

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДИКИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА (НА ПРИМЕРЕ ООО «УНИВЕРСАЛ»)

УДК 005.32:331.101.3:331.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	Акимов А.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИП	Хачин С.В.	К.Т.Н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры МЕН	Черепанова Н.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	К.Т.Н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Способность произвести оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, способность найти оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, способность выбрать или разработать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования и разработок.
P2	Способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, способность выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке.
P3	Способность руководить инновационными проектами, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ.
P4	Способность критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, выбирать соответствующие методы решения, и разрабатывать программу исследования, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития.
P5	Способность проводить учебные занятия, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии, способность организовать и руководить научно-исследовательской работой студентов.

Профессиональные компетенции <i>(Профиль «Предпринимательство в инновационной деятельности»)</i>	
P6.1	Способность проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке.
P7.1	Способность использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их.
P8.1	Способность проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта.
Общекультурные компетенции	
P9	Иметь широкий кругозор, ориентироваться в современных достижениях науки и техники, понимать роль инновации в развитии общества и науки.
P10	Способность ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации.
P11	Способность к постоянному обучению и саморазвитию, способность использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в областях, непосредственно не связанных со сферой деятельности.
P12	Способность к профессиональной коммуникации, работе в коллективе и следованию кодексу профессиональной этики, способность публично выступать и отстаивать свою точку зрения, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем работать в иноязычной среде.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 270405 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ4А	Акимов А.А.

Тема работы:

Инновационные методики мотивации и стимулирования труда

Утверждена приказом директора ИСГТ

№ 3049/с от
19.04.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	публикации в периодической печати, ресурсы Интернет, самостоятельно собранный материал, отчетность компании
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	

- рассмотреть инновации в системах мотивации и стимулирования труда в России и за рубежом;
- проанализировать существующую систему мотивации предприятия ООО «Универсал»;
- разработать инновационную систему мотивации для предприятия ООО «Универсал»;
- внедрить разработанную инновационную систему мотивации и стимулирования труда;
- провести анализ эффективности внедренной инновационной методики мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал».

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В,
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Теоретическая часть	Дьяченко Ю.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	20.04.2016
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИП	Хачин С.В.	к.т.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	Акимов А.А.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 110 страниц, 12 рисунков, 13 таблиц, 25 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: инновации, критерии инновационности, инновационная деятельность, мотивация персонала, стимулирование труда, строительная организация, строительство, персонал, управление персоналом.

Объектом исследования является система мотивации и стимулирования труда.

Цель работы – разработка инновационной системы мотивации и стимулирования труда на базе предприятия ООО «Универсал» и ее апробация.

Актуальность работы

От работы каждого сотрудника, обеспечивающего даже небольшой объем работы, зависит успех всей организации. Сегодня именно персонал является передовой оставляющей функционирования предприятия. Опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний показывает, что инвестиции в персонал дают быструю и высокую отдачу.

В процессе исследования проводились: анализ деятельности компании ООО «Универсал»; рассмотрены инновационные системы мотивации в России и за рубежом; проанализирована существующая система мотивации в компании ООО «Универсал»;

В результате исследования разработана и внедрена инновационная система мотивации и стимулирования труда для предприятия ООО «Универсал».

Теоретическая и практическая значимость работы:

По итогам выполненной работы разработана инновационная методика мотивации и стимулирования труда для реально действующего на территории ТО предприятия ООО «Универсал», пройден процесс апробации, методика демонстрирует свою эффективность, видна положительная динамика.

Область применения: организации с аналогичным родом деятельности.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ, НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.

- **Определения:**

Потребности: состояние человека, испытывающего нужду в каком-либо объекте, который необходим для его жизнедеятельности.

Мотивы: внутренние побуждения человека к действию, направленные на какие-либо результаты или цели.

Стимул: внешнее побуждение человека к действию посредством действия на интересы.

Персонал: личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам.

Управление персоналом: вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Инновация: внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов иди продукции, востребованное рынком. Является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации.

Инновационная деятельность: деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции, совершенствования технологии и организации производства.

Диверсификация: расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

Бенчмаркинг: процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

- **Обозначения и сокращения:**

ИМ – инновационная методика;

ТБ – техника безопасности.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	11
1 Методы мотивации и стимулирования труда	13
1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда, основные подходы к изучению	13
1.2 Современные методы мотивации и стимулирования труда.....	19
1.3 Основные этапы оценки и изменения системы мотивации на отечественных и зарубежных предприятиях.....	25
1.4 Примеры успешной практики мотивации персонала к инновационной деятельности: российский и зарубежный опыт	35
1.5 Особенности систем мотивации и стимулирования труда в различных сферах деятельности	38
2 Система мотивации персонала на предприятии ООО «Универсал»	44
2.1 Общая характеристика предприятия.....	44
2.2 Анализ системы мотивации на предприятии ООО «Универсал»	48
2.2.1 Анализ материального стимулирования.....	48
2.2.2 Анализ нематериального стимулирования.....	55
2.2.3 Выявление основных мотивационных факторов сотрудников	58
3 Инновационная система мотивации и стимулирования труда для предприятия ООО «Универсал».....	61
3.1 Разработка инновационной методики мотивации персонала для ООО «Универсал».....	61
3.2 Внедрение разработанной инновационной системы на предприятии ООО «Универсал».....	75
3.3 Анализ показателей эффективности внедренной инновационной методики мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал»	78
4 Корпоративная социальная ответственность предприятия ООО «Универсал»	92
Заключение	105

Список публикаций.....	107
Список используемых источников.....	108
Приложение А	111
Приложение Б.....	129
Отчет о проверке на плагиат	131

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики в менеджменте особенно актуальной становится проблема мотивации и стимулирования труда персонала. Нужно понимать, что в условиях сильной конкуренции предприятиям для достижения поставленных целей и задач бывает недостаточно внедрять современные технологии производства и иметь высококвалифицированный персонал. Как правило, без должной мотивации и достаточного стимулирования производственные процессы малоэффективны или не эффективны вообще. Становится очевидным, что необходимо организовать труд таким образом, чтобы каждый специалист в организации работал наиболее эффективно и прилагал максимум усилий, чтобы достичь цели предприятия. Персонал – это главный ресурс компании, нужно правильно стимулировать его деятельность.

Еще одним очевидным фактом является то, что с переходом России на рыночные отношения прежняя система мотивации и стимулирования труда, разработанная и используемая еще при социалистическом строе, устарела. Как следствие, необходимо перенимать опыт капиталистических стран и применять более современные методы мотивации и стимулирования труда.

Помимо вышесказанного актуальность проблемы обусловлена тем, что вопросами по совершенствованию методов и форм воздействия на человеческий труд с целью повышения его эффективности занимаются специалисты по управлению персоналом. Мы можем отметить, что в последнее время наблюдается значительный спрос на HR-менеджеров, повышаются требования к их знаниям и опыту. По этой причине специалисты по управлению человеческими ресурсами должны владеть современными методами мотивации и стимулирования труда, знать их преимущества и недостатки, уметь правильно их применять для повышения производительности труда [1].

В рамках данной работы мотивация и стимулирование труда будут

рассмотрены на предприятии ООО "Универсал", поэтому предметом является мотивация и стимулирование труда на предприятии ООО "Универсал", а объектом - персонал предприятия.

Общество с ограниченной ответственностью "Универсал" зарегистрировано в г. Томске, создано в соответствии с законодательством Российской Федерации. Сферой деятельности компании является проектирование и строительство малоэтажных зданий, монтажные работы внутренняя отделка, линии связи и электроснабжение, торговля строительными материалами.

Данное предприятие является коммерческим, что означает, что в качестве основной цели предпринимательской деятельности компании является извлечение прибыли.

Цель работы – разработка инновационной системы мотивации и стимулирования труда на базе предприятия ООО «Универсал» и ее апробация.

В процессе работы проводились изучение и систематизация информации по предмету и объекту исследования. Источники информации представлены в списке использованных источников.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- Рассмотреть инновации в системах мотивации и стимулирования труда в России и за рубежом.
- Проанализировать существующую систему мотивации предприятия ООО «Универсал».
- Разработать инновационную систему мотивации для предприятия ООО «Универсал».
- Внедрить разработанную инновационную систему мотивации и стимулирования труда.
- Провести анализ эффективности инновационной методики мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал».

1 Методы мотивации и стимулирования труда

1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда, основные подходы к изучению

Если рассматривать понятие мотивации с точки зрения управления человеческими ресурсами, то выделяют процесс активизации мотивов работников или внутреннюю мотивацию и создания стимулов, другими словами внешнюю мотивацию, для их побуждения к эффективному труду. Исходя из определения, можно сказать, что целью мотивации является создание системы таких условий, которые бы побуждали работника к осуществлению действий, направленных на наиболее эффективное достижение целей. Когда говорят о мотивации и стимулировании труда, также подразумевают такие понятия как потребность, мотивы, стимул и цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в каком-либо объекте, который необходим для его жизнедеятельности. Можно сказать, что потребности определяют активность человека, являются причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это внутренние побуждения человека к действию, направленные на какие-либо результаты или цели. Стимул, напротив, является внешним побуждением человека к действию посредством действия на интересы.

В свою очередь, цели – это желаемый объект или его состояние, к которым стремится человек. Иными словами, цель, как правило, является осознанной потребностью, которая приобрела какую-либо форму. Когда мы говорим о потребностях, то имеем в виду первичные - физиологические потребности человека, заложенные на генетическом уровне, такие как пища, сон, дыхание; и вторичные - потребности человека, выработанные в процессе жизнедеятельности человека, такие как уважение, богатство, признание, власть.

Потребности невозможно наблюдать непосредственно, они становятся явными посредством поведения человека, т. е., потребности служат для человека мотивом к действию. В свою очередь, потребность выражается в чем-то строго направленном - в целеустремленности. Потребности могут быть удовлетворены полностью, частично или вовсе не удовлетворены. На рисунке 1 схематично представлено поведение человека при возникновении потребностей.

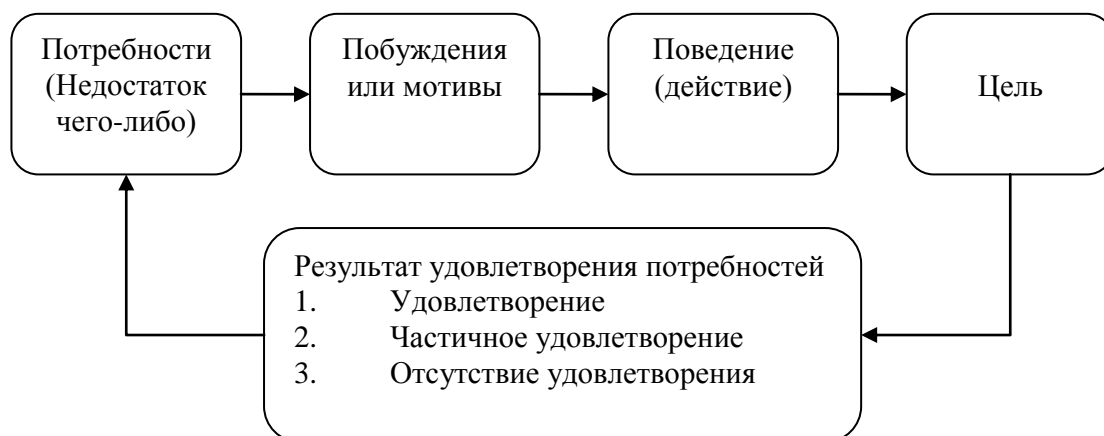


Рисунок 1 - Упрощенная схема поведения человека при осознании потребностей

Таким образом, мы видим, что данные понятия взаимосвязаны. К примеру, стимулирование (внешнее побуждение), воздействуя на мотивацию (внутреннее побуждение), влияет на трудовое поведение персонала, а именно вырабатываются такие качества как результативность, усердие, качество работы, добросовестность и т. п. Несмотря на то, что стимул и мотив различны в своих источниках возникновения, стимул может становиться мотивом, например, в тех случаях, когда он является объективно значимым и зависит от потребностей сотрудника. Природа стимула такова, что он может быть, как компенсацией за определенные действия человека, так и служить целью, но в конечном итоге, работник, так или иначе, получает или вознаграждение, или наказание за результаты труда. Сам факт поощрения и является стимулом. Учитывая специфику психики человека, работники чаще всего реагируют на стимулы неосознанно или бесконтрольно. Кроме того, реакция различных людей на стимулы неодинакова. Здесь вновь проявляется взаимосвязь

вышеназванных понятий: реакция персонала на стимулы обусловлена различными целями и потребностями, а также мотивами.

В свою очередь, мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости [2]. Существует также разница между понятиями "мотивация" и "мотивирование". Мотивация - это, как правило, внутреннее побуждение человека к действию, а мотивирование - это внешнее побуждение, например, организации на человека, направленное на достижение целей именно организации. Исходя из определения, можно сделать вывод, что человек для достижения определенных целей затрачивает различные усилия, тогда задачей мотивирования становится побудить человека таким образом, чтобы он прилагал столько усилий, сколько необходимо для достижения положительного и качественного результата максимально эффективными способами в короткие сроки.

Различают следующие виды мотивации:

1. внешняя (обусловленная внешними обстоятельствами) и внутренняя (связанная с содержанием деятельности);
2. положительная (вознаграждение за желаемый результат) и отрицательная (наказание за нежелательный результат) [3];
3. устойчивая (постоянная и не требует дополнительного подкрепления) и неустойчивая (нуждается в стимулировании) [4].

Если говорить о современном состоянии теории мотивации и стимулирования труда, то их можно классифицировать следующим образом:

1. традиционные (редко выделяется в отдельную категорию);
2. содержательные;
3. процессуальные.

Традиционные теории мотивации основаны на использовании политики материального поощрения или наказания. Основоположником данной теории

выступил Ф. Тейлор и Г. Форд. Сущность теории заключается в том, что необходимо придерживаться следующих правил при мотивировании труда:

- строго нормированный и организованный труд;
- сдельная оплата труда;
- единые условия материального стимулирования для всех работников;
- на конвейерной работе - повышенная заработная плата.

К недостаткам этой теории можно отнести тот факт, что вовсе не учитывается внутренняя мотивация человека, приветствуется только материальное стимулирование. Кроме того, с точки зрения этого подхода все сотрудники равны в по отношению к мотивированию.

К содержательным теориям относят следующие работы:

1. иерархия потребностей А. Маслоу - сущность теории сводится к изучению потребностей человека, причем самыми приоритетными потребностями являются первичные (первые две ступени в пирамиде потребностей, рисунок 2). По мере удовлетворения физиологически обусловленных потребностей человек стремится удовлетворить вторичные (занимающие более высокие ступени). Задача руководителя состоит в том, чтобы следить за сотрудниками своего коллектива, а именно выявлять уровни потребности сотрудника и умело мотивировать.

2. теория приобретенных потребностей Д. МакКелланда - существует три фактора, к которым стремится любой человек: стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию. Задача руководителя опять же вовремя определять потребности и способствовать их удовлетворения, как правило, путем повышения в должности.

3. теория мотивации труда К. Альдерфера - существует три выраженных потребности человека - существование, отношение с другими людьми, рост. Отличие данной теории от других в том, что у человека нет иерархической зависимости между этими потребностями, и он нуждается в удовлетворении их всех. Причем проявляется это следующим образом. К примеру, если человека не устраивает удовлетворение потребностей существования (еда, сон,

безопасность), но устраивают хорошие отношения в коллективе и имеется признание, то он готов пожертвовать этой потребностью либо полностью переключиться на ее удовлетворение.

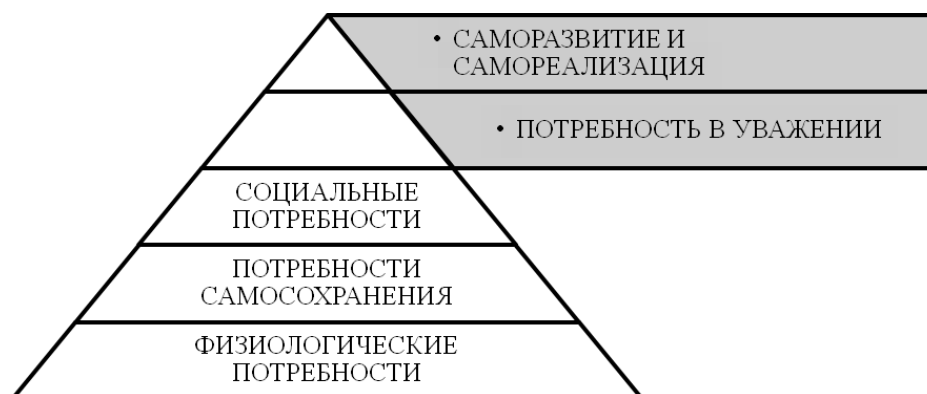


Рисунок 2 - Пирамида Маслоу

Процессуальные теории в отличие от содержательных изучают сам процесс мотивации, поскольку даже если хорошо известно, какие имеются потребности у человека, это не дает гарантии, что мотивация будет осознанная и контролируемая и направлена на достижение желаемых для организации целей. На данном этапе развития управленческих наук существует следующий ряд теорий:

1. теория ожидания (Врум, Портер, Лоулер) - на основе ранее полученного опыта у человека складывается представление, насколько реальной может быть достижение цели и какое вознаграждение его ждет. В зависимости от этого, складывается и мотивационное поведение. Если ожидания высоки и человек в силу предыдущего опыта верит в достижимость цели, то человек будет действовать соответствующе - он мотивирован на достижение цели. Если же напротив, он не верит в успех и считает, что усилия будут неоправданно затрачены, то любые препятствия будут отражаться на его поведении.

2. теория справедливости (равенства) - согласно этой теории, сотрудник оценивает стимулирующие действия со стороны организации вместе с действиями, предпринимаемые к другим сотрудникам. Кроме того оценке подвергаются и условия труда. В результате работник определяет эффективность своего труда.

3. теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера - сущность теории в том, что у человека существует соотношение между вознаграждением/наказанием за результативность и приложенными усилиями. Отличие от теории ожидания в том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории эффективность труда должна постоянно повышаться.

4. теория мотивации Дугласа Мак Грегора (теория постановки целей) - сформулированы две теории: теория "Х" и "Y", каждая из которых рассматривает мотивацию с двух противоположных сторон. Первая теория утверждает, что работники не заинтересованы в ответственности, и их действиями руководит чувство страха и деньги. Согласно второй теории работники не ленивы и не безответственны, то есть они могут быть инициативными и творческими в труде, если подобрана правильная мотивация. Данные теории не являются взаимоисключающими, автор считает, что руководитель для грамотного управления должен пользоваться двумя теориями вместе и помогать своим сотрудникам перейти из одного уровня в другой [5].

Появление и развитие всех этих теорий обусловлено специфичным периодом экономических отношений, которые, в свою очередь, являлись основой для возникновения определенных мотивов и стимулов трудовой деятельности.

Таким образом, в основе любой человеческой деятельности лежат стимулы и мотивы, которые определяют поведение человека. Действия человека по отношению к потребности могут полностью или частично удовлетворять их, либо не удовлетворять вовсе. В последнем случае человек может выбрать другое поведение для того чтобы достичь цели. Иногда уже осуществляемые действия меняют мотивы и стимулы. Иными словами, мотивация определяет целенаправленность действия, а деятельность обуславливает мотивацию [6].

1.2 Современные методы мотивации и стимулирования труда

Перечислим и охарактеризуем наиболее часто используемые методы мотивации и стимулирования труда на предприятии. Традиционно их принято разделять как материальные и нематериальные. Материальные в свою очередь подразделяются на денежные и неденежные. К денежным стимулам относят:

1. Заработная плата - компенсация трудовой деятельности сотрудника. Она является основой стимулирования эффективности труда работника, одной из сильнейших инструментов, так как может достигать относительно больших размеров по сравнению с другими компонентами, как следствие, является одним из самых привлекательных инструментов для сотрудников. Высокий уровень заработной платы способствует закреплению положительного имиджа компании и привлечению компетентных специалистов.

Среди недостатков этого метода можно назвать, например, сложность однозначной оценки результатов выполненной работы. Обычно трудности возникают тогда, где результаты труда работника нужно посчитать. К примеру, на производстве не возникает проблем при установлении сдельной оплаты труда - сколько сделал годных деталей, такая и заработная плата. Но как посчитать интеллектуальный труд, в том числе коллективный? Повременная система оплаты не так эффективна, потому что можно работать разное количество часов с различной производительностью. Самым очевидным способом оценки такой деятельности становится разработка различных систем показателей. За рубежом уже давно широко известны KPI в разнообразных сферах деятельности.

Еще одним недостатком является тот факт, когда работник сталкивается с более весомыми явлениями, чем какая бы то ни было высокая заработная плата. К таким явлениям можно отнести сильные физические перегрузки, постоянные многочасовые переработки, считающиеся нормой и никак не поощряющиеся, низкие условия труда, постоянные конфликтные ситуации в коллективе.

2. Премии, надбавки, доплаты - материальное поощрение за высокие

результаты труда, опыт и знания, инициативность, рационализаторские предложения. Положительным моментом использования этого метода является то, что сотрудник непосредственно отмечает связь между эффективностью своего труда и вознаграждением. Система с применением данного метода способствует росту производительности, вдохновляет сотрудников на получение новых знаний и навыков и применения их в своей деятельности для достижения наибольших результатов.

К недостаткам можно отнести, как уже было сказано выше, сложность оценки, прежде всего, индивидуального вклада в общий результат и возникновения конфликтов в коллективе на этой почве. Кроме того, если основной доход сотрудника целиком будет зависеть от премий, иными словами не будет какого-то стабильного минимального гарантированного заработка, который покрывал хотя бы общие потребности, скорее всего такой сотрудник рано или поздно уйдет другую организацию, причем независимо от того, насколько высокими могут быть премии.

Стоит отметить, что правильно разработанная материальная часть системы мотивации является основой всей программы. Именно эта часть привлекает основное большинство работников, то есть при выборе организации человек, прежде всего, ориентируется на уровень заработной платы, который предлагает та или иная компания. Только у материально обеспеченных работников эффективность труда зависит от неденежных и нематериальных методов стимулирования трудовой деятельности.

Если рассматривать неденежные формы мотивации и стимулирования труда, то к ним обычно относят социальные - медицинское обслуживание, страховка, путевки, питание, оплата транспортных расходов и мобильной связи, абонементы в спортзал, место на парковке, дополнительный отпуск, предоставление служебного транспорта и т.п., и функциональные - улучшение организации и условий труда.

Обычно неденежные формы мотивации используются специалистами по управлению человеческими ресурсами при разработке системы

стимулирования трудовой деятельности в зависимости от целей и задач компании, ее стратегии. К примеру, существуют такие организации, где в кадровой политике заложены постоянные спортивные конкурсы между филиалами компаний. Как следствие, HR-менеджеры филиалов отдавали предпочтение соискателям, имеющим те или иные достижения в спорте, причем в ущерб основным профессиональным компетенциям. Разумеется, производительность труда отделов падала, поскольку решение основных задач было на ответственности более квалифицированных сотрудников. Зато прибегая к таким ухищрениям отделы добивались высоких результатов в спортивных состязаниях, за что получали вознаграждение, иными словами поощрение и дальше так делать.

Как уже было сказано выше, неденежные формы мотивации обычно являются приятным бонусом. Действительно, учеными давно замечено, что когда сотрудник достигает определенного уровня заработной платы, ее изменение практически не влияет на производительность, даже если сначала результаты были абсолютно противоположными [7]. Однако деятельность таких сотрудников все еще можно стимулировать. Например, сейчас стала обычной компенсация затрат на мобильную связь и транспортные расходы для менеджеров по продажам, ведь результаты их труда непосредственно зависят от непрерывного поиска и общения с клиентами. В целом, большинство руководителей постоянно используют сотовую связь для решения деловых задач. Для воспитания корпоративного духа вполне возможно предоставление служебного транспорта.

Все большую популярность приобретает предоставление питания своим работникам. Во многих организациях принято не только компенсировать обеды, но и завтраки. Кроме того руководители таких компаний стараются постоянно поддерживать наличие в офисе свежих овощей и фруктов для поддержания своих сотрудников в здоровой форме [8].

Среди наиболее популярных методов нематериального стимулирования трудовой деятельности являются:

1. Социально-психологические - обычно их связывают с потребностью человека в самоутверждении, с их стремлением занять определенное общественное положение. Реализовать данные потребности можно с помощью участия сотрудников в управлении организацией, в принятии решений. Молодых специалистов обычно привлекают быстрым продвижением по карьерной лестнице и возможностью заниматься интересными и перспективными проектами.

2. Моральные - связаны с одобрением деятельности сотрудника. К этим стимулам можно отнести похвалу и критику. К примеру, помимо личной благодарности руководитель может отметить особо отличившихся сотрудников на докладах высшему руководству. Похвалу можно выразить публично, иными словами информация о благодарности лучшим сотрудникам должна быть распространена посредством специальных стендов, знаков, грамот. Еще к моральным формам мотивации относят критику. Однако с негативными методами воздействия необходимо обращаться очень аккуратно. Нередки случаи, когда эффективность положительных методов мотивации гораздо выше, чем от отрицательных.

Еще к нематериальным методам мотивации и стимулирования труда можно отнести повышение квалификации и стажировки за счет организации. Очевидным преимуществом данного вида воздействия на сотрудников является выработка стремления у персонала к постоянному повышению уровня своей квалификации. То есть, если нужно, чтобы у сотрудника было не только желание повышать эффективность своей трудовой деятельности, но и возможность.

Кроме того, интересным методом мотивации является предоставление гибкого или свободного графика работы своим работникам. Как правило, данный инструмент применяется в тех компаниях, которые тесно связаны с информационными технологиями и где задействован высокоинтеллектуальный труд. Кроме того, к этому инструменту прибегают менеджеры, когда хотят привлечь перспективных студентов последних курсов, чтобы однозначно

обеспечить своей компании квалифицированного специалиста в будущем.

Как уже было отмечено выше, разработка методики мотивации и стимулирования труда имеет особую актуальность на данный момент, поэтому очень много популярных периодических изданий пестрит советами по тем или иным инструментам стимулирования. Исследуя различные сайты о поиске работы, можно найти интересные рекомендации, как повысить мотивацию сотрудников, не прибегая к увеличению заработной платы. Самым интересным способом является открытость высшего руководства к общению со своими подчиненными. Например, сотрудники могут писать на e-mail руководителю свои предложения по улучшению трудовой деятельности. С одной стороны, это возможность сотрудников быть услышанными. С другой стороны, такой открытый диалог позволяет не упустить действительно ценных предложений [9].

Среди особенно неожиданных рекомендаций является предоставление работникам бессрочного отпуска. Такой метод действительно эффективен, правда, пока только в США. Там сотрудники не спешат пользоваться продолжительными отпусками. Однако в России существует опасность злоупотребления этим методом. Управляющий менеджер рекрутинговой компании Richarts Meyer Ольга Демидова считает, что в нашей стране работники пока не дошли до этого уровня [10].

Можно также попробовать отменить дресс-код или, наоборот, внедрить его. К примеру, в тех компаниях, где форма одежды и так свободная, для разнообразия имеет смысл попробовать приходить в офис в установленной одежде хотя бы один день, например, понедельник. Это будет способствовать росту дисциплины, и настраивать на рабочее настроение. На тех предприятиях, где установлена строгая форма одежды, стоит попробовать внести разнообразие, это стимулирует рост творческого потенциала.

Еще одним интересным инструментом является внутренняя социальная сеть. Она позволяет быстро обмениваться новостями, видеть результаты труда других команд, их идеи и инициативы и даже поучаствовать в них. Кроме того,

внутренняя социальная сеть является инструментом обмена корпоративной культуры. Заметим, если говорить о корпоративной культуре, то она также является одним из эффективных методов стимулирования. Действительно, должностные инструкции не всегда могут четко описать все обязанности, которые должен выполнять сотрудник. Корпоративные ценности же способствуют появлению большей мотивации для выполнения определенных правил. Примером такого поведения в повседневной жизни может служить превосходство традиций над формальностью в некоторых. То есть, корпоративная культура как бы заполняет те пробелы, которые не в силах предсказать и описать должностная инструкция.

Таким образом, добиться высокой эффективности труда поможет только умелое сочетание различных методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности в кадровой и управленческой политике предприятия. Кроме того, нужно сказать, что работа в крупных межнациональных компаниях всегда связана с жесткими требованиями и регламентами, это, безусловно, может демотивировать. Как следствие, нужны дополнительные стимулирующие факторы. Нужно также понимать, что мотивация - это сугубо субъективная вещь. Для одних стабильная заработная плата и личная благодарность является отличным стимулом к эффективной деятельности, для других необходимо только возможность карьерного роста.

1.3 Основные этапы оценки и изменения системы мотивации на отечественных и зарубежных предприятиях

Сегодня в условиях трансформации российского общества, его движения в сторону рыночной экономики происходит слом старой социально-демографической структуры. Традиционные в советское время методы эффективного взаимодействия между людьми не действуют. Формирование современных индивидуализированных механизмов регулирования процесса работы персонала ужесточено кризисными явлениями переходного периода. В результате наблюдается депрофессионализация ряда групп и слоев в обществе, представители которых имеют специальности, не востребованные на рынке труда или не обеспечивающие условий существования, идущие работать в качестве обслуживающего персонала отнюдь не по призванию.

Как, в целом, профессиональное становление личности, так, в частности, этот этап представляет собой достаточно сложный, многоплановый и подчас противоречивый процесс.

Психологическим новообразованием этапа трудоустройства выступает формирование профессиональной направленности, включающей множество свойств и параметров, начиная от особенностей мотивации приобретения профессии до внутреннего эмоционального отношения к работе, складывающееся из частных оценок степени привлекательности различных ее аспектов, формирование установок на развитие профессионально важных качеств, формирование профессионального самосознания - отношения к себе, как к представителю данной организации и профессии, осознание своих деловых качеств, способностей и др.

Большинство руководителей российских компаний считают: материальное стимулирование является основным фактором развития коммерческих предприятий. Данные выводы опубликованы в ходе исследования, проводимого в России в 2014 г консалтинговым центром (см. Рис.3).

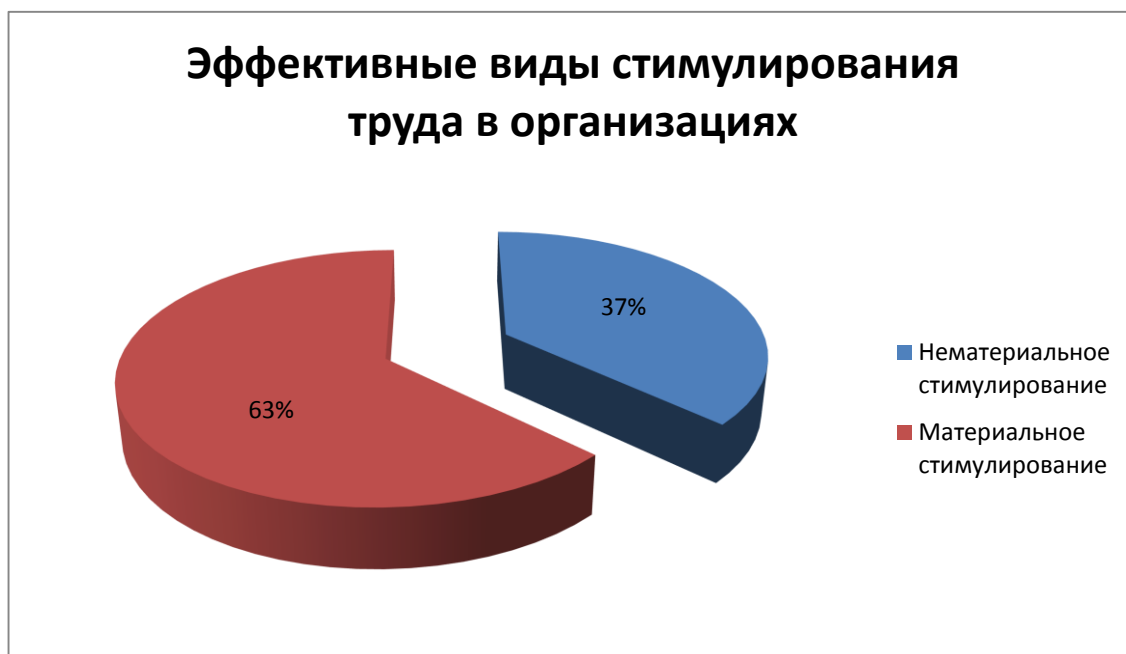


Рисунок 3 - Эффективные виды стимулирования труда в организациях

Мотивационная теория, как технология преодоления кризиса труда, основана на системном воздействии на сотрудника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и его интересов, развитие его потенциала. Всем известные способы стимулирования, как тактик разрешения проблем является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника (внешние запросы). Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая ориентирована на развитие в положительном русле существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимодополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, даже противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального финансирования, не вызывает повышения трудовой мотивации, даже снижает ее. “Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е.

механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника” [11].

В процессе деятельности может происходить множество событий, которые будут блокировать связь между результатами труда и вознаграждением (не обязательно материальным). В связи с этим одним из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением является комплексная программа оплаты и стимулирования труда. По сути это денежное вознаграждение, а также комплекс компенсационных и поощрительных мер. В системной же программе должны быть предусмотрены новые нематериальные меры, которые могут значительно выполнять программу оплаты и стимулирования труда и те потребности, которые оказываются не включены в нее (дополнительный отпуск, социальные гарантии, скидка на собственные товары и услуги). При разработке программ следует учитывать, что ценность деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, – это разные вещи.

Рассмотрим наиболее популярные системы мотивации сотрудников в мировой практике:

Таблица 1 - Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда [12]

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство Возраст/Стаж Результативность труда	Пожизненный найм; Единовременное пособие при выходе на пенсию.

США	<p>Поощрение предпринимательской активности;</p> <p>Качество работы;</p> <p>Высокая квалификация.</p>	<p>Сочетание элементов сдельной и повременной систем;</p> <p>Участие в прибыли;</p> <p>Технологические надбавки;</p> <p>Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию; оборудования и инструмента;</p> <p>Соблюдение технологической дисциплины;</p> <p>Система двойных ставок.</p>
Франция	<p>Квалификация;</p> <p>Качество работы;</p> <p>Количество рационализаторских предложений;</p> <p>Уровень мобилизации.</p>	<p>Индивидуализация оплаты труда;</p> <p>Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства;</p> <p>Инициативность;</p> <p>Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости).</p>
Великобритания	Доход	<p>Участие в прибылях</p> <p>Долевое участие в капитале</p> <p>Трудовое долевое участие</p> <p>Чисто трудовое участие</p>

Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот; Сильная социальная политика.

Далее приведем примеры реализации наиболее популярных в мире моделей мотивации труда.

В большинстве городов Германии и Японии заработная плата состоит из оклада. Любые выплаты сверх оклада крайне редки и очень незначительны. Даже продавцам не принято платить процент с продаж. Немецким работникам этого не нужно. Они и так работают хорошо: весь мир восхищается немецким качеством. У них высокая производительность труда. И никакой сдельной оплаты и другой "хитрой" системы стимулирования нет и не требуется.

Аналогичным образом обстоят дела и в Японии. Японские работники дисциплинированы и изначально нацелены на эффективный труд. Они неукоснительно выполняют все распоряжения своих непосредственных начальников и строго соблюдают все инструкции. Большинство компаний используют так называемую систему плавающих окладов. Но это лишь разновидность окладной системы. Поэтому японские работники также находятся на окладах, на повременной оплате труда.

Получается, что залог эффективной работы персонала находится совсем не там, где ищут российские руководители – не в «делке», не в системах материального и нематериального стимулирования. Этих систем практически нет ни у немцев, ни у японцев. Тогда что же сдвигает их на производительный труд?

“В российских организациях и коллективное мышление другое. Российский работник не думает о продуктивности, а трудовые коллективы не настроены на слаженную производительную работу. Поэтому на уровень

высшего руководства предприятий постоянно выходят всевозможные организационные проблемы: опоздания, нарушение сроков, нарушение инструкций, несогласованность между подразделениями, простои, затоваривание, брак, недостатки, высокие издержки производства и т.д".

При создании системы стимулирования в России следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов:

- комплексность (всесторонний подход: правовые, психологические, материальные и др. методы);
- системность (постоянный характер работы с персоналом, по программе);
- регламентация (закрепление на постоянной основе);
- специализация (в зависимости от уровня и профессионализма специалиста, соответственное повышение/понижение к нему требований);
- целенаправленное творчество (применение инструментов менеджмента исходя из целей организации).

Кроме такого отдельно хотелось бы остановиться на проблемах мотивации, молодых специалистов, наиболее полной реализации их профессионального и личностного потенциала. Молодые специалисты, выходящие на рынок труда после окончания учебных заведений, неизбежно сталкиваются с различными сложностями и их ожидания зачастую не оправдываются. Чаще всего имеется два основных противоречия:

1. Между представлениями и реальностью. Особенно усугубляет это противоречие крайняя теоретизированность образования, в том числе проблемы с прохождением практики студентами в некоторых учебных заведениях по разным причинам. Выпускники ВУЗа до его окончания не осознают, в чем же на практике заключается работа по специальности, с чем ему придется столкнуться на выходе. Например, выпускник направления «Гостиничный сервис и туризм» может оказаться неприятно удивлен реальным состоянием дел на своем первом месте работы, с т.з. теории менеджмента. Однако организация при этом может работать очень эффективно и приносить

большую прибыль владельцам. Таким образом, ожидания молодого человека могут крайне отличаться от реальности, что естественно порождает неопределенность в вопросах работы по специальности.

2. Собственно профессиональное становление. Переход от «обывателя» к «специалисту» связан с перестройкой на личностном уровне: изменяется режим труда и отдыха, изменяются привычки, появляется необходимость осваивать новые сферы деятельности и т.д. Вопрос активности самообразования человека непосредственно связан с личностным набором мотивов и стимулов, которые влекут за собой действия/бездействие ориентированные на становление как специалиста. Если у человека нет цели для профессионального саморазвития и видения себя в организации в дальнейшем, как специалист он имеет мало шансов на карьерный рост в будущем. В тоже время представление об идеальном сотруднике в настоящее время различно как у работодателей, так и у выпускников ВУЗов.

Для наглядности возрастной динамики изменения значимости различных мотивов трудовой деятельности в процессе профессионального определения, приведем таблицу сравнения:

Таблица 2 - Чем Вас привлекает, выбранная Вами профессия [12]

Мотивы выбора	Учащиеся 8-11 классов, в %	Студенты ВУЗа, в %	Специалисты, в %
Интерес к профессии	52,4	52,2	17,0
Высокий заработок	9,2	7,3	55,2
Общественная значимость	2,7	4,9	2,4
Семейная традиция	2,7	2,0	3,2
Перспективность (карьера)	3,0	17,6	13,6
Легко устроиться на работу	4,0	4,9	8,3
Иные мотивы	-	5,4	0,3

Таким образом, мы видим, что для специалистов наиболее важны такие аспекты профессии, как высокий заработок, интерес к профессии и карьерные перспективы. Так или иначе, требования к профессии изменяются во времени – «взрослеют» вместе с их носителем.

Другая немаловажная особенность заключается в ответственности. Думаю, никто не будет спорить с тем, что врачебная ошибка может стоить жизни пациента — достаточно вспомнить в пример статистику, согласно которой каждый год от врачебных ошибок в России погибает 50 тысяч человек. Ошибки менеджера заметны не так, как ошибки врачей и могут быть выявлены не сразу и не иметь фатальных последствий, однако неверно выстроенная или некорректная работа способны негативно повлиять на жизнь человека и самой организации в будущем.

Что же касается строительной сферы, каждый работник оказывает влияние на атмосферу, в которой протекает работа всей группы персонала и может создавать условия, при которых психо - эмоциональная атмосфера постоянно меняется.

Индустрия строительства – бизнес, в котором человеческий фактор имеет ключевое значение. Чтобы деятельность отеля была эффективной, персонал был приветливым и лояльным руководству и клиентам, относился ответственно к своим задачам, менеджменту следует разработать такую систему мотивации сотрудников отеля, которая позволяла бы возвести вышеупомянутые требования в ранг корпоративных канонов, повсеместно разделяемых и выполняемых. Безусловно, руководители отеля также должны следовать этим канонам корпоративного поведения, подавая во всем личный пример.

От сформированности профессиональных знаний, опыта и умения работать с людьми гостиничного работника во многом зависит качество обслуживания клиентов и имидж самого предприятия.

Таким образом, работнику строительного бизнеса должны быть свойственны такие качества как:

- тактичность, доброжелательность, дисциплинированность, готовность к преодолению трудностей в обслуживании клиентов;
- умение быстро ориентироваться и принимать правильное решение при возникновении конфликтных ситуаций;
- развитая зрительная память и оперативное мышление;
- коммуникабельность и уважение к клиентам [13].

Система мотивации персонала в организации должна задействовать как нематериальные, так и материальные стимулы, при этом важно, чтобы они были сбалансированы между собой. В этом случае сотрудники будут удовлетворены не только оплатой своего труда, но и будут ощущать сопричастность к деятельности компании, чувствовать себя ценными специалистами, труд и идеи которых востребованы. Для оценки мотивации я рассмотрел оценку этапов введения системы мотивации с помощью концепции обогащения труда:

Оценить систему стимулирования труда сотрудников компании можно с помощью прикладной методики, базирующейся на теории Герцберга. Это реальный инструмент, позволяющий с высокой степенью достоверности выявить, насколько гармонично используются оба вида факторов и насколько сбалансирована система мотивации труда.



Рисунок 4 - Воздействие гигиенических и мотивационных факторов

Система мотивации сотрудников анализируется в ряд этапов, в ходе которых определяется схема мотивации персонала. Результатом является

совершенствование системы мотивации персонала.

Этап 1. Анализ системы мотивации персонала, существующей на предприятии, следует начать с разработки анкеты, в которой будут перечислены вопросы об условиях работы и ее содержании. Отдельный вопрос должен касаться только одного фактора труда, материального или нематериального, который сотрудники должны оценить от 1 до 5 баллов. Для повышения искренности ответов, анкету желательно сделать анонимной, но включить в нее, например, сведения о поле, возрасте, опыте работы в компании, образовании и подразделении, чтобы лучше понять мотивационные потребности разных категорий сотрудников.

Этап 2. Анкета по мотивации персонала должна быть роздана сотрудникам. Установлены сроки ее заполнения и сдачи.

Этап 3. Обработка анкет, группировка по их подразделениям, после чего подсчитывается средний балл для любого из указанных в анкете факторов.

Этап 4. Проанализировать каждый фактор, по которому производится мотивация и стимулирование персонала на вашем предприятии, по результатам подсчета составьте диаграммы. Факторы, набравшие большее количество баллов, в корректировке не нуждаются, внимание следует обратить на те, которые получили, в совокупности, самую низкую оценку [14].

Таким образом, подытожив, мы можем сделать вывод, что мотивирование приносит результаты тогда, когда сотрудники ощущают признание собственного вклада в работу, обладают соответствующим статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж; выбор на должность — все это подчеркивает положение сотрудника у коллег. Однако, прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения.

1.4 Примеры успешной практики мотивации персонала к инновационной деятельности: российский и зарубежный опыт

На сегодняшний день достаточное количество работников предприятий действительно обладают бесценным опытом, навыками, знаниями и умениями, но как показывает реальность, не раскрывают этот потенциал в полной мере в рамках своих предприятий. Среди причин такого поведения выделяют отсутствие собственной выгоды (в любом, не обязательно материальном, виде), смысла, а порой и соображения собственной безопасности, так как в суждениях работников в формальных иерархических структурах прочно закрепилось утверждение, что «инициатива наказуема».

На многих из работников уже навешен ярлык «исполнитель» в «модных» системах оценивания качеств и потенциала персонала, применяемых предприятиями. Доказывать руководству обратное - «себе дороже». Вовлечение в инновационную деятельность предполагает не повседневное генерирование идей у каждого сотрудника, а полноценное раскрытие в сотруднике всех представляющих ценность качеств и талантов, в частности способность и тягу к более высоким достижениям.

Среди способов успешного культивирования в сотрудниках вышеуказанных качеств, представляется перспективным целенаправленное воздействие на работников в целях изменения по заданным параметрам структуры их ценностных ориентаций и интересов, а также формирование соответствующего мотивационно-достижительного ядра и развития на этой основе трудовой активности [15].

Некоторая часть руководителей связывает происхождение инноваций с копированием успешных действий конкурентов (но это нуждается в уточнении). С одной стороны, принято считать, что многие новшества переносятся из одной фирмы в другую. И таких примеров немало. Но ведь руководители могут относить такие внедрения не к новшествам, а к рас-

пространению опыта, проверенного практикой.

Был проведен опрос руководителей крупных и средних предприятий, в котором приняли участие 140 директоров.

Так, 48% респондентов отметили, что их фирмы ускоренно разрабатывают продукты в традиционной сфере деятельности, 30% – что разрабатывают продукты в новой сфере деятельности; 50% – что осваивают новые каналы сбыта, 27% – покупают лицензии на новые для них продукты и технологии, 38% – внедряют новые схемы оплаты труда, а 36% – внедряют так же новые методы оценки и аттестации персонала [16].

Помимо ожиданий руководства фирмы от результатов инноваций «вовне» – в отношениях фирмы с потребителями, акционерами, поставщиками, не менее важны ожидания от возможных последствий реализации инновационных проектов для отношений внутри организации.

Преодоление монотонности в ведении бизнеса, повышение вовлеченности собственников в дела бизнеса, рост авторитета руководства фирмы, повышение и более полное использование знаний и навыков, обретение новых партнеров, у которых есть чему поучиться – все вышеперечисленные эффекты ожидаются более чем четвертью опрошенных менеджеров как «автоматические» эффекты инноваций, не являются непосредственными стимулами к новому.

В представлении руководителей предприятий, разработка и начало производства новых продуктов – хлопотное, но не запредельно сложное дело. А вот выполнение необходимых внешних взаимодействий (обеспечение финансирования проекта, достижение взаимопонимания с конкурентами, освоение новых каналов сбыта, вербовка новой рабочей силы и обеспечение синхронной работы смежников) оказывается гораздо более болезненным, чем проведение «внутренних» работ.

И в США, и в Западной Европе данная ниша заполнена громадным числом индивидуальных предпринимателей и небольших технологических, дизайнерских, инжиниринговых и маркетинговых фирм, имеющих четкую

отраслевую специализацию и способных реализовать «под ключ» каждый из этапов работ в цикле инновационной деятельности. В России подобная ниша практически пуста. Неудивительно, что в нашем опросе лишь незначительное число директоров отметило, что их фирма прибегает к услугам иных фирм при проведении определенных видов инновационных работ [17].

Наибольшее распространение субконтрактинг получил именно в производственной сфере – к услугам подрядных организации при поставках и монтаже оборудования прибегает около трети опрошенных фирм. В то же время субконтрактинг маркетинговых работ (в частности, освоение новых для фирмы форм и каналов сбыта) используется значительно реже – лишь на 20% опрошенных фирм. Что же касается использования внешней помощи в поиске перспективных идей для новых товаров и услуг, то здесь к субконтракторам прибегают очень немногие фирмы (чуть более 10%) [18].

1.5 Особенности систем мотивации и стимулирования труда в различных сферах деятельности

С точки зрения современных СМИ, наиболее интересной компанией для изучения систем мотивации и стимулирования труда, чья деятельность связана с информационными технологиями, является Google, так как их сотрудники являются наиболее мотивированными.

В данной компании не пренебрегают основными методами мотивации персонала – материальным стимулированием, а именно высокой заработной платой. Кроме того, в компании понимают, что удобство и комфорт на рабочем месте также способствуют повышению производительности сотрудников. Кроме того, предполагается, что на своем рабочем месте сотрудник не ощущает воздействия каких-либо стрессовых факторов. Тем не менее, для того чтобы соблюдать дисциплину в компании сотрудники должны демонстрировать результаты своего труда не только начальству, но и своим коллегам [19].

Таким образом, кадровая политика в Google соответствует главному принципу системы мотивации и стимулирования труда, а именно персонал – это главный ресурс компании, нужно лишь правильно стимулировать его деятельность.

Рассмотрим теперь банковскую сферу деятельности. Бесспорным лидером в банковской деятельности в России является Сбербанк, поэтому имеет смысл рассмотреть его кадровую политику. Она включает следующие пункты: начало карьеры, вознаграждение, развитие сотрудников, здоровье и спорт и называется сбербанк талантов. Каждый из пунктов предполагает прозрачность и справедливость, конкурентоспособность и личную эффективность каждого сотрудника. В Сбербанке существует несколько уникальных способов мотивировать сотрудников. К примеру, развитие сотрудников предполагает обучение в «Корпоративном университете», причем имеется несколько ключевых программ для различных должностных уровней. В филиалах ОАО Сбербанка России достаточно хорошо развито моральное

стимулирование, например: присваивание за достигнутые результаты званий, поощрение наградами и благодарностями в письменной форме, проводятся конкурсы, применяется выдача новогодних подарков для детей сотрудников, предоставляются льготные путевки в детские лагеря.

Виды поощрения сотрудников

- Грамоты, благодарности лучшим сотрудникам по результатам месяца/квартала. Момент награждения можно зафиксировать на фото и вручить победителю;
- Фото лучшего сотрудника на ТВ-панели или на стенде;
- Интервью с фото в газете «Сбережения» или в новостях на корпоративном портале;
- Включение в резерв лучших специалистов для продвижения по карьерной лестнице;
- Визиты и личные звонки руководства для поддержки и выражения благодарности сотрудникам;
- Лучшим сотрудникам предоставляется право представить свой коллектив ВСП на общем собрании, рассказать об успехах, получить награду, которой удостоился коллектив;
- Лучшим сотрудникам предоставляется право первым выбрать время в графике ежегодных отпусков и ежемесячном гибком графике работы [20].

Из наиболее распространенных методов стимулирования – конкурентоспособная заработная плата, которая складывается из окладной части и премиальной. Премии зависят от личной эффективности, таким образом, сотрудник может самостоятельно влиять на уровень своего дохода, так как верхней границы нет. Кроме того, существуют различные специальные льготы и страховки для сотрудников, в том числе по кредитам и ипотечным займам.

Далее рассмотрим особенности системы мотивации и стимулирования труда в строительной сфере.

Вопросы кадрового обеспечения являются ключевым моментом в оценке

строительной организации в целом на предмет ее возможности выполнения определенного вида работ, целесообразности инвестирования, выбора надежного партнера и т.п. И действительно именно от квалификации и опыта персонала организации, социально-психологического климата в коллективе, изобретательности отдельных сотрудников зависит качество выполненных работ, эффективность принимаемых управленческих решений, а, следовательно, и конечные результаты деятельности предприятия [21].

Система управления персоналом строительных предприятий должна соответствовать особенностям строительной отрасли.

К основным особенностям строительства, которые влияют на процесс управления персоналом, производством следует отнести:

- уникальность подавляющего большинства объектов строительства, что определяет потребность в разработке новой проектной документации, применении новых организационно-технических решений;

- разнообразие выполняемых видов строительных работ;

- зависимость значительной части работ от погодных условий;

- значительная продолжительность строительства (как правило, свыше 1 года);

- оценка экономической эффективности принимаемых организационно-технических и управленческих решений осложняется значительной продолжительностью реализации строительных проектов;

- наличие значительных, объективно обусловленных перерывов в загрузке специализированных строительных организаций или отдельных специализированных бригад в составе строительных организаций, вызванных окончанием строительства объекта в целом или окончанием выполнения отдельных видов работ;

- длительный жизненный цикл продукции строительства (может быть более 100 лет) в совокупности с необходимостью обеспечения безопасности эксплуатации объектов строительства на протяжении всего цикла;

- квалификация персонала как управленческого (на стадии подготовки и

реализации) так и производственного (в процессе выполнения строительно-монтажных работ) в значительной степени влияет на безопасность дальнейшей эксплуатации объекта строительства;

- многостадийность реализации строительных проектов, большое количество участников, в сочетании со сложным процессом организации документооборота, следствием чего является сложность определения субъекта и уровня ответственности за неоднозначные или сложные решения.

- территориальная разобщенность администрации строительного предприятия и производства: офис строительной компании находится в одном постоянном месте, в то время как строительные работы осуществляются в разных местах, регионах, иногда даже странах [22].

Строительство является достаточно специфической сферой деятельности, поэтому часть из рассмотренных методов мотивации и стимулирования труда не применима к данной отрасли. Например, на предприятии трудно внедрить новый и отменить старый дресс-код, поскольку рабочие обязаны осуществлять трудовую деятельность в униформе. Кроме того, очень трудно создать комфортные рабочие условия, поскольку они, как правило, зависят не от работодателя, а от заказчика. Разумеется, руководитель предоставляет необходимые инструменты и оснастку. Тем не менее, контролировать освещение или температурные режимы не всегда возможно, особенно если это касается наружных строительных работ.

Однако, в строительной отрасли как и в любой другой стоит внимательно подходить к организации материального стимулирования работников: обязательно должен быть стабильный гарантированный заработок в виде оклада и премиальная часть, зависящая от личной эффективности. Данные рекомендации, как правило, применяются в большинстве строительных компаний. Из основных нематериальных способов стимулирования можно выделить:

- Компенсационный пакет для каждого сотрудника;
- Организация питания за счет компании;

- Обеспечение работников проездными билетами;
- Оплата мобильной связи;
- Предоставление служебного автомобиля или оплата бензина;
- Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (но не конкретным людям);
- Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка);
- Предоставление абонементов в фитнес - центры;
- Организация обучения (как внутри, так и вне компании) [23].

Таким образом, в качестве вывода хотелось бы отметить, что сотрудников следует стимулировать периодически в течение всего проекта, не дожидаясь окончания всей работы. Это объясняется тем, что достижение крупных целей и задач, как правило, трудоемко и занимает длительное время. Как следствие, сотруднику трудно постоянно концентрироваться на один большой результат, потому что он не видит положительного эффекта от решения мелких задач. Один большой приятный бонус кажется слишком далеким и нереальным, чтобы трудиться ради него постоянно с максимальными усилиями. Другое дело, когда человек периодически получает положительную мотивацию, это дает ему понимание важности процесса и чувство уверенности в себе и своих силах. Эффективное и успешное решение мелких задач приводит к такому же результату всего процесса.

Мотивирование дает положительные результаты, когда каждый сотрудник видит результат своего труда в достижении конечной цели. Кроме того, нерегулярные премии действуют эффективнее запланированных, поскольку последние обычно становятся неизменной частью заработной платы, и сотрудник постепенно снижает свою производительность, потому что понимает, что все равно ее получит. Однако, схема получения материальных поощрений все равно должна оставаться прозрачной для сотрудников. Объясняется это тем, что человек должен знать, за какой результат он будет награжден, и тем самым систематизировать свою трудовую деятельность [24].

Стоит также отметить, что положительное мотивирование действует сильнее отрицательного. Причину этого несложно угадать. Работа в постоянном страхе получить наказание за промахи мешает сконцентрироваться на более эффективном решении задач. То есть, прибегая к таким методам, мы достигаем совершенно противоположной цели - сотрудник думает о наказании, а не о работе.

2 Система мотивации персонала на предприятии ООО «Универсал»

2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью "Универсал" зарегистрировано в г. Томске в феврале 2013 года, создано в соответствии с законодательством Российской Федерации. Сферой деятельности компании является проектирование и строительство малоэтажных зданий, монтажные работы, внутренняя отделка, линии связи и электроснабжение, торговля строительными материалами.

Данное предприятие является коммерческим, что означает, что в качестве основной цели предпринимательской деятельности компании является извлечение прибыли.

Компания занимается поставкой строительных материалов на север Томской области (Александровский район, Васюганский район и т.д.) таких как ПГС(песчано-гравийная смесь), щебень, гравий, песок. А так же проводит строительно-монтажные работы на промышленных предприятиях нефтегазовой отрасли (Томскнефть, Газпром-нефть, Империл Энерджи). В перечень работ входит: обустройство нефтегазовых месторождений, коммуникации (трубопроводы, опорные вышки, строительство дорог), строительство модульных жилых блоков, ремонт существующих зданий и сооружений.

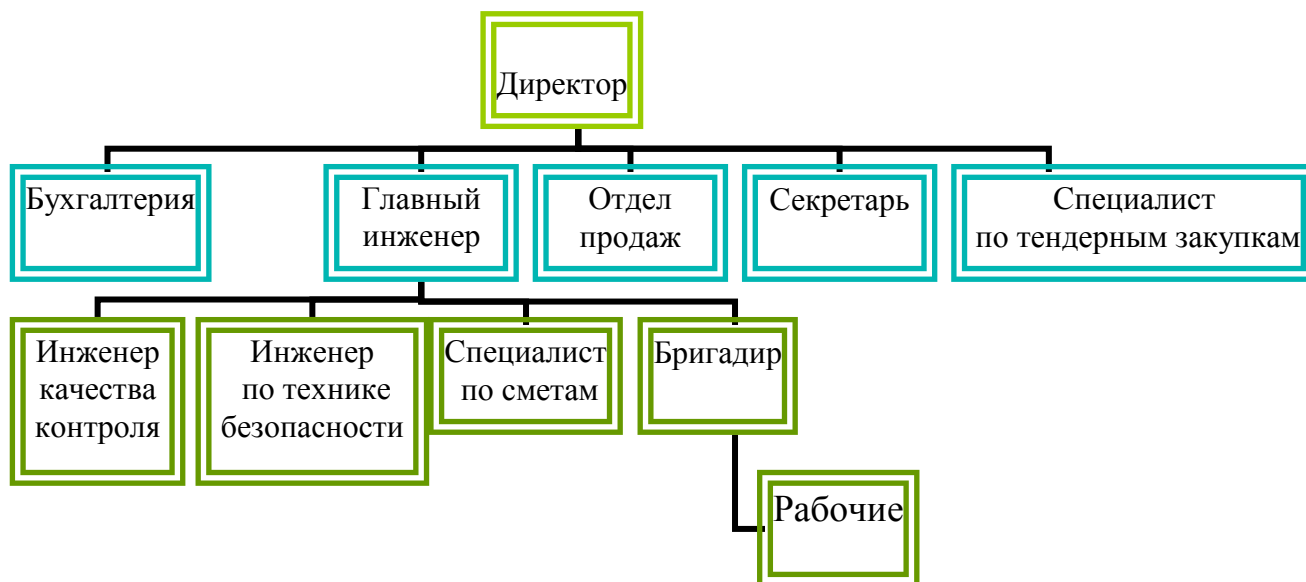
Так же в городах Стрежевой, Кедровый, Томск, Александровское компания занимается строительством домов, коттеджей, бань и других сооружений, производит отделочные работы в построенных объектах.

На данный момент штат сотрудников компании составляет 46 человек. В него входят директор, главный инженер, бухгалтер, менеджеры по продажам, секретарь, специалист по сметам, специалист по тендерным закупкам, инженер качества контроля, инженер по технике безопасности, бригадиры, рабочие

бригады (монтажники от 4 разряда и выше, электрогазосварщики, маляры, каменщики).

Организационная структура предприятия представлена в таблице 3:

Таблица 3 - Организационная структура ООО «Универсал»



На предприятии действует линейная система управления. Непосредственно директору подчиняются:

1. Бухгалтерия, куда входит главный бухгалтер, в зоне его ответственности лежит вся финансовая деятельность предприятия.

2. Личный секретарь директора, в обязанности которого входит выполнение личных распоряжений директора.

3. Специалист по тендерным закупкам. В его обязанности входит поиск тендерных конкурсов, выбор наиболее подходящих конкурсов для участия, согласование с директором и главным инженером предлагаемых условий, разработка всей необходимой документации для участия в утвержденных конкурсах.

4. Отдел продаж, куда входят три менеджера по продажам. Они занимаются продажей строительных материалов и поиском клиентов.

5. Главный инженер, который является ответственным за всю производственную деятельность предприятия.

Главному инженеру подчиняются:

✓ Инженер качества контроля, он осуществляет свою деятельность непосредственно на объектах, является ответственным лицом за проведение работ на объекте и его сдачу.

✓ Инженер по технике безопасности следит за исполнением безопасности условий труда и проведением работ.

✓ Специалист по сметам просчитывает материально-хозяйственные затраты на проведение работ на объекте и конечную стоимость работ.

✓ Бригадир ответственен за выполнение сроков работ, распределение работ между рабочими, введение учетных журналов и ведомостей производимых работ на объекте.

В свою очередь бригадир подчиняются рабочие, такие как: каменщики, маляры, электро-газосварщики, монтажники. У каждого бригадира в подчинении находятся по 6 человек.

Вся документация и составление рабочих договоров происходит в г. Томске в головных офисах компаний партнеров.

Партнерами компании являются: ТПСК, Сибметаким, Сибур, Томскнефть, Империял энеджи, Газпром-нефть, Политэкс.

На данный момент компанией активно продвигается тендерное направление.

Особое внимание компания уделяет развитию крупных проектов и реализации выигранных тендеров, а так же поставке строительных материалов и грузов.

На промышленных предприятиях оказываются следующие виды работ:

- антикоррозионная защита емкостей;
- покраска трубопроводов;
- прокладка полиэтиленового трубопровода наклонно-направленным, траншейным и методом прокола;
- монтаж PVC-труб разного диаметра, а так же запорной арматуры;
- очистка и подготовка фильтров и других промышленных агрегатов;

➤ сервисное обслуживание оборудования и агрегатов высокого давления

2.2 Анализ системы мотивации на предприятии ООО «Универсал»

Характеризуя систему мотивации труда в ООО «Универсал» следует отметить, что она представлена системой, основанной в основном на материальном стимулировании. Для анализа системы мотивации персонала предприятия ООО «Универсал», были использованы следующие методы: интервью с директором предприятия для выявления проблем в мотивации, сбор информации из открытых источников сети Интернет о программах мотивации сотрудников, а также непосредственное анкетирование сотрудников.

2.2.1 Анализ материального стимулирования

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда.

Заработная плата выплачивается в зависимости от договоренности с работниками и заказчиками. Аванс 5 и 20 числа каждого месяца, заработная плата по завершению и сдаче объекта.

Должностные оклады сотрудникам устанавливаются генеральным директором организации в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих действуют: сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда:

1. Рабочих-сдельщиков на основании нормированных заданий, расчетной трудоёмкости на сумму продукции, установленной по технологическому процессу, утвержденных расценок, тарифной ставки соответствующего разряда.

2. Рабочих-повременщиков, исходя из тарифной ставки установленного работнику разряда, производственного задания, рассчитанного, по нормативам численности, нормам обслуживания и фактически отработанному времени.

3. Оплата труда рабочих отдельных категорий, а также отдельных работников непромышленной группы производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени.

Премирование работников осуществляется на постоянной основе и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

В систему премирования входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

- премия за производственные результаты (выполнение и перевыполнение производственных заданий);
- единовременное поощрение за выполнение особо важных производственных заданий;
- премия за досрочно сданные объекты;
- премия за улучшение конечных результатов хозяйственной деятельности;
- вознаграждение по итогам года.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

- производственно-технические курсы;
- экономическое обучение.

Кроме того, производятся следующие доплаты:

- в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;

- за вредные условия труда;
- за вечерние и ночные часы;
- за выходные и праздничные дни;
- за сверхурочные работы и д.р.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия.

Важным стимулом является организация труда.

Для того чтобы выяснить, какие же факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности, мы проведем опрос. В этом опросе для работников была предоставлена возможность выбора 3 факторов, лично значимых для него в данный момент времени:

- возможность карьерного роста;
- гибкий рабочий график;
- материальная мотивация сотрудников;
- хорошая атмосфера в коллективе;
- стабильность предприятия;
- уважение со стороны руководства;
- условия труда.

Таблица 4 - Результаты проведенного опроса

№	Наименование мотива	Количество чел.	%
1	Материальная мотивация сотрудников	40	88
2	Условия труда	37	82
3	Возможность карьерного роста	17	38
4	Хорошая атмосфера в коллективе	15	33
5	Стабильность предприятия	13	29
6	Уважение со стороны руководства	9	20
7	Гибкий рабочий график	4	9

Следует отметить, что большинство опрошенных выбравших «материальную мотивацию сотрудников» и «условия труда» это рядовые работники, к ним относятся рабочие. Сотрудники более высокой должности, такие как бригадир, мастера выбирают «возможность карьерного роста» и только потом «материальную мотивацию сотрудников».

В результате проведенного опроса, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Так для работников более высокой должности это возможность карьерного роста, хорошая атмосфера в коллективе, а для рядовых работников это материальная

мотивация, хорошие условия труда. Отсюда следует, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

В рамках исследования системы стимулирования в ООО «Универсал» был проведён опрос. В нём участвовали 45 сотрудников.

Оценка результатов проводится по следующей шкале степени удовлетворенности:

Высокая 0,7 - 1,0

Средняя 0,4 - 0,7

Низкая 0,0 - 0,4 [25]

Табл. 5 - Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Факторы ожидания				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	32	72%	0,71	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	26	58%	0,57	Средняя
1в	Представляет ли ценность для вас получаемое вознаграждение	36	80%	0,8	Высокая
2	Факторы справедливости				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения	18	40%	0,4	Средняя

	ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы				
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	11	24%	0,24	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	13	29%	0,29	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	20	44%	0,44	Средняя
	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	22	49%	0,49	Средняя
4	Считаете ли вы себя способным работником	41	91%	0,91	Высокая
5	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	38	85%	0,85	Высокая

6	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	9	20%	0,20	Низкая
---	---	---	-----	------	--------

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней - 4 и низкой - 3. Однако следует учитывать, что один параметр из среднего интервала близок к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

В системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии.

Таким образом, система материального стимулирования в ООО «Универсал» оценивается как удовлетворительная.

2.2.2 Анализ нематериального стимулирования

Еще одним важным фактором стимулирования является моральное стимулирование. Анализ проводился методом анкетирования работников. В анкете озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали 45 сотрудников.

Шкала оценки вопросов аналогична по анализу материального стимулирования.

Степень удовлетворенности (индекс удовлетворенности)

Высокая 0,7 - 1,0

Средняя 0,4 - 0,7

Низкая 0,0 - 0,4 [25]

Таблица 6 - Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. Ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Факторы ожидания				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста	31	69%	0,69	Средняя
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат	32	71%	0,71	Высокая
1в	Какую ценность представляет для вас организация отдыха	32	71%	0,71	Высокая
2	Факторы справедливости				
2а	Известны ли вам случаи	19	43%	0,43	Средняя

	похвалы ваших коллег со стороны руководства, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы				
2б	Ваша реакция на более комфортные условия труда работника, который выполняет аналогичную работу в другом подразделении	9	20%	0,2	Низкая
2в	Считаете ли вы справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную вами инициативу	16	35%	0,35	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения	18	40%	0,4	Средняя
3	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	21	47%	0,47	Средняя
4	Считаете ли вы себя способным работником	41	91%	0,91	Высокая
5	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	38	85%	0,85	Высокая
6	Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда	18	40%	0,40	Низкая

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней - 4 параметров; низкой - 3 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда в ООО «Универсал» оценивается как низкая. Однако параметры, по которым степень удовлетворенности оценивается, как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В результате анализа выяснилось, что высокой степени удовлетворенности системой морального и материального стимулирования соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. А средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующим системам морального и материального стимулирования. Прежде всего, они не удовлетворены существующей системой вознаграждения и условиями труда.

2.2.3 Выявление основных мотивационных факторов сотрудников

Анализ материальной и нематериальной системы мотивации персонала выявил высокую неудовлетворенность сотрудников. Было принято решение провести анонимное анкетирование и узнать, что на самом деле является главным нематериальным мотивационным фактором для сотрудников, т.к. именно на нематериальные факторы идет ориентация в разработке инновационной системы мотивации.

В опросе приняли участие 45 человек. Выбрать можно было только один ответ.

Таблица 7 - Основные мотивационные факторы сотрудников компании ООО «Универсал»

№	Вопрос	Варианты ответа	Количество чел.	%
1	Удовлетворены ли вы существующей системой мотивации	А) Да	4	9%
		Б) Нет	41	91%
2	Нужна ли вам вообще система мотивации персонала	А) Да	42	93%
		Б) Нет	3	7%
3	Интересно ли было бы вам получать бонусы не деньгами, а в какой-либо другой форме	А) Да	17	38%
		Б) Нет	28	62%
4	Заинтересованы ли вы в профессиональном развитии	А) Да	43	96%
		Б) Нет	2	4%
5	Хотели бы вы, чтобы была возможность получить бонусы для своей семьи за качественную работу	А) Да	44	98%
		Б) Нет	1	2%
6	Если бы у вас была возможность выбрать бонус для себя, своей жены (своему мужу), своего ребенка одинаковой стоимости, то что бы вы	А) Себе	19	42%
		Б) Жене	11	25%
		В) Ребенку	15	33%

	предпочли			
7	Ограничиваете ли вы себя в покупках ради того, чтобы купить какие-то вещи кому-то из членов вашей семьи	А) Да Б) Нет	38 7	84% 16%
8	Какую сумму в месяц вы тратите за развлечения (походы в кино, кафе, бильярд, сауну и т.д.)	А) 0 Б) 0-2000 В) 2000-4000 Г) Более 4000	6 23 14 2	13% 51% 31% 5%
9	Главным для вас мотивационным фактором выступит ваша потребность, потребность вашей второй половины, потребность вашего ребенка	А) Моя Б) Жены В) Ребенка	17 11 17	38% 24% 38%
10	Если бы компания предложила вам на выбор поход в бар (сауну), сертификат на Спа-процедуры или сертификат в детский магазин. Что бы вы выбрали?	А) Бар Б) Спа В) Магазин	15 9 21	33% 20% 47%
11	Вам было бы интересно поучаствовать в новой системе мотивации персонала с учетом того, что к ней придется подстроиться, но в тоже время она принесет определенные бонусы	А) Да Б) Нет	39 6	87% 13%
12	Готовы ли вы получать премии не деньгами, а значимыми вещами, которые бы удовлетворили ваши	А) Да Б) Нет	32 13	71% 29%

	потребности			
--	-------------	--	--	--

По результатам данного анкетирования можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников недовольны действующей системой мотивации персонала, по своей сути на предприятии ООО «Универсал» она практически отсутствует. Есть лишь денежные материальные поощрения, что, безусловно, мало. В то же время, люди хотят грамотную и проработанную систему мотивации персонала, готовы даже к ней адаптироваться и подстроиться под нее. Что касается предпочтений сотрудников компании, то здесь мы видим расхождения во мнениях, для кого-то самое важное удовлетворить себя, кто-то в первую очередь думает о своей семье. Это следует учитывать при разработке инновационной методике мотивации и стимулирования персонала. Степень заинтересованности каждого сотрудника должна быть высокой. Конечно, большинство сотрудников хотели бы получать бонусы и премии деньгами, но мировой и российский опыт показывает, что этот фактор мотивации неэффективен. Теперь на основе изученного материала и анализа компании нужно подумать, как же наиболее эффективно замотивировать сотрудников данного предприятия.

3 Инновационная система мотивации и стимулирования труда для предприятия ООО «Универсал»

3.1 Разработка инновационной методики мотивации персонала для ООО «Универсал»

Из обобщения изученных данных и проведенных исследований можно сделать вывод о том, что для получения наибольшей эффективности следует использовать системный подход к мотивации персонала.

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда. Системный подход в мотивации предполагает использование всех видов мотивации в комплексе. При этом, можно выделить три взаимосвязанных уровня, на которых осуществляется мотивация: личностный, групповой и организационный.

На личностном уровне особое значение приобретает классификация мотивации в зависимости от временных рамок. Может осуществляться сиюминутная, краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная мотивация конкретного работника. Ключевое значение на личностном уровне имеют такие принципы мотивации, как связь с интересами работника и своевременность. Следует найти баланс материальных интересов работодателя и работника. Часто при выполнении должностных обязанностей работник не в полной мере использует все свои личностные умения, навыки, качества и знания. При этом, мотивация работника будет постепенно снижаться, если большинство его способностей не будет использоваться при выполнении заданий. Поэтому, для развития мотивации необходимо, чтобы потенциал работника мог быть реализован и оценен.

Кроме этого, повышение требований к профессиональным качествам работника должно сопровождаться с обеспечением возможности для его

карьерного и личностного развития.

Спецификой мотивации на групповом уровне является мотивация групповой работы, которая сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно лишь групповым способом. Мотивирующим фактором групповой работы является проведение соревнований с другими группами. Также важно отметить прямую связь между индивидуальной ответственностью за итоговый результат групповой деятельности и оценкой вклада каждого члена группы с мотивацией к достижениям. При этом, снижению мотивации способствует отсутствие ясных критериев вклада каждого работника и персональной ответственности за результат деятельности.

На организационном уровне мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Среди наиболее важных факторов эффективной мотивации на данном уровне можно выделить имидж организации, адекватность предприятия стратегическим целям и изменяющейся среде. Объединение всех категорий работников осуществляется на основе единства интересов, таких как гордость за свою организацию, результаты труда, профессию.

Итак, в условиях нестабильной экономической ситуации, а также жесткой конкуренции для того, чтобы оставаться конкурентоспособным, организация должна использовать действенную систему мотивации каждого работника. Если это система выстроена грамотно, руководство предприятия имеет возможность координировать усилия персонала и реализовывать потенциальные возможности коллектива для достижения поставленной цели. Современные теории мотивации, а также практические исследования доказывают, что материальные стимулы далеко не всегда являются рычагом для того, чтобы работник начал трудиться усерднее. На первый план выходят именно нематериальные стимулы персонала. Использование перечисленных выше ряда мотивационных управленческих инструментов в совокупности

будет способствовать созданию надлежащих условий для реализации потенциала каждого работника строительной организации.

Исходя из предпочтений сотрудников компании стоит исходить из того, что бонусы и поощрения не должны быть смещены в какое-то одно направление, у персонала должен быть выбор, который охватывает различные сферы жизни, тогда сотрудники будут максимально мотивированы.

Очень важно, чтобы мотивационная система положительно влияет на внутренний климат компании. То есть она должна быть направлена как на сплочение коллектива, так и на поощрения каких-то личных достижений. Одним из самых главных мотивирующих факторов командной работы является проведение соревнований с другими группами. Также важно отметить прямую связь между индивидуальной ответственностью за итоговый результат групповой деятельности и оценкой вклада каждого члена группы с мотивацией к достижениям.

В результате проделанной работы четко сформировались требования к инновационной системе мотивации персонала для предприятия ООО «Универсал»:

- 1) Она должна быть системной, т.е. сочетать в себе три уровня мотивации (личностный, групповой, организационный);
- 2) Она должна охватывать различные факторы мотивации персонала, т.е. не должна быть узконаправленной;
- 3) Она должна быть инновационной, т.е. отвечать трем основным свойствам инновационного продукта: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость;
- 4) Она должна быть эффективной, т.е. ее внедрение должно принести коммерческий эффект.

С учетом всех этих факторов была продумана и разработана следующая система мотивации:

Сотрудники, выполняя качественно свою работу, зарабатывают баллы, как индивидуальные, так и командные, эти баллы они впоследствии могут

обменять на сертификаты различных компаний г. Томска, с которыми ООО «Универсал» заключит договора о сотрудничестве. Планируется охватить 45-50 компаний в разных сегментах рынка, заключить с ними договора о сотрудничестве. В настоящий момент на предприятии работают 5 бригад по 6 человек. Было решено использовать принцип конкурентной борьбы, поэтому члены только лучших трех бригад получают баллы за свою работу. Это должно сплотить коллективы, данный критерий направлен именно на групповой фактор мотивации. Также, стоит отметить, что каждый сотрудник заинтересован в получении максимального количества личных баллов. Во-первых, от него зависит команда, во-вторых, все результаты будут представлены в открытом доступе, соответственно все сотрудники будут следить за состоянием дел. Лучшие в своем деле получают общественное признание и уважение коллектива. Здесь учитывается личностный фактор мотивации. Предполагается, что данный критерий заставит сотрудников задуматься о том, как быстрее и качественнее выполнять свою работу, на обмен опытом, ведь если кто-то будет явным лидером своего сегмента, то остальные захотят узнать, как ему это удастся и начнут совершенствовать свои профессиональные качества.

Планируется, что подсчет баллов будет учитываться раз в три месяца, так как многие проекты достаточно длительные, объем работ большой и проект сдается от 2 до 6 месяцев. Соответственно премирование сотрудников также будет происходить раз в три месяца на общем собрании в торжественной обстановке.

Материальные факторы мотивации персонала в методике, созданной на базе предприятия ООО «Универсал»: сертификаты в компании, занимающиеся различного рода деятельностью.

Нематериальные факторы мотивации персонала в методике, созданной на базе предприятия ООО «Универсал»:

- 1) Общественное признание (фото лучшей команды на доске почета);
- 2) Личная похвала руководства (вручение грамот и сертификатов);
- 3) Лучшей команде достаются наиболее перспективные проекты.

Бюджет инновационной системы мотивации, согласованной с директором предприятия Макаровым Е.А. первоначально будет равен 140000 руб на 3 месяца и распределяться следующим образом: 60% получает команда, занявшая первое место, 25% получает команда, занявшая второе место, 15% получает команда, замыкающая тройку лучших. При изменении бюджета руководитель может рассчитать сумму мотивационных выплат следующим образом:

X – бюджет системы мотивации

$0,6X$ получает команда победитель, соответственно каждый из членов этой команды получает сертификаты на сумму равную $0,6X/7$

$0,25X$ получает команда, занявшая 2-ое место, соответственно каждый из членов этой команды получает сертификаты на сумму равную $0,25X/7$

$0,15X$ получает команда, занявшая 3-е место, соответственно каждый из членов этой команды получает сертификаты на сумму равную $0,15X/7$

Что касается критериев, то они будут различны для индивидуальной оценки и командной, а также индивидуально будет оцениваться прораб.

Теперь перейдем непосредственно к самим критериям оценки.

Критерии персональной оценки инновационной системы мотивации для рабочих бригад:

- 1) Трудочасы (количество отработанных часов за период оценки)
- 2) КПД (количество выполненной работы в сравнении с планами работ и с работой людей аналогичной деятельности)
- 3) Качество работы (у сварщиков – дефектоскопия, у маляров и монтажников – уровень, отклонение по системе Кнауф и т.д.)
- 4) Креативные профессиональные решения (внесение идей по более эффективному и рациональному распределению рабочего процесса)
- 5) Прохождение медосмотров (на крупных объектах каждый день проводится медосмотр, измеряется давление и температура, трезвость)
- 6) Опоздания (суммарное время опозданий не должно превышать 2-ух часов в месяц без уважительной причины)

7) Баллы за вредное производство (специфика работа, например, в емкости нельзя работать более 6-ти часов)

8) Соблюдение техники безопасности (рабочий должен быть в полном обмундировании, нарушений быть не должно)

9) Выполнение сроков работы на объекте

За каждый из критериев рабочий может получить от 0 до 10 баллов. Соответственно суммируется показатель за каждый из критериев эффективности. Теперь более подробно рассмотрим каждый из критериев.

Первый из них - количество отработанных часов за период оценки (трудочасы). В данном критерии будет рассматриваться сумма отработанных часов всех членов бригады. В результате подсчетов, было выявлено, что среднее количество часов бригады за месяц без простоев и переработок равняется 1056 часов. Из расчета трудового законодательства нормированный рабочий день составляет 8 часов, трудовая рабочая неделя равна 5 дней, в бригаде 6 человек. Каждый сотрудник обязан отработать 176 часов в месяц. В зависимости от отработанных часов бригады получают следующие оценки:

1 балл – 96 часов

6 баллов – 176 часов

8 баллов – 208 часов

10 баллов - 240 часов и выше.

В данном случае шаг равняется 16 часов – 2 рабочих дня члена бригады.

Вторым критерием является КПД. Он рассчитывается исходя из отработанных часов и выполненной работой в соответствии с графиком выполнения работ в виде коэффициента от 0 до 1. Учитывается КПД каждого члена бригады. В зависимости от коэффициента КПД сотрудник получает следующие оценки (шаг 0,05):

1 балл – 0,5 КПД (50%)

5 баллов – 0,7 КПД (70%)

10 баллов – 1 КПД (100%)

Третий критерий оценки – качество выполненных работ. Оценки за

качество выставляет бригадир непосредственно на объектах. Оценка варьируется по коэффициенту брака/отклонений от заданных стандартов. бригадир выставляет коэффициент качества от 0 до 1 (шаг 0,05).

1 балл – 0,5 (50%)

5 баллов – 0,7 (70%)

10 баллов – 1 (100%)

Четвертым критерием являются креативные профессиональные решения. Если кто-то из членов бригады вносит идеи по более эффективному и рациональному распределению рабочего процесса и эти идеи приносят реальный положительный эффект, то сотрудник получает баллы. В зависимости от количества предложенных и внедренных идей рабочий получают следующие баллы:

0 баллов – ни одного креативного решения

10 баллов – одно креативное решение и более

Пятый критерий успешное прохождение медосмотров. В данном критерии учитывается трезвость члена бригады, состояние его здоровья/эффективность труда. Оценка складывается из количества нарушений по состоянию алкогольного опьянения и выходов на работу в плохом физическом состоянии и пропуска рабочих часов. Если у рабочего нет нарушений и пропущенных часов ввиду этих нарушений, то он получает 10 баллов. Соответственно, исходя из этого, выделяем следующие виды оценок:

0 баллов – более 2 нарушений, 16 часов пропуска работы за месяц

5 баллов – 1 нарушение, 8 часов пропуска работы за месяц

10 – нет нарушений, нет пропуска часов

Теперь рассмотрим шестой критерий – опоздания на работу. Суммарное время опозданий не должно превышать 1-ого часа в месяц без уважительной причины, в этом случае сотрудник получает 5 баллов. Следовательно:

0 баллов – более одного часа опозданий в месяц

5 баллов – менее одного часа опозданий в месяц

10 баллов – нет опозданий за месяц

Седьмым критерием выступает работа на вредном и опасном производстве. Здесь мы учитываем вредность и опасность на производстве в соответствии с трудовыми нормами.

0 баллов – не вредное и не опасное производство

5 баллов – вредное производство

10 баллов – опасное производство

Соблюдение техники безопасности – восьмой критерий, который мы рассматриваем для личной оценки каждого члена команды. Баллы выставляют следующим образом:

0 баллов – более одного нарушений

5 баллов – одно нарушение

10 – 0 нарушений

Последний критерий, по которому происходит личная оценка рабочего – выполнение сроков своей работы на объекте. Так как данный критерий является одним из самых основных, то оценка будет рассчитываться следующим образом:

0 баллов – работа в срок не выполнена

5 баллов – работа выполнена точно в срок

6 баллов – опережение графика на 1 день

8 баллов – опережение графика на 3 дня

10 баллов – опережение графика более чем на 4 дня

Таким образом, каждый из членов бригады может получить максимум 10 баллов за каждый из критериев оценки. Максимум баллов для индивидуальной оценки 90 баллов.

Критерии персональной оценки прорабов:

- 1) Вся отчетность сдается в утвержденные сроки.
- 2) Часы простоя (в идеале их быть не должно)
- 3) Количество нарушений техники безопасности у сотрудников
- 4) Объект должен быть сдан не позднее установленного срока.

5) Качество работ (оценивают надзорные органы со стороны исполнителя и заказчика)

б) Отзыв клиента

7) Чистота и порядок сданного объекта

Поговорим более подробно о критериях оценки прорабов.

Рассмотрим первый критерий - вся отчетность должна быть сдана в утвержденные сроки. Соответственно, баллы рассчитываются следующим образом:

0 баллов – просрочка более чем на 7 дней

2 балла - просрочка на 5-7 дней

5 баллов – просрочка на 3-5 дней

7 баллов – просрочка на 1-2 дня

10 баллов – документы сданы точно в срок

Второй критерий – часы простоя (дни простоя), в идеале их быть не должно. Баллы рассчитываются следующим образом:

0 баллов – более трех дней простоя бригады

2 балла – три дня простоя

4 балла – два дня простоя

6 баллов – один день простоя

10 баллов – без простоя

Соблюдение техники безопасности – третий критерий, который мы рассматриваем для бригадиров. Оценка будет выставляться исходя из суммарных нарушений техники безопасности всеми членами бригады. Баллы выставляют следующим образом:

0 баллов – более трех нарушений на бригаду

2 балла – 3 нарушения на бригаду

4 балла – 2 нарушения

6 баллов – 1 нарушение

10 – 0 нарушений

Четвертый критерий, по которому происходит оценка эффективности

прораба – выполнение сроков на объекте. Так как данный критерий является одним из самых основных, то оценка будет рассчитываться следующим образом:

- 0 баллов – работа в срок не выполнена
- 5 баллов – работа выполнена точно в срок
- 6 баллов – опережение графика на 3 дня
- 8 баллов – опережение графика на 6 дней
- 10 баллов – опережение графика более чем на 7 дней

Пятый критерий оценки – качество выполненных работ. Оценки за качество выставляет инженер по качеству и контролю непосредственно на объектах и надзорные органы со стороны заказчика. Оценка варьируется по коэффициенту брака/отклонений от заданных стандартов. Инженер и специалисты выставляют коэффициент качества от 0 до 1. Шаг равняется 0,05.

- 1 балл – 0,5 (50%)
- 5 баллов – 0,7 (70%)
- 10 баллов – 1 (100%)

Шестым критерием выступает непосредственная оценка заказчиком прораба и его компетенций с помощью личного контакта и посредством анкетирования. Какую оценку от 1 до 10 выставит заказчик прорабу, такая и идет в зачет.

Седьмым критерием является чистота и порядок сданного объекта. Оценкой будет служить непосредственная оценка заказчика.

За каждый из критериев прораб получает максимум по 10 баллов и может принести своей бригаде до 70 баллов.

Критерии командной оценки:

- 1) Трудочасы (количество отработанных часов за период оценки)
- 2) КПД (количество выполненной работы в сравнении с планами работ и с работой людей аналогичной деятельности)
- 3) Качество работы (у сварщиков – дефектоскопия, у маляров и

монтажников – уровень, отклонение по системе Кнауф и т.д.)

4) Креативные профессиональные решения (выход из затруднительного положения, взаимозаменяемость и т.д.)

5) Успешное прохождение медосмотров

6) Количество опозданий

7) Соблюдение техники безопасности (рабочий должен быть в полном обмундировании, нарушений быть не должно)

8) Чистота и порядок сданного объекта

9) Сроки выполнения работ

Кол-во нарушений режима (алкоголь, нахождение без специальной одежды)

За каждый из критериев бригада может получить от 0 до 10 баллов. Соответственно суммируется показатель за каждый из критериев эффективности. Теперь более подробно рассмотрим каждый из них.

Первый из них - количество отработанных часов за период оценки (трудочасы). В данной критерии будет рассматриваться сумма отработанных часов всех членов бригады. В результате подсчетов, было выявлено, что среднее количество часов бригады за месяц без простоев и переработок равняется 1056 часов. Из расчета трудового законодательства нормированный рабочий день составляет 8 часов, трудовая рабочая неделя равна 5 дней, в бригаде 6 человек. Каждый сотрудник обязан отработать 176 часов в месяц, следовательно, бригада должна выработать 1056 часов. В зависимости от отработанных часов бригады получают следующие оценки:

1 балл - 576

6 баллов – 1056 часов

8 баллов – 1248 часов

10 баллов - 1440 часов и выше.

В данном случае шаг равняется 96 часов – 2 рабочих дня бригады.

Вторым критерием является КПД. Он рассчитывается исходя из отработанных часов и выполненной работой в соответствии с графиком

выполнения работ в виде коэффициента от 0 до 1. Учитывается КПД каждого члена бригады, все КПД суммируются и делятся на количество человек в бригаде. В зависимости от коэффициента КПД бригада получает следующие оценки:

1 балл – 0,5 КПД (50%)

5 баллов – 0,7 КПД (70%)

10 баллов – 1 КПД (100%)

Третий критерий оценки – качество выполненных работ. Оценки за качество выставляет инженер по качеству и контролю непосредственно на объектах. Оценка варьируется по коэффициенту брака/отклонений от заданных стандартов. Инженер выставляет коэффициент качества от 0 до 1.

1 балл – 0,5 (50%)

5 баллов – 0,7 (70%)

10 баллов – 1 (100%)

Четвертым критерием являются креативные профессиональные решения. Если кто-то из членов бригады или прораб вносит идеи по более эффективному и рациональному распределению рабочего процесса и эти идеи приносят реальный положительный эффект, то бригада получает баллы. В зависимости от количества предложенных и внедренных идей бригады получают следующие баллы:

0 баллов – ни одного креативного решения

5 баллов – одно креативное решение

8 баллов – два-три креативных решения

10 баллов – 4 и выше креативных решения

Пятый критерий успешное прохождение медосмотров. В данном критерии учитывается трезвость каждого члена бригады, состояние его здоровья/эффективность труда. Оценка складывается из количества нарушений по состоянию алкогольного опьянения и выходов на работу в плохом физическом состоянии и пропуска рабочих часов. Если у бригады нет нарушений и пропущенных часов ввиду этих нарушений, то бригада

получается 10 баллов. Соответственно, исходя из этого, выделяем следующие виды оценок:

0 баллов – более 5 нарушений, 40 часов пропуска работы за месяц

2 балла – 4 нарушения, 32 часа пропуска работы за месяц

8 баллов – 1 нарушение, 8 часов пропуска работы за месяц

10 – нет нарушений, нет пропуска часов

Теперь рассмотрим шестой критерий – опоздания на работу. Суммарное время опозданий не должно превышать 2-ух в месяц без уважительной причины всех членов бригады, в этом случае команда получает 10 баллов. Следовательно:

0 баллов – более 5 часов опозданий в месяц

4 балла – 4-5 часов опозданий в месяц

6 баллов – 3-4 часа опозданий в месяц

8 баллов 2-3 часа опозданий в месяц

10 баллов – менее 2 часов опозданий в месяц

Соблюдение техники безопасности – седьмой критерий, который мы рассматриваем для групповой оценки бригады. Оценка будет выставляться исходя из суммарных нарушений техники безопасности всеми членами бригады. Баллы выставляют следующим образом:

0 баллов – более трех нарушений на бригаду

2 балла – 3 нарушения на бригаду

4 балла – 2 нарушения

6 баллов – 1 нарушение

10 – 0 нарушений

Восьмым критерием является чистота и порядок сданного объекта. Оценкой будет служить непосредственная оценка заказчика.

Последний критерий, по которому происходит групповая оценка бригады – выполнение сроков на объекте. Так как данный критерий является одним из самых основных, то оценка будет рассчитываться следующим образом:

0 баллов – работа в срок не выполнена

5 баллов – работа выполнена точно в срок

6 баллов – опережение графика на 3 дня

8 баллов – опережение графика на 6 дней

10 баллов – опережение графика более чем на 7 дней

Таким образом, каждая из бригад может получить максимум 10 баллов за каждый из критериев оценки. Максимум баллов для бригады 90 баллов.

Команда победитель будет определена следующим образом: будут складываться баллы за командную оценку (максимум 90), баллы прораба этой бригады (максимум 70) и сумма индивидуальных баллов всех членов бригады (максимум 600). Таким образом, максимальное количество баллов, которые можно получить 760 баллов. Соответственно, все зависят друг от друга, если кто-то один подведет, проиграет вся команда.

Все расчеты производятся в программах и выкладываются на интернет ресурсах, доступ открывается всем сотрудникам, люди могут видеть результаты друг друга и результаты команд на текущий момент времени.

Хочется отметить, что данная инновационная методика мотивации и стимулирования труда отвечает всем ранее заявленным требованиям:

1) Данная методика системна, сочетает в себе все три уровня мотивации (личностный, групповой, организационный);

2) Система не узконаправленна, обменять полученные баллы сотрудник может на что угодно, удовлетворить свои потребности, своей второй половине или же своих детей.

3) Методику можно назвать инновационной, в ней присутствует научно-техническая новизна, в России ни в одной компании нет такой системы мотивации труда, ее легко применить и она, безусловно, коммерчески реализуема.

4) Методика сочетает в себе наиболее эффективные инновационные факторы мотивации и стимулирования персонала.

3.2 Внедрение разработанной инновационной системы на предприятии ООО «Универсал»

Совместно с директором компании ООО «Универсал» все сотрудники были ознакомлены с новой системой мотивации, действующей на предприятии. Были проведены собрания с сотрудниками, на которых в доходчивой форме была донесена информация, розданы памятки с критериями оценки и пояснениями. С мая 2016 года система мотивации начала действовать в полной мере. В конце мая - начале июня будут подведены промежуточные итоги и первые сотрудники получат свои поощрения. Это делается для того, чтобы персонал как можно раньше увидел реальный эффект от внедренной системы.

Радует, что новая система была воспринята сотрудниками с воодушевлением, хотя нельзя было не заметить легкого недоверия. С моей точки зрения, система заработает наиболее эффективно после первого тестового периода, когда сотрудники поймут, как их оценивают и увидят первые результаты.

На протяжении всего мая месяца заключаются договора о сотрудничестве с различными компаниями г. Томска.

Компания ООО «Универсал» имеет выгоду в заключении таких договоров, так как компании идут навстречу и дают скидку на свои услуги от 10 до 30 %, что позволяет компании экономить некоторые средства при вручении бонусов сотрудникам.

На данный момент предприятия ООО «Универсал» имеет предварительную договоренность о сотрудничестве со следующими компаниями:

- 1) Магазин товаров для детей «Детский парк»
- 2) Магазин товаров для детей «Вырастайка»
- 3) Развлекательный комплект «Шарики»
- 4) Служба доставки «Mr. Masahiro»
- 5) Сауна «Три желания»

- 6) Бильярдный клуб «Бомонд»
- 7) Кафе «Ваниль»
- 8) Сауна «Атланта»
- 9) Ювелирный салон «SUNLIGHT»
- 10) Lounge cafe « Chillout Zone»
- 11) Компания по организации реалити – квестов Квеструм.РФ
- 12) Салон красоты «Бархат»
- 13) Фотостудия «Чернобелое»
- 14) Студия персональных женских тренировок «Галерея красоты»
- 15) Spa - салон «Прана»
- 16) Тренажерный зал «Golden Body»
- 17) Спортивный клуб «Power Club»
- 18) Мир удивительных товаров «Удиви»
- 19) Автосервис «Автоточка»
- 20) Автомойка «Экстра»
- 21) Фрукты в карамели «Hansel and Gretel»
- 22) Сервисный центр «Fazza»
- 23) Детский центр «Праздник детства»
- 24) Детский игровой центр «Улыбашки»
- 25) Кинотеатр «Киномир»
- 26) Ресторан доставки «Добрая трапеза»
- 27) Центр лечебной физической культуры
- 28) Студия коррекции фигуры «Slim»
- 29) Оздоровительный центр «Нептун»
- 30) Сауна «Очаг»
- 31) Стоматологическая клиника «Дента-Смайл»
- 32) Автомойка «VIP»
- 33) Цветочная мастерская «Дари»
- 34) Автомойка «Комфорт»
- 35) Сауна «Наутилус»

36) Развлекательный клуб «Партизаны»

37) Конно – спортивный клуб «Феникс»

38) Магазин «Профинструмент»

В настоящее время поиск партнеров продолжается, после окончания тестового периода будет проведен опрос среди сотрудников, какие компании и какие услуги они бы хотели добавить в существующий список.

Что касается расчета показателей эффективности сотрудников для тестового периода, то он будет проведен в конце мая – начале июня. Именно тогда и можно будет с уверенностью оценить эффективность разработанной методики.

3.3 Анализ показателей эффективности внедренной инновационной методики мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал»

В данном разделе проанализируем основные показатели эффективности разработанной инновационной методики мотивации и стимулирования труда для предприятия ООО «Универсал», посчитаем баллы каждой из команд и подведем итоги. Оценка проводилась за период работы с 01.05.2016 по 01.05.2016. Хочется отметить, что все подсчеты велись непосредственно мною совместно с директором предприятия и главным инженером. Ввиду того, что оценка проводилась в первый раз, нельзя гарантировать сто процентную объективность. Руководство старалось максимально справедливо выставлять оценки по заявленным ранее критериям.

Решено было начать с командной оценки, т.к. в первую очередь оценивается именно командный результат, все нарушения фиксируются на бригаду, от работы бригады зависят сроки проекта, его сдача и т.д. Была составлена таблица с бригадами и критериями, по которым эти бригады оценивались. Результаты представлены в таблице 8:

Таблица 8 - Командная оценка инновационной системы мотивации для бригад в период с 01.05.2016 по 01.06.2016

№	Критерии оценки	Бригада 1	Бригада 2	Бригада 3	Бригада 4	Бригада 5	Максимум
1	Трудочасы	5	7	3	8	6	10
2	КПД	8	8	7	9	8	10
3	Качество работы	9	8	8	8	9	10
4	Креативные профессиональные решения	0	5	0	8	5	10

5	Прохождение медосмотров	6	8	10	8	10	10
6	Количество опозданий	8	6	6	10	8	10
7	Соблюдение техники безопасности	6	6	2	2	6	10
8	Чистота и порядок сданного объекта	4	6	5	7	8	10
9	Выполнение сроков работы на объекте	5	5	0	5	5	10
	Итого:	51	59	41	65	65	90

По результатам командной оценки мы можем заметить, что не все команды сработали на достаточно высоком уровне, у руководства предприятия появился повод присмотреться к командам аутсайдерам и провести с ними дополнительную работу.

Что касается анализа по критериям оценки, то можем заметить, что практически все команды выработали положенные им часы, три из них даже переработали, ввиду того, что трудились в праздничные и выходные дни, так как им необходимо было сдать объекты точно в срок. По КПД и качеству работу делаем вывод, что бригады отработали достаточно хорошо, брака было немного, рабочие справлялись со своими обязанностями. Не может не радовать, что за время тестового периода рабочими было предложено 4 креативных профессиональных решения, а, проще говоря, предложений по наиболее эффективному использованию рабочего времени. Безусловно, это не так много, но тенденция в этом отношении положительная. Над прохождением медосмотров и соблюдением техники безопасности рабочим еще предстоит

поработать, в идеале их быть не должно. Чистота и порядок сданных объектах тоже оставляет желать лучшего, но в защиту членов бригад следует сказать, что на некоторых объектах они работают не одни, соответственно убирать за кем-то не обязаны. Плюс к этому работа на промышленных объектах по определению не может проводиться в идеальной чистоте. Безусловным плюсом является то, что четыре из пяти бригад сдали работу точно в срок, и лишь одна бригада не уложилась в заданные сроки.

Места распределились следующим образом (Рисунок 5):

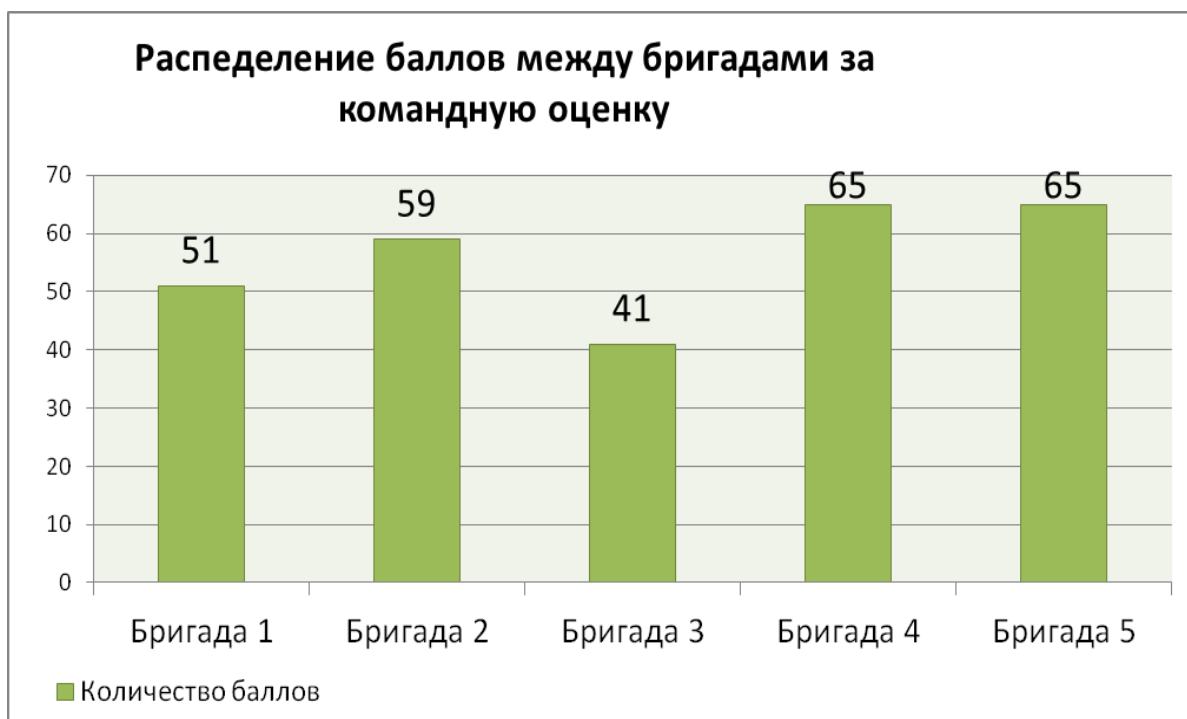


Рисунок 5 – Распределение баллов между бригадами за командную оценку инновационной методики мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал»

По результатам командной оценки первое и второе место делят бригады номер 4 и номер 5, они набрали по 65 баллов. Совсем ненамного отстала от них бригада номер два, она набрала 59 баллов. Максимальное количество баллов, которое могли получить бригады за командную оценку 90. В связи с этим, можем сделать вывод о том, что бригады отработали на достаточно высоком уровне, но им есть к чему стремиться, так как лидера набрали только 72% всех возможных баллов.

Теперь переходим к персональной оценке прораба. Результаты

представлены в таблице 9:

Таблица 9 - Персональная оценка инновационной системы мотивации для прорабов в период с 01.05.2016 по 01.06.2016

№	Критерии оценки	Любарец (1 бригада)	Проценко (2 бригада)	Проскурин (3 бригада)	Ахмедов (4 бригада)	Антонов (5 бригада)	Максимум
1	Вся отчетность сдается в утвержденные сроки.	2	10	5	10	7	10
2	Часы простоя	4	10	4	10	6	10
3	Количество нарушений техники безопасности у сотрудников	6	6	2	2	6	10
4	Объект должен быть сдан не позднее установленного срока	5	5	0	5	5	10
5	Качество работ	9	8	8	8	9	10
6	Отзыв клиента	3	8	5	8	7	10
7	Чистота и порядок сданного объекта	4	5	5	7	8	10
	Итого:	33	52	29	50	48	70

По результатам данной оценки, можно сделать вывод о том, что прорабам стоит поработать над своей эффективностью. Лишь два человека из 5-ти сдавали всю отчетность в срок согласно разработанным планам. Также у трех из пяти прорабов были часы простоя, что вызывает большие вопросы у руководства. Количество нарушений техники безопасности небольшое, но все же они есть. Практически все прорабы сдали свои работы вовремя, по качеству работ также вопросов не возникает. Что касается отзывов клиентов, то здесь оценки достаточно сильно разнятся, три бригадира получили высокие оценки, двое на порядок ниже, заказчики остались ими недовольны. Чистоте и порядку

сданных объектов также стоит уделить внимание, так как только два из пяти прорабов получили высокие оценки.

Места среди прорабов распределились следующим образом (Рисунок 6):

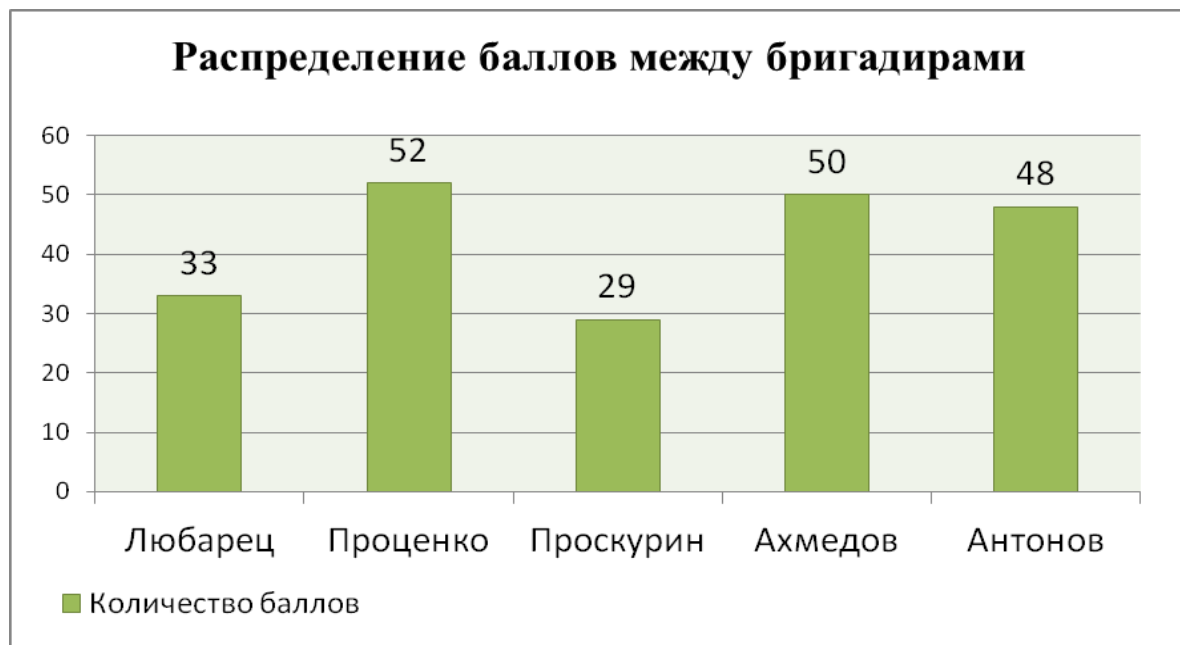


Рисунок 6 - Распределение баллов между бригадирами за личную оценку бригадиров инновационной методики мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал»

По результатам личной оценки бригадиров первое место занял бригадир Проценко с 52 баллами, следом за ним идет Ахмедов с 50 баллами, ненамного отстал и замкнул тройку лидеров бригадир Антонов. Именно бригады этих прорабов заняли первые места в результате командной оценки. Бригадиры Проскурин и Любарец проявили себя не лучшим образом, набрав менее 50 процентов возможных баллов. Им, безусловно, нужно исправляться в следующем месяце, иначе в дальнейшем они могут потерять работу.

Далее оцениваем лично каждого сотрудника. Баллы за личную оценку являются определяющими в борьбе за первое место.

Результаты представлены в таблице 10:

Таблица 10 - Персональная оценка инновационной системы мотивации для рабочих бригад в период с 01.05.2016 по 01.06.2016

№ Бригады	Рабочие бригад	Итого	Итого бригады
Бригада №1	Мокин В.А.	42	312
	Шульц А.С.	53	
	Комаров И.В.	52	
	Алексеев И.А.	58	
	Петров П.А.	50	
	Паутов Г.Е.	57	
Бригада №2	Дворянкин Е.А.	53	327
	Шматок А.Н.	65	
	Саванюк Г.А.	47	
	Романов В.Я.	57	
	Борисов К.П.	53	
	Никитин А.В.	52	
Бригада №3	Майданюк Е.А.	38	299
	Андреев С.И.	57	
	Лукьянчиков А.С.	47	
	Баев Р.Н.	43	
	Черновец Р.В.	60	
	Зубрилин М.Н.	54	
Бригада №4	Степанов В.А.	70	426
	Мусаев И.С	79	
	Баращян А.Э.	65	
	Рахимов С.М.	75	
	Мумедолиев Н.М.	67	
	Мансимов Р.Э.	70	
Бригада №5	Колесников А.В.	67	377
	Брагин О.Е.	69	
	Агеев Н.А	59	
	Зажимаров Д.Н.	59	
	Лебедев Д.И.	63	
	Савушкин Н.В.	60	

Более полную таблицу с персональными оценками каждого сотрудника по каждому из критериев можно посмотреть в приложении Б.

Лучшие индивидуальные компетенции продемонстрировал Мусаев И.С с 79 баллами, следом за ним идет Рахимов С.М. с 75 баллами, замыкают тройку сразу два человека Степанов В.А. и Мансимов Р.Э. они набрали по 70 баллов.

Все сотрудники, показавшие лучшие индивидуальные показатели являются членами 4-ой бригады, эта бригада и набрала самый высокий суммированный балл всех членов бригады, он равен 426. Немного отстала 5-ая бригада, у нее 377 баллов. Именно между этими командами и развернется борьба за первое место в разработанной системе мотивации.

Для определения команды победителя нам потребуется сложить командные результаты, личные результаты прорабов и личные оценки всех членов бригад. Результаты представлены в Таблице 11:

Таблица 11 - Сводная таблица оценок инновационной системы мотивации для рабочих бригад, прорабов и команд в период с 01.05.2016 по 01.06.2016

	Бригада 1	Бригада 2	Бригада 3	Бригада 4	Бригада 5
Командная оценка	51	59	41	65	65
Оценка прораба	33	52	29	50	48
Сумма индивидуальных оценок членов бригады	312	327	299	426	377

Результаты тестового периода внедрения инновационной мотивационной системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал» представлены на рисунке 7:

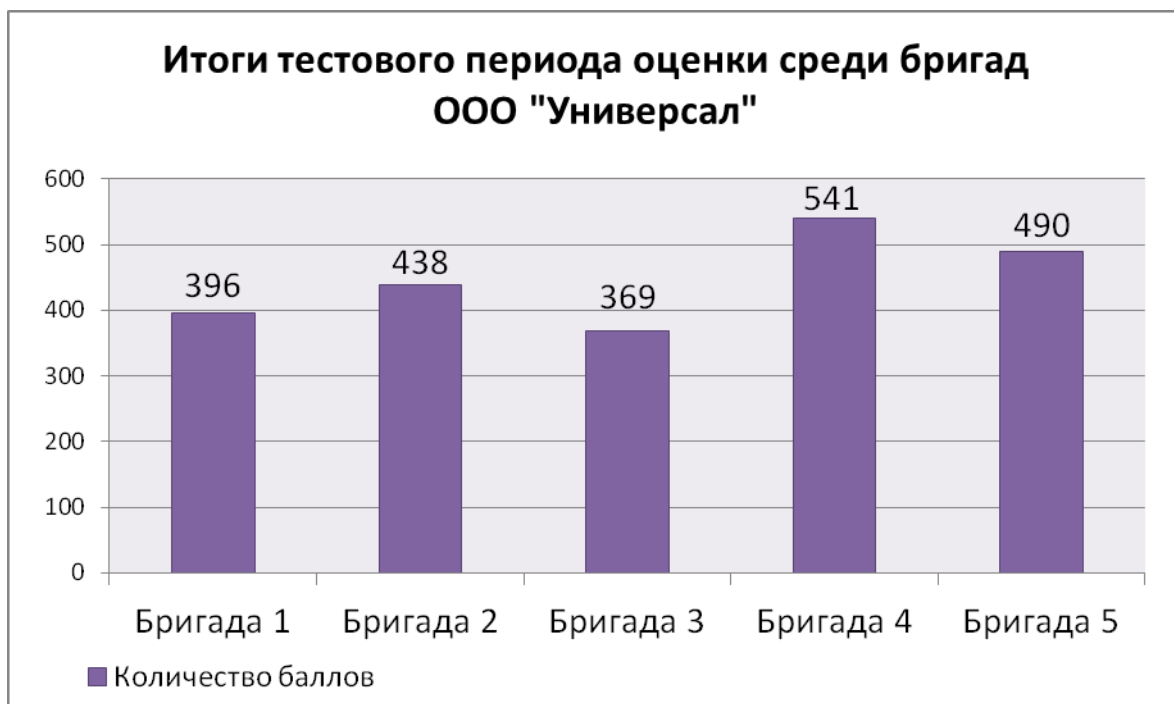


Рисунок 7 – Итоги тестового периода оценки среди бригад в период с 01.05.2016 по 01.06.2016

Первое общекомандное место с результатом 541 балл занимает бригада №4, она получает возможность выбрать сертификаты от компаний – партнеров на сумму равную 60% бюджета системы мотивации. Второе общекомандное место с результатом 490 баллов занимает бригада №5, она получает возможность выбрать сертификаты от компаний – партнеров на сумму равную 25% бюджета системы мотивации. Третье место с результатом 438 баллов занимает бригада №2, она получает возможность выбрать сертификаты от компаний – партнеров на сумму равную 15% бюджета системы мотивации.

Согласно решению директора компании ООО «Универсал» бюджет на тестовый период с 01.05.2016 по 01.06.2016 составил 70000 руб. Получается, что каждый рабочий победившей команды сможет выбрать сертификаты на сумму 5000 руб, каждый рабочий команды, занявший 2-ое место сможет выбрать сертификаты на сумму 3000 руб, а каждый рабочий третий команды (бригада №2) сможет выбрать сертификаты на сумму 2000 руб.

20 июня состоится общее собрание сотрудников предприятия ООО «Универсал», на котором в торжественной обстановке пройдет чествование

победителей и вручение призов. Каждый сотрудник победившей бригады помимо сертификатов от компаний – партнеров, которые он выберет заранее, получит почетную грамоту. Все команды победители будут сфотографированы, эти фотографии будут размещены на информационных ресурсах компании. Лучшая команда и три лучших сотрудника по итогам индивидуальных оценок будут размещены на доске почета в офисе компании.

Далее перейдем к оценке показателей эффективности внедренной системы.

На основе тестового периода внедренной системы мотивации решено было оценить положительный эффект от внедренной инновационной методики мотивации и стимулирования труда на базе предприятия ООО «Универсал». Совместно с руководством были отобраны наиболее объективные критерии оценки работ бригад за период с 01.04.2016 по 01.05.2016 до внедрения системы и с 01.05.2016 по 01.06.2016 после внедрения системы. Все критерии, по которым велась оценка бригадиров и их сотрудников мы сравнить не можем, ввиду отсутствия должного контроля за некоторыми из них и субъективности результатов.

Совместно с директорами предприятия и главным инженером, были отобраны 4 основных критерия, по которым и был проведен сравнительный анализ. Будем рассматривать каждый из них до внедрения инновационной методики (ИМ) и после внедрения ИМ.

Первый критерий – количество трудочасов. Результаты представлены на рисунке 8:

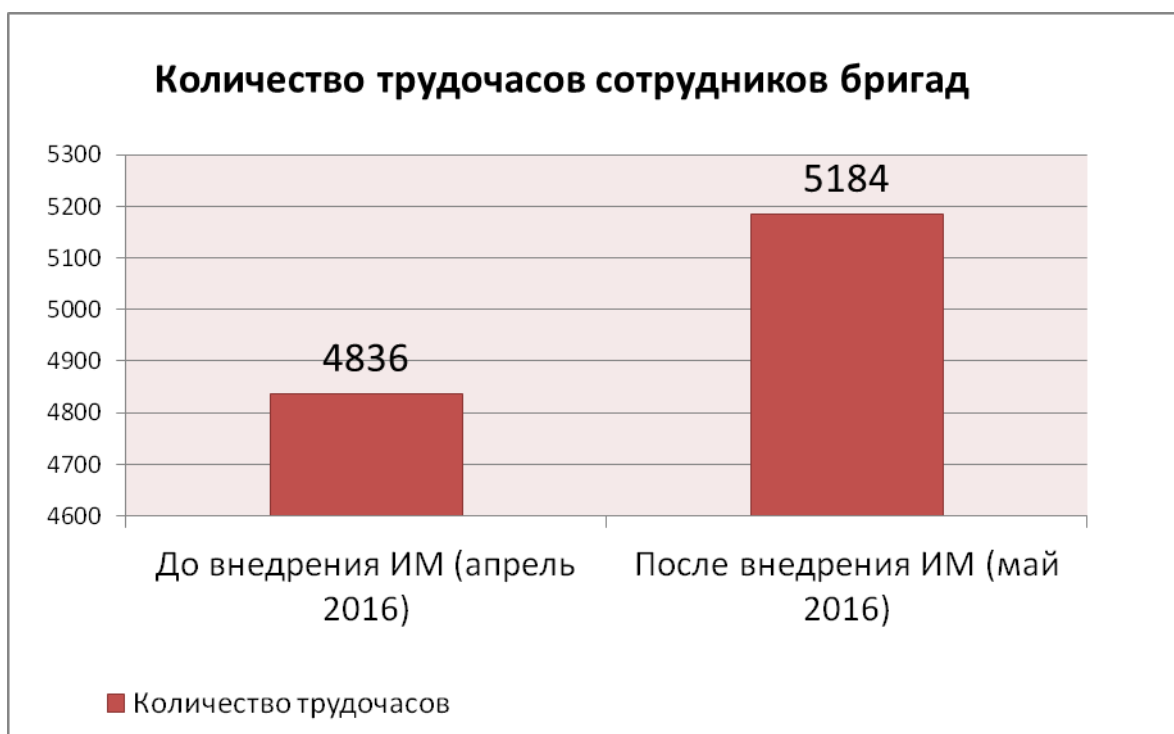


Рисунок 8 – Количество часов сотрудников бригад за период до и после внедрения ИМ

Количество трудочасов рабочих увеличилось на 348 часов, что составляет 7,2% прироста.

По информации, предоставленной руководством предприятия ООО «Универсал» в среднем после внедрения инновационной методики объем выполненных работ увеличился на 11,3% по сравнению с апрелем месяцем до внедрения методики. Так как посчитать весь объем работ всех сотрудников вместе достаточно сложно, ведь у каждой бригады свои цели и задачи, было принято решение проводить расчет по бригадам и индивидуально. Смотрели в процентах увеличение или уменьшение объема выполненных работ, а затем подсчитали среднее арифметическое по всем сотрудникам. Соотношение роста количества трудочасов в сравнении с выполненным объемом работ представлено на рисунке 9:

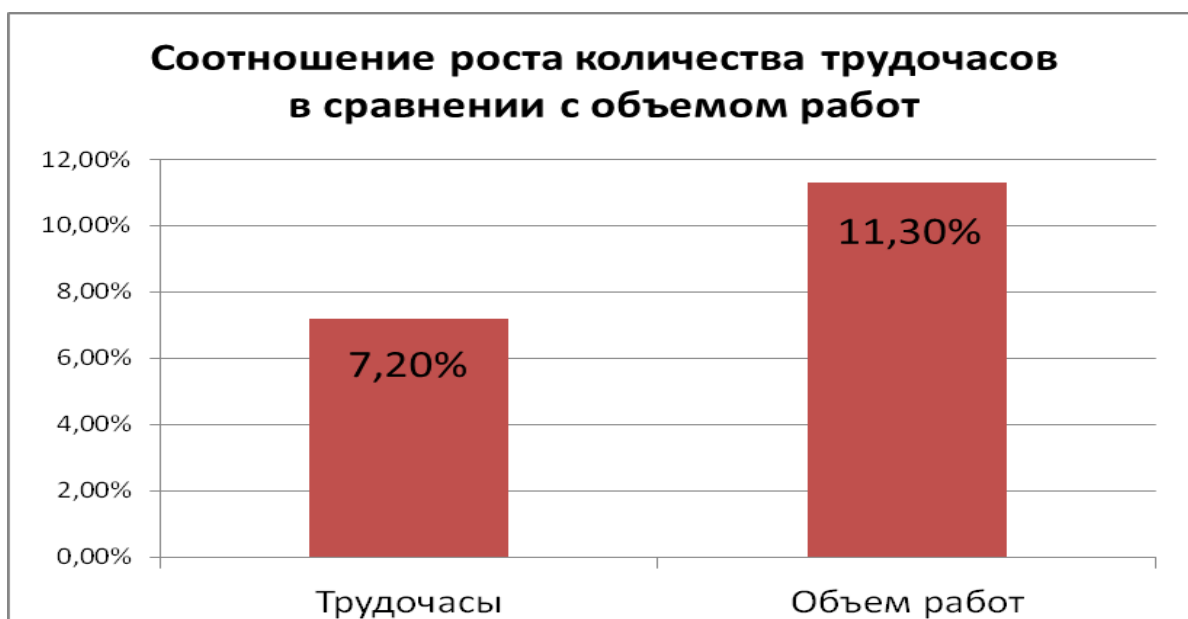


Рисунок 9 – Сравнение роста трудочасов рабочих и объема выполненных работ до и после внедрения ИМ

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что члены бригад стали больше работать по сравнению с отчетным периодом, количество трудочасов выросло на 7,2%, а объем работ увеличился на 11,3%. Качество осталось на прежнем уровне.

Второй критерий – нарушения при прохождении медосмотров (алкогольное опьянение, плохое физическое состояние и т.д.). Результаты представлены на рисунке 10:

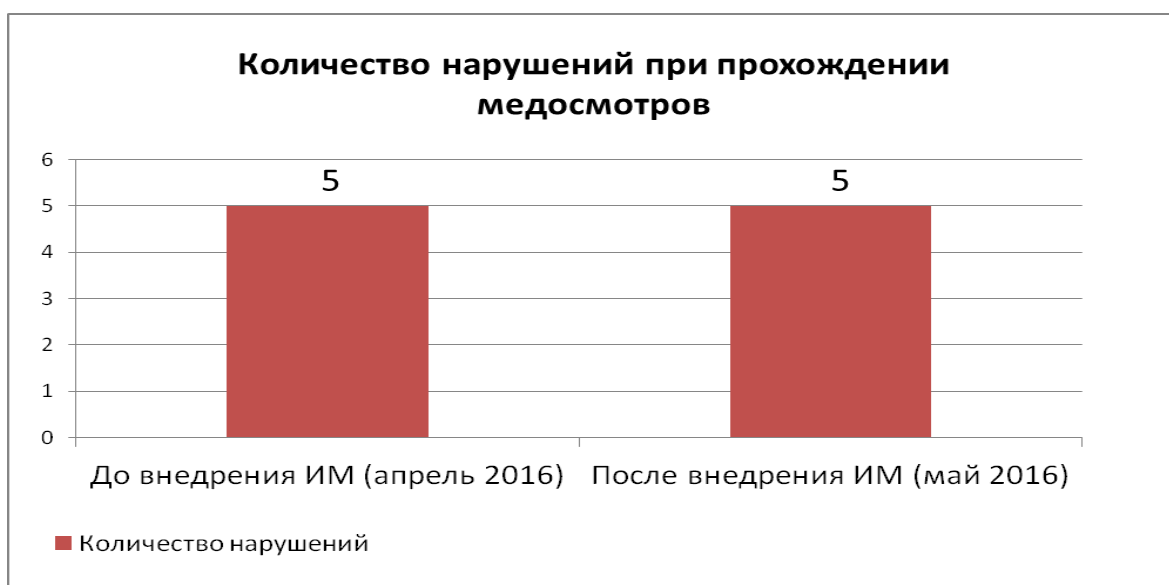


Рисунок 10 – Количество нарушений среди рабочих бригад за период до и после внедрения ИМ

Количество нарушений при прохождении медосмотров за отчетные периоды не изменилось. Над этим показателем стоит работать и уделить ему особое внимание, так как нарушений быть не должно.

Следующий критерий – Количество нарушений техники безопасности. Результаты представлены на рисунке 11:

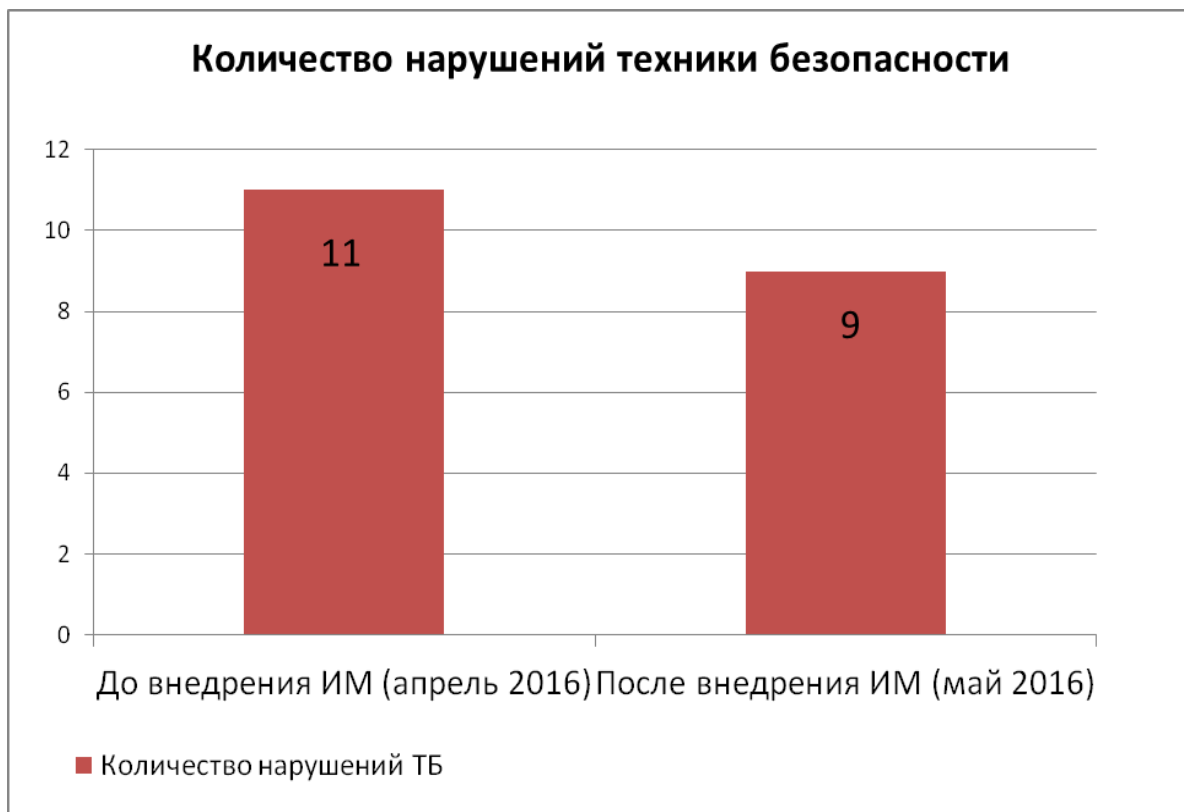


Рисунок 11 – Количество нарушений техники безопасности среди рабочих бригад до и после внедрения ИМ

Количество нарушений техники безопасности за отчетный период сократилось с 11 до 9, что составляет 18%. Это достаточно значимый показатель, над которым необходимо продолжать работать.

И последний критерий – количество дней срыва сроков сдачи объекта. Результаты представлены на рисунке 12:

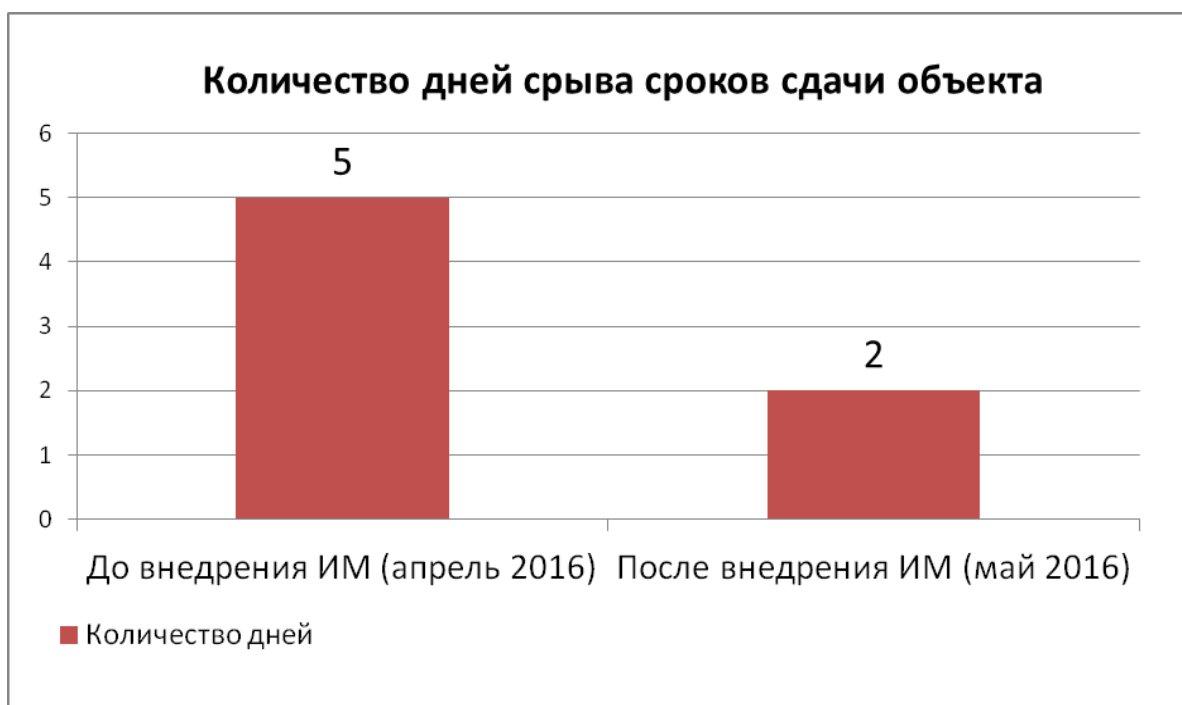


Рисунок 12 – Количество дней срыва сроков сдачи объекта до и после внедрения ИМ

Мы видим, что количество дней срыва сроков уменьшилось на 3 дня, что является достаточно значимым временем для специфики строительного бизнеса.

В результате мы получили следующее:

1. Количество трудочасов рабочих увеличилось на 348 часов, что составляет 7,2% прироста при увеличении в среднем объема работ на 11,3%.
2. Количество нарушений при прохождении медосмотров не изменилось.
3. Количество нарушений техники безопасности сократилось на 18%.
4. Количество дней срыва сроком проекта уменьшилось на 3 рабочих дня.

Уже сейчас видна положительная динамика из-за внедрения инновационной системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал». В данный момент времени закончился тестовый период, у системы есть определенные недостатки, касающиеся критериев оценки, над ними будет произведена работа. Ввиду того, что за прошлые периоды оценка по критериям не велась, весьма сложно было сравнивать все показатели до

внедрения и после внедрения ИМ. Через полгода после 2-ых мотивационных циклов можно будет провести полноценный анализ, который и выявит истинную эффективность разработанной инновационной системы мотивации.

4 Корпоративная социальная ответственность предприятия ООО «Универсал»

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ4А	Акимов Андрей Андреевич

Институт	социально-гуманитарных технологий	Кафедра	инженерного предпринимательства
Уровень образования	магистратура	Направление	Инноватика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

- Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике
- Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

Внутренняя документация организации, официальный сайт предприятия

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

В работе был рассмотрен вопрос, касающийся развития человеческих ресурсов путем курсов повышения квалификации, обучающих программ и лекционных занятий.

Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Внешняя социальная ответственность направлена на повышение ответственности перед потребителем и заказчиком путем реализации высококачественных услуг

1. Определение стейкхолдеров организации:

- внутренние и внешние стейкхолдеры организации;
- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.

К основным стейкхолдерам относятся: непосредственные сотрудники компании ООО «Универсал»: рабочие, инженеры, прорабы.

2. Определение структуры программы КСО

- Наименование предприятия;
- Элемент;
- Стейкхолдеры;
- Сроки реализации мероприятия;
- Ожидаемый результат от реализации мероприятия.

Организация: ООО «Универсал», сроки реализации; 01.06.2016 – 01.06.2017, цель программы: повышение компетенций сотрудников ООО «Универсал» для повышения качества услуг организации

3. <i>Определение затрат на программы КСО -расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i>	Общая сумма затрат на реализацию программы: 448 тыс рублей
4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i>	Программа направлена на повышение морального духа персонала, рост профессиональных компетенций сотрудников, как следствие, увеличение их стоимости на рынке труда и уверенность в себе и своем будущем. Данная программа стимулирует снижение количества нарушений технологической безопасности на рабочих объектах. Эффект данной программы отсрочен, но, несомненно, позитивно отразится на компании.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.фил.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	Акимов Андрей Андреевич		

Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — явление достаточно новое для нашей страны. Вместе с тем, оно уже давно и активно развивается на Западе и является нормой для современного цивилизованного бизнеса. Существует несколько определений этого термина. И, пожалуй, наиболее точно его характеризует следующее. КСО — это концепция, в соответствии с которой компания учитывает интересы общества и берет на себя ответственность за влияние своей деятельности на клиентов, потребителей, работников, поставщиков, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Только при условии своевременного и адекватного восприятия российским бизнесом основных принципов корпоративной социальной ответственности она сможет стать двигателем позитивных перемен в социально значимых сферах общества, создавать и поддерживать достойные условия труда занятого на его предприятиях персонала.

Социальная ответственность бизнеса носит многоуровневый характер:

Базовый уровень предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности — предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

Второй уровень предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Такой тип ответственности был условно назван «корпоративной ответственностью».

Третий, высший уровень ответственности предполагает благотворительную деятельность.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- ✓ безопасность труда;
- ✓ стабильность заработной платы;

- ✓ поддержание социально значимой заработной платы;
- ✓ дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- ✓ развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, работа по повышению качества взаимоотношений с внешними и внутренними клиентами;
- ✓ оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- ✓ Спонсорство и корпоративная благотворительность.
- ✓ Содействие охране окружающей среды.
- ✓ Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
- ✓ Готовность участвовать в кризисных ситуациях.
- ✓ Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

Инструменты реализации социальных программ

1) Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь — форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций-получателей помощи и др.)

2) Делегирование сотрудников компании — добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников

3) Денежные гранты — форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты — один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных

программ. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса

4) Корпоративное спонсорство — предоставление компанией (корпорацией) различных ресурсов для создания объектов или сооружений, поддержки организаций или мероприятий, как правило, носящих публичный характер, в целях своей рекламы

5) Корпоративный фонд — фонд, создаваемый компанией (корпорацией) в целях реализации ее социальной деятельности

6) Социальные инвестиции — форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества

7) Социально значимый маркетинг — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании

8) Спонсорство — осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах

Социально ответственная компания располагает возможностями, чтобы привлечь и удержать талантливых специалистов. Кроме того, она располагает доверием инвесторов и имеет возможность получать долгосрочные инвестиции. Особенно это важно в условиях экономического кризиса.

Предприятие ООО «Универсал» в будущем стремится стать социально ответственной компанией. На текущий момент времени, ООО «Универсал» не уделяет должного внимания вопросам КСО. С моей точки зрения, это связано с достаточно небольшим сроком функционирования компании на рынке г. Томска и Томской области, а также размером и оборотом компании.

Общество с ограниченной ответственностью "Универсал" зарегистрировано в г. Томске в феврале 2013 года, создано в соответствии с законодательством Российской Федерации. Сферой деятельности компании является проектирование и строительство малоэтажных зданий, монтажные работы, внутренняя отделка, линии связи и электроснабжение, торговля строительными материалами.

Компания занимается поставкой строительных материалов на север Томской области (Александровский район, Васюганский район и т.д.) таких как ПГС (песчано-гравийная смесь), щебень, гравий, песок. А так же проводит строительно-монтажные работы на промышленных предприятиях нефтегазовой отрасли (Томскнефть, Газпром-нефть, Империл Энерджи). В перечень работ входит: обустройство нефтегазовых месторождений, коммуникации (трубопроводы, опорные вышки, строительство дорог), строительство модульных жилых блоков, ремонт существующих зданий и сооружений.

Так же в городах Стрежевой, Кедровый, Томск, Александровское компания занимается строительством домов, коттеджей, бань и других сооружений, производит отделочные работы в построенных объектах.

Партнерами компании являются: ТПСК, Сибметаким, Сибур, Томскнефть, Империл энерджи, Газпром-нефть, Политэкс.

Особое внимание компания уделяет развитию крупных проектов и реализации выигранных тендеров, а так же поставке строительных материалов и грузов.

На промышленных предприятиях оказываются следующие виды работ:

- антикоррозионная защита емкостей;
- покраска трубопроводов;
- прокладка полиэтиленового трубопровода наклонно-направленным, траншейным и методом прокола;
- монтаж PVC-труб разного диаметра, а так же запорной арматуры;
- очистка и подготовка фильтров и других промышленных агрегатов;
- сервисное обслуживание оборудования и агрегатов высокого

давления

На данный момент штат сотрудников компании составляет 46 человек.

Далее с учетом особенностей компании ООО «Универсал» будут подробно разобраны стейкхолдеры компании, структура программы корпоративной социальной ответственности, на примере вновь разработанной программы, определены затраты, оценена эффективность и приведены основные рекомендации по ее совершенствованию.

Определение стейкхолдеров компании ООО «Универсал»

Результат анализа стейкхолдеров компании ООО «Универсал» представлен в таблице 12:

Таблица 12 – Анализ стейкхолдеров

№	Стейкхолдеры	Цель стейкхолдера	Цель проекта	Программы КСО
1.	Основные клиенты (Нефтегазовое предприятие)	Обустройство нефтегазовых месторождений	Получение прибыли	Развитие промышленной, пожарной, транспортной безопасности, охраны труда и здоровья в рамках производственной деятельности компании. Предоставление наиболее профессиональных рабочих, прошедших курсы повышения квалификации.
2.	Основные клиенты (промышленные предприятия)	Получение услуг на объектах	Получение прибыли	Развитие промышленной, пожарной, транспортной безопасности, охраны

				<p>труда и здоровья в рамках производственной деятельности компании.</p> <p>Предоставление наиболее профессиональных рабочих, прошедших курсы повышения квалификации.</p>
3.	<p>Основные клиенты (физические лица: собственники загородных домов и т.д.)</p>	<p>Строительство домов, коттеджей, бань</p>	<p>Получение прибыли</p>	<p>Предоставление квалифицированных бригадиров, прошедших специальное обучение для более полного понимания желаний клиента и качественного управления сотрудниками.</p>
4.	<p>Сотрудники головного офиса (отдел продаж и маркетинга)</p>	<p>Получение заработной платы</p>	<p>Увеличение объема продаж, увеличение уровня лояльности, возможность внедрять новые маркетинговые инструменты для увеличения продаж</p>	<p>Проведение обучения сотрудников.</p>
5.	<p>Сотрудники (рабочие, бригадиры)</p>	<p>Получение заработной платы</p>	<p>Качественное выполнение оказываемых услуг, сдача объектов в срок</p>	<p>Обучение прорабов, повышение квалификации рабочих, проведение курса лекций по работе на вредных и опасных производствах.</p>
6.	<p>Партнеры</p>	<p>Проведение совместных работ с целью</p>	<p>Получения дополнительных заказов для</p>	<p>Предоставление квалифицированных сотрудников,</p>

		получения прибыли	увеличения прибыли	обеспечение безопасности на рабочих объектах.
7.	Арендодатель	Получение дохода от аренды	Получение необходимых производственны х помещений	-
8.	Федеральная налоговая служба (ИФНС)	Получение дохода в виде налогов; проведение налоговых проверок	Регистрация юридического лица, юридическая консультация по вопросам налогообложения	-
9.	Нотариус	Получение дохода	Получение нотариально заверенных документов	-
10.	РОССТАТ	Получение дохода	Регистрационные документы	-
11.	Банк	Получение дохода	Открытие расчетного счета; проведение валютных операций; получение кредитов и займов	-
12.	Страховая компания	Получение дохода	Оказание страховых услуг	-
13.	Рекламная компания	Получение дохода	Оказание рекламных услуг	-
14.	Поставщик строительно- ремонтных материалов	Получение дохода	Приобретение необходимых строительно- ремонтных материалов	-
15.	Поставщик инструментов и промышленно го оборудования	Получение дохода	Поставка инструментов и промышленного оборудования	-
16.	Транспортная	Получение	Оказание	-

	компания	дохода	транспортных услуг (перевозка, погрузка, транспортировка грузов)	
17.	Конкуренты	Возможность проведения совместных предприятий; конкурентная борьба	Честная рыночная конкуренция	-
18.	Оператор сотовой связи	Получение дохода	Обеспечение телефонной связью	-
19.	Пенсионный фонд	Получение дохода	Пенсионные накопления	-
20.	Фонд социального страхования	Получение дохода	Страхование от несчастных случаев	Дополнительное медицинское страхование
21.	Федеральный фонд обязательного медицинского страхования	Получение дохода	Обязательное медицинское страхование	-
22.	Администрация города	Развитие инфраструктуры, создание новых рабочих мест	Помощь в преодолении административных барьеров, финансовая поддержка	Формирования портфеля социальных и благотворительных проектов для повышения имиджа компании в глазах административных органов.
23.	Охранное предприятие	Получение дохода	Обеспечение безопасности на предприятии и сохранности его имущества	-

Мною был проведен анализ основных стейкхолдеров предприятия ООО «Универсал», рассмотрены сами стейкхолдеры, их цели и цели компании.

К прямым стейкхолдерам относятся: персонал компании, партнеры, заказчики, клиенты, поставщики. Именно на них и будут направлены программы КСО.

Основной акцент необходимо сделать на одну из основных целей корпоративной социальной ответственности - развитие собственного персонала, ведь именно от него зависит устойчивое развитие всей компании.

Далее представлена структура разработанной социальной программы, затраты и оценка эффективности с рекомендациями.

Определение структуры программы корпоративной социальной ответственности ООО «Универсал»

Определяем элементы программы КСО для предприятия ООО «Универсал».

Основной стейкхолдер – персонал компании, а именно рабочие, прорабы и специалисты, работающие непосредственно на объектах.

Описание элемента, на что будут направлена программа КСО:

- 1) Программы повышения квалификации (это согласуется со стратегией развития);
- 2) Обеспечение безопасного производства работ по основным направлениям деятельности;
- 3) Предупреждение несчастных случаев, снижение производственного травматизма, предотвращение негативного воздействия на окружающую среду.

Ожидаемый результат:

- ✓ привлечение лучших сотрудников;
- ✓ поддержание эффективной работоспособности сотрудников;
- ✓ знание сотрудниками всех основ техники безопасности;
- ✓ выполнение всех требований по обеспечению безопасного производства.

Программа повышения квалификации сотрудников, разработанная в рамках корпоративной социальной ответственности, включала в себя следующие разделы:

- Программа обучения прорабов, включающая новые и эффективные методы управления, прохождение курсов;

- Программа повышения квалификации рабочих, получение разрядов;
- Программа проведения лекций по технике безопасности, пожарной безопасности, экологической безопасности, оказании первой медицинской помощи, действиям в чрезвычайных ситуациях.

Данная программа необходима компании для повышения профессионального уровня оказываемых услуг, повышения качества выполняемых работ, предотвращении несчастных случаев и сокращения нарушений сотрудниками техники безопасности, что приведет к укреплению позиций на рынке. Далее рассмотрены основные затраты (по ценам г. Томска) на реализацию программы.

Определение затрат на программу обучения персонала

Далее представлены основные затраты на реализацию программы по повышению квалификации рабочих, обучению прорабов и проведению обучающих лекций. Расчетный период – 1 год. Прорабов 5 человек, планируется, что каждый из них пройдет обучение. В штате компании числится 30 рабочих и 3 инженера, среди них будет отобрано 10 человек, которым оплатят курсы повышения квалификации. Выбор будет осуществлен руководством в зависимости от компетенций сотрудника и целей предприятия. Все 38 человек, осуществляющих свою деятельность непосредственно на объектах пройдут курс лекций, подготовленный специально для сотрудников, работающих на опасных и вредных производствах.

Таблица 13 - Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Обучения прорабов	Рубль РФ	30000	150000
2	Повышения квалификации рабочих	Рубль РФ	25000	250000
3	Проведение курса лекций по работе на вредных и	Рубль РФ	8000	48000

	опасных производствах			
Итого:				448000

Оценка эффективности и выработка рекомендаций

Программа по обучению персонала способствует целям компании и стейкхолдеров (ключевых) – увеличение качества и увеличение прибыли. Отвечает всем ожиданиям ключевых стейкхолдеров.

Эффект данной программы отсрочен. Планируется, что заработная плата сотрудников, прошедших повышение квалификации повысится. Насколько именно, сказать сложно, все будет зависеть от разрядов, квалификации рабочих и желаний руководства. Коэффициент текучести кадров должен снизиться. Программа направлена на повышение морального духа персонала, она, несомненно, повысит профессиональные компетенции сотрудников, как следствие, увеличит их стоимость на рынке труда и уверенность в себе и своем будущем. Также данная программа стимулирует снижение количества нарушений технологической безопасности на рабочих объектах.

Для повышения эффективности данной программы рекомендуется тщательно подбирать курсы повышения квалификации индивидуально для конкретного сотрудника, пользоваться услугами только хорошо зарекомендовавших себя и престижных учебных заведений. Руководство должно принимать непосредственное участие в составлении курса лекций и лично отслеживать посещаемость сотрудников на данных курсах. Для дополнения программы планируется разработка периодических мотивационных программ, программ по дополнительному медицинскому страхованию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ существующей системы мотивации на предприятии ООО «Универсал» показал, что большинство сотрудников недовольны действующей системой мотивации персонала. Следовательно, необходимо было разработать систему мотивации, удовлетворяющую запросам сотрудников и руководителя предприятия. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Было выявлено, что целесообразным является использование системного подхода в мотивации персонала, использовать различные методы на каждом уровне мотивации. Системный подход предусматривает учет особенностей мотивации персонала на личностном, групповом и организационном уровнях.

Целью работы была разработка инновационной системы мотивации и стимулирования труда на базе предприятия ООО «Универсал» и ее апробация. Цель работы выполнена в полном объеме, инновационная система разработана и успешно внедрена на предприятии. Хочется отметить, что данная инновационная методика мотивации и стимулирования труда отвечает всем ранее заявленным требованиям.

Суть методики можно кратко описать следующим образом: сотрудники, выполняя качественно свою работу, зарабатывают баллы, как индивидуальные, так и командные, эти баллы они впоследствии могут обменять на сертификаты различных компаний г. Томска, с которыми ООО «Универсал» заключит договора о сотрудничестве.

Радует, что сотрудники положительно отнеслись к новой системе.

Все поставленные задачи также были выполнены:

- Рассмотрены инновации в системах мотивации и стимулирования труда в России и за рубежом.

- Проанализирована существующая система мотивации предприятия ООО «Универсал».

- Разработана инновационная система мотивации для предприятия ООО «Универсал»

- Внедрена разработанная система мотивации, которая уже сейчас показывает свою эффективность;

- Проведен тестовый период работы инновационной методики;

- Подсчитаны все оценки сотрудников, выявлены победители;

- Проведен анализ эффективности инновационной методики мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал».

Основные показатели эффективности ИМ:

1. Количество трудочасов рабочих увеличилось на 348 часов, что составляет 7,2% прироста при увеличении объема выполненных работ в среднем на 11,3%.
2. Количество нарушений техники безопасности сократилось на 18%.
3. Количество дней срыва сроком проекта уменьшилось на 3 рабочих дня.

Уже сейчас видна положительная динамика из-за внедрения инновационной системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Универсал». В данный момент времени закончился тестовый период, у системы есть определенные недостатки, касающиеся критериев оценки, над ними будет произведена работа.

Для реализации разработанной инновационной системы мотивации персонала необходимо было заключение договоров с компаниями партнерами. На данный момент количество партнеров равняется 38, привлечение компаний для сотрудничества продолжается. Планируемое число партнеров 50-55.

По результатам работы можно сделать вывод о том, что все поставленные цели и задачи выполнены.

Список публикаций

1 Акимов А.А., Метелёва К.К., Гуторова А.В. Аутсорсинг как фактор оптимизации системы управления и снижения затрат («Теоретические и прикладные вопросы науки и образования» сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции 31.01.2015 г).

2 Метелёва К. К. , Акимов А. А. Проблемы автострахования КАСКО в России на современном этапе (Электронное периодическое издание «Экономика и социум» – 2015 - №2).

3 Акимов А.А. Развитие стратегии компании («Наука и образование в жизни современного общества» сборник научных трудов по материалам заочной научно-практической конференции 31.03.2016 г).

Список используемых источников

1. Вишнякова М. В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. — Москва: Управление персоналом, 2009. — 367 с.
2. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы как объект управления. - М.: Дело, 2004г. - 304с.
3. Иванюженко Р. С., Блинов А. П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии. - СПб.: Наука, 2006г. - 302с.
4. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М. - 2007г. - 512с.
5. HR-Portal. [Электронный ресурс]: <http://www.hr-portal.ru/article/prodvizhenie-hr-brenda-it-kompanii>, свободный
6. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего": учебное пособие. - Москва: РИОР Инфра-М, 2013. — 135 с.
7. Данилова Н. А., Нуриева Р. Н. Социология и психология управления. Краткий курс. - Москва: Окей-книга, 2012г.
8. Гамиров Н. В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия: дис. ... канд. экономич. наук. академия труда и социальных отношений, Москва, 2004.
9. Мотивация в стиле Google: зарплаты, бонусы, настроения. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aif.ru/dontknows/1235833>.
10. 11 способов нематериальной мотивации персонала — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.zarplata.ru/a-id-33642.html>.
11. Секреты мотивации персонала — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/master-klass/30645-sekrety-motivatsii-personala>.
12. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. — Киев: Высшая школа, 2013. — 274 с.

13. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
14. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Основы мотивации инновационной деятельности промышленного предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4.; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9477>
15. Барановская Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования. – Кызыл: ТувГУ, 2011. – 127 с.
16. Булат Р. Е. Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве / Р. Е. Булат – СПб: Бизнес-пресса, 2010. – 197 с.
17. Булат Р. Е. Теория и практика формирования готовности работников строительных организаций к профессиональной деятельности: поиск, привлечение, оценка, подбор, наем, адаптация, обучение, аттестация, увольнение персонала, документирование кадровой работы / Булат Р. Е., Мосин М. А. – СПб: Стройиздат, 2008. – 212 с.
18. Карибова И. Ш. Повышение квалификации строителей как один из главных рычагов роста производительности труда и качества строительной продукции // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 2. – С. 293-299.
19. Симонова М. В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса. – Самара: Самарский гос. архитектурно-строит. ун-т, 2010 – 198 с.
20. Феклистов И. И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций // Экономическое возрождение России. – 2011. – Т. 28. – № 2. – С. 104-111.

21. Хасанова Б.Ф., Буренина И.В. Синергия как метод повышения эффективности деятельности компании // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело», 2011, № 6. – <http://www.ogbus.ru>.
22. Хазанович Э.С. Иностранные инвестиции.- М.: КноРус, 2011.
23. Черкасов М.Н. Эффективные инновационные проекты как необходимое условие развития российских производственных предприятий // Естественные и технические науки. — 2012. — № 6. — С. 299—301.
24. Шаповалов М.А. Инвестиционный климат в России: на пути к созданию международного финансового центра // Вестник федерального бюджетного учреждения «Государственная регистрационная палата при Министерстве юстиции Российской Федерации». — 2013. — № 6. — С. 18—26.
25. Царькова Л.Н., Черкасов М.Н. Необходимость использования инновационных технологий для решения основных проблем современной экономики // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. — 2014. — № 34. — С. 34—39.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(справочное)

The concept, learning approaches and the basic methods of motivation and stimulation of labor

Part 1

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ4А	Акимов Андрей Андреевич		

Консультант каф.:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИП	Хачин С.В.	к.т.н		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Дьяченко Ю. В.			

The concept, learning approaches and the basic methods of motivation and stimulation of labor

The concept of motivation and stimulation of labor and the basic learning approaches

If we consider the concept of motivation from the perspective of human resources management, there are the process of employee's motives activation or intrinsic motivation and the process of incentives creation or, in other words, the extrinsic motivation for encouraging the employees to work efficiently. According to the definition it is possible to say that the purpose of motivation is to create a system of such conditions that will encourage the employee to implement the actions aimed at the most efficient objective fulfillment. When we talk about the motivation and stimulation of labor, we mean such concepts as need, motives, incentives and goals.

Needs are the state of a person experiencing the need in something that is necessary for his/her living. We can say that needs determine the activity of a person and they are the causes of his/her goal-directed behaviour.

Motives are the internal impulse of a person for action aimed at any results or goals. Incentive, on the contrary, is the external impulse for action by means of influencing the interests.

Goal, in its turn, is the desired object or its condition which a person aspires to. Formulated differently, the goal is, generally, the aware-need, which has acquired some sort of a form. When we talk about the needs we have in mind the primary ones - human physiological needs of the genetic level such as food, sleep, breath; and secondary ones- human needs developed in the process of human activity such as respect, wealth, recognition, power. Needs cannot be observed directly, they become apparent by human behavior, i. e. needs are the motive to action for a person. In its turn, need is expressed in something strictly directed - in purposefulness. Needs can be satisfied completely, partially or not satisfied at all. The figure 1 schematically demonstrates the human behavior as needs arise.

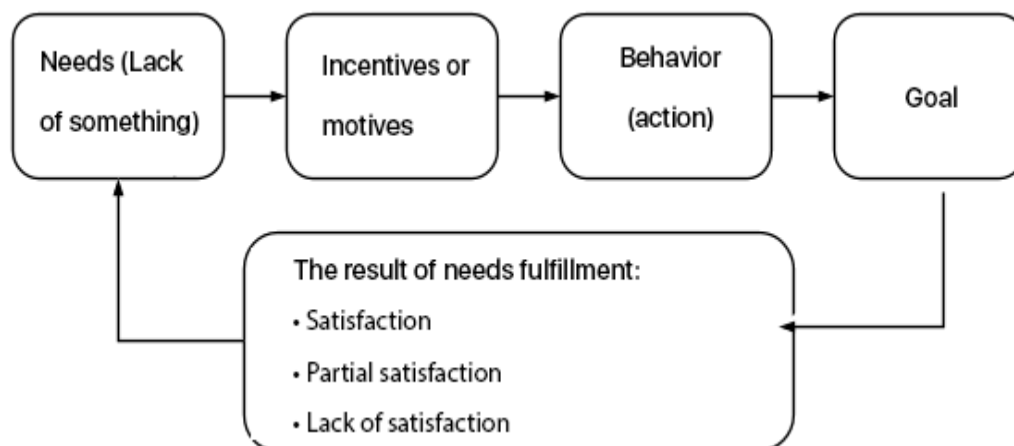


Figure 1 - Simplified scheme of human behavior under the needs recognition

Thus, we can see that these concepts are interrelated. For example, stimulation (external impulse), influencing the motivation (internal impulse) affects the labor behavior of personnel, namely, such qualities as performance, hard work, quality of work, honesty, etc. are developed. Despite the fact that the incentive and motive have different origins, an incentive can become a motive, for example, when it is objectively important and depends on the needs of an employee. The incentive nature is that the incentive can be both a compensation for certain actions of a person and a goal, but finally, an employee anyway receives reward or punishment for the work results. The fact of encouragement is actually an incentive. Taking into consideration the specific character of human psyche, workers often respond to incentives unconsciously or without control. In addition, the reaction of people can be different. Here the interrelation of the above mentioned concepts is again evident: the personnel reaction to the incentives is conditioned by different goals and needs, and also motives.

The motivation, in turn, is a combination of internal and external driving forces that encourage a person to carry out the activities aimed at achieving certain goals with certain efforts, with certain level of diligence, honesty and persistence. There is also a difference between the concepts of “motivation” and “motivating”. As a rule, motivation is the internal impulse to action for a person, and motivating - the external impulse, for example, from organization to person for achieving just the goals of the organization. According to the definition it may be concluded that a person in order

to achieve certain goals spends different efforts. In this case the task of motivating is to encourage a person in such a way that he/she makes so much effort, as it is necessary for achieving positive and qualitative results by the most efficient ways in a relatively short time.

There are the following types of motivation:

1. extrinsic (conditioned by external circumstances) and intrinsic (related to the activity content);
2. positive (reward for the desired result) and negative (punishment for the undesired result);
3. sustainable (stable and does not require additional reinforcement) and unsustainable (needs stimulation).

As for the current state of labor motivation and stimulation theory, these theories can be classified in the following manner:

1. Traditional (do not usually have separate category);
2. Content;
3. Process.

Traditional motivation theories are based on the policy of material reward or punishment. This theory was founded by F. Taylor and H. Ford. The essence of the theory is that it is necessary to adhere to the following rules when motivating the labor:

- strongly standardized and organized labor;
- piece-rate system;
- uniform terms of material encouragement for all employees;
- high wages on the assembly line process.

Among the disadvantages of this theory we can mention the fact that the intrinsic motivation of a person is not taken into account, only material encouragement is welcome. Furthermore, from the standpoint of this approach all employees are equal in relation to motivating.

The following works refer to content theories:

1. A. Maslow's hierarchy of needs - the main idea of this theory is confined to the human needs analysis, what is more, the primary needs are of top priority (first two steps in Maslow's pyramid of needs, see Figure 2). With the fulfillment of physiologically-dependent needs a person aims to meet the secondary ones (that occupy the higher steps of pyramid). The task of a manager is to keep an eye on the employees of his/her staff that is to identify the levels of employee's needs and to motivate him/her successfully.

2. The acquired needs theory presented by D. McClelland - there are three factors, which anyone wish for: need for achievement, need for power, need for affiliation. The task of a manager again is to identify needs and to contribute to their fulfillment, generally, by the career promotion.

3. The theory of labor motivation presented by K. Alderfer - there are three prominent human needs - Existence, Relatedness and Growth. The difference between this theory and others is that there is no hierarchical relationship between these needs, it is important for a person to fulfill them all. Moreover, it is expressed as follows. For example, if a person is not satisfied with the existence needs fulfillment (food, sleep, security), but he is satisfied with good relations in the team and with recognition, in this case he is willing to sacrifice the existence needs or completely switch to their fulfillment.

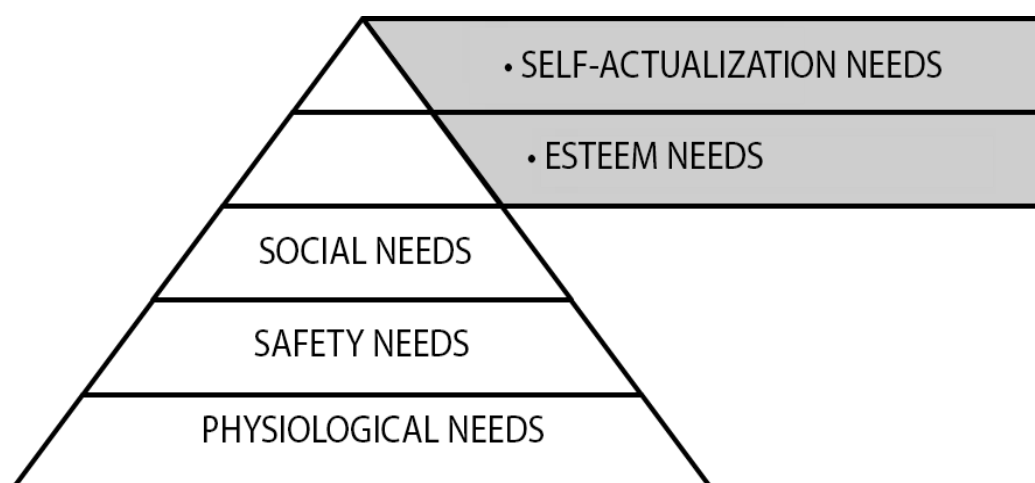


Figure 2 - Maslow's Pyramid

Process theories as opposed to content ones study the motivation process itself, because even if the needs of a person are well known, it does not guarantee that the

motivation is conscious and controlled and is aimed at achieving the desired goals of the organization. At this stage of management sciences development there is the following list of theories:

1. The expectancy theory (Vroom, Porter, Lawler) - on the basis of previous experience a person understands how real the goal achievement can be and what reward he/she can get. Depending on this, the motivational behavior is formed. If the expectations are high, and the person in view of previous experience believes in goal achievability, then the person will act accordingly – he/she is motivated to achieve goals. On the other hand, if he/she does not believe in success and he/she thinks that the efforts would be unnecessarily spent, then any obstacles will influence his/her behavior.

2. The theory of justice (equality) - according to this theory, the employee estimates the stimulating actions from the organization together with the actions addressed to the other employees. Moreover, the conditions of work are also estimated. As a result, a worker determines the efficiency of his/her work.

3. The motivation theory presented by L. Porter - E. Lawler - the core idea of the theory is that a person has a relation between reward/punishment for his/her performance and made efforts. The difference between the expectancy theory and this one is that in this theory namely the labor results are the cause of employee's satisfaction and not vice versa. According to this theory the labor efficiency must always grow.

4. The motivation theory of Douglas McGregor (goal setting theory) - two theories were developed: Theory "X" and Theory "Y", each of them discusses motivation from two opposite sides. The first theory says that workers are not interested in responsibility and their actions are ruled by fear and money. According to the second theory, workers are not lazy and irresponsible, that is they can be full of initiative and creative in their work in case of right motivation. These two theories are not mutually exclusive; the author believes that for good management the leader should use two theories together and help his/her employees to move from one level to another.

The emergence and development of all these theories are conditioned by the specific period of economic relations, which, in their turn, were the basis for the emergence of certain motives and work incentives.

Thus, the incentives and motives are the basis of any human activity. They determine the human behavior. The human actions towards the need fulfillment can fully or partially satisfy it, or not satisfy at all. In the latter case, a person can choose a different behavior to achieve the goal. Sometimes the already undertaken actions change the motives and incentives. In other words, motivation determines the goal orientation of an action and the activity stipulates motivation.

Modern methods of labor motivation and stimulation

Let's list and describe the most frequently used methods of motivation and stimulation of labor at the enterprise. Traditionally, they are divided into material and non-material. The material, in turn, are divided into monetary and non-monetary. Monetary incentives include:

1. Wages - a compensation of labor activity for employees. It is the basis of efficiency worker's stimulation and it is one of the most powerful tools as it can reach a relatively large size compared to the other components, as a result, this tool is one of the most attractive for employees. The high level of wages contributes to the company's positive image and to the competent professionals' attraction.

Among the disadvantages of this method we can mention, for example, the complexity of a definite evaluation of the performed work results. Usually problems arise when the work results of an employee should be counted. For example, in the production there is no problem with wages determining - wages depend on how many accepted parts a worker has done. However, how to count the intellectual labor, including the collective one? Time wage system is not effective because it is possible to work different number of hours with different performance. The most obvious way to evaluate such activity is to develop various indicators systems. KPI (Key Performance Indicator) has long been widely known in different spheres abroad.

One more disadvantage is the fact that an employee can face more considerable phenomena than high wages. These phenomena include hard physical overwork,

constant hours-long overtime work which is considered as a norm and is not encouraged, low labor conditions, permanent conflicts in staff.

2. Bonuses, allowances, fringe benefits - material encouragement for high work results, experience and knowledge, leadership role, innovation proposals. A positive aspect of this method is that the employee immediately notes the connection between the effectiveness of his/her work and reward. The system with the use of this method increases productivity, inspires the employees to get new knowledge and skills and to apply them in their activities in order to achieve the greatest results.

The disadvantage is, as already discussed above, the complexity of evaluation of, first of all, the individual contribution to the overall result and conflicts on this basis in the staff. Besides, if the employee's main income depends entirely on bonuses, in other words, there is no some sort of a stable minimum guaranteed income, which could cover at least the common needs, most likely that such employee will sooner or later choose another organization, regardless how high the bonuses can be.

It is worth noting that correctly developed material part of the motivation system is the basis of the entire program. Namely this part attracts the vast majority of employees, that is, when choosing a company a person, first of all, is guided by wages level, which one or another company offers. Only financially secure employees' effectiveness depends on the non-monetary and non-material methods of labor stimulation.

If we consider the non-monetary forms of motivation and stimulation of labor, they usually include the social forms - health care, insurance, trip tickets, meals, payment for transportation and mobile communications charges, gym, parking space, additional leave, company vehicle etc., and the functional forms - the organization and working conditions improvement.

Usually the non-monetary forms of motivation are used by specialists in human resources management in the labor stimulation system development according to the company's goals and objectives and its strategy. For example, there are such organizations where the personnel policy supposes permanent sports competitions

between the company's branches. As the result, HR-managers of branches gave preference to applicants who had certain achievements in sports and often at the expense of principle professional competence. Needless to say, that the labor efficiency of departments decreased, because only more qualified staff was responsible for the main problems solution. But by such tricks departments achieved the high results in sport competitions, for which they received rewards or, in other words, the encouragement to do so further.

As it was mentioned above, non-monetary forms of motivation are usually a pleasant bonus. In fact, scientists have noticed that when an employee reaches a certain level of wages, any wages change does not affect the performance, even if at first the results were opposite. However, the activities of such employees can still be stimulated. For example, now the mobile communication and transport costs compensation for sales managers has become usual, because the results of their work is directly dependent on the continuous search for customers and communication with them. In general, most managers regularly use cell phones to solve business problems. It is possible to provide transport service for the corporate spirit upbringing.

The provision of meals for employees becomes more and more popular. Many organizations compensate not only dinners, but breakfasts as well. Besides, the heads of such companies are trying to maintain a constant presence of fresh fruits and vegetables in the office in order to keep their employees in healthy fit.

The most popular methods of non-material stimulation of labor are:

1. socio-psychological - they are usually associated with the human need for self-actualization, with the desire to take a certain social status. It is possible to meet these needs with the help of staff participation in the organization management and in decision making. Young professionals are usually attracted by the rapid career promotion and by the opportunity to engage in interesting and promising projects.

2. Moral - they are associated with the approval of employee's activities. These incentives may include praise and criticism. For example, in addition to personal gratitude the manager can mention especially distinguished staff members in reports

to senior management. Praise can be expressed in public, in other words, the information about the gratitude to best employees should be extended by means of special stands, distinctions, appreciation letters. Criticism also refers to the moral forms of motivation. However, the negative methods of motivation must be undertaken very carefully. It is not infrequent that the efficiency of positive methods of motivation is much higher than of the negative ones.

Another non-material method of motivation and stimulation of labor is professional development and trainings by means of the organization. The obvious advantage of this type of affecting the employees is the development of aspiration among staff members to improve their skill levels. That is, it is necessary not only to encourage the employee to improve the efficiency of his/her work, but also to give him/her the opportunity.

In addition, an interesting method of motivation is to provide a flexible or free work schedule to employees. As a rule, this tool is used in those companies that are closely related to information technologies and that involve the highly-intelligent work. Moreover, managers appeal to this tool when they want to attract promising final-year students in order to definitely provide their company with a qualified professional in future.

As it was noted above, the development of motivation and stimulation of labor methods is particularly relevant at the moment, that is why, a lot of popular periodicals are full of tips on various stimulation tools. Exploring various job search sites, you can find some interesting recommendations on how to raise the motivation of employees without resorting to wages increase. The most interesting way is the top management openness to a dialogue with their subordinates. For example, employees can write to the top manager's e-mail their own suggestions for improving the work process. On the one hand, it gives to employees an opportunity to be heard. On the other hand, such an open dialogue allows the managers not to miss really valuable suggestions.

One of the most surprising recommendation is to give the indefinite leave to employees. This method is really effective, however, currently only in the USA. The

US employees do not strive to enjoy an extended leave. However, in Russia there is a risk of excessive use of this method. Olga Demidova, top manager of the recruitment company “Richarts Meyer”, believes that the employees in our country have not reached such level yet.

You can also try to cancel the dress code, or, vice versa, to introduce it. For example, in those companies where the dress code is free, in order to break the monotony it makes sense to try to come to the office in the prescribed dress at least one day a week, for example, on Mondays. This will contribute to the growth of discipline and set on a working mood. In those enterprises where there is a strict dress code, it is worth to try to make a change; it stimulates the growth of creativity.

The internal social network is another interesting tool. It makes possible to exchange news quickly, to see the work results of other teams, their ideas and initiatives, and even participate in them. Besides, an internal social network is a tool for the exchange of corporate culture. Note that if we talk about corporate culture, it is also one of the most effective methods of stimulation. In fact, the job descriptions are not always able to clearly describe all the duties to be performed by the employee. The corporate values contribute to the greater motivation for performing certain rules. The example of such behavior in everyday life can be the superiority of traditions in front of formality in some companies. That is, corporate culture seems to fill in the gaps that any job description is not able to predict and describe.

Thus, only skillful combination of different methods of motivation and stimulation of labor in the company’s personnel and management policy helps to achieve the high efficiency of labor. Furthermore, it should be noted that working in large international companies are always associated with the strict requirements and regulations, undoubtedly, it can demotivate. As a consequence, additional stimulating factors are necessary. It should also be understood that motivation is a purely subjective thing. For some employees stable wages and personal gratitude are a great incentive for efficient work, for others - only career opportunities are important.

Examples of successful practice of personnel motivation to innovation activities: Russian and foreign experience

At the present day, a sufficient number of enterprises employees do have a valuable experience, skills, knowledge and abilities, but as the practice shows, they do not reveal the full potential inside their enterprises. Among the reasons for this behavior there is the absence of their own benefit (in any, not necessarily material, form), lack of sense, and sometimes their own security considerations, as among workers of the formal hierarchical structures the statement that "no initiative goes unpunished" has become permanent.

Many of workers have already got the label "performer" in the "fashionable" systems of staff qualities and potential capacities evaluation used by enterprises. It isn't worth the effort to disprove something to the administration. The involvement into the innovation activities does not presuppose the daily ideas generation by each employee, but fully reveals all the valuable qualities and talents of an employee, in particular, the ability and aspiration to higher achievements.

Among the methods of successful cultivation of the above mentioned qualities in employees one of the most promising methods is targeted influence on workers in order to modify their system of values and interests at given parameters of the structure, as well as the formation of a corresponding motivation-achievable core and the development of labor activity on this basis.

Some of the leaders connect the origin of innovations with copying the successful actions of competitors (but it needs to be clarified). On the one hand, it is believed that many innovations are transferred from one company to another. There are a lot of such examples. But leaders can refer such implementations not to innovations, but to expansion of proven in practice experience.

The survey among the heads of large and medium-sized enterprises was conducted. 140 directors took part in this survey.

Thus, 48% of respondents said that their companies rapidly develop products in the traditional sphere of activities, 30% - that they develop products in a new sphere of activities; 50% - that they explore new channels of distribution, 27% - purchase

licenses for new products and technology, 38% - introduce new payment schemes, and 36% - introduce also the new methods for personnel evaluation and certification.

In addition to the expectations of the firm's management from the "outside" results of innovations - the expectations from the possible consequences of the innovative projects implementation are not less important for the relations between the organization and customers, shareholders, suppliers.

Breaking the monotony in business process, increasing the involvement of owners in business activities, the growth of the firm's management authority, improvement and more comprehensive use of knowledge and skills, finding new partners that have a lot to learn from them - all the above mentioned effects are expected by more than a quarter of surveyed managers as "automatic" effects of innovations but not the direct incentive to the new.

From the point of view of business executives the development and start of new products production is a troublesome, but not the completely difficult issue. But the implementation of the necessary external interactions (providing financing for the project, the achievement of a mutual understanding with the competitors, the development of new distribution channels, new workers recruitment and subcontractors synchronous operation ensuring) is much more problematic than the "internal" works performing.

In the USA and in Western Europe, this niche is filled with a huge number of private entrepreneurs and small technology, design, engineering and marketing companies that have a clear sectoral specialization and are able to implement "on a turnkey basis" each of the work stages in the cycle of innovation. In Russia, such a niche is almost empty. It is not surprisingly, that in our survey only a small number of directors noted that their company resorts to other firms' services in case of certain kinds of innovation works.

The subcontracting received the greatest distribution namely in the manufacturing sector - about a third of the surveyed firms uses the services of contracting organization in case of supplies and equipment installation. At the same time, marketing works subcontracting (in particular, the development of new for the

company forms and channels of distribution) is significantly less used - by only 20% of the surveyed firms. As for the off-board assistance in search for promising ideas for new products and services, here the use of subcontractors is almost unpopular at all (they are used by a little over 10% of firms).

Features of the motivation and stimulation of labor systems in various fields: information technologies, banks and banking, construction work.

From the perspective of modern mass media Google is the most interesting for studying the systems of motivation and stimulation of Labor Company, the activity of which is related to information technologies, because its employees are the most motivated.

This company does not neglect the basic methods of motivation - material incentives, namely the high wages. Furthermore, the company realizes that the convenience and comfort of the workplace also contribute to the employees' performance growth. Apart from this, it is assumed that an employee does not feel the effects of any stress factors in his workplace. Nevertheless, in order to maintain the discipline in the company the employees must demonstrate the results of their work, not only to the administration but also to their colleagues.

Thus, the personnel policy in Google corresponds to the main principle of the motivation and stimulation of labor system, namely the staff is the main resource of the company, and it is only needed to stimulate properly its activity.

Let's now discuss the banking sector. The undisputed leader of the banking sector in Russia is Sberbank that is why it seems reasonable to view its personnel policy. It includes the following points: the opening of a career, reward, employees' development, health and sports, and it is called the Sberbank of talents. Each point requires transparency and fairness, competitiveness and individual performance of each employee. Sberbank has several unique ways to motivate employees. For example, the staff development involves training in the "Corporate University", and there are several key programs for different job levels. The branches of OJSC Sberbank have the well-developed moral stimulation, for instance: giving the titles for the achieved results, encouragement with rewards and gratitudes in written form,

there are different contests, Christmas gifts and subsidized vouchers to children's camps for employees' children.

Kinds of employees' encouragement:

- Appreciation letters and gratitudes for the best employees on the results of a month/quarter. The moment of rewarding can be fixed on the photo, which will be presented to the winner;

- The photo of the best employee on the TV panel or on the stand;

- The interview with photo in the newspaper "Sberezheniya" or in the corporate portal news;

- Taking in reserve of best professionals to career progression;

- Visits and personal calls from administration for support and gratitude expressions to employees;

- The best employees have the right to present their Internal Structural Subdivisions at the general meeting, and to talk about the successes, to receive the reward presented to the staff;

- The best employees have the right to be the first to choose the time in annual leave schedule and flexible working hours monthly schedule.

The competitive salary that consists of fixed salary and bonuses is among the most common methods of stimulation. Bonuses depend on personal performance, so the employee can influence on the level of his/her income by him/herself, because there is no upper limit. In addition, there are a variety of special benefits and insurances for employees, including benefits for loans and mortgage borrowings.

The most efficient personnel motivation tools for the construction sector, in particular, for the company LLC "Universal"

Staffing issues are a crucial factor in the evaluation of a construction company as a whole for its ability to perform a certain type of works, for the expediency of investing, the choice of a reliable partner, etc. And indeed it is the qualification and experience of the organization staff, a socio-psychological climate in team and the ingenuity of individual employees influence greatly on the quality of performed

works, the efficiency of undertaken management decisions and, consequently, the final results of the company's activities.

The personnel management system of construction enterprises must comply with the peculiarities of the construction industry.

The main features of construction that affect the personnel management process and the production include:

- the unique character of the vast majority of construction projects that determines the need to develop new project documentation, to implement new organizational and technical solutions;

- the diversity of the performed construction works;

- the dependence of a large part of works on weather conditions;

- significant construction time (usually over 1 year);

- the evaluation of the economic efficiency of the organizational and technical and management decisions is complicated by the considerable time terms of construction projects;

- the significant objectively caused interruptions in work capacity of specialized construction companies or individual specialized teams as a part of construction companies caused by the end of the object construction as a whole or by the end of the performance of certain types of work;

- longtime life cycle of construction products (can be more than 100 years) together with the necessity of safety control of construction objects operation throughout the cycle;

- the qualification of personnel both managing (at the stage of preparation and implementation) and manufacturing (in the process of construction and installation activities) largely affects the safety of further exploitation of the construction facility;

- the multistage character of construction projects implementation, a large number of participants combined with a complex process of workflow management resulting in a difficulty in defining the subject and the level of responsibility for ambiguous or wrong solutions.

– the territorial dissociation of construction enterprise administration and the production: the construction company office is situated in one fixed location, while the construction works are carried out in different places, regions, sometimes even countries.

Construction is a very specific sphere, that is why, part of the discussed methods of motivation and stimulation of labor is not applicable to this industry. For example, in the enterprise it is difficult to introduce a new and cancel the used dress code, because the workers are obliged to carry out work activities in uniform. Furthermore, it is very difficult to create a comfortable working environment, because they usually do not depend on the employer and but on the customer. Without any doubt, the employer provides the necessary tools and equipment. Nevertheless, it is not always possible to control the lighting or temperature conditions, particularly when it comes to outdoor construction works.

However, in the construction industry as well as in any other it is important to be attentive in the organization of material stimulations for employees: a stable guaranteed income in the form of salary and dependent on personal performance bonus part are necessary. These recommendations are generally used in most construction companies. The main non-material ways of stimulation are:

- Compensation package for each employee;
- Catering at the company's expense;
- Providing employees with tickets;
- Payment for mobile communication costs;
- Provision of a company car or payment for petrol;
- Providing the uniform, workwears in specific workplaces (but not to certain individuals);
- Organization of qualitative health care (medical insurance);
- Providing gym membership;
- Organization of education (both inside and outside the company).

Thus, to sum up it should be noted that employees should be stimulated throughout the project, without waiting for the end of entire work. This is due to the

fact that the major goals and objectives achievement are usually labor-intensive and time-consuming. As a result, the employee finds difficult to constantly focus on one great result, because he/she does not see a positive effect of the small tasks solutions. One big and nice bonus seems to be too far and unreal to constantly work for it with a maximum effort. Another thing is when a person regularly receives a positive motivation; it gives him/her an understanding of the process importance and a sense of confidence in him/herself and his/her abilities. Efficient and successful solution of small tasks leads to the same result of the whole process.

Motivating gives positive results when each employee sees the result of his/her work in the achievement of the ultimate goal. Apart from this, irregular bonuses are more effective than the planned ones, because the planned bonuses are usually the permanent part of salary, and the employee consequently reduces his/her performance, because he/she understands that he/she will anyway receive all the same. However, the scheme of receiving the material rewards should still be transparent for the employees. The reason is that a person should know for what result he/she will be rewarded, and thus systematize his/her career.

It is also worth noting that a positive motivation is stronger than negative one. The reason for this is obvious. Working in constant fear to be punished for mistakes makes hard for employees to focus on more efficient problem solving. That is, resorting to such methods, we achieve a quite opposite goal - the employee thinks about the punishment, but not about the work.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Персональная оценка инновационной системы мотивации для рабочих бригад в период с 01.05.2016 по 01.06.2016

	Рабочие бригады	Трудочасы	КПД	Качество работы	Креативные профессиональные решения	Прохождение медосмотров	Опоздания	Вредное и опасное производство	Соблюдение ТБ	Выполнение сроков работы	Итого
Бригада №1	Мокин В.А.	5	8	9	0	5	5	0	5	5	42
	Шульц А.С.	6	8	9	0	10	5	0	10	5	53
	Комаров И.В.	5	8	9	0	5	10	0	10	5	52
	Алексеев И.А.	6	8	9	0	10	10	0	10	5	58
	Петров П.А.	5	8	7	0	10	5	0	10	5	50
	Паутов Г.Е.	5	8	9	0	10	10	0	10	5	57
Бригада №2	Дворянкин Е.А.	7	8	8	0	5	10	0	10	5	53
	Шматок А.Н.	8	8	9	10	10	5	0	10	5	65
	Саванюк Г.А.	7	8	7	0	10	5	0	5	5	47
	Романов В.Я.	7	8	9	0	10	5	0	10	8	57
	Борисов К.П.	7	8	8	0	10	5	0	10	5	53
	Никитин А.В.	7	8	7	0	10	10	0	10	0	52
	Майданюк Е.А.	3	7	8	0	10	5	5	0	0	38

Брига да №3	Андреев С.И.	3	7	7	0	10	10	5	10	5	57
	Лукьянчиков А.С.	3	7	7	0	10	5	5	10	0	47
	Баев Р.Н.	3	7	8	0	10	5	5	5	0	43
	Черновец Р.В.	5	7	8	0	10	10	5	10	5	60
	Зубрилин М.Н.	4	7	8	0	10	5	5	10	5	54
Брига да №4	Степанов В.А.	8	9	8	0	10	10	10	10	5	70
	Мусаев И.С	9	9	8	10	10	10	10	5	8	79
	Баращян А.Э.	8	8	9	0	5	10	10	10	5	65
	Рахимов С.М.	7	9	9	10	10	10	10	5	5	75
	Мумедолиев Н.М.	9	9	8	0	10	10	10	5	6	67
	Мансимов Р.Э.	8	9	8	0	10	10	10	10	5	70
Брига да №5	Колесников А.В.	7	8	9	0	10	10	5	10	8	67
	Брагин О.Е.	6	8	9	10	10	5	5	10	6	69
	Агеев Н.А	7	8	9	0	10	5	5	10	5	59
	Зажимаров Д.Н.	7	8	9	0	10	10	5	5	5	59
	Лебедев Д.И.	6	8	9	0	10	10	5	10	5	63
	Савушкин Н.В.	5	7	8	0	10	10	5	10	5	60

Отчет о проверке на плагиат

Итоговая оценка оригинальности: 82,66%

Отчет о проверке

Итоговая оценка оригинальности: 82,66%

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Также важно отметить, что система находит источники заимствования в своей базе, но не определяет, является ли он первоисточником.

Название	Ссылка на источник	Коллекция	Доля в тексте	Доля в источнике
1. Повышение эффективности управления мотивацией персонала на предприятии. Диплом. Читать текст online -	http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=463526	internet	5,4%	5,4%
2. TPU_VKR_17438.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU102634.pdf	tpu	2,18%	2,18%
3. ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЕ ООП - стр.1	http://textarchive.ru/c-1082732.html	internet	2,07%	2,07%
4. Почему в России не работают методы стимулирования труда? — Психологос	http://www.psychologos.ru/articles/view/pochemu_v_rossii_ne_r...	internet	0,92%	0,92%
5. Управление мотивированием персоналом предприятия (на материалах ОАО "Ливенский завод противопожарного машиностроения")	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625b2bc78a4443a8...	internet	0,83%	0,83%
6. Мотивация труда в контексте инновационной деятельности	http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/2278.htm	internet	0,79%	0,79%
7. ОСОБЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМУ HR-МЕНЕДЖМЕНТА	http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-stroitelnoy-otra...	internet	0,7%	0,7%
8. Источник 8	http://window.edu.ru/resource/569/40969/files/dvpu090.pdf	internet	0,68%	0,68%
9. Мотивации персонала ОАО "Сбербанк России". Диплом. Читать текст online -	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=665900#2	internet	0,64%	0,91%
10. Материальное стимулирование	http://revolution.allbest.ru/management/00295963_0.html	internet	0,42%	0,42%
11. Стимулирование сотрудников в индустрии гостеприимства	http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a2bd68a4c43a8...	internet	0,41%	0,41%
12. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	http://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnyy-klimat-v-sov...	internet	0,37%	0,37%
13. Психология XXI века. Тезисы Международной междузоуской научно-практической студенческой конференции, 2005 год/psy2005.doc	http://www.psy.spbu.ru/uploads/science/Psy-XXI/psy2005.rar#19	internet	0,35%	0,35%
14. Источник 14	http://www.traktat.ru/tr/referats/id_18056.html	internet	0,27%	0,58%
15. Дипломная работа: Совершенствование системы моделей стимулирования труда персонала предприятия - BestReferat.ru - Банк рефератов, дипломы, курсовые работы, сочинения, доклады	http://www.bestreferat.ru/referat-133344.html	internet	0,25%	0,45%
16. Источник 16		citations	0,2%	0,2%
17. Савичев, Дмитрий Николаевич диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Москва 2010	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004824000/rsl010048245...	disser.rsl	0,12%	0,61%
18. Источник 18	http://Shallov.ru/referats/preview/41564	internet	0,12%	0,29%
19. Журавлев, Иван Михайлович диссертация ... кандидата социологических наук : 22.00.08 Москва 2010	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004706000/rsl010047061...	disser.rsl	0,1%	0,58%
20. Шамиро, Сергей Александрович диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Москва 2004	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002619000/rsl010026196...	disser.rsl	0,09%	0,96%
21. TPU_VKR_16304.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU072962.pdf	tpu	0,06%	1,62%
22. Звездилин, Анатолий Юрьевич диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Москва 2009	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004370000/rsl010043705...	disser.rsl	0,05%	0,94%
23. TPU_VKR_20609.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU142403.pdf	tpu	0,03%	1,51%