

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки:

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивационное управление персоналом

УДК 005.95:005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б4Б1	Вялых Роман Михайлович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корнева Ольга Юрьевна	канд. эконом. наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	канд. эконом. наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Селевич Ольга Семеновна	канд. эконом. наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Галина Анзельмовна	д-р эконом. наук, профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ

38.03.01 Экономика

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области

Код	Результат обучения
	профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
Р14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
Р15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) Барышева Г.А.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы
(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3Б4Б1	Вялых Роман Михайлович

Тема работы:

Мотивационное управление персоналом	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	1. Учебная и научная литература по управлению персоналом. 2. Курс лекций «Управление персоналом» 3. Данные производственной практики и преддипломной практики. 4. Данные учебно-исследовательской работы студента. 5. Статьи в печатных периодических изданиях. 6. Статьи в электронных изданиях. 7. Данные, предоставленные от АО «Сибирская сервисная компания»
---	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	1. рассмотреть систему мотивации персонала; 2. ознакомиться с методами и способами мотивации персонала; 3. охарактеризовать страновую специфику построения систем мотивации персонала; 4. изучить современные методы стимулирования персонала; 5. рассмотреть сущность, принципы и технологии коучинга как технологии мотивации и развития персонала; 6. ознакомиться со спецификой формирования системы мотивации персонала в зависимости от жизненного цикла организации; 7. дать краткую характеристику деятельности предприятия и кадрового состава; 8. провести системный анализ направлений деятельности по управлению персоналом в АО «ССК»; 9. сформулировать рекомендации по совершенствованию организации труда и системы мотивации персонала в АО «ССК».
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Название таблиц и рисунков Иерархия потребностей Маслоу, Двухфакторная модель Герцберга, Мотивационная модель Портера – Лоулера, Отличия между тарифной системой и грейдами, Этапы введения грейдинга, Основа технологии менеджмента в стиле коучинг, Коммуникационная модель коучинга, Классификации коучинга, Системы вознаграждения, Жизненный цикл организации и «Мотивационный код», Количество работников за период 2014 – 2018 гг., - Гендерный анализ персонала за период 2014 – 2018 гг., Соотношение персонала по возрасту за период 2014 – 2018 гг., Состав персонала по категориям на 01.01.2018 г., Движение персонала по категориям на 01.01.2018 г., Соотношение состава персонала по образованию за период 2014-2018 гг.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Ермушко Жанна Александровна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.2019
--	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корнева Ольга Юрьевна	канд. эконом. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б4Б1	Вялых Роман Михайлович		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 90 с., 9 рис., 10 табл., 46 источников, 1 прил.

Ключевые слова: потребности, мотивация персонала, материальное стимулирование, содержательные теории мотивации, коучинг как технологии мотивации, жизненный цикл организации.

Объектом исследования является система мотивации персонала, сложившаяся в Томском филиале АО «ССК».

Целью данной работы является разработка рекомендаций по модернизации организации труда и системы мотивации персонала на примере АО «Сибирская Сервисная Компания».

Представленная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников.

В процессе исследования проводились: оценка особенностей организации труда, анализ персонала предприятия, осуществлена оценка действующей системы мотивации.

В результате исследования были предложены рекомендации по совершенствованию мотивации персонала Томского филиала АО «ССК».

Область применения: мероприятия по совершенствованию системы мотивации могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

Содержание

Реферат	6
Введение	8
1 Теоретические аспекты организации труда и мотивации персонала	11
1.1 Система мотивации персонала	11
1.2 Методы и способы мотивации персонала	21
1.3 Страновая специфика построения систем мотивации персонала	25
2 Современный этап развития мотивационных систем персонала	33
2.1 Современные методы стимулирования персонала	33
2.2 Сущность, принципы и технологии коучинга как технологии мотивации и развития персонала	41
2.3 Формирование системы мотивации персонала в зависимости от жизненного цикла организации	49
3 Анализ существующей системы мотивации в нефтесервисной отрасли на примере Томского филиала АО «ССК», предложение мер по ее совершенствованию	61
3.1 Краткая характеристика деятельности предприятия и кадрового состава	61
3.2 Системный анализ направлений деятельности по управлению персоналом в АО «ССК»	65
3.3 Совершенствование организации труда и системы мотивации персонала в АО «ССК»	69
4 Социальная ответственность	79
Заключение	83
Список использованных источников	85
Приложение А Жизненный цикл организации И. Адизеса	90

Введение

На нынешнем этапе развития экономики является явным тот факт, что ни одна система менеджмента не будет эффективно функционировать, не включая в себя продуктивную систему мотивации труда, являющуюся первостепенным компонентом мотивационной сферы компании. Рассматриваемая система демонстрирует побуждающий мотив относительно всякого конкретного трудящегося, будь то рабочий либо управленец, трудиться настолько эффективно и качественно, чтобы было достаточно для реализации четко установленной цели.

Создание системы мотивации труда, которая позволяет в наибольшей мере сочетать потребности и интересы трудящихся с ключевыми стратегическими задачами компании, предстает ключевой задачей кадровой службы.

К сегодняшнему дню, как иностранными компаниями, так и отечественными компаниями, аккумулирован огромный опыт в создании мотивационных систем.

Однако, несмотря на большое многообразие предложенных систем мотивации, выбрать из них единственную подходящую и механически употреблять на практике ее принципы на определенном отечественном предприятии понимается невозможным. Это обусловлено тем, что нельзя проецировать иностранный опыт на российскую реальность, не принимая во внимание социально-экономические и культурную специфику развития страны.

Проблема мотивации, мотивов поведения и деятельности выступает одной из основных не только в психологии, социологии, педагогике, но и в менеджменте.

Во всякой эффективно функционирующей компании действует та либо другая система мотивации персонала. Одной из ключевых задач

мотивационной системы выступает сравнение целей индивида с целями компании. Однако, всякая из подобных систем, как правило, характеризуется своими недостатками и преградами, которые препятствуют достижению целей компании, а помимо того реализации личностных нужд самих трудящихся.

Таким образом исследование и анализ всякой определенной системы мотивации персонала компании позволяют установить плюсы этой системы, а, самое главное, установить ее недостатки, которые в последствие можно и необходимо ликвидировать. Это обуславливает актуальность данной работы.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по модернизации организации труда и системы мотивации персонала на примере АО «Сибирская Сервисная Компания».

Поставленная будет достигнута посредством последовательного решения следующих задач:

- рассмотреть систему мотивации персонала;
- ознакомиться с методами и способами мотивации персонала;
- охарактеризовать страновую специфику построения систем мотивации персонала;
- изучить современные методы стимулирования персонала;
- рассмотреть сущность, принципы и технологии коучинга как технологии мотивации и развития персонала;
- ознакомиться со спецификой формирования системы мотивации персонала в зависимости от жизненного цикла организации;
- дать краткую характеристику деятельности предприятия и кадрового состава;
- провести системный анализ направлений деятельности по управлению персоналом в АО «ССК»;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию организации труда и системы мотивации персонала в АО «ССК».

Предметом работы выступает система мотивации персонала в организации, объектом – АО «Сибирская Сервисная Компания».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

1 Теоретические аспекты организации труда и мотивации персонала

1.1 Система мотивации персонала

В настоящее время ни одна система менеджмента не станет продуктивно функционировать, не включая в себя эффективную систему мотивации труда, представляющую ключевым элементом мотивационной области организации [1, с. 13].

Что же такое мотивация ?

Итак, мотивация есть процесс побуждения трудящихся к деятельности для реализации целей компании [2, с. 96].

Мотивация трудящихся занимает одно из ключевых мест в управлении трудящимися, выступая обуславливающим аспектом их поведения. Ориентир трудящихся на реализацию целей компании предстает одной из ключевых задач руководства трудящимися, а для того, чтобы данная задача решалась, требуется использование мотивации . По мере того, как трансформируется содержание труда в современных обстоятельствах, по мере широкой автоматизации и информатизации производства в результате улучшения уровня образования и социальных ожиданий трудящихся, роль системы мотивации в управлении трудящимися усиливается, усложняется сущность данного рода управленческой активности [3, с. 45].

Мотивация, понимаемая, главным образом, как процесс, теоретически представляется в виде шести следующих одна за другой этапов.

Подобное рассмотрение процесса имеет условный характер, так как в реальности нет строго разграничения этапов, кроме того как и нет обособленных процессов мотивации . Однако, для токования содержания процесса мотивации , для токования его логики и составных элементов, может быть приемлема, употребима и эффективна ниже охарактеризованная модель.

Первый этап - это появление потребностей. Потребность выражается в виде того, что индивид начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проступает она в определенное время, в определенных обстоятельствах и требует от индивида найти способ и осуществить меры для ее ликвидации.

Второй этап выступает стадия нахождения путей ликвидации потребности. Если потребность появилась и формирует проблемы для индивида, то он начинает искать способы ликвидировать ее каким-либо способом (реализовать, подавить, игнорировать). Появляется желание что-то предпринять либо трансформировать.

Затем, третья стадия. Стадия установления ориентирования действия. Индивид устанавливает, что и какими инструментами он должен действовать, чего добиться и что получить для того, чтобы ликвидировать наличествующую потребность. На рассматриваемой стадии осуществляется увязка четырех элементов:

- что мне необходимо получить, чтобы реализовать потребность;
- какими должны быть действия, чтобы получить то, что желаю;
- в какой степени я могу добиться того, чего желаю;
- в какой мере то, что я способен получить, может реализовать потребность [4, с. 109].

Четвертый этап характеризуется реализацией действий. Здесь индивид расходует усилия для того, чтобы реализовать действия, которые, в конце концов, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы ликвидировать потребность. Общеизвестно, процесс работы производит обратное воздействие на мотивацию, а значит - на рассматриваемом этапе может реализоваться изменение целей.

Пятый этап - этап получения поощрения за реализацию действий. Реализовав конкретную деятельность, трудящийся либо сразу получает то, что он может использовать для ликвидации потребности, либо то, что он может поменять на желаемый для него объект. На пятой стадии

устанавливается успешность действий, насколько осуществление действий дало необходимый результат. В зависимости от этого происходит ослабление, удержание на том же уровне, либо же улучшение мотивации к активности.

Шестая стадия - ликвидация наличествующей потребности. В зависимости от меры снижения напряжения, обусловленной наличествующей потребностью, а кроме того от того, вызывает устранение потребности ослабление либо улучшение мотивации деятельности, индивид либо заканчивает деятельность до возникновения новой потребности, либо ищет новые возможности и реализует подобные действия, чтобы устранить потребность [5, с. 1102].

Знание сути процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении им. Можно назвать несколько факторов, усложняющих и делающих неясным процесс практического применения мотивации. Ключевым фактором предстает неочевидность мотивов. Можно лишь предполагать по поводу того, какие мотивы эффективны, однако в явном виде их вычленить не представляется возможным. Не менее важным фактором предстает переменчивость мотивационного процесса. Характер данного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся в сложном динамическом взаимодействии между собой, зачастую как противореча друг другу, так и усиливая действия отдельных потребностей. При этом объекты этого взаимодействия могут меняться во времени, менять направленность и характер мотивов. Так возможны возникновения непредвиденных изменений в поведении индивида, а кроме того непредвиденных реакций с его стороны на мотивирующие влияния.

Также следует добавить фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного индивида уникальным и не предсказуемым, предстает различие инновационных структур конкретных людей, различный уровень

влияния однонаправленных мотивов на разных людей, уровень зависимости действия одних мотивов от других. У одних стремление к достижению результата может быть намного сильнее, у других - может быть относительно слабым. В данном случае такой мотив будет действовать на поведение людей по-разному. Возможен и другой исход: два индивида имеют равнозначно сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив находится на первом месте среди всех других, и он будет делать все возможное, чтобы добиться результата любыми способами. У другого – этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях [6, с. 109].

Существует большое разнообразие теорий мотивации. Все теории могут быть разделены на две группы. К первой группе мы отнесем теории, концентрирующие свое внимание на выявлении и анализе сути факторов мотивации, ко второй – теории мотивации, в центре внимания которых находится динамика взаимодействия различных мотивов. Первую группу теорий обычно называют группой концепций содержания мотивации, вторую – группой концепций процесса мотивации.

Теории мотивации базируются на изучении потребностей индивида, которые и выступают базовым мотивом их поведения, а значит, и деятельности. К сторонникам подхода относят таких американских психологов, как Маслоу, Герцберга, МакКлелланда.

Наиболее первой из обозначенных концепций рассмотрим иерархию потребностей Маслоу. Ее сущность сводится к изучению потребностей личности. Сторонники данной теории считали, что предмет психологии – это поведение, а не сознание индивида [7, с. 98].

Основой поведения лежат потребности индивида, которые дифференцируют на пять категорий:

- 1) физиологические потребности, требующиеся для выживания, проживания индивида;

- 2) потребности в безопасности и уверенности в завтрашнем дне;
- 3) социальные потребности (необходимость в коммуникации);
- 4) потребность в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным персональным успехам и достижениям;
- 5) потребность в самовыражении (потребность в личностном развитии, в выражении своих потенциальных возможностей) [8, с. 60].

Первые две группы потребностей называют первичными, так как без них не может прожить любой индивид на земле. Следующие три вторичные, то есть достигаются после удовлетворения первичных потребностей. Согласно Маслоу, все потребности можно расположить в строгой очередности в виде иерархической пирамиды. В основании пирамиды лежат первичные потребности, а на вершине - вторичные. Визуально пирамида представлена ниже на рисунке 1.



Рисунок 1 - Иерархия потребностей Маслоу [9, с. 97]

Суть иерархического построения потребностей заключается в том, что в приоритете находятся потребности более низких уровней и это не может

не сказываться на его мотивации . Это значит, что в поведении индивида более определяющим предстает удовлетворение потребностей, во-первых, низших уровней, а далее, по мере того, как удовлетворяются эти потребности, становятся стимулом и точкой мотивации потребности, расположенных на более высоких уровнях.

Высшей потребностью считается потребность самовыражения и развития человека как личности. Указанная потребность никогда не удовлетворена до конца, соответственно сам процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Управленец обязан тщательно наблюдать за своими трудящимися, своевременно выяснять, какие потребности находятся в приоритете у всякого из них, и немедленно принимать решения по их реализации, ведь только так можно будет наблюдать повышение эффективности работы трудящихся [10, с. 221].

В связи с развитием экономики и усовершенствованием менеджмента значительную роль в теории мотивации играют потребности самых высоких уровней. Сторонником данной концепции выступает Дэвид МакКлелланд. Согласно автору, структура потребностей высшего уровня подразумевает под собой совокупность трех факторов:

- 1) стремление к успеху;
- 2) стремление к власти;
- 3) стремление к признанию [11, с. 212].

Согласно описанной теории, успех от деятельности расценивается не как похвала, признание со стороны трудящихся, а больше как личное достижение в результате своей деятельности, как готовность быть участником в принятии непростых решений и нести за них свою ответственность. Стимул управлять должен не только говорить о честолюбии, но и демонстрировать умение индивида эффективно работать на всех уровнях управления на производстве. Стремление к признанию значит

быть неформальным авторитетом, лидером, иметь свое мнение и быть способным убеждать окружающих в его правильности.

По теории МакКлелланда, индивид, который стремится выбиться в лидеры, должен уметь удовлетворить свою потребность и смочь сделать это при занятии определенных должностей на предприятии.

Управлять этими потребностями можно, стимулируя трудящихся к переходу по иерархии на новые места, на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации, получения дополнительного образования, получения второго или третьего высшего образования и многие другие способы [12, с. 208].

Третья теория, теория мотивации Герцберга образовалась путем увеличения необходимости все-таки выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию личности.

Фредерик Герцберг создал и отобразил двухфакторную модель, которая отражающая удовлетворенность своей работой. Описанная модель резюмирована в таблице 1.

Таблица 1 - Двухфакторная модель Герцберга [13, с. 16]

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации Условия работы Заработок	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными Степень непосредственного контроля	Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) характеризуется самовыражением индивида, его внутренними пожеланиями, а кроме того с окружающим миром, в котором осуществляется деятельность. Вторая группа факторов мотивации связывается с характером и сущностью самой работы. Управленец обязан помнить о необходимости обобщить содержания работы.

Гигиенические факторы Герцберга сопоставимы с физиологическими потребностями, с потребностями в безопасности и уверенности в завтрашнем дне.

Отличие в двух представленных выше теориях в том, что Маслоу, рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения, то есть после мотивации трудящийся непременно пересматривает свое поведение, свои действия и начинает работать лучше.

Герцберг, наоборот, считает, что трудящийся начнет прибегать к гигиеническим факторам только тогда, когда их реализация станет неадекватной или несправедливой [14, с. 618].

Подводя итог, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, которые обуславливают поведение индивида.

Второй подход к мотивации основывается на процессуальных теориях. Данный подход рассматривает распределение усилий трудящихся в выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей.

К подобным теориям относятся теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера - Лоулера. Поясняя теорию ожиданий, стоит указать, что не только потребность является значимым условием мотивации человека для получения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания раскрывают суть того, что поведение трудящихся обуславливается поведением:

- управленца, который при определенных условиях предоставляет стимул трудящимся;
- трудящегося, который точно знает, что при определенных условиях и определенных действиях, он получит поощрение;
- совместно трудящегося и управленца, при любом случае, который улучшил бы качество работы предприятия, ему будет выдано поощрение;

- трудящегося, который соотносит размер поощрения с суммой, необходимой для удовлетворения потребности, которая возникла [15, с. 73].

Вышесказанное означает, что в теории ожидания делается упор на обязательность преобладания повышения качества труда и твердой уверенности в том, что это будет замечено начальником, что позволяет ему действительно удовлетворить свою потребность.

Согласно теории ожиданий, резюмируем, что трудящийся обязан иметь подобные потребности, которые могут быть в большей мере реализованы в результате ожидаемых поощрений, а начальник должен предоставлять поощрения, удовлетворяющие подразумеваемую потребность трудящегося. Так, в ряде коммерческих структур поощрение выделяют в виде товаров, точно зная, что трудящийся в них нуждается.

Теория справедливости подразумевает, что эффективность мотивации оценивается трудящимся не по конкретным факторам, а системно с учетом оценки поощрений, выданных прочим трудящимся, работающим в подобной системе.

Каждый отдельный трудящийся соизмеряет свой размер поощрения по сравнению с поощрениями прочих трудящихся. При этом он учитывает факторы подразделений, в которых работают он и его коллеги.

Теория Портера – Лоулера, теория мотивации, построена на совмещении аспектов теории ожиданий и элементов теории справедливости (рисунок 2).

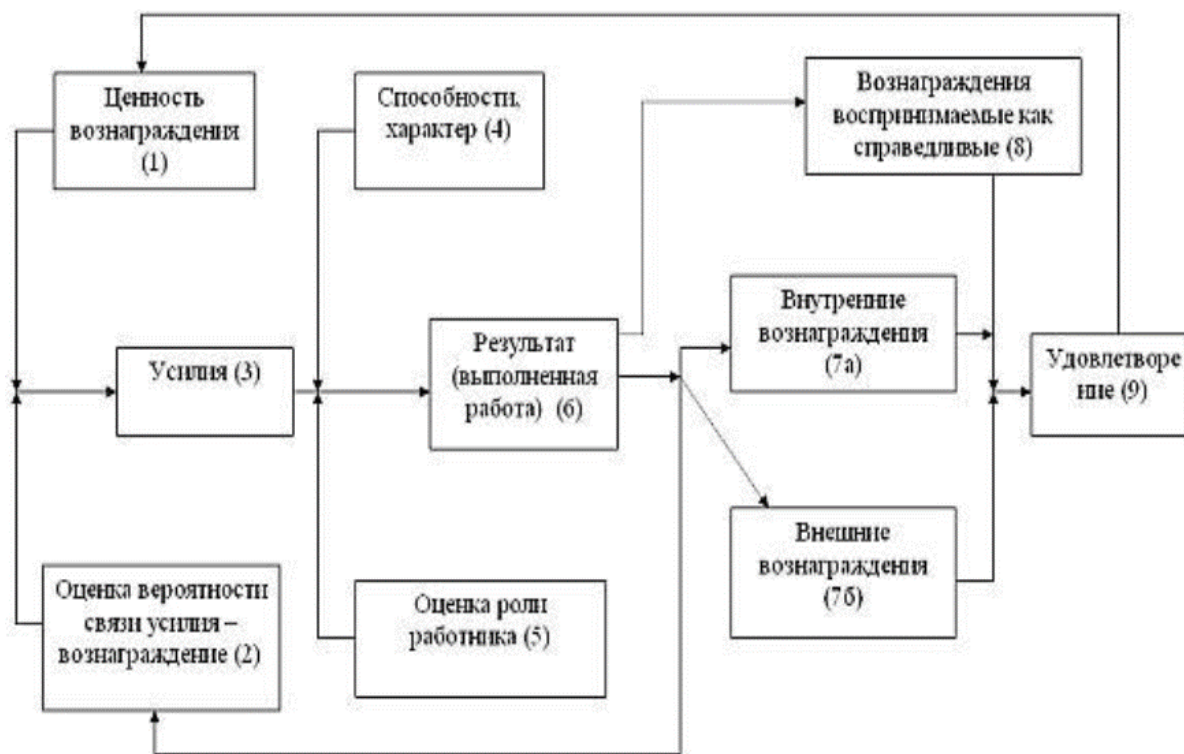


Рисунок 2 - Мотивационная модель Портера – Лоулера [16, с.109]

В модели, представленной на рисунке 2, присутствует пять переменных. К ним относятся затраченные усилия, восприятие, результаты, вознаграждение и уровень удовлетворения.

Затем рассмотрим непосредственно сам механизм мотивации. По данной модели результаты, достигнутые работником (6), зависят от затраченных усилий (3), от способностей и особенностей характера индивида (4), а кроме того ясное понимание им своей роли в процессе труда (5). Уровень собственных усилий (3) в первую очередь зависит от ценности поощрения (1) и от того, насколько индивид надеется на наличие связи между затратами и поощрением (2). Достижение требуемого результата (6) может повлечь внутренние поощрения (удовлетворение от выполненной работы) (7 а), а кроме того внешние (7б). Пунктирная линия между результативностью и внешним поощрением означает, что может наличествовать связь между результативностью какого-либо трудящегося и выдаваемыми ему поощрениями. Это объясняется тем, что эти поощрения несут возможности поощрения, определяемые начальником для данного

трудящегося и компании в целом. Пунктирная линия между результативностью и поощрением, воспринимаемым как справедливое (8), показывает, что согласно теории справедливости, индивид имеет собственную оценку уровня справедливости и поощрения, выдаваемого за собственные результаты. Удовлетворение (9) есть результат внешних и внутренних поощрений (7а, б) с учетом их справедливости, именно оно дает понять, насколько ценно поощрение. Данная оценка будет влиять на способность индивид принимать типовые ситуации.

1.2 Методы и способы мотивации персонала

Исследуя сущность мотивации, нельзя не рассмотреть способы и методы усовершенствования мотивации труда. Они консолидированы в несколько самостоятельных направлений.

Заработная плата, которая характеризует оценку вклада трудящегося в результаты деятельности организации, должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на подобных компаниях отрасли и региона.

Заработок трудящегося устанавливается в зависимости от его квалификации, личностных способностей и достижений в деятельности. Он кроме того включает многообразные доплаты и премии. К нему добавляются доходы от участия в прибылях и в акционерном капитале компании.

Так или иначе, мотивационной системе оплаты труда придается важная роль. Однако перманентное возрастание оплаты труда не содействует ни стабилизации трудовой инициативности на высоком уровне, ни увеличению производительности труда трудящихся. Употребляя данный метод, для компании становятся вполне возможным небольшие по времени подъемы продуктивности труда. По факту присутствует постепенное привыкание к подобному типу влияния. Воздействие со стороны

менеджмента на трудящихся исключительно методами , в основе которых мотивация в виде денег, не способна привести к долгосрочному увеличению производительности труда [17, с. 276].

Помимо заработной платы, средством улучшения мотивации у трудящегося являются цели. Которые, во-первых, сосредотачивают внимание и усилия на определенных сферах. Цели выполняют и такие функции, как:

- механизм для объяснения затрат средств;
- выступают значимым компонентом для структуры организационных систем;
- учитывают личные мотивы индивида и мотивы компании.

Сложные цели сами являются мотивом, если цель будет принята трудящимся. А несколько подобных целей с денежным поощрением усиливает мотивационный эффект.

Методу управления по целям отделяется значительное место в менеджерской сфере. Это утверждение предстает тождественным исключительно при соблюдении следующих свойств самих целей:

- 1) измеримость;
- 2) реальность;
- 3) контролируемость;
- 4) присутствие поддержки от компании;
- 5) их результаты должны быть однозначны;
- 6) указание точных сроков реализации установленных целей
- 7) фигурирование системы их ранжирования [18, с. 261].

Под системой льгот трудящимся внутри организации подразумевается:

- 1) субсидированное либо льготное питание, установка на территории компании автоматов реализации напитков и закусок;
- 2) продажа продукции компании своим трудящимся по системе скидок;

3) оплата больничных листов, страхование здоровья трудящихся в счет оплаты компании;

4) полная либо неполная оплата затрат на проезд трудящихся к месту работы и обратно;

5) предоставление права применять транспорт компании;

6) обеспечение своих трудящихся беспроцентными ссудами либо ссуд с низким уровнем процента [19, с. 112].

К нематериальным (неэкономические) льготам трудящихся предприятия относятся: выбор графика работы по скользящей системе, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за конкретные достижения и успехи, а кроме того более ранний уход на пенсию [20, с. 112].

Мероприятия, которые усиливают содержательность труда, ответственность трудящегося, безусловно, дают стимул к улучшению его квалификации.

Привлекая трудящихся управлять компанией, предприятие повышает мотивацию трудящихся, потому что в данном случае решается проблема их отчуждения от менеджмента и компании в целом.

Создается благоприятная атмосфера в общении, избежание статусных, административных, а кроме того психологических преград между отдельными группами трудящихся, между рядовым штатом и персоналом аппарата управления, идет развитие доверия и понимания между коллегами.

Вполне приемлемым считается образование различных неформальных, функциональных категорий трудящихся, участвуя в которых трудящийся формирует чувство активной причастности к деятельности своей компании.

Моральное поощрение трудящихся. Кроме этого, предприятие морально поощряет трудящихся, планирует их карьеру, продвигает по

карьерной лестнице, оплачивает обучение и курсы повышения квалификации.

Значимым фактором в системе мотивации коллектива выступает система оплаты труда.

Так, достижение целей, которые стоят перед системой оплаты труда и фирмы в целом в такой ситуации и при таком подходе весьма проблематично.

Так или иначе, для того, чтобы предприятие работало эффективнее, результатом будет являться конечный продукт деятельности фирмы – прибыль, которая позволяет учитывать оплату труда с учетом вложений труда всякого трудящегося в рамках наличествующей системы [21, с. 65].

Обусловливание оплаты труда и эффективности деятельности системы имеет смысл, однако, нужно четко иметь представление о понятии «результат» и о том, что понимается под соотношением вклада отдельного трудящегося в итоговый результат функционирования компании.

Логичнее всего прибегнуть к использованию дифференцирования по функциям. То есть системы, при которой существует несколько подсистем оплаты труда для подобных направлений, как снабжение, производство, менеджмент и консалтинговая деятельность.

Принцип, основывающийся на сложении постоянной и переменной составляющих, лежит в основе общего подхода. Кроме того постоянная переменная формируется по единому подходу компании.

Переменная базируется на основе показателей, которые обеспечивают связь результата труда конкретного трудящегося данного отделения, а кроме того, и компании в целом.

Какими бы многообразными ни были модели, важно понимать, что всякая модель оплаты труда обязана учитывать ситуацию, наличествующую на рынке труда, а кроме того иметь представление о финансово-экономическом состоянии компании.

Решения об использовании системы оплаты труда должны разрабатываться исходя из:

- возможностей коррекций;
- перспектив развития изменений;
- установления приоритетов в оплате [22, с. 312].

Система оплаты труда должна рассматриваться, в первую очередь, как мотивация персонала, и соответственно, как подсистема единой системы стимулирования трудящихся.

Всякая система оплаты, нацеленная на повышение инициативы, ответственности, может быть успешна исключительно при наличии разработанной и продуктивной системы мотивации трудящихся. В свою очередь, это возможно при наличии организационной культуры компании, как фундамента мотивационной системы.

Для реализации целей системы оплаты труда целесообразно употреблять комплексный подход:

Мотивация = оплата труда + методы стимулирования
(экономические, целевые, коммуникационные, обогащение труда)

1.3 Страновая специфика построения систем мотивации персонала

В Великобритании существуют разные системы мотивации персонала. В целом их можно разделить на две большие группы: материальные и нематериальные.

Система мотивации в корпорациях Великобритании не ограничивается поощрением эффективных сотрудников компании денежными выплатами. Широкое распространение имеют опционы и акции. Во многом этой системе способствуют существующие во многих крупнейших компаниях консультационные комитеты и консультативные

объединения. Эти организации формируют партнерские отношения разрабатывая программы и социальные планы.

Разработкой политики системы мотивации персонала, как и реализацией программ повышения квалификации работников в Великобритании занимается The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (Лицензированный институт персонала и кадрового развития). Институт является не только старейшей по основанию (1913 год), но и крупнейшей по численности (более 135 тысяч членов в 120 странах мира) организаций, занимающейся управлением человеческими ресурсами [23, с. 4]. Институт разрабатывает программы мотивации, в том числе материальной. В том числе на основе его работы специалисты делают прогнозы о росте заработной платы в стране.

За вековой период работы организация достигла многого в сфере мотивации персонала. В особенности важное значение имеют исследования Института в период с финансового кризиса Великобритании 2008 года, когда остро возникла проблема мотивации персонала в ситуации резкого сокращения доходов компаний. Результаты исследований CIPD вызвали удивление: с 2008 года уровень удовлетворения сотрудников своей работой неуклонно снижался, причем даже среди сотрудников, получивших повышение заработной платы. Тем не менее, степень удовлетворенности начал расти в 2011 году, когда заработная плата была повышена вновь, однако причины ее повышения были обоснованы руководством.

Сыграл психологический фактор: повышение заработной платы стало для работников с их точки зрения заслуженным вознаграждением за усердное выполнение своих трудовых обязанностей. Таким образом, для сотрудников важно не только материальное поощрение, но и сам факт осознания собственной важности для компании. Однако только 19% сотрудников чувствуют, что их повышение заработной платы отражает их производительность [23, с. 5].

Особо стоит отметить, что в Великобритании работники имеют дополнительные гарантии, если их организация находится в процедуре банкротства. Материальные гарантии в таком случае представляются своеобразной мотивацией для работников, поскольку стимулом может быть не только поощрение, но и уверенность в завтрашнем дне своей компании и своего заработка. Так, приложение 6 к разделу 386 Закона о несостоятельности от 1986 года (The Insolvency Act 1986) (в редакции Закона от 2000 года) устанавливает преимущество долговых обязательств работников в виде вознаграждений и других выплат, причитающихся им.

Таким образом, Великобритания обладает широко развитой системой мотивации персонала. Её правовой инструментарий представляет собой разнообразные акты. Большая часть систем мотиваций устанавливается на локальном уровне путём принятия локальных нормативных актов.

Закон Канады о правах человека установил ключевые принципы, на которых должны строиться отношения между работником и работодателем. Преследуя цель защитить права сторон трудовых отношений и содействовать увеличению производительности труда, закон обязует работодателя обеспечить соответствующие условия труда, равно как и удовлетворять потребности работника, что может послужить наилучшему исполнению им его обязанностей. Законодатель всячески поддерживает инициативу работодателя, поощряющего работника, и предоставляет ему свободу действий при решении многих вопросов.

Канадские работодатели заинтересованы в увеличении производительности труда, в связи с чем уделяют много внимания созданию и воплощению программ мотивации персонала путем расширения тех гарантий и привилегий, которые установлены федеральным законодательством и актами субъектов [46, с. 10].

В каждой провинции Канады действуют законы о трудовых стандартах, которые устанавливают правила справедливого обращения на

рабочих местах. Они определяют минимальный уровень заработной платы и условий труда.

Выбор системы стимулирования зависит от трудовой функции работника и специализации. Так в отношении учителей положения, которые призваны мотивировать работника, чаще всего устанавливаются коллективными договорами. Руководство школ предусматривает преимущества для штатных преподавателей, такие как страхование жизни, пособия по инвалидности, стоматологическое обслуживание. В провинциях подобные договоры могут заключаться между отдельными школьными советами и ассоциациями учителей. К примеру, в Альберте зарплата учителя определяется исходя из оценки его квалификации, проводимой Службой по установлению квалификации учителя (Teacher Qualifications Service -TQS), чье решение обязательно и для частных, и для государственных школ. Коллективный договор между руководством школы и Ассоциацией учителей Альберты (Alberta Teachers' Association - ATA) устанавливает шкалу оплаты труда, прописывает, как профессиональные достижения могут повлиять на увеличение заработной платы. Такой подход помогает закрепить в обязательном акте все возможные методы стимулирования учителя, единые для региона, что, на наш взгляд, позволяет снизить текучесть кадров.

Очень важен тот факт, что в Канаде часть заработной платы может быть рассмотрена работодателем как переменная величина, так как результативность деятельности работника определяет его вознаграждение. Однако материальное поощрение работников является необязательным и предоставляется в дополнение к заработной плате. На многих предприятиях Канады практикуется ежегодная аттестация сотрудников. При наличии производственных достижений производится регулярное повышение зарплаты.

В Канаде широко распространена практика выплаты бонусов работникам как метод стимулирования. При выборе такого метода работодатель должен четко установить их характер (например, прописать,

что они являются дискреционными), иначе возможны разногласия с работником, что имело место в деле *Piron v. Dominion Masonry Ltd.*, рассмотренным в 2012 г. Верховным Судом Британской Колумбии.

Согласно материалам дела, Джеймс Пирон, истец, заключил трудовой договор с *Dominion Masonry Ltd.*, где изначально работал в качестве укладчика камня. После повышения до должности бригадира, Пирон стал получать помимо зарплаты бонусы, размер которых зависел от масштаба проекта, над которым он работал. В 2008 и 2009 году сумма бонусов варьировала от 50 000 до 90 000 долларов.

В 2010 году из-за экономического кризиса руководство компании сократило заработную плату отдельных работников и бонусы. Приступая к проекту, Пирон потребовал выплаты бонусов, в чем ему было отказано.

Пирон подал иск в суд для установления конструктивного увольнения, утверждая, что руководство компании нарушило его трудовой договор. Компания же настаивала на том, что бонусы были дискреционными и устанавливались индивидуально для каждого проекта после его утверждения. Кроме того экономический кризис привел к уменьшению количества проектов, и оплата крупных бонусов не может быть осуществлена.

Суд постановил, что премии стали важной частью вознаграждения работника и выплачивались ему каждый год. Они не являются в полной мере дискреционными, так как они отражают важность проекта и направлены на стимулирование старших сотрудников продолжать выполнение их трудовых обязанностей. В данном случае компания не имела права в одностороннем порядке изменить систему оплаты труда, несмотря на кризис.

Прекращение же выплаты крупных бонусов свидетельствует о конструктивном увольнении. Из-за враждебных отношений между работодателем и работником, восстановление последнего на работе невозможно. Исходя из этого, суд присудил выплату Пирону 15 месячное выходное пособие, равное 106,250 долларов [24, с. 15].

К иным материальным методам стимулирования, помимо бонусов, относятся дополнительное медицинское страхование, не предусмотренное системой медицинского страхования субъекта; пенсионные планы в дополнение к Канадскому пенсионному плану (Canada Pension Plan -CPP); предоставление юридической помощи; транспортные льготы, оздоровительные программы, скидки для сотрудников.

Представители малого бизнеса для привлечения и стимулирования работников вступают в различные организации (например, Торгово-промышленную палату), которые могут предложить недорогие программы страхования сотрудников, пенсионные программы.

Канадская компания Huronia инициирует обзоры результатов работы каждого сотрудника. Руководство обсуждает с работником его дальнейшие перспективы, тем самым стимулируя повысить свои показатели. Huronia распределяет прибыль и выплачивает бонусы за лучшие трудовые достижения.

Итак, канадские работодатели давно практикуют различные методы стимулирования работников, изначально направленные на привлечение трудовых ресурсов в компанию, и далее на увеличение производительности труда. Федеральное законодательство и законодательство субъектов очерчивает круг вопросов, которые должны быть приняты во внимание. На уровне локальных нормативных актов и коллективных договоров работодателем устанавливаются преимущества и гарантии, способные мотивировать работника.

Южно-Африканская Республика (далее - ЮАР) - страна с богатой историей, многонациональным народом и развитой экономикой в сравнении с другими странами африканского континента. Законодательство страны также не стоит на месте, подвергается постоянным изменениям, дополнениям. Вследствие того, что ЮАР длительное время не могла освободиться от политики апартеида (полной власти «белого» населения над «черным»), действующее законодательство максимально изобилует

установлением равенства прав наций. Подверглись изменениям и подходы к стимулированию мотивации работников, что в результате привело к повышению уровня жизни, качества труда и образования.

В современных организациях страны вопрос разработки мотивационных систем стал ключевым. При этом основной фокус современного взгляда на мотивацию сотрудников в организациях ЮАР связан с теориями трудовой деятельности и организационного контекста без учета индивидуальных различий. Работодатели стараются удовлетворить потребности рабочей среды по всему спектру — от «управления и контроля» через сотрудничество и консенсус. Но локальные нормативные акты организации могут предусматривать индивидуальное признание, которое чаще всего включает в себя поездки в оздоровительные центры, заповедники, продвижение на более высокий уровень в иерархии компании, преподнесение высокотехнологичных подарков (электронных книг и т.п.).

Вопросами развития мотивационных эффектов занимаются многочисленные эксперты и специалисты университетов Южной Африки. Так в 2012 году были подведены итоги научного эксперимента, цель которого заключалась в оценке значимости различных мотивационных факторов. По результатам исследования ключевыми факторами мотивации были определены размер заработной платы, возможность обучения и условия труда. Однако для работников сельского хозяйства и прислуги определяющим мотивационным эффектом является заработная плата, так как у этой категории работников практически нет возможности найти другую работу [25, с. 67].

Освободившись от режима апартеида, власти страны на законодательном уровне зафиксировали требования, необходимые для исправления расового дисбаланса прошедших лет. Своего рода «трансформация» потребовала особого подхода к программам развития и личностного роста. В этих целях программы мотивации включают в себя как материальную составляющую, которая включает в себя доплаты,

индивидуальные поощрения, так и нематериальную: обучение, награждение, участие в общественных мероприятиях компании.

Самыми проблемными отраслями южноафриканской Республики были и остаются сельское и домашнее хозяйство, так как в этой сфере работают малообеспеченные и необразованные работники, доходы которых иногда настолько малы, что дает право называть их труд рабским.

Несмотря на многообразие форм мотивации работников, они используются не повсеместно и только в развитых крупных организациях, что требует государственного вмешательства в предоставлении больших гарантий работникам «слабых» отраслей в целях сокращения дисбаланса между богатым и бедным населением страны.

Таким образом, очевидно, что распространенный в каждой конкретной стране комплекс применяемых инструментов мотивации зависит от национальной специфики, экономического положения страны и, соответственно, возможности организаций. В то же время во всех странах наблюдается общая тенденция развития современных систем мотивации.

2 Современный этап развития мотивационных систем персонала

2.1 Современные методы стимулирования персонала

Методы стимулирования трудящихся могут быть чрезвычайно многообразными и зависят от детализированности системы стимулирования в компании, общей системы менеджмента и специфики функционирования самой организации. Дифференциация методов мотивации на организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Экономические методы менеджмента базируются на экономических стимулах. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентированность на достижение конкретных показателей либо заданий, и осуществление после их реализации экономического поощрения за результаты трудовой активности. Употребление экономических методов сопряжено с созданием плана работы, контролем за его выполнением, а помимо этого экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предполагающей поощрение за определенное количество и качество труда, и употребление санкций за ненадлежащее его количество и недостаточное качество. Подразумевая заработную плату как значимую компоненты системы оплаты и стимулирования труда, как средство воздействия на эффективность труда трудящегося, В.А. Дятлов [26] среди форм материального стимулирования указывает помимо этого бонусы, которые постепенно входят в практику современных компаний, а помимо этого участие в прибылях компания.

Все методы стимулирования можно сгруппировать в такие разновидности.

1 Экономические стимулы всех разновидностей. Эффективность их воздействия обуславливается тем, в какой мере коллектив понимает принципы системы, понимает их справедливыми, в какой мере осуществляется неотвратимость поощрения и результатов работы, их

непосредственная связь во времени. В то же время, концентрирование внимания на экономических методах стимулирования, нередко приводит к падению внимания к социально – психологическим сторонам мотивации , обуславливающим внутреннюю мотивацию трудящихся.

2 Управление по целям. Рассматриваемая система широко употребляется в США и предполагает предопределение для трудящегося либо совокупности целей, благоприятствующих решению ключевой задачи фирмы. Достижение всякой цели механически предполагает рост величины зарплаты либо иную модификацию вознаграждения.

3 Обогащение труда - эта система в большей мере относится к неэкономическим методам и предполагает предоставление трудящимся более содержательной, перспективной деятельности, существенной независимости в выборе режима труда , употреблении ресурсов. Зачастую указанное совмещается с увеличением оплаты труда и общественным статусом.

Система участия, которая на сегодняшний день существует в разнообразных модификациях: от широкого привлечения трудящихся к принятию решений по ключевым проблемам производства и менеджмента до соучастия в собственности посредством покупки акций на льготных условиях [27, с. 209].

В границах данных групп методов сегодня создаются конкретные методики и системы стимулирования трудящихся, например, грейдирование, которое относится к экономическим стимулам.

Историческими предпосылками поиска путей повышения продуктивности организаций можно указать стремительное увеличение в XIX веке промышленности и увеличение количества заводов и фабрик, который выявил очевидность неудовлетворенности старыми методами менеджмента трудящимися. Изучением повышения производительности труда трудящихся и назначения заработной платы за его выполнение

активно занимались Фредерик У.Тейлор и Эдвин Гриффенхаген. Однако первыми, кто взял на себя ответственность создать новые конструкции для измерения и определения различий рабочих заданий и их значимости считаются Юджин Бенге, Мерилл Лотт, Эдвард Н.Хей, создавшие в начале 60-х годов прошлого века методику оценки должностей различного профессионального профиля, на основе универсальных критериев. Именно Эдвард Н.Хей предложил методику оценки должностей по заказу госструктур, которые хотели разобраться сколько надо платить чиновникам одного профессионального уровня, но выполняющим разную работу. С тех пор система грейдирования успешно зарекомендовала себя на Западе и в настоящее время считается лучшим фундаментом для прозрачной и управляемой системы оплаты труда [28, с. 84].

Согласно определению, разработанному Чемяковым В.П., грейдинг - группировка должностей по конкретным основаниям, для стандартизации оплаты труда в организации. По сути грейдирование представляет собой распределение трудящихся по категориям оплаты труда в зависимости от сложности труда. Рассматриваемая методика позволяет создать иерархию должностей, в зависимости от их ценности для бизнеса и создать успешную систему оплаты труда. Грейдирование выступает средством организационного планирования и управления затратами в компании, ведь именно от грейда той либо иной должности зависит «вилка» оплаты, социальные гарантии и льготы, предоставляемые трудящемуся.

В нашей стране существовавшая в советский период тарифная сетка окладов являлась «родственницей» современной системы грейдов, однако присутствуют и значительные отличия, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Отличия между тарифной системой и грейдами [29, с. 78]

Тарифные системы	Системы грейдов
1. Сформированы на основе оценки профессиональных знаний, навыков и стажа работы	1. Подразумевает более широкую линейку критериев, содержащую такие показатели оценки должности, как: управление, коммуникации, ответственность, сложность труда, самостоятельность, цена ошибки и прочие
2. Должности выстраиваются по нарастающему принципу	2. Трейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате этого рабочий либо мастер низшего грейда благодаря своему профессионализму может иметь более высокий должностной оклад, чем, в частности, специалист по охране труда, расположенный в грейде рядом стоящего высшего порядка
3. Иерархическая структура тарифной сетки базируется на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межразрядные, межотраслевые, междолжностные и межквалификационные)	3. Структура грейдов построена лишь на весе должности, которая устанавливается в баллах
4. Все должности размещаются по строгому нарастанию вертикали (от рабочего до управленца)	4. Должности размещаются лишь по принципу важности для организации

Применение системы грейдов требует крайне детального изучения, особенно ее практической стороны. Это требуется для реализации максимально оптимального результата при минимальном употреблении временных, людских и финансовых ресурсов. В целом компании, вводя систему грейдинга, проходят такие этапы (показаны в виде таблицы 3).

Итогом построения системы грейдов предстает рейтинг должностей, в соответствии с которым осуществляется распределение вознаграждений и привилегий между трудящимися, занимающими разнообразные должности.

Таблица 3 – Этапы введения грейдинга [29, с. 79]

№	Этап введения	Кто проводит
1	Сбор информации о должностях и работниках, замещающих их	Сотрудники организации, назначенные руководителем, или сторонняя организация. Последнее предпочтительнее, поскольку позволит избежать субъективизма в выявлении факторов, определяющих размер оплаты. Однако при этом велик риск некомпетентности организации, оказывающей услуги, поскольку система грейдов нова для России
2	Анализ собранной информации, оценка качеств сотрудника, сложности работ и пр. Оценка направлена на определение факторов, которые влияют на получение максимальной и минимальной оплаты	
3	Разработка системы оплаты, для чего проводится комплексная работа, предусматривающая: - распределение факторов по шкале значимости, при этом один и тот же для разных должностей может иметь разную значимость (ошибка продавца-консультанта в магазине одежды и ошибка геодезиста влекут разные по значимости последствия); - изучение среднерыночного размера оплаты труда сотрудников на аналогичных должностях; изучение действующих в организации соглашений и коллективных договоров; - определение групп грейдов; - определение диапазонов окладов сотрудников	
4	Проверка факторов на недискриминационность	Юристы организации-работодателя или привлеченные извне
5	Оформление грейдерной системы оплаты труда	Работники организации (в соответствии с правилами делопроизводства, установленными работодателем)
6	Ознакомление работников с введенной системой грейдов под подпись	
7	Исследование действующей системы оплаты с целью выявления неточностей, «мертвых» факторов и тому подобного (рекомендуется провести спустя некоторое время после введения грейдерной системы)	Сотрудники организации, назначенные руководителем, или сторонняя организация
8	Внесение изменений в акты, касающиеся оплаты труда для устранения выявленных неточностей, «мертвых» факторов и тому подобного	Работники организации (в соответствии с правилами делопроизводства, установленными работодателем)

Грамотное внедрение системы грейдирования оплаты труда должностей позволит компании улучшить свою конкурентоспособность, захватить часть рынка, а также удерживать ценных трудящихся. Управление трудящимися станет проще и удобнее для руководителей. Однако как всякая

система оплаты труда, грейдинг имеет как ряд положительных, так и ряд негативных факторов.

К преимуществам внедрения системы грейдов можно отнести такое:

- адекватное поощрение с премиями и социальным пакетом;
- эффективное управление трудящимися в компании;
- хорошие перспективы в развитии трудящихся, повышении мотивации к постоянному совершенствованию и развитию;
- трудящиеся на всяком участке работ получают объективное оценивание работы;
- возможность наблюдать реальные показатели по уровню дохода индивида на должности в соотношении с показателями его эффективности;
- высокая мотивация у трудящихся в улучшении качества своего труда;
- прозрачные перспективы в карьерном развитии [30, с. 198].

Вместе с тем практика применения системы грейдов в отечественных компаниях продемонстрировала и слабые стороны данной системы. Среди них можно назвать:

- большие затраты по времени и ресурсам уже на стадии вычислений и внедрения с последующим трудоемким поддержанием системы грейдеров;
- трудности с перемещением трудящихся с должности на должность — по вертикали (повышение) и по горизонтали;
- при ошибочной разработке критериев оценки эффективности в работе трудящихся грейдинг приведет к обратному результату — неэффективной работе [31, с. 88].

В условиях недостатка финансов компании придумывают новые методы мотивации и стимулирования своих трудящихся. Одним из подобных выступает геймификация.

Геймификация (игрофикация) - употребление подходов, свойственных для игр, в неигровых процессах для мобилизации пользователей и

потребителей, усиления их вовлечённости в решение прикладных задач, употребление продуктов, услуг.

Ключевой принцип игрофикации - обеспечение получения непрерывной, измеримой обратной связи от пользователя, предоставляющей возможность динамичной корректировки пользовательского поведения и, как результат, оперативное освоение всех функциональных возможностей пользователя и поэтапное погружение в более тонкие аспекты.

Дифференцировать инструментальные решения по геймификации можно по «игровой площадке»:

- настольные;
- настенные;
- дворовые;
- онлайн-овые [32, с. 245].

Наиболее обширное поле для творчества, вероятно, предоставляют онлайн-игры, хотя они сложно употребимы для ряда специальностей (производственные, транспортные и пр.). Средства геймификации преимущественно представляют собой решения «под ключ»: крупные корпорации создают их собственными силами либо заказывают внешним исполнителям.

Ключевые аспекты игрофикации:

- динамика - применение сценариев, требующих внимание пользователя и реакцию в реальном времени;
- механика - применение сценарных элементов, свойственных для геймплея, таких как виртуальные награды, статусы, очки, виртуальные товары;
- эстетика - формирование общего игрового впечатления, содействующего эмоциональной вовлеченности;
- социальное взаимодействие - широкий спектр техник, реализующих межпользовательское взаимодействие, свойственное для игр [33, с. 122].

Геймификация может выступать средством мобилизации трудящихся во взаимодействие, командную деятельность. Формализованные коммуникации не редко вызывают стресс, неприятие, что предопределяет падение продуктивности. Геймификация «облегчает» коммуникационное пространство и формирует дополнительный стимул к общению [34, с. 7].

Обычно применяются два вида геймификации – внутренняя и внешняя.

У внутренней геймификации есть две специфичные черты. Во-первых, игроки уже являются трудящимися одной организации. Трудящиеся могут быть весьма разными людьми, со значительно различающимися возможностями и интересами, однако они регулярно взаимодействуют друг с другом, разделяют корпоративную культуру компании, стремятся получить повышение, и достичь конкретного статуса.

Во-вторых, мотивационная составляющая геймификации должна взаимодействовать со сложившимися в компании методами менеджмента и схемами поощрения. Трудящиеся должны участвовать в игре не потому, что это может воздействовать на их заработную плату, а потому что получают удовольствие непосредственно от процесса игры.

Внешняя геймификация сопряжена со взаимодействием с наличествующимися клиентами и привлечением новых, то есть как правило она употребляется с маркетинговыми целями.

Геймификацию употребляют по трем причинам: вовлеченность, эксперимент и результат.

Вовлеченность. Геймификация - способ сформировать системы, которые могут мотивировать трудящихся. Все, что может мобилизовать новых клиентов и удержать существующих, либо вдохновлять трудящихся эффективно решать задачи, требуется попробовать.

Эксперимент. Совершенствоваться в игре - значит экспериментировать. По этой причине, если игра сбалансирована, не

чрезвычайно сложная и не чрезвычайно простая, то игроки всегда стремятся улучшить свои результаты, и регулярно находят новые, нередко весьма неожиданные, способы решения задач.

Результат. Многие компании внедряли игровые элементы в бизнес-процессы, как небольшие стартапы, так и гиганты.

Технологию геймификации можно эффективно употреблять при обучении и повышении квалификации персонала компании.

Геймификация не заменяет, а совершенствует наличествующие бизнес-процессы дополнительными компонентами и предоставляет возможность задействовать дополнительные каналы общения и мотивации трудящихся.

Укажем, что всякие принципы менеджмента поощрением в компании должны быть непременно адаптированы с учетом своеобразия деятельности организации, жизненного цикла организации и корпоративной культуры. Следует помнить о том, что лучшая практика - та, которая «работает в вашей организации».

2.2 Сущность, принципы и технологии коучинга как технологии мотивации и развития персонала

Разработанные концепции мотивации должны уменьшить неопределенность окружающей среды, спрогнозировав поведение участников взаимодействия. Подобные концепции и базирующиеся на них практические средства в некоторой мере дают возможность установить, как будет вести себя трудящийся в каких-либо обстоятельствах, и даже добиться от него необходимую для организации реакцию. В то же время при реальном использовании концепций мотивации нередко наблюдаются нюансы, не принятые во внимание, которые обуславливают больше вопросов чем положительных результатов, а применение средств

приводит к непредсказуемым результатам (непредсказуемым для руководства, однако весьма предвиденным для работников, к которым подобные средства мотивации употребляют) [35, с. 383].

Изыскания ряда лет свидетельствуют, что лучше всего подобную непредсказуемость людских совокупностей преодолевают средства, позволяющие работать с мотивацией персонала предельно гибко и адаптивно, а наиболее оптимально – индивидуально. Одно из подобных средств – технология коучинга, может сформировать специфичные параметры для повышения мотивации успешности деятельности для всякого работника.

Необходимо указать, что в отечественных организациях метод коучинга, как средство менеджмента кадрами, получает большую распространенность.

Коучинг в виде вида консалтинговой помощи возник в начале 1980-х гг. А появилась данная идея из спорта, в котором под коучингом подразумевалась своеобразная методика тренировки спортсменов, нацеленных на высокие завоевания. Новый взгляд на подготовку спортсменов представил в работе «Теннис: Психология успешной игры» Тимоти Голви. Голви определил сущность коучинга, который раскрывает способности индивида и таким способом позволяет добиться оптимальной продуктивности.

Постепенно к коучингу начали проявлять интерес эффективные предприниматели, общественные деятели, политики, понимая его в качестве продуктивного инструмента обеспечения поставленных целей. С 1980-х гг. коучинг стал проводить заметную роль в бизнесе, являясь инструментом знакомым исключительно менеджерам. Как самостоятельная профессия коучинг вычленился в начале 90-х гг. В 2001 г. в США учреждена

Международная Федерация коучинга, что дало возможность коучингу являться официально признанным видом деятельности.

Создателями коучинга называют Тимоти Голви, Томас Дж. Леонард, Джон Уитмор.

Согласно Оксфордскому словарю, глагол «to coach» переводится «наставлять, тренировать, подсказывать, снабжать фактами». Однако так как подобные операции вероятно реализовывать разнообразными методами, необходимо указать, что коучинг в одинаковой мере предполагает и активность, и метод его осуществления. Последствия коучинга преимущественно обуславливаются коммуникациями взаимной помощи между коучем и клиентом инструментами и способом их общения. Однако это не обучение в распространенном понимании, потому что подопечный получает сведения не от коуча, а поддерживаемый коучем он ищет необходимые сведения и решения внутри себя. Вместе с указанным устанавливается цель увеличить продуктивность деятельности.

В РФ коучинг применяется с 1997 г. преимущественно в сфере консалтинга, хотя существующая реальность стимулирует многих управленцев стартовать использовать коучинг в качестве успешной инструментов менеджмента кадрами.

Популяризация специальности коучинга, в качестве одной из основных задач видят Международная Федерация коучинга (ICF) и Международная Ассоциация Коучей (IAC).

Началом коучинга как правило называют 4 главных тенденции: гуманистический подход в психотерапии; труды Д. Гоулмена в области эмоционального интеллекта (EQ); сократовские методы диалога; технологии успешных тренеров, что было указано ранее.

Труды Д. Гоулмена были революцией в исследовании продуктивности применения людских средств, в 1995 г. он установил, что

эмоциональный критерий интеллекта EQ по сути выступает намного более важным, чем IQ, так как вернее следует описать интеллект не посредством умения логически мыслить и истолковывать, а посредством умения контролировать собственные эмоции и выражать эмпатию касательно к прочим индивидам. Изыскания, осуществленные Гоулменом, доказали что эффективность менеджерской деятельности на 85% обуславливается EQ и лишь на 15% IQ [36, с.187].

Итоги указанных изысканий затем попали в фундамент руководства в стиле коучинг. Гоулмен установил, что на качество деятельности намного сильнее воздействуют ощущения индивида и способность слушать и слышать прочих, нежели профессиональные навыки. При этом, навык задавать продуктивные вопросы намного более значим, нежели навыки директивного менеджмента. Гоулмен полагал, что все стартует с внутреннего самосознания, а дальнейший шаг в направлении повышения собственной успешности – осознание прочих. Собственное самосознание предоставляет важную способность эффективно управлять собственной судьбой, а осознание прочих формирует обширный перечень социальных навыков. Если консолидировать указанные компоненты, то появляется продуктивный инструмент позитивного влияния на сотрудников (рисунок 3).

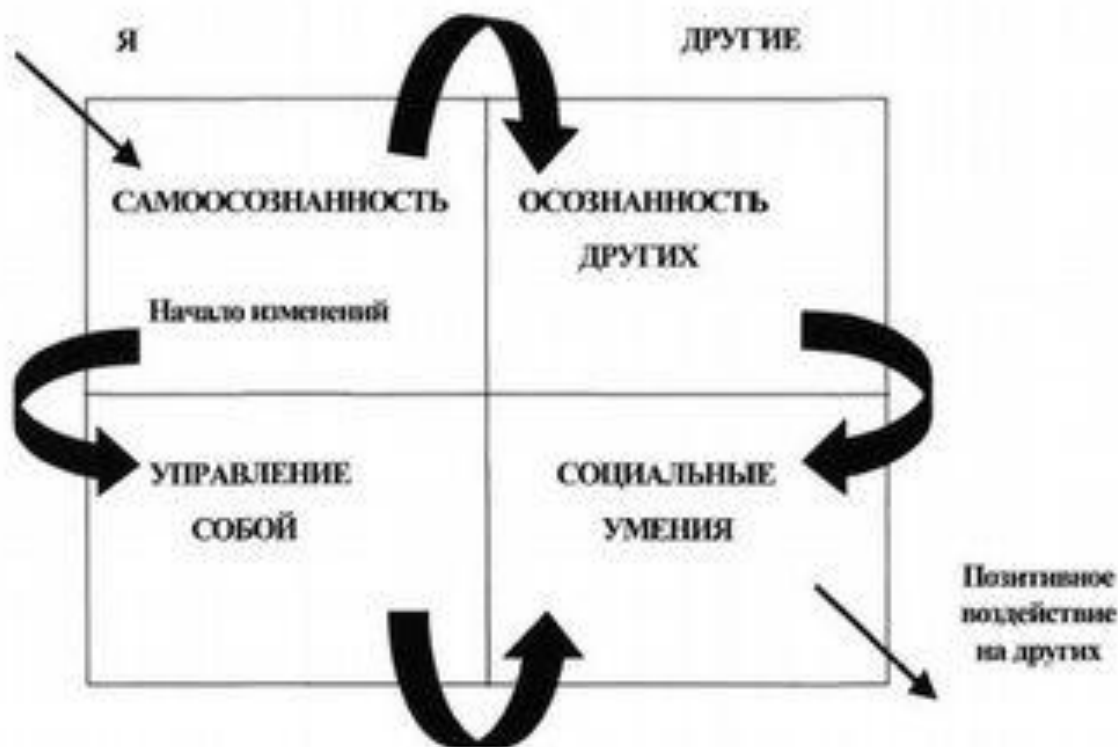


Рисунок 3 - Структура технологии управления в стиле коучинг [37, с. 56]

В управлении-коучинге по Уитмору основная роль у осознанности и ответственности в ходе обучения и оптимизации активности.

В настоящее время коучинг получает все большее распространение как направление менеджмента, когда коучинговые инструменты входят в обычную руководительскую работу управленца. Это дает возможность формировать среду, в которой наиболее раскрывается потенциал сотрудников и усиливается его внутренняя мотивации к деятельности.

Кроме того, коучинг можно оценивать как метод развития индивида, так как он стимулирует развитие осознанности касательно не только к целям, но и относительно всех рабочим процессов, содействует раскрытию и максимально абсолютному употреблению уникальных личных характеристик всякого работника, что предоставляет возможность успешной ротации кадров.

Ключевой навык коуча – формулировать вопросы, транслируя в течение всей коуч-сессии коуч-позицию (нейтральная, безоценочная, с

искренним интересом и убежденностью в то, что у подопечного есть все средства), коуч совершенно не использует советы, рекомендации и обучение . Коучинг целиком основывается на знания и внутренний потенциал индивида, поддерживая сбалансированное и в то же время довольно оперативное развитие профессиональных навыков трудящихся.

Коммуникационную модель коучинга можно показать так (рисунок 4).

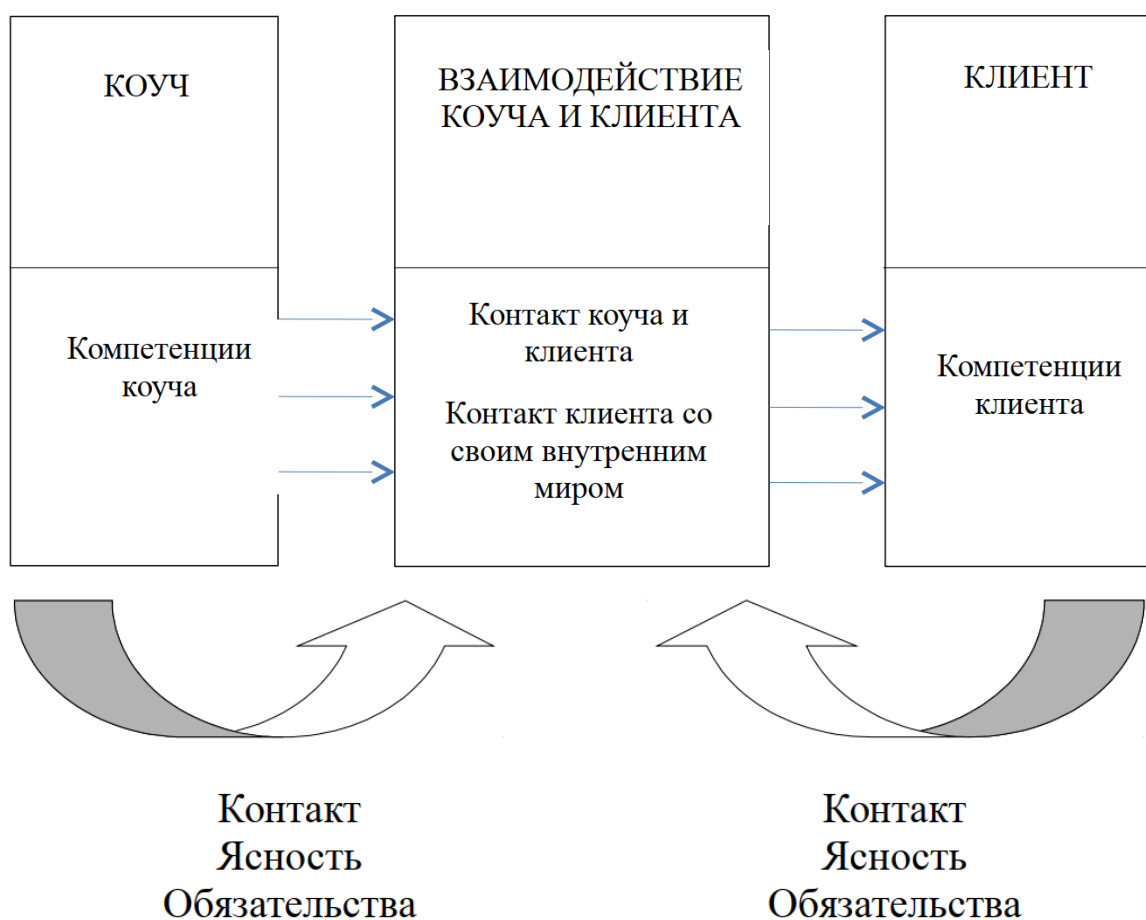


Рисунок 4 – Коммуникационная модель коучинга [37, с. 59]

Неправильно в ряде исследований коучинг понимают как модификация консалтинга, наставничества либо тренинга, однако коучинг не выступает ни каким из указанных типов межличностной коммуникации.

Для того чтобы углубить понимание коучинга следует ознакомиться с его классификации, которые позволяют лучше понять суть коучинга, а

помимо того установить специфику данного процесса и его взаимосвязи. В таблице 4 представлены дифференциации, предложенные разными учеными.

Таблица 4 - Классификации коучинга[37, с. 61]

№	Критерий классификации	Виды коучинга
1	Форма работы коуча	Персональный коучинг, командный коучинг (team-building)
2	Иерархический уровень клиента и преследуемые цели	Индивидуальный коучинг первых лиц организации, индивидуальный и групповой коучинг руководителей среднего звена, корпоративный коучинг, обучение руководителей коучингу как стилю менеджмента.
3	Способ помощи	Коучинг проектов (в стратегическом менеджменте), ситуативный коучинг (конкретные улучшения в текущей деятельности организации), транзитивный коучинг (помощь в стрессовой ситуации), коучинг организационных перемен (сопровождение изменений)
4	Область применения результатов коучинга	Бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности (лайф-коучинг), административный коучинг
5	Режим общения	Лично-дистантный (личное участие коуча), внешний (привлечение внешних консультантов в организацию), внутренний (общение коуч-менеджеров с подчиненными)
6	Форма связи с клиентом	Личные встречи, консультации по телефону или через Skype, по электронной почте
7	Начальная область подготовки коучей	Спорт, психология, медицина – как профессиональное обучение начального уровня, затем дополнительное – по личностному развитию и коучингу

В резюмированном виде процесс коучинга можно рассматривать в виде таких стадий: определение целей, планирование процесса коучинга, осуществление запланированного процесса, анализ последствий коучинга. Ко всякой стадии формулируются конкретные требования относительно его составляющих и прочих особенностей. Различные эксперты и школы коучинга используют разнообразные алгоритмы реализации коучингового процесса.

В частности, Стак Э. в процессе коучинга выделяет такие стадии: 1 – установление потенциальных возможностей, 2 – разработка стратегии, 3 – формирование плана тренировки либо изменяющих действий; 4 –

сопровождение, 5 – мотивацию ; 6 – оценка последствий и сложностей процесса.

Следующий исследователь, Клаттербак Д. предлагает семь стадий технологии коучинга:

- 1 стадия – установление потребности в оптимизации (трансформации),
- 2 стадия – мониторинг и сбор информации,
- 3 стадия – мотивирование и установление целей,
- 4 стадия – формирование плана реализации целей,
- 5 стадия – формирование возможностей для осуществления необходимых действий,
- 6 стадия – мониторинг действий руководителя и обратная связь наставника,
- 7 стадия – поддержка подопечного при неудаче [38, с. 1580].

Если говорить в общем об отечественной практике коучинга, то в данном случае присутствуют 4 ключевых стадии: начальная стадия коучинга , мониторинг подопечного в практической деятельности, сопровождение и сотрудничество.

Консолидируя разнообразные подходы в сфере коучинга, необходимо указать, что проведение коучинга предполагает объективное вычленение производимых работ, а технология выступает одним из альтернатив осуществления работ. То есть выбор тех либо иных определенных приемов и техник коучингапредопределяется в значительной степени тем либо стадией проведения коучинга.

Таким образом, коучинг может дополнить уже имеющийся комплекс мотивации и воспитания будущих управленцев, представая соединяющим компонентом в комплексе мотивации и комплексе развития менеджерского персонала, где станет содействовать обнаружению и продвижению будущих руководителей. Кроме того коучинг способен придать руководителям развитие недостаточно сформированных компетенций, чтобы эффективно

противостоять кризисам на жизненном цикле компании и формировать будущих руководителей внутри предприятия.

2.3 Формирование системы мотивации персонала в зависимости от жизненного цикла организации

Разработан ряд моделей жизненного цикла компаний. Всякая из подобных моделей обладает собственной спецификой: количество и признаки дифференциации на этапы, которые переживает организация, разнообразные координатные плоскости, на которых формируются циклы [39, с. 76].

С позиции теории жизненного цикла компания являет собой развивающуюся систему, которая встречается в ходе ее развития с разнообразными проблемами, предполагаемыми многообразных решений. Данная концепция истолковывает, почему тождественные комплексы мотивации различно влияют в различных компаниях. Для компаний, расположенных на различных этапах жизненного цикла требуются надлежащие подходы в создании системы мотивации, учитывающие специфику той либо иной стадии развития компании. Бесспорно, что дифференциации компаний состоят не исключительно в точке на линии жизненного цикла, обладают значением и прочие факторы и ситуации, однако разнообразия, которые истолковываются подходом ЖЦО, предстают основными.

Всякий этап развития компании предполагает конкретную стратегию развития. Знание принципов развития компании по этапам жизненного цикла компании позволяет более строго установить ее ключевые целевые и стратегические установки и целеустремления. Также возникает вероятность оценить адекватность внутренних обстоятельств в компании того этапа, в котором она функционирует.

В целях исследования системы мотивации используем модель жизненного цикла Ицхака Адизеса (рисунок П1 Приложения). В основе дифференциации этапов жизненного цикла компании Адизеса находится пропорция двух показателей функционирования компании - гибкости и самоконтроля. Первая есть возможность компании приспосабливаться к внешним и внутриорганизационным трансформациям, а помимо того возможность менеджмента функционировать вне строгих границ, правил и норм. Самоконтроль либо контролируемость есть мера регулирования функционирования компании и ее сотрудников, а кроме того строгости реализации координации и контроля. Гибкость и самоконтроль выступают несовместимыми факторами. В этом случае не может быть положения стабильного баланса. Своего наилучшего размера указанные факторы получают на этапе расцвета, при этом, так как все в данной системе мобильно, конкретную точку их наилучшего положения установить нельзя.

Для осуществления системы мотивации требуются оба рассмотренных фактора. Гибкость дает возможность компании применять требующиеся в определенных обстоятельствах методы мотивации работников, обеспечивает инициативу и заявляет о готовности к трансформациям. Контролируемость компании дает возможность создать связь о потребности изменения системы мотивации, а помимо того не дает организации трансформироваться в аморфное и неуклюжее скопление индивидов, без любых лимитов.

Исследуя всякий этап жизненного цикла обособленно, будем применять метод, разработанный Адизесом, а конкретнее «код Адизеса» либо код РАЕІ.

Суть данного средства состоит в таком: менеджменту необходимо верно и оперативно осуществлять четыре менеджерские роли либо функции, для того чтобы обеспечивать и повышать успешность организации:

- Р (от англ. purposeful) – реализовать нужды рынка и потребителей;
- А (от англ. administrative) – администрировать, т.е. обеспечивать реализацию существующих правил;
- Е (от англ. entrepreneurial) – стимулировать предприимчивость;
- I (от англ. integrate) – соединять, то есть формировать в организации ощущение взаимодействия.

Из указанных четырех функций формируется «генетический код» организации, и всякая стадия ее развития обуславливает, когда и какие функции будут возникать, возрастая либо напротив угасать. Во всякий определенный момент на линии жизненного цикла функции сформированы различно. Очередность возрастания и ослабления сразу четырех функций демонстрирует цикл компании, при этом иногда их усиление либо снижение могут подразумевать определенные проблемы организации, а иногда – издержки развития. Знание принципов функционирования подобного механизма, менеджер может эффективно управлять предприятием, надлежаще увеличивая либо ослабляя необходимые функции.

В указанных четырех ролях Адизес указывает две пары ролей, которые в течение жизненного цикла компании оппозиционируют друг другу: Р с А и Е с I. На рисунке П1 Приложения присутствует комплект указанных букв красного цвета. Наличествуют заглавные и прописные – указанное требуется понимать таким образом: заглавные буквы у всякого этапа выступают доминирующими функциями, которые при нормальном развитии компании должны доминировать на этой стадии. Прописные либо маленькие подразумевают, что на этой стадии данные роли считаются ведомыми и должны подчиняться заглавным.

Функции Р и А причислены к краткосрочным, а Е и І – к долгосрочным. То есть, лишь за счет реализации ролей Р и А компания может стать эффективной в краткосрочной перспективе, а роли Е и І благоприятствует продуктивности и успешности организации в долгосрочной перспективе.

Так как руководители выступают продуктом компании, а компании в конкретные стадии ее развития требуются индивиды, которые направлены в своих действиях конкретным образом, то Стояновская И.Б. [37] разработала Мотивационный код – РПДО. Указанный код воплощает мотивационную сторону управления, то, какие именно сигналы показывают руководители собственному окружению, а кроме того дают возможность оценить положение комплекса мотивации в контексте как менеджмента людскими средствами, так и в контексте развития компании и соответствия системы поощрения периоду и характеристике управления. Разработанная Стояновской И.Б. [37] теория подразумевает наличие четырех инструментов, мотивирующих индивида в компании.

Сущность действия кода РПДО состоит в таком: чтобы организация была успешной, руководство должно сформировать «правильную» систему мотивации, а в последствии надлежаще настраивать систему на возникновение четырех модификаций деятельности, за которым стоят конкретные результаты и продвижение работников конкретного стиля менеджмента:

- Р (Результат) – система мотивации, ориентированная на поощрение за результат. Активность, приводящая к результату, измеримому и определенному – выступает сигналом для трудящихся. А организация продвигает наиболее успешных руководителей, продемонстрировавших умение улучшать продуктивность;

- П (Правила) – система мотивации , ориентированная на следование правилам, predetermined в компании. Система стимулирования надлежало и оперативно должна предоставить сигнал, как о неосуществлении правил, так и о реализации правил. Нередко подобная система начинает быть наказующим средством, так как легко определить норму, к которой следует стремиться, и не всегда так просто определить необходимую активность, а также мониторить его и поощрять.

- Д (Достижение) – система мотивации , которая ориентирована на премирование наилучших должна выявлять наилучшие результаты и демонстрировать их как пример. В отличие от оплаты за результат, поощряется один трудящийся, продемонстрировавший высокий результат , и данная система ориентирована на долгосрочное поведение, в то время как зарплата выдается каждый месяц. Соответственно, следует заявлять, что поощряется предприимчивость ;

- О (Общий успех) – система мотивации , поощряющая за единый результат компании, что обычно подразумевает участие в прибылях . Присутствие подобной системы благоприятствует направленности на успех и ориентированность на сотрудничество .

Комплексы поощрения, сопряженные с развитием мотивации , показаны на рисунке 5.

Под комплексом мотивации в рассматриваемой модели подразумевается не только система поощрения, но и система выявления нужд, создания образцов действий и надлежащих мотивов, реализации и генерации нужд.

Оплата за результат (Результат) Сдельная оплата труда Измеряемый результат + Прозрачна, понятна, технологична - Не способствует новизне, творчеству	Система стимулирования (Правила) Кодекс правил и процедур Быстрая реакция, быстрый отклик + Развитие и обучение - Бюрократия и наказания
Участие в прибылях (Общность) Акции и опционы Вознаграждение за общий успех + Сотрудничество, единство, понимание - Случайные факторы, зависимость от других	Вознаграждение за достижение (Достижения) Награждение победителей №1 Лучший в своем деле + Новации, соревнование, пример другим - Нет кооперации, политическая борьба

Рисунок 5 - Системы поощрения [37, с. 46]

Системы, направленные на «Р» и «П», причисляются к краткосрочным, а на «Д» и «О» – к долгосрочным циклам. Роль «Р» и «П» могут осуществить успешность в краткосрочной перспективе. Оплата за результат (Р) эффективна лишь тогда, когда непосредственно результат востребован (О). Система (П) информирует о том, как верно, а система (Д) – что вероятно, помещаясь в оппозицию с верным поведением.

Рассмотренные четыре компоненты «мотивационного кода» организации отлично выражаются на жизненном цикле и обуславливают, какое поведение рационально для развития компании, для усиления функционирования, устойчивости, а какие мотивы обуславливают ухудшение результатов и нежелание трансформироваться.

Во всякий определенный момент мотивы применены и активизируются различно. Их возрастание либо ослабление может характеризовать наличие кризисных фактов в организации, а может свидетельствовать об издержках развития либо опережающем развитии. Очередность создания и осуществления всех четырех функций в комплексе мотивации характеризует цикл компании. Учитывая это, менеджер может своевременно вводить требующиеся компоненты комплекса мотивации, создавая мотивы трудящихся и направляя их на требуемые действия.

В рассмотренных четырех мотивах вычленены пары, которые в течение жизненного цикла компании взаимодействуют между собой: пара

Р с П, а также - Д с О. На рисунке 5 наличествует комплект данных букв красного цвета. При этом наличествуют заглавные и прописные – указанное необходимо понимать следующим образом: заглавные буквы у всякого этапа выступают доминирующими функциями, которые при нормальном развитии компании главенствуют на этой стадии. Прописные либо маленькие буквы предполагают, что на этой стадии эти роли выступают ведомыми и должны подчиняться доминирующим.

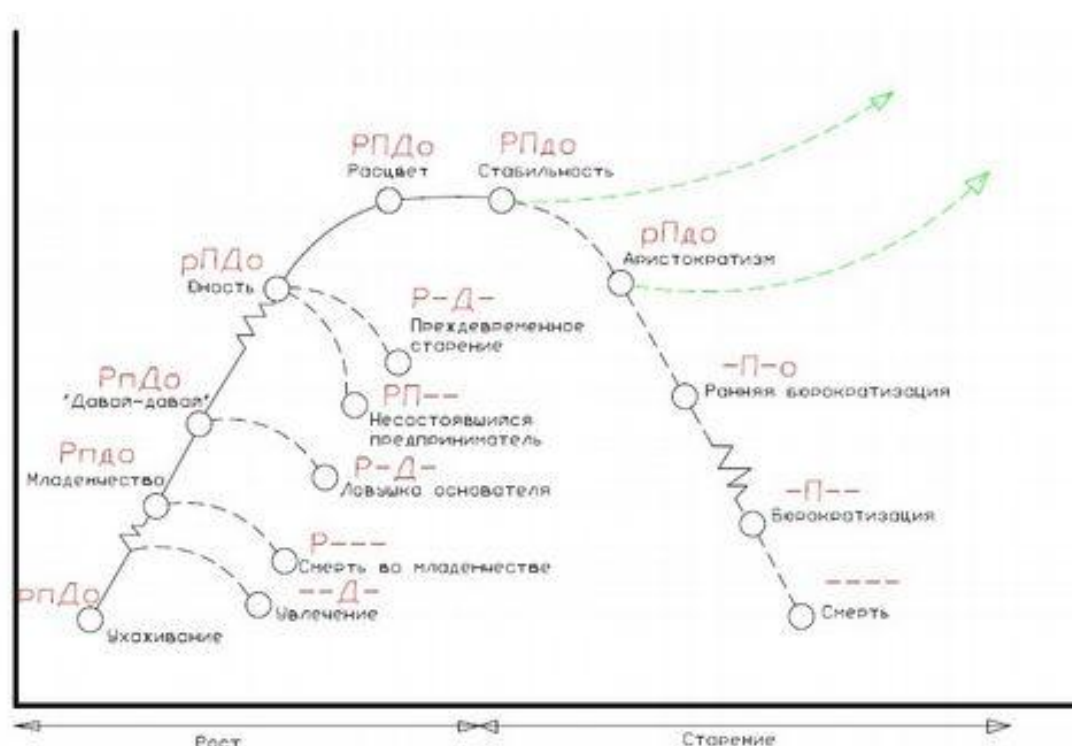


Рисунок 5 - Жизненный цикл компании и «Мотивационный код» [37, с. 52]

Ухаживание. На этапе Ухаживания компания еще не создана, будущие учредители лишь мечтают о том, что могли бы совершить. Соответственно наиболее важной ролью предстает предпринимательство, а с позиции мотивации это станет мотивация на достижения (Д). Указанная роль позволяет спрогнозировать потребности, чтобы формировать готовность идти на риск для их реализации.

Младенчество. На указанной стадии требуется немного снизить мотивацию, ориентированную на достижение (Д -> д). Конкуренция, выявление лучших в коллектив и наилучшие достижения перемещаются на

задний план, чтобы усилить мотивацию на результат ($p \rightarrow P$), которая более значима на рассматриваемой стадии. Именно на данной стадии начинает развиваться система поощрения за результат.

«Давай-давай». В завершение стадии Младенчества, имея хорошо сформированную мотивацию на результат (P), компания может начать направлять свои усилия на развитие мотивации достижений ($d \rightarrow D$), консолидируя их и осуществляя попытку преодолеть их не сочетаемость во времени. В целях чего следует применить мотивацию на результат P и мотивацию на достижения D , так как данная стадия предполагает увеличение отдачи и увеличение продуктивности. При этом достижения необходимы именно в той активности, в которой присутствуют результаты, мотивация на наилучшие результаты должна быть осуществлена на практике, а не планах либо фантазиях. Необходимо указать, что данным актам ничего не препятствует (В частности, требования трудиться по правилам либо оставаться вместе). Рассматриваемое время - проявления всякого трудящегося компании, того, на что он способен. На стадии «Давай-давай» наступает период оценки результатов и поощрения наилучших. Безусловно, требуется выявлять и предотвращать мотивы, ориентированные на ошибочные действия и изоляцию.

Компании переходят на стадию «Давай-давай», при которой для реализации работы и воплощении идей требуется сложившаяся система мотивации.

Поощрение за результат и достижения есть ключевые мотивы. Переход стадии Младенчества в стадию «Давай-давай» являет собой разрешение кризиса менеджмента и благодаря комплексу мотивации, направленной на результат, менеджеру проще формализовать отношения и справиться с кризисом менеджмента.

На данной стадии организация предстает действительно жизнеспособной системой. И на данной стадии понемногу начинает усиливаться потребность в мотивации, ориентированной на выполнение правил. С увеличением численности персонала в компании усиливается и специализация, что кроме того требует реализации правил и процедур.

Юность. Кризис, обуславливающий применение администрирующей роли А, побуждает поведение по правилам и смену стадии «Давай-давай» на стадию Юности. Ключевыми характеристиками поведения компаний на этапе Юности выступают конфликтность, обусловленная реализацией правил, и непоследовательность, сопряженная с обязательностью действовать по правилам. Указанные обстоятельства могут обусловить уход лидера-основателя, что впоследствии может обусловить смерть компании. На рисунке 5 рассматриваемый переходный промежуток показан зигзагообразной кривой на промежутке между стадиями «Давай-давай» и «Юности». На данной стадии появляются три ключевые задачи: передача полномочий; смена менеджмента; коррекция целей.

Расцвет. На данной стадии компании имеют менеджмент, структуру и сформировавшуюся систему поощрения, которая поощряет необходимое поведение. Менеджмент организациями производится на основе сформированного единого понимания. Планирование и системы контроля на стадии Расцвета могут успешно реализовать отслеживание результатов деятельности и генерировать требующиеся изменения. Создаваемые стратегии ориентированы на реализацию нужд потребителей.

Комплекс мотивации на стадии Расцвета стремится к оптимуму собственных возможностей. Организации способна расходовать достаточное количество ресурсов на разнообразные системы материального и нематериального стимулирования. Ключевая цель комплекса мотивации на рассматриваемой стадии – заполнить все бреши в сложившейся системе

стимулирования и оптимально приблизить ее к сложившейся комплекс мотивации . Успешно существующая система позволит сохранить требующийся для эффективной деятельности потенциал персонала и удержать организацию на стадии Расцвета .

Стабильность. Компания, достигнув данного этапа, находится в наиболее благоприятных для нее обстоятельствах. Присутствует равновесие между четырьмя функциями. Кроме того по сравнению с предшествующими стадиями крайне усилилась функция консолидации и мотивация на единый результат. Организация разрослась до огромных величин, созданы дочерние компании, подразделения – всем указанным многообразием организационных единиц требуется продуктивно управлять .

На данной стадии единый успех понемногу начинает доминировать и цениться компанией больше нежели личностные достижений, то есть компания уменьшает внутриорганизационное напряжение и стремление к супер результатам в пользу устойчивости и сбалансированности. Указанное говорит о прохождении пика мотивации и самого развития компании. Код системы мотивации "РПДО" трансформируется на «рПДО», что подразумевает последующее стремление к единым результатам без личных, подобное перемещению по инерции. Возрастает внимание к обеспечению правил и поощрению за него, однако без внимания к результату стартует путь к закату.

Необходимо указать, что организация может вырваться на новую спираль развития. Указанному может содействовать рациональная трансформация системы мотивации , смена менеджмента, возникновение лидера в группе, который способен, применяя предыдущие наработки, успешно стимулируя основных трудящихся и используя отвечающий

обстоятельствам стиль менеджмента, вывести компанию на путь увеличения, а не заката.

Аристократизм. Используя взаимосвязь реализации (Р) и предпринимательства (Е), необходимо указать, что если Е будет довольно долго быть на низкой величине, то Р в итоге тоже уменьшится. Указанное приводит организацию на стадию Аристократизма.

С позиции системы мотивации, применяются с полную мощь лишь элемент, занимающийся обеспечением правил, деятельность по правилам поощряются в большей степени и все конфликты интересов решаются в угоду правильного, а не эффективного «поведения», и риска, сопряженного с наилучшими результатами. Единый успех и направленность на единый результат не предоставляет стимула, так как недостаточные результаты не дают вносить вклад в формирование единого результата. Однако до сих пор система поощрения стимулирует персонал к сотрудничеству.

Уменьшение функции Р демонстрирует падение внимания к функции усиление важности формы. Соответственно в организациях, которые переместились на стадию Аристократизма, огромное значение получают ритуалы. То, как ведут себя работники, становится более значимым, нежели то, к чему они стремятся.

Перемещение к аристократизму характеризуется уменьшением внимания к реализации социальных нужд персонала, так как трансформируется внутренний климат, и организация трансформируется в аналог закрытого клуба. Выступления и декларация личного мнения не поощряются. Отсутствие реализации нужд в развитии и привлекательности супер достижений перемещает компанию в стадию Аристократизма. Менеджмент перестает заниматься новациями, внедрением новых технологий, расширение пределов и освоением рынков. Указанное еще сильнее фиксирует положение организации на этапе Аристократизма.

Однако на этой стадии все еще имеется возможность изменить ситуацию и снова переместиться к развитию, однако комплекс мотивации на этой стадии работает еще хуже, соответственно необходимо применить больше стараний для изменения обстоятельств. Из совокупности стимулирующих мотивов наличествует мотив верного поведения, которое поощряется и предстает заложником правил, так как уже не приводит к результату, для которого следует нарушить данные правила. Требуется активизация и реализация нужд в развитии, совершенствование коммуникаций для оперативного обнаружения и коррекции критических для организации обстоятельств.

Таким образом, менеджерам в компании необходимо сосредоточить внимание на соответствие сложившейся системы мотивации степени развития компании и ее места на жизненном цикле. Из универсального элемента мотивация может стать средством развития компании, который будет использовать и стимулировать мотивационные силы, обнаруживать потенциальных лидеров и фиксировать полученные ими результаты, а кроме того ориентировать стремление к сверх достижениям, без которых невероятно появление лидеров и развитие компании. Однако требуется кроме того указать на то, что супер результаты должны формироваться из результатов обычной деятельности, вследствие побудительных мотивов и применению врожденных талантов персонала.

Рассмотрим, используемую современную систему мотивации на примере АО «Сибирская Сервисная Компания».

3 Анализ существующей системы мотивации в нефтесервисной отрасли на примере Томского филиала АО «ССК», предложение мер по ее совершенствованию

3.1 Краткая характеристика деятельности предприятия и кадрового состава

Акционерное общество «Сибирская Сервисная Компания» (АО «ССК») действует с 24 декабря 1999 г., ОГРН присвоен 20 декабря 2002 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: генеральный директор Шестериков Владимир Савельевич. Юридический адрес АО «ССК» - 125284, город Москва, Ленинградский проспект, дом 31а строение 1, этаж 9. АО «ССК» присвоены ИНН 0814118403. ОГРН 1028601792878. ОКПО 50418489.

Сибирская Сервисная Компания (ССК) – негосударственная самостоятельная отечественная компания, предоставляющая обширный перечень услуг компаниям нефтегазодобывающего комплекса. Ключевыми видами деятельности выступают: поисково-разведочное и эксплуатационное бурение нефтяных и газовых скважин, текущий и капитальный ремонт скважин, подбор рецептур, разработка и сопровождение буровых растворов, цементирование скважин и др.

1 февраля 2000 г. производственную деятельность начало Нефтеюганское подразделение. В марте – начало функционирование Стрежевское подразделение, в мае – Отрадненское. В настоящее время в АО «ССК» семь подразделений в регионах РФ (Нефтеюганский филиал, Ямальский филиал, филиал ремонт скважин, Томский филиал, Стрежевской филиал, Красноярский филиал, филиал ССК-технологий, филиал управление цементирования скважин), годовой объем поисково-разведочного и эксплуатационного бурения около полутора миллионов метров, 3100 осуществляемых текущих и капитальных ремонтов скважин в год (устойчивое ежегодное увеличение указанных показателей равно 5-7%).

Адрес томского филиала: 634050, РФ, г. Томск, пер. Совпартшкольный, 2.

Однако география деятельности не лимитируется регионами, на которых находятся подразделения АО «ССК». Помимо традиционных территорий АО «ССК» предоставляет услуги и в ЯНАО, Республике Коми, Иркутской области, Якутии.

Одна из основных задач АО «ССК» – максимально оперативно реагировать на трансформации рынка. АО «ССК» внедряет актуальные методы управления своей деятельностью, стремится к улучшению ее конкурентоспособности и оптимизации деловой репутации, разрабатывая новые продукты и идеи, формируя дополнительные сервисы, которые необходимы клиентам. основополагающими принципами в работе на протяжении многих лет были и остаются социальная ответственность и забота об окружающей среде.

АО «ССК» — надежный работодатель, который соблюдает положения трудового законодательства.

По состоянию на 01.01.2019 г. численность АО «ССК» составляет свыше 3,9 тыс. чел. За последние 5 лет численность персонала возросла на 152 чело.

Таблица 4 - Количество работников за период 2014 – 2018 гг.

Количество работников/года	2014	2015	2016	2017	2018
Всего, чел	3790	3817	3911	3934	3942

С учетом специфики деятельности, а точнее тяжелого физического труда основной деятельности большую часть трудящихся формируют мужчины (рис. 6). Главным образом, они заняты на производстве. Большое число женщин занимается управлением АО «ССК». За 5 лет с 2014 по 2018 гг. число мужчин возросло на 2,5%.

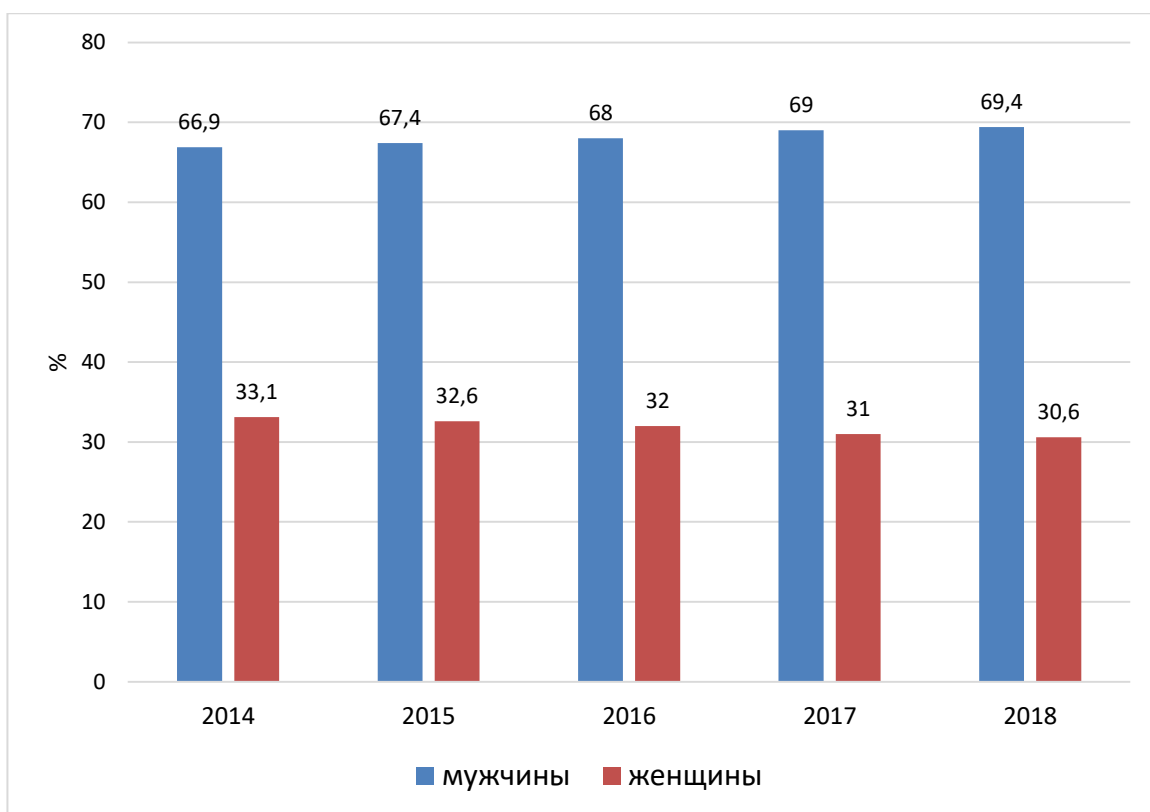


Рисунок 6 - Гендерный анализ персонала за период 2014 – 2018 гг.

Средний возраст персонала — 37 лет. С каждым годом в Обществе уменьшается количество трудящихся до 30 лет. Однако, несмотря на это молодые специалисты пока доминируют по количеству. Во всех прочих возрастных группах присутствует прирост (рис. 2). Это обусловлено стратегией внутреннего и профессионального развития в АО «ССК».

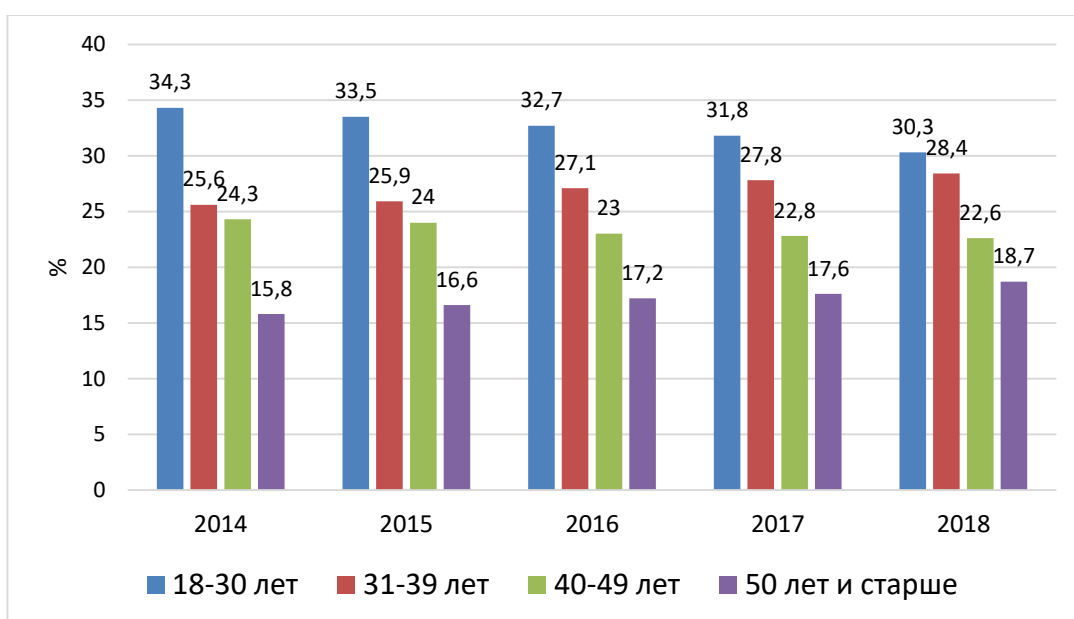


Рисунок 7 - Соотношение персонала по возрасту за период 2014 – 2018 гг.

Состав персонала распределен по 4 категориям (рисунок 8). Большую часть персонала составляют рабочие.

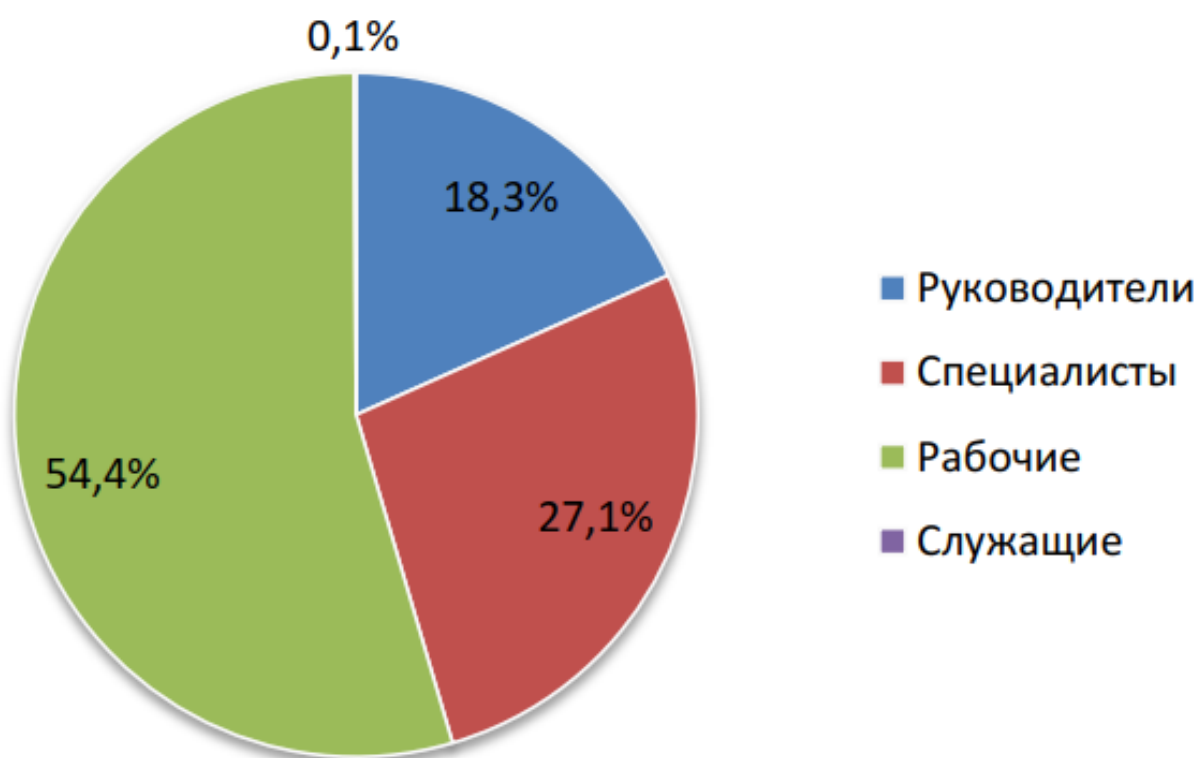


Рисунок 8 - Состав персонала по категориям на 01.01.2018 г.

Таблица 5 - Движение персонала по категориям на 01.01.2018 г.

Всего по Обществу		Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
принято, чел.	уволено, чел.	принято	уволено	принято	уволено	Принято	уволено	принято	Уволено
328	314	23	61	71	89	2	3	226	161

Коллектив АО «ССК» характеризуется высоким профессионализмом: свыше половины трудящихся организации имеют высшее профессиональное образование (рис. 9). В связи с тем, что АО «ССК» ведет высокотехнологичную активность, 100% трудящихся двух последних групп обучены одной либо нескольким рабочим специальностям.

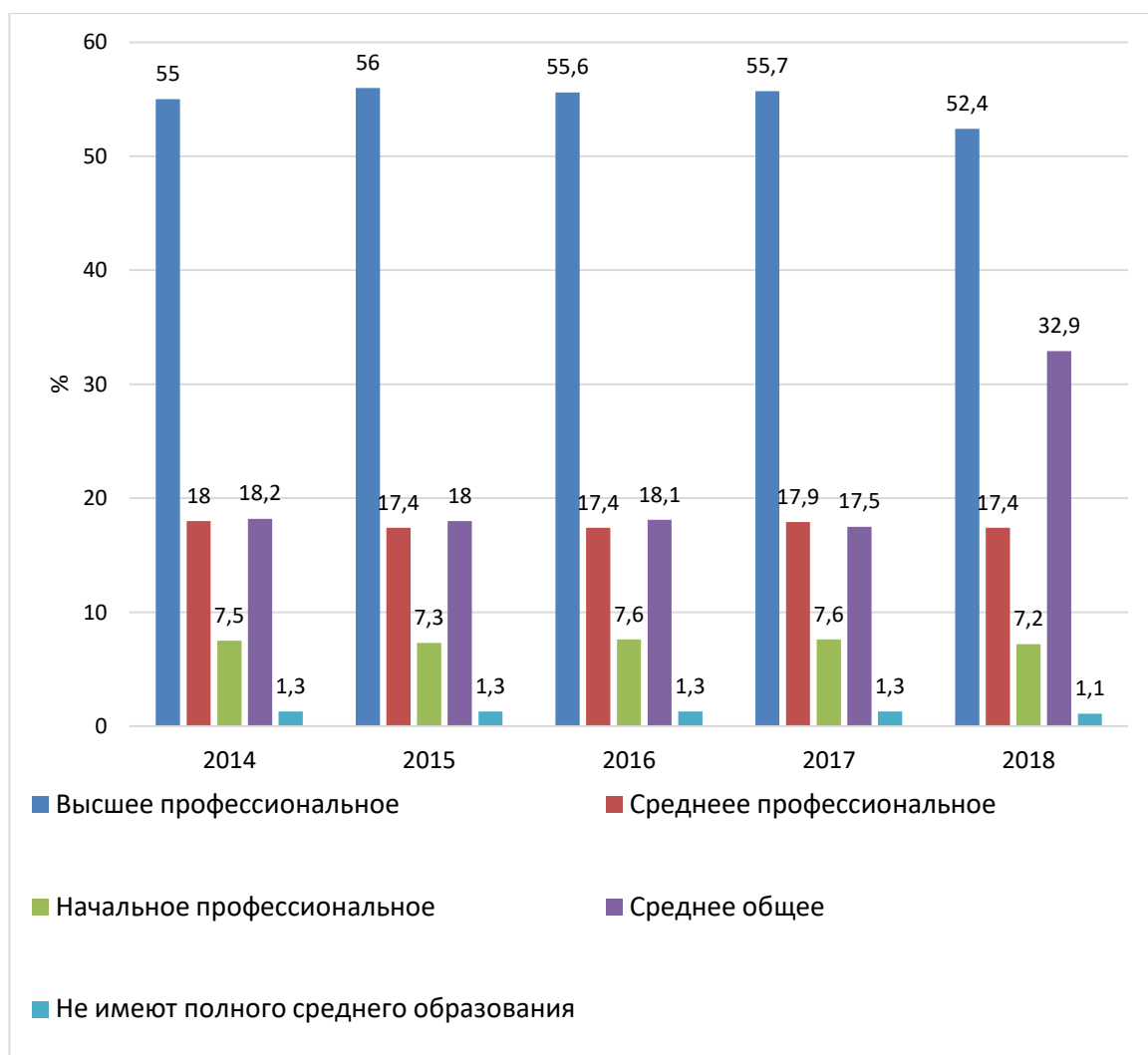


Рисунок 9 - Соотношение состава персонала по образованию за период 2014-2018 гг.

Среднемесячная заработная плата трудящихся за 2018 г. составила свыше 66 тыс. руб.. Увеличение средней заработной платы по отношению к 2017 г. равно 8%

3.2 Системный анализ направлений деятельности по управлению персоналом в АО «ССК»

Управление персоналом в АО «ССК» на высшем уровне реализует заместитель генерального директора по кадровой политике. Ниже по иерархии находятся: управление планирования персонала, управление мотивации персонала, служба развития трудящихся, отдел управленческого

контроллинга, отдел корпоративных и социально – оздоровительных программ. Вертикальное взаимодействие происходит посредством канала: заместитель генерального директора – начальник отдела – сотрудник отдела. Горизонтальное взаимодействие осуществляется между начальниками отделов, между сотрудниками отделов.

Основными составляющими Политики управления человеческими ресурсами выступают такие направления: подбор, обучение и развитие, оценка, мотивация и корпоративная культура.

С целью обеспечения закрытия вакансий в максимально короткие сроки отдел по подбору трудящихся создает оперативный резерв кандидатов, прошедших в установленном порядке согласование, собеседование и оценочные процедуры.

Оперативный резерв кандидатов составляется из:

- внутренних кандидатов, отвечающих квалификационным требованиям к вакантной должности, либо нуждающихся в переводах по состоянию здоровья (иным объективным причинам), желающих изменить режим работы, пункт сбора, профессию;

- внешних кандидатов, отвечающих квалификационным требованиям к вакантной должности.

Методы поиска и подбора кандидатов через средства массовой информации, кадровые агентства, Интернет, учебные заведения, иные каналы определяет отдел по подбору трудящихся. Кроме того менеджеры структурных подразделений могут рекомендовать кандидатов на вакантные должности.

АО «ССК» традиционно уделяет большое внимание развитию персонала. Основным аспектом политики в сфере обучения и развития выступает стратегия внутреннего и профессионального развития. Спецификой системы образовательной политики АО «ССК» выступает непрерывность и планомерность.

Корпоративная система подготовки персонала содержит:

- обязательное обучение - обучение по требованию контролирующих организаций (промышленная безопасность, охрана труда), обучение рабочим специальностям, допускам к типам работ и пр.;

- профессионально-техническое обучение – улучшение компетентностного уровня, обучение по новым технологиям, подготовка сотрудникам под бизнес-задачи и стратегические проекты;

- управленческое обучение - программы развития управленческих компетенций управленцев и кадрового резерва.

Для планирования развития персонала в АО «ССК» разработана и перманентно оптимизируется система комплексной оценки трудящихся. Системность при оценке кадров позволяет установить пробелы в знаниях и навыках отдельного трудящегося и сформировать как индивидуальные планы развития, так и план развития персонала в целом.

На уровне всего АО «ССК» суммы призов за победу в конкурсе равны: за 1-е место – премия в размере 500 тыс. руб., за 2-е место – 150 тыс. руб., за 3-е место – 50 тыс. руб.

Цели и задачи системы управления кадрами сформулированы довольно ясно и понятно. Менеджмент реализуется в рамках общего курса развития АО «ССК» и регламентируется его стандартами.

Стратегия развития ориентирована на перманентное совершенствование кадров. При возникновении новой вакансии пользуются преимуществом наиболее перспективные трудящиеся из внутреннего кадрового резерва.

Соответственно, анализируя состав трудящихся по возрасту, наблюдается тенденция старения кадров. Большую часть трудящихся формируют рабочие, занятые на производстве. Деятельность производится на месторождениях с неблагоприятными климатическими условиями. Трудящиеся работают вахтовым способом по 15 дней либо по 1 месяцу.

Указанные факторы обуславливают численное преимущество работников мужского пола.

Так как АО «ССК» занимается высокотехнологичной деятельностью, свыше 50% трудящихся АО «ССК» имеют высшее профессиональное образование. Это хороший показатель в данной отрасли. Кроме того следует указать на комплексную систему оценки и обучения кадров, она производится по актуальным методикам и технологиям.

С учетом статистики движения персонала АО «ССК», необходимо указать на высвобождение руководящего состава и специалистов. Можно допустить, что за счет указанного снижается количество уровней иерархии, возрастает скорость передачи данных, а так же на трудящихся возлагается больше ответственности и делегируется возможность для независимого принятия решений.

При оценке системы мотивации было установлено, что значительная часть стимулирующих элементов ориентирована на молодых трудящихся (профессиональные конкурсы, льготы на обучения и т.д.) Поэтому можно допустить, что устойчивая высокая заработная плата со временем не мотивирует прочую часть трудящихся.

Таким образом, все компоненты системы управления кадрами присутствуют в полной степени. Всякое направление регламентировано и имеет отлаженный механизм функционирования. Так как филиал не создает собственную систему целей и задач, а функционирует в пределах единой стратегии АО «ССК», на месте утрачиваются связи между направлениями. То есть всякий компонент Политики управления людскими ресурсами обособленно от прочих направлений. Соответственно, нарушаются связи между субъектами менеджмента, подразделениями и отделами.

Как выяснилось, деятельность АО «ССК» регламентируется на высшем уровне менеджмента и решения спускаются в виде регламентов и стандартов, такие категории трудящихся как специалисты и рабочие не имеют воздействие на процесс менеджмента. Исходя из этого, возрастает

важность функции информирования трудящихся о текущем состоянии АО «ССК» и планах стратегического развития всей организации.

3.3 Совершенствование организации труда и системы мотивации персонала в АО «ССК»

В управлении персоналом АО «Сибирская Сервисная Компания» применяются такие группы методов:

1. Административно- организационные методы управления;
2. Экономические методы управления;
3. Социально-психологические методы управления;

Ключевой акцент в комплексе стимулирования трудящихся сделан на материальные способы стимулирования. Ключевые правила оплаты труда и премирования зафиксированы Положением об оплате труда трудящихся АО «ССК», утверждаемым приказом Генерального директора. Все принимаемые трудящиеся в обязательном порядке знакомятся с данным Положением.

Заработная плата трудящихся складывается из:

- должностного оклада,
- доплат,
- премий.

Заработная плата выплачивается в сроки: 10 числа всякого месяца.

Был проведен опрос сотрудников работающих вахтовым методом и сотрудников состава ИТР АО «ССК» с целью выявить удовлетворенность кадров: условиями труда, графиком работы, уровнем заработной платы, стимулированием и мотивацией персонала, уровнем повышения квалификации трудящихся, моральной обстановкой в коллективе.

В опросе участвовало 20 респондентов из томского филиала.

По данным таблицы 4 видно, что 76,25% респондентов удовлетворены своей работой, условиями труда, уровнем заработной платы, графиком

работы, занимаемой должностью, 50% - указали на возможность последующего карьерного развития в АО «ССК», 23,75% - желали бы улучшить условия труда и уровень заработной платы.

Таблица 4 – Анализ результатов проведенного опроса сотрудников АО «ССК» (томский филиал)

Вопросы	Варианты ответов			
	Да, чел.	Нет, чел.	Да, %	Нет, %
1. Нравится ли вам работать в АО «ССК»?	16	4	80	20
2. Удовлетворяет ли вас график работы?	14	6	70	30
3. Устраивают ли вас условия труда?	16	4	80	20
4. Допускаете ли вы профессиональный рост в АО «ССК»?	10	10	50	50
5. Существует ли в организации программа повышения квалификации?	20	-	100	-
6. Устраивает ли вас размер заработной платы?	14	6	70	30
7. Устраивает ли вас моральная обстановка в коллективе?	18	2	90	10
8. Устраивает ли вас занимаемая должность?	14	6	70	30
Итого	122	38	76,25	23,75

По вышеприведенным данным можно резюмировать, что менеджмент компании стремится к формированию оптимальных условий труда, которые бы благоприятствовали формированию крепкого трудового коллектива и уменьшению текучести кадров.

В качестве совершенствования системы мотивации труда персонала предлагаем внедрить мероприятия по улучшению условий труда работников.

Производственный травматизм и профессиональные заболевания обуславливают ухудшение продуктивности труда и объемов производства. Устранение их последствий требует больших чрезвычайных расходов и компании, которые экономят на ресурсах по обеспечению безопасных условий труда, имеют значительный ущерб [40, с. 78].

Соответственно, уменьшение производственного травматизма возможно лишь там, где усилия трудящихся и работодателей ориентированы на предотвращение травматизма и формирования такой обстановки, где не будет места нарушениям техники безопасности.

Охрана труда есть система законодательных актов, социально-экономических, организационно-технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и ресурсов, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособность индивида в процессе труда .

Задачи охраны труда : свести к минимуму вероятность заболевания или поражения трудящегося с одновременным обеспечением комфорта при максимальной продуктивности труда . Реальные производственные условия характеризуются присутствием вредных и опасных производственных факторов [41, с. 78].

Представим дифференциацию тяжести труда и способы ее оценки. Тяжесть труда – характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы, обеспечивающие его деятельность.

Первая категория тяжести (легкая) – это работа, выполняемая в оптимальных условиях внешней среды и при оптимальной величине физической и умственной нагрузок. Реакция организма свидетельствует об оптимальном варианте нормального функционирования, т.е. трудовая нагрузка соответствует физиологическим возможностям организма. Подобные условия у здоровых людей способствуют улучшению самочувствия, достижению высокой работоспособности и продуктивности труда .

Ко второй группе тяжести относится работа, при которой нормальное функциональное состояние не уменьшается на протяжении рабочей смены. Предельно допустимые концентрации и дополнительный уровень вредных и опасных производственных факторов не превышает требований нормативно-

технических документов. Работоспособность не нарушается, профзаболеваний нет.

Третья категория тяжести предусматривает работу, при которой в результате повышенной нагрузки или неблагоприятных условий труда формируется реакция организма на грани патологической, т.е. реакция, свойственная пред болезненному состоянию организма. Отдых либо улучшение условий труда позволяют быстро устранить негативные последствия.

При четвертой категории тяжести работы у практически здоровых людей формируются более глубокие пограничные состояния, физические показатели ухудшаются, возникают производственно обусловленные состояния предзаболевания.

К пятой категории отнесена работа, при которой в связи с неблагоприятными условиями труда у практически здоровых людей в конце рабочего периода формируется реакция, характерная для патологического функционального состояния организма. После полноценного отдыха данные состояния могут исчезнуть. Однако у отдельных лиц они могут перейти в производственно-предопределенные профзаболевания.

Шестая категория тяжести характеризуется особо неблагоприятными условиями труда. Патологические реакции развиваются быстро и имеют необратимый характер, сочетаясь тяжелыми нарушениями функций жизненно важных органов [42, с. 174].

В результате изучения условий работы трудящихся АО «ССК» была оценена категория тяжести работы на всяком рабочем месте. Итоги изыскания показаны в таблице 5.

Таблица 5 - Исследование тяжести труда работников АО «ССК»

Рабочее место	Средний показатель тяжести \труда	Период пиковой нагрузки
Рабочие	Вторая группа	Работа по поднятию тяжестей, раскладка
Водители	Вторая и третья группы	Командировки на дальние расстояния
Специалисты	Вторая	Подготовка отчетности
Руководители	Вторая и третья	Решение срочных вопросов с поставкой и оплатой товара

Соответственно, ни одна группа трудящихся не работает при первой категории тяжести. Вторая категория допустима при предоставлении нормального отдыха трудящихся, а от работы третьей категории тяжести следует отказываться, употребляя методы тайм-менеджмента и передачи полномочий.

Ключевыми мерами по уменьшению физической и нервно-психической напряженности в АО «ССК» выступают:

- оптимизация организации рабочих мест;
- организация приемов и методов труда;
- совершенствование темпа работы;
- совершенствование режима труда и отдыха;
- чередование работ, требующих участия различных анализаторов (слуха, зрения, осязания и др.);
- чередования работ, требующих преимущественно умственных нагрузок с работами физическими;
- чередование работ различной сложности и интенсивности;
- совершенствование режимов труда и отдыха;
- предотвращение и уменьшение монотонности труда посредством усиления содержательности труда;

- ритмизация труда (работа по графику с пониженной на 10-15% нагрузкой в первый и последний часы рабочей смены);
- компьютеризация вычислительных и аналитических работ, применение современного программного обеспечения.

Санитарно-гигиенические факторы – это внешняя производственная среда. Почти все они нормируются посредством установления стандартов, санитарных норм и требований и количественно оцениваются посредством методов санитарно-гигиенических изысканий [43, с. 106].

Для оптимизации санитарно-гигиенических факторов труда персонала АО «ССК» предложен спектр мероприятий, позволяющий оптимизировать условия труда трудящихся компании:

1. Организация нормальной освещенности мест труда;
2. Обеспечение всех трудящихся спецодеждой.
3. Покупка обогревателей в два цеха.

Указанные мероприятия позволят исправить санитарно-гигиенические факторы, отрицательно воздействующие на работу трудящихся АО «ССК».

Для совершенствования сложившейся в компании системы воздействия на трудовую мотивацию трудящихся должна быть осуществлена серьезная аналитическая работа.

Можно предложить такой комплект методов, которые могут быть употреблены для подобной оценки:

1. Анализ эффективности сложившейся в компании системы материального стимулирования.
2. Анализ успешности применяемых в компании мер нематериального стимулирования труда.
3. Опросы, интервью с трудящимися компании.
4. Оценка рабочих показателей трудящихся.
5. Наблюдение за рабочим поведением трудящихся, за отношением к работе.

6. Оценка состояния трудовой морали, трудовой и исполнительской дисциплины разнообразных категорий трудящихся.

7. Оценка степени приверженности трудящихся своей компании и ее целям.

8. Экспертные оценки [44, с. 58].

Для более глубокого анализа могут быть употреблены кроме того анализ документов и ряд вспомогательные средств. Возможна подготовка специализированного опросника для более детального ответа на вопросы о должностных инструкциях, употребляемых системах оценки рабочих показателей, поощряемых рабочих характеристиках, рабочих результатах и др.

Принципы мотивирования трудящихся:

- обращайтесь с сотрудниками как с личностями. Большинство трудящихся ценят возможность высказать собственные идеи и выслушать мнение о них со стороны управленца. Указанное усиливает ощущение включенности трудящихся в осуществляемую деятельность, улучшает самоуважение трудящихся и осмысление собственной важности.

- будьте искренни, хваля подчиненных. Неискренняя похвала сразу распознается и будет бесполезной, а искренняя - может стать мощным средством улучшения уровня мотивации трудящегося. Все люди ценят похвалу и признание за хорошо выполненную работу.

- мобилизуйте подчиненных к активному участию в делах компании. Хороший руководитель поощряет трудящихся к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Трудящиеся, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали создавать.

- сделайте работу интересной. Многие работы являются однообразными и скучными, в результате чего трудящиеся теряют интерес к

своей деятельности, хотя их могут устраивать условия работы, отношения с коллегами и сама компания [45, с. 74].

Возможные подходы - расширение, обогащение труда и передача полномочий.

- поощряйте сотрудничество и групповую деятельность. В компаниях, где поощряются дружеские отношения, трудящиеся с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и увеличить успешность деятельности подразделения и компании в целом.

- предоставляйте трудящимся возможность роста. Выражайте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их развитии и прогрессе. Это может воплощаться в том, что трудящемуся будет поручена более сложная деятельность, трудящийся может быть переведен на учебу либо на курсы улучшения квалификации, вероятно передать трудящемуся больше ответственности за осуществление конкретной работы.

- предоставляйте постоянную обратную связь работникам о том, как они трудятся, об имеющемся прогрессе и о появляющихся проблемах. Обратная связь улучшает мотивацию трудящихся к оптимизации деятельности.

- чаще общайтесь со своими подчиненными, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано. Открытое общение позволяет усилить доверие и взаимопонимание между управленцем и трудящимся.

- не рекомендуется поощрять всех трудящихся тождественно. Для того, чтобы фиксация поведения было успешной, вознаграждения должны базироваться на результатах работы. Тождественное поощрение всех трудящихся станет стимулировать средних либо плохих трудящихся и игнорировать высокую производительность лучших трудящихся [46, с. 56].

Безусловно, предложенные меры улучшат систему мотивации в организации.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3Б4Б1	Вялых Роман Михайлович

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	Экономика 38.03.01 профиль Экономика предприятий и организаций
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера	Многие работы в нефтяной промышленности являются вредными (опасными). Рабочие подвергаются воздействию следующих вредных факторов: - шумы, - повышенная и пониженная температура окружающей среды, - вибрация, - загрязнения воздуха рабочей зоны вредными веществами; - значительные физические нагрузки (динамического и статического характера)
2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. N 1/29 «Об утверждении Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 1 июня 2009 г. N 290н «Об утверждении Межотраслевых правил обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Социальная политика предприятия направлена на: - обеспечение безопасных условий труда и высокого уровня социально-бытовых условий; - стабильность заработной платы; - предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда и т.д.; - безопасность труда;
--	--

	- стабильность заработной платы; - дополнительное медицинское и социальное; - страхование сотрудников; - обеспечение социальной защищенности персонала.
1. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	• Содействие охране окружающей среды; • Взаимодействие с местным сообществом и местной властью; • Ответственность перед потребителями нефтесервисных услуг
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. - Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	- анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж.А.	К.э.н.		12.01.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ4Б1	Вялых Роман Михайлович		12.01.2019

4 Социальная ответственность

Социальная ответственность - сознательное отношение субъекта социальной деятельности к требованиям социальной необходимости, гражданского долга, социальных задач, норм и ценностей, понимание последствий осуществляемой деятельности для определенных социальных групп и личностей, для социального прогресса общества.

По отношению к бизнесу термин «социальная ответственность» стал употребляться сравнительно недавно. В 70-х годах XX века ведущие компании Запада (в первую очередь, США и Великобритания) осознали необходимость объединения элементов корпоративной политики, связанных с человеческим капиталом своих организаций, а также отношениями с внешней средой и выработки системного подхода к этой сфере. Так появилось понятие корпоративной социальной ответственности (КСО).

Комиссия европейских сообществ определяет Концепцию социальной ответственности (КСО) как концепцию, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические вопросы в свои бизнес-операции и взаимодействие с заинтересованными сторонами. В другом определении Комиссии говорится о том, что корпоративная социальная ответственность – это концепция, согласно которой компания добровольно принимает решение внести свой вклад в улучшение общества и состояния окружающей среды.

Таким образом, КСО является элементом управления, который начинается на уровне компании и заключается в ее работе в социально ответственной манере: финансовые потребности компаний и потребности различных заинтересованных сторон находятся в балансе, приемлемом для всех сторон, и под финансовыми потребностями понимается получение прибыли и устойчивость рынка. КСО, являясь добровольным обязательством, расширяет свою сферу применения на социальные и экологические вопросы в деятельности компании и на отношения с

заинтересованными сторонами, где конечной целью является содействие созданию лучшего общества.

Основной целью корпоративной социальной ответственности является достижение целей устойчивого развития общества, под которыми понимается удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений.

Хотя АО «ССК» в целом социально ответственно (предприятие соблюдает санитарно-экологические нормы (промышленной и экологической безопасности отводится заметное место, ответственно относится к охране труда персонала, предоставляет сотрудникам социальные гарантии, предусмотренные законодательством РФ), однако эта ответственность находится строго в рамках закона. В организации отсутствуют социальные гарантии для персонала сверх того, что установлено законом, как нет и корпоративной программы социальной ответственности (КСО). В рамках выполнения данной работы осуществим разработку такой программы. В первую очередь определим ее цели (таблица 6).

Таблица 6 - Определение целей КСО в АО «ССК»

Миссия	Комплексное решение задач для предприятий нефтегазодобывающей отрасли	Цели КСО
		1. мотивация и развитие персонала 2. улучшение имиджа АО «ССК» 3. реклама нефтесервисных услуг
Стратегия	Улучшить финансовые результаты	

Несомненно, то, что мотивация и развитие персонала, улучшение имиджа АО «ССК», а также реклама предоставляемых услуг будут способствовать улучшению финансовых результатов компании. Т.е. цели программы КСО соответствуют стратегии компании.

Персонал, безусловно, является важным стейкхолдером программы КСО любой организации, в т.ч. АО «ССК», так как является движущей силой развития организации.

Таблица 7 – Определение стейкхолдеров программы КСО АО «ССК»

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	мотивация и развитие персонала	персонал
2	улучшение имиджа	персонал, СМИ, население регионов присутствия
3	реклама нефтесервисных услуг	СМИ, население регионов присутствия

Таблица 8 – Определение элементов программы КСО АО «ССК»

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Персонал	Повышение квалификации	Рост производительности труда, рост удовлетворенности потребителей вследствие улучшения предоставляемого сервиса
2	Персонал	Материальная и нематериальная мотивация	Снижение текучести кадров, рост производительности труда
3	СМИ, население регионов присутствия	Спонсорство	Повышение известности АО «ССК», более положительно отношение к организации

Повышение квалификации персонала приведет к росту удовлетворенности потребителей вследствие улучшения предоставляемого сервиса и качества строительной продукции, а также росту производительности труда.

Таблица 9 – Затраты на мероприятия КСО АО «ССК»

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1	Повышение квалификации	1 чел.	101,9	614,4
2	Материальная мотивация	1 чел./год	407,8	8156,0
3	Нематериальная мотивация	1 чел.		9300,0
4	Спонсорство	1 мероприятие	1240	2480,0
ИТОГО:				20550,4

Совершенствование системы мотивации персонала приведет к снижению текучести кадров, росту производительности труда. Величину затрат на программу КСО определим в размере 10% от полученной чистой прибыли.

Предполагается повышение квалификации 6 сотрудников.

К материальной мотивации относится премирование персонала за полученные результаты работы.

По данным, представленным в таблице 10 видно, что наибольшие затраты по программе КСО будут направлены на развитие и мотивацию персонала.

Таблица 10 – Оценка эффективности мероприятий КСО АО «ССК»

№	Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Повышение квалификации	614,4	Рост производительности труда, рост удовлетворенности потребителей вследствие улучшения предоставляемого сервиса	рост удовлетворенности потребителей вследствие улучшения предоставляемого сервиса
2	Материальная мотивация	8156,0	Снижение текучести кадров, рост производительности труда	
3	нематериальная мотивация	9300,0		
4	Спонсорство	2480,0	Гордость сотрудников своей компанией	Поддержка социально-значимых мероприятий

Таким образом, программа КСО для АО «ССК» послужит не только целям компании, но и общества в целом.

Заключение

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к конкретному поведению и деятельности под влиянием внутриличностных и внешних факторов. Мотивация – результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира индивида – в первую очередь, его потребностей и стимулов, способных удовлетворить данные потребности, а кроме того ситуации, в которой наблюдается восприятие стимула и возникает активность, нацеленная на его достижение.

Разработанные теории мотивации выражает понимание мотивов трудовой деятельности индивида, а помимо этого предоставляют инструментарий для управления данными мотивами на практике.

В работе были рассмотрены характерные черты мотивации персонала трех стран (Великобритании, Канады и ЮАР). Данные примеры наглядно демонстрируют, что распространенный в каждой конкретной стране комплекс применяемых инструментов мотивации зависит от национальной специфики, экономического положения страны и, соответственно, возможности организаций.

К настоящему времени разработано и применяется множество методов мотивации: грейдирование, геймификация, коучинг и др.; предлагаются модели построения системы мотивации в зависимости от жизненного цикла организации.

Сибирская Сервисная Компания (ССК) – негосударственная независимая российская компания, предоставляющая широкий спектр услуг предприятиям нефтегазодобывающего комплекса.

АО «ССК» — ответственный работодатель, который соблюдает положения трудового законодательства, активно взаимодействует с профсоюзной организацией, обеспечивает достойные условия работы своим сотрудникам и предоставляет все возможности для их профессионального развития и карьерного роста.

По состоянию на 01.01.2019 г. численность АО «ССК» составляет более 3,9 тысячи человек. За последние 5 лет численность персонала увеличилась на 152 человека.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников АО «ССК».

Проведенный опрос сотрудников работающих вахтовым методом и сотрудников состава ИТР АО «ССК» показал, что 76,25% опрошенных удовлетворены своей работой, условиями труда, уровнем заработной платы, графиком работы, занимаемой должностью, 50% - видят возможность дальнейшего карьерного роста в АО «ССК», 23,75% - хотели бы улучшить условия труда и уровень заработной платы.

В качестве совершенствования системы мотивации труда персонала предлагаем внедрить мероприятия по улучшению условий труда работников: организация нормальной освещенности мест труда, приобретение обогревателей в два цеха.

По итогам проведенного исследования можно утверждать, что в современном быстро изменяющемся мире система мотивации также должна изменяться, подстраиваясь под цели и нужды компании.

Список использованных источников

1. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2017. – 560 с.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 544 с.
3. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2011. – 448 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 688 с.
5. Верстина Н.Г. Мотивация внешних преобразований теплоснабжающих организаций в контексте стоимостно-ориентированного подхода к управлению / Н.Г. Верстина, Е.Г. Евсеев // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 2-2 (79-2). - С. 1101-1106.
6. Артемов О.Ю. Кадровый менеджмент: Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. - М.: Приор, 2001. - 448 с.
7. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Эксмо, 2011. - 224 с.
9. Букреев Э.В. Роль мотивации в управлении предприятиями промышленного региона / Э.В. Букреев // Организатор производства. - 2013. - № 3 (58). - С. 95-97.
10. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
11. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 554с.

12. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 468 с.
13. Блинова М.Г. Роль HR-менеджера в разработке комплексного подхода к управлению мотивацией персонала / М.Г. Блинова // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. - 2015. - № 5. - С. 12 – 19.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 1100 с.
15. Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2016. – 160 с.
16. Боронова Г.Х. Психология труда. Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2015. – 160 с.
17. Кротова Н.В. Управление персоналом / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер. – М: Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
18. Маренков Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Маренков, Н.Н. Косаренко. – М.: Академический Проект, Трикста, 2017. – 464 с.
19. Стародубов В.И. Управление персоналом организации / В.И. Стародубов, П.И. Сидоров, И.А. Коноплева. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2016. – 1104 с.
20. Феонова М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы / М.Р. Феонова. - М.: Наука, 2011. - 214с.
21. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2015. – 328 с.
22. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2015. – 432 с.
23. Чезганова О. Системы мотивации персонала и их правовой инструментарий в Великобритании / О. Чезганова // Журнал сравнительного трудового права. – 2013. - №9. – С. 3-8.

24. Шестопалова К. Системы мотивации персонала и их правовой инструментарий в Канаде / К. Шестопалова // Журнал сравнительного трудового права. – 2013. - №9. – С. 9-16.
25. Протопопова И. Системы мотивации персонала и их правовой инструментарий в ЮАР / И. Протопопова // Журнал сравнительного трудового права. – 2013. - №9. – С. 65-71
26. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. - М.: ПРИОР, 2015. – 365 с.
27. Маслова В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 496 с.
28. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Б. Андерсен; пер. с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: Стандарты и качество, 2005. - 272 с.
29. Кафидов В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2015. – 208 с.
30. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 224 с.
31. Максимова Л.В. Управление персоналом. Основы теории и деловой практикум / Л.В. Максимова. – М.: Альфа-М, Инфра-М, 2015. – 256 с.
32. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура. - М.: «Интелсинтез», 2016. - 388 с.
33. Иванова О.Н. Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала / О.Н. Иванова, Н.М. Зиновьева // Территория науки. - 2017. - № 2. - С. 120-125.
34. Крекова М.М. Гендерный подход к управлению мотивацией персонала / М.М. Крекова // Экономические системы. - 2013. - № 4. - С. 5-8.

35. Каграманова Т.И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом / Т.И. Каграманова // Мир науки, культуры, образования. - 2014. - № 3 (46). - С. 382-384.
36. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ / Ф.П. Тарасенко. - М. : КНОРУС, 2010. - 224 с.
37. Стояновская А.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: дисс. канд. эк. наук. / А.Б. Стояновская. – М., 2014. – 171 с.
38. Цибаева М.Л. Современные подходы к управлению мотивацией персонала / М.Л. Цибаева // Экономика и социум. - 2016. - № 12-2 (31). - С. 1579-1583.
39. Луман Н. Введение в системную теорию. Пер. с нем./ К. Тимофеев. - М.: Логос, 2011. - 360 с.
40. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2014. – 326 с.
41. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2016. – 232 с.
42. Сальникова Ю.Д. Современные подходы к управлению мотивацией персонала для ООО «Ман Сеть» / Ю.Д. Сальникова, А.В. Алексеева // Экономика и социум. - 2015. - № 2-4 (15). - С. 173-177.
43. Папикян А.В. Современные подходы к управлению мотивацией в России и за рубежом / А.В. Папикян // Вестник Академии. - 2010. - № 4. - С. 103-106.
44. Рожкова Е.В. Процессный подход к управлению мотивацией в организации: динамика современности / Е.В. Рожкова, Д.С. Дементьев // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2015. - № 23. - С. 109-113.

45. Иваненко Л.В. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала / Л.В. Иваненко, А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 5 (11). - С. 73-76.

46. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012. - 176 с.

Приложение А

(справочное)

Жизненный цикл организации И. Адизеса [37, с. 54]

