.

Кроме снижения текучести персонала, предложенные рекомендации положительно повлияют на трудоотдачу, приверженность своему делу и уверенность сотрудников в завтрашнем дне. Если не будет текучки кадров, то компании не придется нанимать новых работников, а значит это экономия финансов на обучении и адаптации новых работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовая мотивация в целом представляет собой факторы, побуждающие человека к трудовой деятельности. К ним относятся потребности, мотивы, стимулы, ценности и ценностные ориентиры.

Производительность труда зависит не только от знаний и навыков работников, но также большую роль играет мотивация труда. Чем выше уровень мотивации у сотрудника, тем более эффективно и продуктивно он работает, тем больше усилий он готов тратить на достижение результата.

Мотивация определяет поведение личности, его сознание, интересы и эмоциональное состояние в данный момент. Мотивация влияет на деятельность также как и сама деятельность влияет на неё.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что у работников ООО «Барнаульский водоканал» не хватает достаточной мотивации для обеспечения более эффективной работы. В целом у сотрудников удовлетворенность трудовой деятельностью находится на среднем уровне. Персонал организации не готов брать на себя ответственность за принятие решений и их исполнение. Большое количество работников не отождествляют себя с организацией в целом, у них наблюдается различие собственных интересов с интересами организации.

Для повышения результативности, производительности труда существующая в ООО «Барнаульский водоканал» сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой премирования, которая будет построена на управлении по целям. Где будет оцениваться эффективность труда работника на основании его вклада и достижений.

Разработка системы управления деловой карьеры это один из факторов повышения трудового потенциала. Важно проводить аттестацию работников, повышение квалификаций и обучение, развивать личностные компетенции сотрудников.

Цель системы управления деловой карьерой заключается в удовлетворении количественных и качественных потребностей организации в сотрудниках. Инструментами для этой системы служит комплекс мер по служебно-профессиональному продвижению.

Формирование кадрового резерва является составной частью управления деловой карьерой. Благодаря кадровому резерву организация может в более короткие сроки закрывать вакантные места, а также назначение в кадровый резерв является средством мотивации трудовой деятельности персонала.

Работа с персоналом в системе управления деловой карьеры должна проходить непрерывно и включать в себя работу по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника. Система управления деловой карьерой должна ориентироваться не только на цели и источники организации, но также и на потребности, склонности, цели и ресурсы самого работника.

Таким образом, система управления карьерой и работа с кадровым резервом организации может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию сотрудников на трудовую деятельность.

Важную роль для системы управления деловой карьерой играет хорошая система коммуникации. Необходимо поддерживать не только формальное, но и неформальное взаимодействие между руководителем и подчиненным. Что будет оказывать эффективное и стимулирующее воздействие на развитие деловой карьеры у сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: Федеральный закон "О минимальном размере оплаты труда" от 19.06.2000 № 82 - ФЗ (ред. от 14.12.2015) // Российская газета. – 2016. – 13 января. (Федеральный выпуск № 6509).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: ст. 153 от 30. 12. 2001 г. № 197 – ФЗ (ред. от 30. 12. 2015; вступил в силу с 10.01.2016) // Российская газета. – 2016. – 17 января. (Федеральный выпуск № 7576).
3. Аксенова, Е. А. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 560 с.
4. Афонин, А.Ю. Понятие и значение мотивации и мотивационного процесса // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. 2013. №17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-znachenie-motivatsii-i-motivatsionnogo-protssessa> (дата обращения: 30.04.2021).
5. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – М.: Дашков и К, 2018. – 384 с.
6. Беляева, Л.А Человек и его потребности: учебное пособие / Урал. гос. пед. ун-т. – Екб.: [б. и.], 2009. – 165 с.
7. Болобова, А.А. Разработка механизма построения траектории карьеры специалиста / А.А. Болобова, Н.Г. Бондаренко, Ю.Б. Кадисон // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-mehanizma-postroeniya-traektorii-kariery-spetsialista> (дата обращения: 30.04.2021).
8. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2002. – №4. – С.23-34.
9. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд.– М.: ИНФРА-М, 2020. – 656 с.

10. Генкин, Б. М. Экономика труда: учебник / Б.М. Генкин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 352 с.
11. Дорошев, В.И. Введение в теорию маркетинга: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 285 с.
12. Думенко, Е.В. Особенности материального стимулирования персонала организаций сферы ЖКХ / Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-materialnogo-stimulirovaniya-personala-organizatsiy-sfery-zhkh> (дата обращения: 01.03.2021).
13. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. В. П. Пугачева. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
14. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5. – С. 16-17.
15. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы – СПб.: Питер, 2011. – 507 с.
16. Караваева, В.А. Социально-экономические аспекты мотивации труда персонала в современных организациях / В.А Караваева // Вестник КГУ. – 2014. – №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-aspekty-motivatsii-truda-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 30.04.2021).
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
18. Леонтьев, А. Деятельность. Сознание. Личность / А. Леонтьев, Д. Леонтьев, Е. Соколова. – М.: Смысл, Академия, 2005. – 235 с.
19. Лукашевич, Н. П. Социология труда: учебное пособие. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2007. – 368 с.
20. Максимов, Ю.П. Организация труда и стимулирования работников предприятия: учебное пособие / Ю.П. Максимов, С.И. Кавицкий. – М.: Государственная академия управления, 2007. – 60с.

21. Максимцов, М. М. Современный менеджмент: учебник / под ред. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 299 с.
22. Маслоу, А.Г. Мотивация и личность. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
23. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
24. Нестеренко, Т.В. Анализ методов изучения мотивации персонала / Т.В. Нестеренко, Л.С. Санькова, Н.С. Гончарова // Вестник ИКИАТ. – 2009. – №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-izucheniya-motivatsii-personala> (дата обращения: 30.04.2021).
25. Полднев, К. Формирование и развитие карьеры // Служба кадров.- 2002. – № 4.
26. Попова, А.В. Система обучения персонала в организации / А.В. Попова // Инновации в науке. 2018. №4 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-v-organizatsii-1> (дата обращения: 01.04.2021).
27. Российский энциклопедический словарь: В 2 кн. / Гл. ред.: А.М. Прохоров. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. – Кн. 1: А – Н. – 1023 с.
28. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или как платить меньше, но чтобы работали лучше? / под ред. А. Васько. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 238 с.
29. Скопина, И.В., Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров / И.В. Скопина, Н.В. Головизнина // УЭкС. 2008. №14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-upravleniya-karieroy-menedzherov> (дата обращения: 30.04.2021).
30. Скрипко, Л. Мотивация персонала в СМК российских компаний // Стандарты и качество: научно-технический журнал. – 2008. – № 2.

31. Социология управления: учебник для вузов / В.И. Башмаков [и др.]; под редакцией В.И. Башмакова, Р.В. Ленкова. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2020. – 409 с.
32. Стегний В.Н. Социологический подход к определению категорий «Социальные установки» и «Ценностные ориентации личности» // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiologicheskiiy-podhod-k-opredeleniyu-kategoriy-sotsialnye-ustanovki-i-tsennostnye-orientatsii-lichnosti> (дата обращения: 30.04.2021).
33. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.]; под ред. С. И. Сотниковой. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 513 с.
34. Управление социальным развитием персонала: учебно-метод. пособие / О.В. Грибова, М.В. Бугаева. – Шахты: ИСО и П, 2017. – 44 с.
35. Федосеев, В.Н. Управление персоналом: учебное пособие. – Ростов н/Д.: МарТ, 2006. – 528 с.
36. Хлюнева, М.В. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным / М.В. Хлюнева, А.А. Звезденков, В.Н. Верхоглазенко // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5. – С. 33-48.
37. Хохлова, Е.Д. Современные подходы к мотивации персонала организации // Молодой учёный. – 2019. – №46. – С. 364-366.
38. Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 580 с.
39. Шапиро, С.А. Мотивация: учебник / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – 223 с.
40. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб.-метод. пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро; Российская акад. предпринимательства. – 2-е изд. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 329 с.
41. Шишкеедов, П.Н. Общая психология. – М.: Эксмо, 2009. – 284 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Таблица 20 – Задачи социологического исследования

Задача	Критерии	Методика
1	2	3
1. Выявить основные значимые для работников характеристики труда, применительно к их рабочему месту.	1. Содержание работы. 2. Уровень зарплатной платы. 3. Продвижение по карьерной лестнице. 4. Самореализация. 5. Условия труда. 6. Стабильность. 7. Психологический климат в коллективе.	По результатам опроса ранжирование вариантов в порядке убывания значимости.
2. Выявить мнение работников об основных факторах, оказывающих влияние на эффективность их трудовой деятельности.	1. Высокий заработок. 2. Интересная и полезная работа. 3. Призвание. 4. Самосовершенствование. 5. Социальные контакты. 6. Понимание своей рабочей роли. 7. Стремление к достижениям.	По результатам опроса ранжирование вариантов в порядке убывания значимости.
3. Определить степень удовлетворенности работников уровнем оплаты труда.	Степень удовлетворенности: 1. Высокая (4,1-5,0). 2. Средняя (3,1-4,0). 3. Низкая (0-3,0).	Расчет индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы.
4. Определить степень удовлетворенности работников системой поощрений.	Степень удовлетворенности: 1. Высокая (4,1-5,0). 2. Средняя (3,1-4,0). 3. Низкая (0-3,0).	Расчет индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы.
5. Определить степень удовлетворенности работников реорганизацией труда и оснащенностью рабочих мест.	Степень удовлетворенности: 1. Высокая (4,1-5,0). 2. Средняя (3,1-4,0). 3. Низкая (0-3,0).	Расчет индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы.
6. Определить степень удовлетворенности работников уровнем социальной защищенности.	Степень удовлетворенности: 1. Высокая (4,1-5,0). 2. Средняя (3,1-4,0). 3. Низкая (0-3,0).	Расчет индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы.
7. Определить степень удовлетворенности работников взаимоотношениями с руководством.	Степень удовлетворенности: 1. Высокая (4,1-5,0). 2. Средняя (3,1-4,0). 3. Низкая (0-3,0).	Расчет индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы.
8. Определить степень удовлетворенности работников социально-психологическим климатом в коллективе.	Степень удовлетворенности: 1. Высокая (4,1-5,0). 2. Средняя (3,1-4,0). 3. Низкая (0-3,0).	Расчет индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы.
9. Определить степень удовлетворенности работников профессиональным ростом и самореализацией.	Степень удовлетворенности: 1. Высокая (4,1-5,0). 2. Средняя (3,1-4,0). 3. Низкая (0-3,0).	Расчет индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы.

Продолжение приложения 1

1	2	3
10. Выявить факторы, способствующие улучшению системы льгот.	1. Полная оплата путевки 1 раз в год. 2. Оплата спортивных занятий. 3. Ссуды и кредиты на приобретение жилья, автомобиля. 4. Бесплатное лечение сотрудника на базе определенного медицинского заведения. 5. Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю. 6. Оплата обучения для повышения квалификации.	По результатам опроса ранжирование вариантов в порядке убывания значимости.
11. Выявить факторы, влияющие на уровень трудовой активности.	1. Материальное стимулирование. 2. Нематериальное стимулирование. 3. общая социально-экономическая ситуация в стране. 4. Боязнь потерять работу.	По результатам опроса ранжирование вариантов в порядке убывания значимости.
12. Определить уровень трудовой активности.	Уровень активности: 1. Высокий (4,1-5,0). 2. Средний (3,1-4,0). 3. Низкий (0-3,0).	Расчет индекса активности на основе бальной шкалы.
13. Определить степень удовлетворенности персонала работой в целом.	Степень удовлетворенности: 1. Высокая (3,1-4,0). 2. Средняя (2,1-3,0). 3. Низкая (0-2,0).	Расчет индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы.
11. Определить степень удовлетворенности сотрудников самостоятельностью в работе.	Степень удовлетворенности: 1. Высокая (3,1-4,0). 2. Средняя (2,1-3,0). 3. Низкая (0-2,0).	Расчет индекса удовлетворенности на основе бальной шкалы.
14. Выявить мнение работников об основных факторах, оказывающих влияние на результативность их трудовой деятельности.	1. Физические условия работы. 2. Стиль руководства. 3. Знания и квалификация руководителя. 4. Наличие карьерного роста. 5. Предоставление социальных льгот. 6. Уровень заработной платы. 7. Интерес к работе, творческий подход. 8. Применение штрафных мер. 9. Премии, дополнительные выплаты, надбавки. 10. Награждение письмами благодарности, знаками отличия. 11. Понимание своей рабочей роли. 12. Отношение с руководством. 13. Отношения с коллегами. 14. Профессиональные знания и навыки. 15. Состояние здоровья.	По результатам опроса ранжирование вариантов в порядке убывания значимости.

АНКЕТА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Уважаемые сотрудники ООО «Барнаулский водоканал»!

Просим Вас принять участие в социологическом исследовании, проводимом студентами АлтГУ, и ответить на ряд вопросов, касающихся некоторых аспектов Вашей работы. Цель данного исследования - изучение трудовой мотивации и разработка рекомендаций по ее улучшению.

Внимательно прочтите каждый вопрос и возможные варианты ответов к нему. **Выберите тот вариант, который наиболее точно отражает Ваше мнение, укажите его. Если ответ не предложен или если ни один из предлагаемых вариантов ответов Вас не устраивает, напишите свой вариант ответа.**

Просим отвечать искренне и не советоваться с коллегами.

Ответы будут использованы в обобщенном виде, **поэтому свою фамилию указывать не нужно.**

Заранее благодарим Вас за участие в исследовании!

1. Ваш пол:

- 1) мужской;
- 2) женский.

2. Ваш возраст:

- 1) 18-29 лет;
- 2) 30-39 лет;
- 3) 40-49 лет;
- 4) Более 50 лет.

3. Ваш общий стаж трудовой деятельности:

- 1) менее 1 года;
- 2) 1-3 года;
- 3) 3-5 лет;
- 4) 5-10 лет;
- 5) 10-20 лет;
- 6) более 20 лет.

4. Уровень вашего образования:

- 1) среднее;
- 2) средне специальное;
- 3) высшее.

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? (можете выбрать любое количество вариантов и/или внести свой вариант ответа)

- 1) содержание работы;
- 2) уровень заработной платы;
- 3) продвижение по карьерной лестнице;
- 4) самореализация;
- 5) условия труда;
- 6) стабильность;
- 7) психологический климат в коллективе.
- 8) другое _____

6. Что Вас побуждает работать более эффективно? (отметьте НЕ БОЛЕЕ 3 вариантов)

- 1) высокий заработок;
- 2) интересная и полезная работа;
- 3) признание;
- 4) самосовершенствование;
- 5) социальные контакты;
- 6) стремление к достижениям;
- 7) другое (укажите) _____

Продолжение приложения 2

7. Оцените, пожалуйста, по 5-ти бальной шкале, насколько Вы удовлетворены различными факторами работы в ООО «Барнаульский водоканал» (Сделайте отметку в каждой строчке, где 1–полностью не удовлетворен, 2–скорее не удовлетворен, 3–затрудняюсь ответить, 4–скорее удовлетворен, чем нет, 5–полностью удовлетворен)

Факторы работы	Шкала				
	удовлетворенности				
1) Уровень оплаты труда	1	2	3	4	5
2) Система поощрений	1	2	3	4	5
3) Организация труда и оснащенность рабочих мест	1	2	3	4	5
4) Уровень социальной защищенности	1	2	3	4	5
5) Взаимоотношения с руководством	1	2	3	4	5
6) Социально-психологический климат в коллективе	1	2	3	4	5
7) Профессиональный рост и самореализация	1	2	3	4	5

8. Какие материальные неденежные методы стимулирования применяются в ООО «Барнаульский водоканал?» (выберите любое количество ответов)

- 1) компенсации в связи с уходом на пенсию и увольнением;
- 2) доставка сотрудников с работы, на работу;
- 3) обязательное государственное страхование на случай причинения вреда здоровью и имуществу в связи с исполнением должностных обязанностей;
- 4) медицинское обслуживание, в том числе и членов его семьи;
- 5) затрудняюсь ответить;
- 6) другое (укажите) _____

11. Какие виды нематериального стимулирования применяются в ООО «Барнаульский водоканал»? (выберите любое количество ответов)

- 1) вручение грамот, благодарности за личные или коллективные достижения;
- 2) награждение почетными наградами и знаками отличия;
- 3) поздравление с праздниками, значимыми для сотрудника датами;
- 4) личная и публичная похвала в устной форме;
- 5) затрудняюсь ответить;
- 6) другое (укажите)_____

10. Как Вы считаете, существуют ли в ООО «Барнаульский водоканал» социальные льготы и выплаты? (материальная помощь, ежемесячная надбавка за особые условия, за выслугу лет и др.)

- 1) да, существуют;
- 2) нет, не существуют;
- 3) затрудняюсь ответить;

11. Что, на Ваш взгляд, способствовало бы улучшению системы льгот для сотрудников?

- 1) полная оплата путевки 1 раз в год;
- 2) оплата спортивных занятий;
- 3) ссуды и кредиты на приобретение жилья, автомобиля;
- 4) бесплатное лечение сотрудника на базе определенного медицинского заведения;
- 5) дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю;
- 6) оплата обучения для повышения квалификации;
- 7) затрудняюсь ответить;
- 8) другое (укажите)_____.

12. Какие факторы влияют на Вашу трудовую активность? *(выберите любое количество ответов)*

- 1) материальное стимулирование
- 2) нематериальное стимулирование
- 3) общая социально-экономическая ситуация в стране
- 4) боязнь потерять работу
- 5) другое *(укажите)* _____

13. Как вы оцениваете степень своей отдачи в работе?

- 1) работаю в полную силу;
- 2) работаю в меру своих возможностей;
- 3) работаю не в полную силу.

14. В какой степени вы удовлетворены своей работой в целом?

- 1) полностью удовлетворен;
- 2) скорее удовлетворен, чем нет;
- 3) скорее не удовлетворен, чем удовлетворен;
- 4) полностью не удовлетворен.

15. В какой степени вы удовлетворены самостоятельностью в работе?

- 1) полностью удовлетворен;
- 2) скорее удовлетворен, чем нет;
- 3) скорее не удовлетворен, чем удовлетворен;
- 4) полностью не удовлетворен.

16. В какой степени вы удовлетворены существующей системой обучения?

- 1) полностью удовлетворен;
- 2) скорее удовлетворен, чем нет;
- 3) скорее не удовлетворен, чем удовлетворен;
- 4) полностью не удовлетворен.

17. Как вы считаете, что могло бы способствовать повышению удовлетворенности трудом?

- 1) изменение системы оплаты труда;
- 2) профессиональное развитие;
- 3) изменение условий рабочего места;
- 4) реорганизация трудовой деятельности.

18. Как вы оцениваете уровень вашей трудовой активности?

- 1) выполнение заданий происходит в срок, качественно, часто проявляю инициативу;
- 2) выполнение заданий происходит в срок, но *некачественно, инициативу не проявляю*;
- 3) выполнение заданий *происходит не в срок*, но качественно, *инициативу не проявляю*;
- 4) выполнение заданий происходит в срок, качественно, *инициативу не проявляю*;
- 5) выполнение заданий происходит *не в срок*, качественно, часто проявляю инициативу;
- 6) выполнение заданий происходит в срок, *некачественно*, часто проявляю инициативу;
- 7) выполнение заданий происходит *не в срок, некачественно*, часто проявляю инициативу;

19. Какие факторы оказывают влияние на вашу результативность труда?

(выберите не более 5 вариантов ответа)

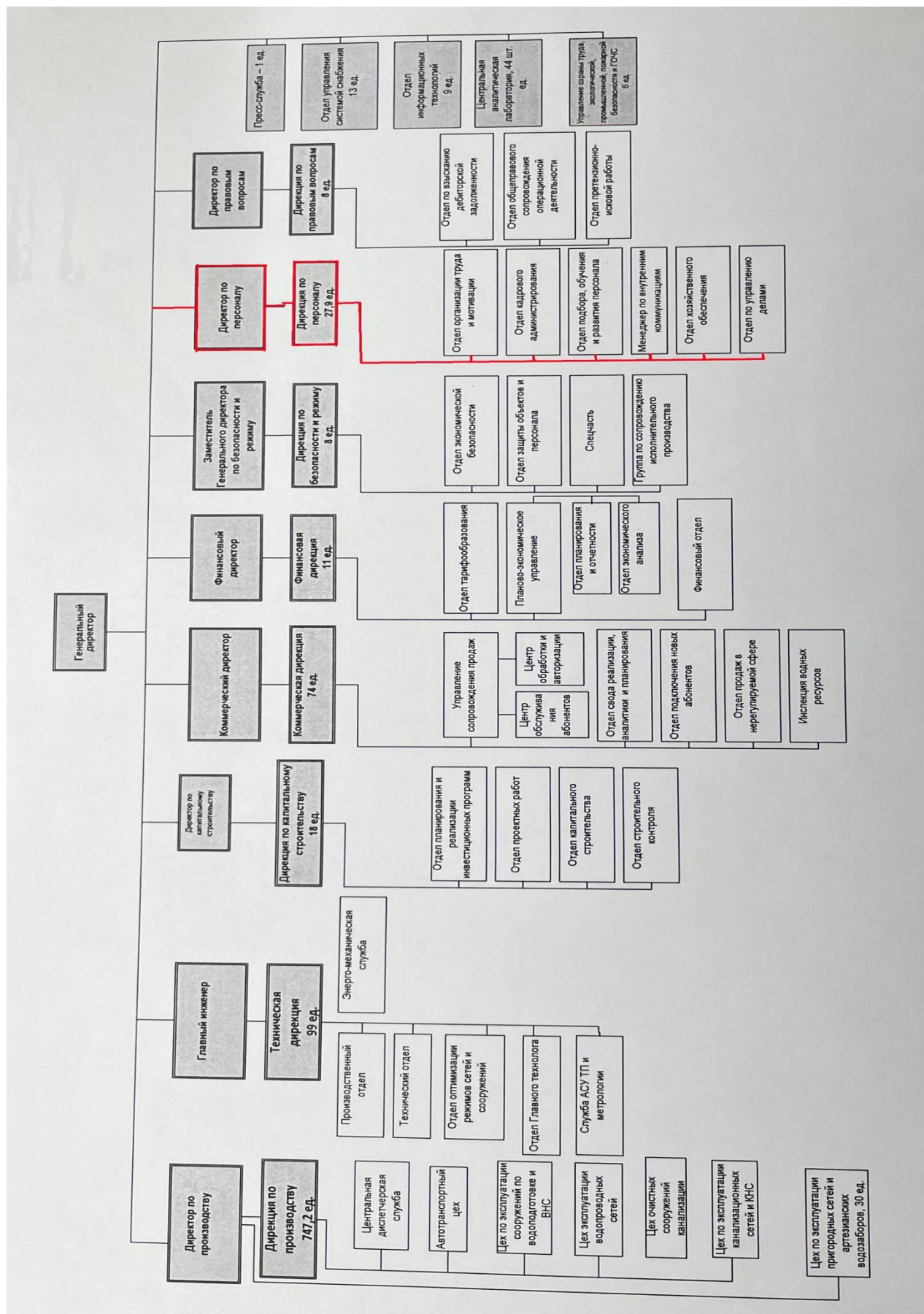
- 1) физические условия работы;
- 2) стиль руководства;
- 3) знания и квалификация руководителя;
- 4) наличие карьерного роста;
- 5) предоставление социальных льгот;
- 6) заработная плата;
- 7) интерес к работе, творческий подход;
- 8) применение штрафных мер при невыполнении заданий;
- 9) премии, дополнительные выплаты, надбавки;
- 10) награждение письмами благодарности, знаками отличия;
- 11) понимание своей рабочей роли;
- 12) отношение с руководством;
- 13) отношения с коллегами;
- 14) профессиональные знания и навыки;
- 15) состояние здоровья.

20. Ваш стаж работы в ООО «Барнаульский водоканал»:

- 1) менее 1 года;
- 2) 1-3 года;
- 3) 3-5 лет;
- 4) 5-10 лет;
- 5) более 10 лет.

Благодарим Вас за участие в анкетировании!

Ваше мнение важно для нас!



Доплаты производятся:

1. За совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объема работ, за выполнение дополнительных обязанностей по другой профессии или обязанностей отсутствующего работника без освобождения от основной работы.

2. Работникам предприятия, занятым на работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, в соответствии с аттестацией рабочих мест и действующего законодательства, увеличены тарифные ставки не менее 4%.

3. За руководство бригадой бригадирам из числа рабочих, производителям работ, не освобожденным от основной работы – устанавливается доплата в размере не менее 10 процентов тарифной ставки,

4. Работникам, работающим в ночное время, за каждый час работы с 22 часов вечера до 6 часов утра устанавливается доплата в размере 40%.

5. За работу, выполняемую работником по инициативе работодателя за пределами установленной для работника продолжительности ежедневной работы (смены).

6. К заработной плате применяется районный коэффициент. Для Алтайского края он составляет 1,15.

7. За каждый нерабочий праздничный день, в который они не привлекались к работе, выплачивается дополнительное вознаграждение в размере 40 рублей в день (исходя из расчета: 5 рублей за час * 8 часов). Выплата дополнительного вознаграждения не производится за нерабочие праздничные дни, приходящиеся на период простоя и временной нетрудоспособности работника.

8. Доплата за разделение рабочего дня на части устанавливается, как правило, в размере до 30% должностного оклада. Рабочий день может быть разделен на части, между которыми устанавливается перерыв свыше 2-х часов либо два или больше перерывов, включая обеденный.

9. Доплата за время нахождения работника в командировке. Работодатель осуществляет доплату до базовой заработной платы за время нахождения работника в служебной командировке в соответствии с «Положением о предоставлении работникам Общества льгот, гарантий и компенсаций».

10. Доплата в случае временной нетрудоспособности. Работнику производится доплата до базовой заработной платы в случае временной утраты трудоспособности, а так же при уходе за ребенком. Не более 14 календарных дней в течение календарного года при стаже работы в ГК «РОСВОДОКАНАЛ» не менее одного года в соответствии с «Положением о предоставлении Работникам Общества льгот, гарантий и компенсаций».

11. Доплата за особые условия труда. Работникам Общества может быть установлена доплата за особые условия труда в процентах от должностного оклада (оклада). Доплата может быть установлена работникам, занятым на рабочих местах, на которых по результатам проведенной до 01.01.2014 г. аттестации рабочих мест по условиям труда установлены вредные и/или опасные условия труда, по итогам специальной оценки установлен класс 2, при этом фактические условия труда на рабочих местах не изменились, либо для компенсации иных особых условий.

Надбавки выплачиваются:

1. За высокое профессиональное мастерство до 20 %.
2. За работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в зависимости от степени секретности сведений, к которым они имеют доступ. Размер надбавки варьируется от 5% до 50%.

3. За стаж работы в структурных подразделениях по защите государственной тайны до 20%. В стаж работы работников структурных подразделений по защите государственной тайны, дающий право на получение указанной надбавки, включается время работы в структурных подразделениях по защите государственной тайны других органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций.

4. Персональная надбавка к должностному окладу, может быть установлена Работникам, постоянно привлекаемым к выполнению сложных работ, требующих высокой квалификации и ответственности исполнителя, активно участвующим в распространении передовых методов и приемов в работе. Надбавка устанавливается по ходатайству директора по персоналу.

5. За разъездной характер работы до 20% должностного оклада. Перечень работ, профессий, должностей работников, работа которых имеет разъездной характер, устанавливается приказом генерального директора или соответствующим локально-нормативным актом Общества.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

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

«18» июня 2021 г.

(подпись выпускника)

(Ф.И.О.)