

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

---

Школа Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности  
Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством  
Отделение школы Контроля и диагностики

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Улучшение деятельности организации через совершенствование системы мотивации сотрудников компании ООО «Альянс Эксперт»</b>

УДК 005.32: 331.101.3-044.337

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ61	Бурый Владислав Валерьевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Н.В.	к.пед.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Данков А.Г.	к.э.н.		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент ООТД	Мезенцева И.Л.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Управление качеством	Плотникова И.В.	к.т.н., доцент		

Планируемые результаты освоения

Код	Результат обучения	Требования ФГОС ВО, СУОС, критериев АИОР, и/или заинтересованных сторон
Общие по направлению подготовки (специальности)		
P1	Разрабатывать и планировать проекты и научно-исследовательские работы в области управления качеством с использованием передовых технологий, методов и современного оборудования	Требования ФГОС ВО (ОПК-1,2,3,4, ПК-4,5,6,8,9). Требования СУОС ТПУ (УК-1,2). Требования <i>CDIO Syllabus</i> ( 2.1, 2.2, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> .
P2	Разрабатывать и участвовать в мероприятиях, направленных на улучшение качества и достижение организацией устойчивого успеха	Требования ФГОС ВО (ОПК-8, ПК-1). Требования СУОС ТПУ (УК-1,3). Требования <i>CDIO Syllabus</i> ( 4.1, 4.4, 4.5, 4.7) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> .
P3	Разрабатывать нормативно-техническую, отчетную и служебную документацию, используя современные методы и технологии	Требования ФГОС ВО (ОПК-7, ПК-7,10). Требования СУОС ТПУ (УК-1). Требования <i>CDIO Syllabus</i> ( 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 4.7) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> .
P4	Применять существующие и разрабатывать новые методы с учетом концепции всеобщего управления качеством для прогнозирования, моделирования и корректировки путей развития организации	Требования ФГОС ВО (ПК-2,3,7). Требования СУОС ТПУ (УК-1,6). Требования <i>CDIO Syllabus</i> ( 2.2, 2.4, 2.5, 4.1, 4.3) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> .
P5	Применять и адаптировать полученные знания, в том числе в нестандартных или конфликтных ситуациях	Требования ФГОС ВО (ОПК-2). Требования СУОС ТПУ (УК-1,5). Требования <i>CDIO Syllabus</i> ( 2.1, 2.4, 2.5, 3.2) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> .
P6	Использовать знания иностранного языка, социальной и этической ответственности в профессиональной среде и в обществе	Требования ФГОС ВО (ОПК-3). Требования СУОС ТПУ (УК-4,5). Требования <i>CDIO Syllabus</i> (2.5, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> .
P7	Проводить эффективную работу с большими объемами информации, используя логические операции и современные информационные технологии	Требования ФГОС ВО (ПК-2,7). Требования СУОС ТПУ (УК-1,6). Требования <i>CDIO Syllabus</i> (2.2, 2.4, 4.3, 4.7) Критерий 5 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> .

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

---

Школа Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности  
Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством  
Отделение школы Контроля и диагностики

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ Плотникова И.В.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Магистерской диссертации
--------------------------

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ61	Бурый Владислав Валерьевич

Тема работы:

Улучшение деятельности организации через совершенствование системы мотивации организации ООО «Альянс Эксперт»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№9491/с от 30.11.2017 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	30.05.2018 г.
--	---------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(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.).</i></p>	<p>Объект проектирования – система менеджмента качества Общество с ограниченной ответственностью «Альянс Эксперт». Предмет проектирования – система мотивирования персонала.</p>
---	--

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(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).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические аспекты мотивации персонала</li> <li>2. Основные факторы и инструменты мотивации персонала</li> <li>3. Особенности современных теорий мотивации</li> <li>4. Организация и мотивация труда: Зарубежный и Российский опыт</li> </ol>
--	--

<p><b>Перечень графического материала</b></p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Презентация в Microsoft PowerPoint</p>
--	---

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**  
*(с указанием разделов)*

Раздел	Консультант
<p>Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение</p>	<p>Данков А.Г., доцент</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Мезенцева И.Л., ассистент</p>
<p>Раздел, выполняемый на иностранном языке</p>	<p>Ажель Ю. П., старший преподаватель</p>

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

Мотивация персонала, как метод улучшения деятельности  
Улучшение деятельности организации через совершенствование системы мотивации ООО «Альянс Эксперт»  
План проекта  
Социальная безопасность

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>05.12.2017 г.</p>
--	----------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Доцент</p>	<p>Чичерина Н.В.</p>	<p>к.пед.н.</p>		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>1ГМ61</p>	<p>Бурый Владислав Валерьевич</p>		

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

Школа Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности  
 Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством  
 Уровень образования Магистр  
 Отделение школы Контроля и диагностики  
 Период выполнения \_\_\_\_\_ (осенний / весенний семестр 2017/2018 учебного года)

Форма представления работы:

Магистерская диссертация
--------------------------

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	30.05.2018 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
26.12.2016 г.	Теоретические аспекты мотивации	15
30.05.2017 г.	Основные факторы и инструменты мотивации. Современные теории мотивации	35
22.12.2017 г.	Общая характеристика предприятия. Анализ действующей системы мотивации на предприятии	20
05.05.2018 г.	Рекомендации по совершенствованию системы мотивации. Разработка положения о мотивации на предприятии	30

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чичерина Н.В.	к.пед.н.		

**СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Контроля и диагностики	Плотникова И.В.	К.т.н., доцент		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 145 страниц, 18 таблиц, 6 рисунков, 5 приложений.

Ключевые слова: система менеджмента качества, улучшение, постоянное улучшение, мотивация, мотив, персонал, вовлеченность персонала, стимул, самооценка.

Объект исследования: система мотивации в ООО «Альянс Эксперт».

Цель работы: улучшение деятельности организации через совершенствование системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт».

Для достижения целей работы решаются следующие проблемы:

- изучить влияние вовлеченности персонала на результаты деятельности организации;
- провести самооценку принципов менеджмента, в соответствии с методологией в ГОСТ Р ИСО 10014-2008;
- провести анализ имеющейся системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт» и проанализировать степень удовлетворенности системой мотивации со стороны сотрудников;
- проанализировать возможные пути повышения вовлеченности персонала в процесс улучшения деятельности организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт»;
- разработать «Положение о премировании сотрудников в ООО «Альянс Эксперт»;

Основные используемые методы исследования и анализа: изучение и анализ источников информации, интервьюирование, опрос и анкетирование.

Данная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word XP.

## Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**система менеджмента качества:** система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству

**постоянное улучшение:** часть менеджмента качества, направленная на повышение возможности выполнить требования к качеству

**мотивация:** процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение целей организации

**мотив:** совокупность внутренних побуждений к активности, основанных на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлении о ценности

**персонал:** совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, уход за ребенком и т.д.)

**вовлеченность персонала:** эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу лучше

**самооценка:** всесторонний и систематический анализ деятельности организации и ее результатов, по сравнению с выбранным эталоном

Оглавление	
<b>Введение</b> .....	10
<b>1 Мотивация персонала, как метод улучшения деятельности организации</b> .....	12
1.1 Теоретические аспекты мотивации персонала .....	14
1.2 Основные факторы и инструменты мотивации персонала .....	19
1.3 Особенности современных теорий мотивации .....	25
1.4 Организация и мотивация труда: Зарубежный и Российский опыт ....	32
<b>2 Улучшение деятельности организации через совершенствование системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт»</b> .....	39
2.1 Краткая характеристика ООО «Альянс Эксперт» .....	39
2.2 Анализ самооценки принципов менеджмента в ООО «Альянс Эксперт» .....	43
2.3 Анализ действующей системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт»	47
2.4 Пути совершенствования системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт» .....	58
<b>3. Финансовый менеджмент</b> .....	63
3.1 Бюджет научного исследования .....	66
<b>4. Социальная ответственность</b> .....	81
4. 1. Профессиональная социальная безопасность .....	83
4.2 Опасные факторы производственной среды.....	89
4.3 Экологическая безопасность .....	91
4.4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях. ....	91
4.5. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности. ....	93
<b>Заключение</b> .....	96
<b>Список используемых источников</b> .....	98
<b>Приложение.А</b> .....	101
<b>Приложение Б</b> .....	106
<b>Приложение.В</b> .....	111
<b>Приложение Г</b> .....	116



## **ВВЕДЕНИЕ**

Огромную роль в достижении целей, организации и решении задач в области качества играет персонал. Персонал является одним из важных ресурсов, действующих в организации, так как существенная роль в эффективной работе системы менеджмента качества принадлежит ему.

Качество – это не только качество продукции и услуг, но и качество процессов их создания, а значит, и качество работы десятков и сотен людей, составляющих данную организацию. Все они должны быть вовлечены в систему менеджмента качества, для этого необходимо мотивировать персонал к качественному труду и к участию в процессе постоянного улучшения системы менеджмента качества.

Выбранная тема актуальна тем, что отсутствие системы мотивации качественного и эффективного труда создаёт предпосылки снижения конкурентоспособности организации, что негативно сказывается на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Целью магистерской диссертации является улучшение деятельности организации через совершенствование системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт»

В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить факторы и инструменты мотивации труда;
- изучить современные теории мотивации;
- изучить и сравнить опыт разных стран в области мотивации труда;
- изучить влияние вовлеченности персонала на результаты деятельности организации;
- провести самооценку принципов менеджмента, в соответствие с методологией представленной в ГОСТ Р ИСО 10014-2008;
- провести анализ имеющейся системы мотивации, выявить её слабые и сильные стороны;

- проанализировать степень удовлетворенности системой мотивации со стороны сотрудников;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Альянс Эксперт»;
- разработать «Положение о премировании сотрудников в ООО «Альянс Эксперт»

Основные используемые методы исследования и анализа: изучение и анализ источников информации, наблюдение, интервьюирование, опрос и анкетирование.

В качестве объекта выполняемой работы выступают мотивационные предпочтения ООО «Альянс Эксперт»

Практическая значимость работы заключается в повышении эффективности работы предприятия ООО «Альянс Эксперт», вследствие применений рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и положения о премировании, а также, более оптимального использования имеющегося трудового ресурса.

## **1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, КАК МЕТОД УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать, как её неизменную цель. Кроме этого, система управления должна быть направлена на повышение эффективности организации [2].

Ключ к резкому повышению эффективности организации лежит в понимании и разделении сотрудниками целей и ценностей организации и их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей. Сотрудникам дают понять, что их успехи и неудачи играют важную роль для организации. Сотрудники таких компаний лучше информированы о целях и задачах организации, её текущих успехах и проблемах. Самое главное: такие сотрудники – самый мощный источник идей. Именно они, непосредственно вовлечённые в рабочий процесс, наиболее детально представляют себе реальные пути совершенствования и развития организации [2].

Вот почему система менеджмента качества (СМК) направлена на постоянное улучшение системы управления, а вовлечение персонала в процесс непрерывного совершенствования является первостепенной задачей. Выполнение этой задачи снижает затраты на прямой контроль, которого требуется больше при равнодушном персонале. Качество – это не какое-то конкретное задание. Оно должно укорениться и официально закрепиться в каждом процессе. Это обязанность каждого работника. Задача руководства – укоренить и придать качеству официальный статус, чтобы управлять системой.

Руководитель обеспечивает единство цели деятельности организации. Он должен создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

Вовлечение персонала неразрывно связано с лидерством руководителя и доверием к нему. Все ведущие компании в своих стратегиях развития

отводят вовлечению персонала ключевое место. Основу деятельности любой организации составляют люди, и вовлечение персонала является ключевым фактором её успеха [2].

Опыт внедрения улучшений в различных странах говорит о том, что преобразования начинаются тогда, когда примерно 20-25% персонала готовы к переменам и принимают непосредственное участие в их разработке и внедрении. Такое число персонала зачастую называют «критическая масса».

Вовлечение мотивирует людей. Самое ценное в сотрудниках, это творчество и воображение, которые ведут к решению проблем, инновациям и росту, чувству предназначения, которое заставляет их работать вместе, в общем направлении, как команду, даже когда работать тяжело. То, что объединяет эти примеры -нельзя заставить творить насильно, как и втиснуть полёт фантазии в узкие рамки регламента. «Все успешные исследования и инновации были выполнены людьми, получающими радость от своей работы» - Э. Деминг. То есть, ключевым элементом вовлечения является эмоциональная приверженность. Начнём с понимания системы.

Система-это сеть взаимосвязанных элементов, работающих вместе для достижения единой цели. Организация – это система, в которой персонал является тем элементом, который требует постоянной настройки. Настроек руководителей для совершенствования системы недостаточно (даже исходя из соотношения численности руководителей и рабочих) и необходимо создавать условия, чтобы каждый элемент системы, т.е. каждый сотрудник принимал участие в непрерывном совершенствовании. Руководству не известны все проблемы организации. Есть такие проблемы, которые может увидеть только сотрудник. Зачастую проблемы на местах представляются совершенно иначе, и поэтому могут возникнуть и нетрадиционные подходы к их решению. Это, прежде всего, относится к бизнес-процессам, в которых он участвует. Получается, что «участием каждого в управлении» - менеджмент качества реализуется на всех уровнях предприятия, во всех подразделениях и с участием каждого сотрудника.

Что же такое вовлечение и чем оно отличается от удовлетворённости текущим состоянием? Удовлетворённость текущим состоянием – пассивная форма, а вовлеченность- активная форма состояния личности. Вовлеченность персонала – это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует выполнять их работу лучше [3].

Каждый раз, когда человек высказывает собственное предложение, своё мнение по поводу того, что и как лучше сделать, он берёт на себя ответственность за обоснованность своего мнения. А значит, готов и в дальнейшем брать на себя больше ответственности за практическую реализацию своего предложения. Но чтобы вовлечь сотрудников необходимо, чтобы они уже были удовлетворены. Для того чтобы сотрудники были удовлетворены необходимо, чтобы в организации функционировала правильная система мотивации. Рассмотрим основные теоретические аспекты мотивации персонала.

### **1.1 Теоретические аспекты мотивации персонала**

Человек является основным производителем и потребителем всех произведенных экономикой благ. Из этого можно сделать вывод, что человек сам может обслуживать свои потребности. Однако, это не совсем так, в данном контексте под человеком понимается «живое существо, обладающее даром мышления и речи, способное создавать орудия и пользоваться ими в процессе общественного труда» [8]. Каждый человек отображает в своем сознании различные компоненты среды производства. Человек соотносит эти компоненты со своими умениями, навыками, способностями и потребностями, а после он выбирает свою собственную, удовлетворяющую именно его, линию трудового поведения на производстве.

Довольно сильное влияние на выбор человеком какой-либо линии поведения оказывает определенная побудительная сила, которую принято именовать мотивом. Процесс формирования мотива принято называть

мотивацией. На данный момент в научной и научно-популярной литературе имеется огромное количество понятий «мотив» и «мотивация». Довольно большое число авторов определяет мотивацию, как нечто, что реально побуждает человека совершать ту или иную активность или активную деятельность.

По мнению К. Обуховского, «вербализацию заключение или внешней, которая помогает какому-то индивидууму начать или приступить к определенному виду деятельности»[7].

Х. Хекхаузен считает, «что мотивацией является все то, чем можно объяснить совершение какого-либо действия, целенаправленности того или иного действия человеком. Он определяет мотив, как целевое состояние, которое существует в рамках отношений между средой и человеком» [10].

В. Ковалев: «определяет мотив как побуждения к деятельности, которые являются полностью основанными. Он считает эти побуждения неотделимой частью любой личности» [5].

С.Каверин: «подчеркивает, что мотив является своеобразным образом успешно завершённой какой-либо человеческой деятельности»[3]. На основе всех этих понятий и представлений происходит выработка человеком стратегии своего собственного поведения. Объективной причиной, внутренним источником и субъективной основой для возникновения мотивации являются потребности человека. Следует отметить, что для обозначения поощрения часто используют родственный «мотиву» термин «стимул», которым понимают, как основной элемент управления персоналом, представляющий собой внешнее побуждение к деятельности.

В связи с этим, использование мотивации в процессе управления человеческим ресурсом, состоит в создании различных стимулов.

Как отмечает М.А. Рябова, «стимулы переводят потребности в интересы и мотивы, то есть в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность. Стимулированием в управлении называют

воздействие на сотрудников с целью активизации их деятельности с учетом актуальных мотивов работника» [9].

Мотивация персонала является процессом стимулирования к различным видам деятельности, которые необходимы для достижения определенных целей организации.

Для сотрудников необходимо качественное мотивирование, с помощью которого можно значительно повысить производительность труда и существенно улучшить эффективность работы организации.

С целью осознания движущей силы работников организаций необходимо изучить понятийный аппарат. Так, согласно определению И.А. Большаковой, «мотивация -это совокупность мотивов, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность» [1]. «Кроме этого, понятие «мотив» охватывает все стороны поведения работника, включая его материальную необходимость, разнообразные интересы и побуждения, как утверждает Т.И. Каграманова» [4].

Существует три основных типа мотивации:

1. Внешняя мотивация
2. Внутренняя мотивация
3. Самомотивация

1. Основной в управленческом процессе является внешняя мотивация. Такой тип мотивации представляет собой некое воздействие субъекта управления на управленческий объект. То есть, для того чтобы трудовой процесс внутри организации был всегда эффективным и результативным, руководитель должен воздействовать на сотрудников.

2.Следующий тип мотивации - внутренний. Под внутренней мотивацией понимают идеи, цели и задачи, убежденность в необходимости исполнения которых существует у самого работника. Таким образом, он сам работает над их достижением.

3.Самомотивация есть абсолютно у каждого человека. Даже у такого человека, который не имеет никаких задач и целей, существуют различного

рода потребности, которые необходимо удовлетворять. В составе типовых стимулов отражаются материальные и нематериальные стимулы.

Виды внешней мотивации:

1. Материальная мотивация.
2. Нематериальная мотивация.
3. Социальная мотивация.

Материальная мотивация - это различные поощрения в виде денежных средств. Многие ученые в настоящее время, как и ранее Ф. Герцберг, не относят заработную плату к мотивирующим факторам.

Однако, Г.В. Ветошко, «напротив, считает заработную плату главным стимулирующим фактором работы персонала»[2].

Факторами материальной мотивации выступают:

1. Система оплаты труда.
2. Финансовые премии и надбавки к зарплате.

Под материальными стимулами, как правило, понимают все виды системы оплаты труда при помощи денежных средств, или получение дохода в денежной форме. Кроме нее, сюда же относят оплату за использованное имущество сотрудника (например, автомобиль), оплату транспортных расходов или питания во время рабочего дня, медицинское обслуживание по полисам добровольного медицинского страхования, оплачиваемого работодателем, организация туристских поездок для сотрудников и т.д.

Нематериальная мотивация относится к весьма непростым процессам. Это связано в основном с тем, что в организации все сотрудники работают, в первую очередь, ради извлечения для себя максимально возможной денежной прибыли. Соответственно пользоваться материальной мотивацией (повышать заработную плату, награда определенными бонусами в денежной форме) значительно легче для руководителя.

Нематериальная мотивация представляет собой такие факторы, как:

1. Предоставление право выбора в трудовой деятельности.

2.Похвала за хорошо выполненную работу, поставленные цели или решенную задачу.

3.Различные награждения за участие в трудовой деятельности.

К нематериальным стимулам относят такие методы стимулирования, которые, не требуя от организации финансовых вложений, позволяют поддерживать эмоциональное состояние коллектива на высоком позитивном уровне.

Под социальной, или моральной мотивацией, понимают нравственные ценности работника, состоящие в осознании им «своего труда, как определенного долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда» [6].

К социальной мотивации относят побудительные мотивы, которые связаны с творческой насыщенностью и содержательностью труда, так же большую роль здесь играют относительно благоприятные условия труда и взаимоотношения в коллективе, возможность карьерного роста, самосовершенствование и самовыражение.

«Мотивация работника умственного труда зависит от эффективности его работы, от способности достигать поставленных целей. Если его труд лишен эффективности, то желание трудиться и, соответственно, вклад в успех организации скоро уменьшатся» [11].

Развитие сотрудников с помощью мотивации делает их более заинтересованными в своей сфере деятельности, а именно заинтересованность дает большую результативность и эффективность в реализации любых целей. Конкурентоспособность предприятия отчасти состоит из совокупности компетенций всех сотрудников.

Таким образом, с целью стимулирования персонала к повышению эффективности своей деятельности в организации должны применяться меры материального и нематериального стимулирования (включая такие их составляющие как организационная и социальная мотивация).

Совокупность применяемых мер стимулирования называется системой мотивации персонала организации и в зависимости от того, насколько качественно она будет выстроена, настолько применяемые в ней меры будут способствовать повышению мотивации персонала, от чего во многом зависят и экономические результаты предприятия. Другими словами, грамотно разработанная и эффективно применяемая система стимулирования труда работников фирм позволит предприятиям добиться успеха в своем виде деятельности.

## **1.2 Основные факторы и инструменты мотивации персонала**

В сущности у руководителя организации есть три способа воздействовать на работника:

- заставить (принудить);
- договориться (сделка купли-продажи качественного труда);
- создать условия, при которых работник будет самомотивироваться;

Воздействие на персонал осуществляется через факторы, влияющие на направленность усилия работников. Факторы мотивации делятся на внешние и внутренние [8].

Внешняя мотивация (экстринсиная) – побуждение или принуждение заниматься какой-либо деятельностью, внешними для сотрудника обстоятельствами или стимулами.

Примеры внешней мотивации:

- Деньги
- Статус
- Карьера
- Признание
- Эстетика быта
- Возможность путешествовать

Внутренняя мотивация (интрисивная) – мотивация, движущей силой которой являются внутренние качества работника. Не связана с внешними обстоятельствами, а связана с самим видом деятельности.

Примеры внутренней мотивации:

- Самореализация
- Творчество
- Самоутверждение
- Любопытство
- Здоровье
- Личный рост
- Потребность в общении
- Идеи

Знание факторов мотивации работника является для руководителя основополагающим, поскольку отдельно внутренняя или внешняя мотивация не может существовать, только лишь при их взаимосвязи, будут согласовываться интересы организации и сотрудника.

Статистические данные свидетельствуют Рисунок 1, что наиболее значимыми в мотивировании являются следующие факторы: результат работы, признание со стороны руководства, ответственность, продвижение по службе, в сравнении с которыми уровень заработной платы существенно менее значим.



Рисунок 1 – Результат анализа факторов мотивации

Система мотивации – это взаимосвязь материальных и нематериальных стимулов, цель которых состоит в обеспечении качественного и высокопроизводительного труда сотрудников компании, а также в привлечении талантливых специалистов и их удержании.

Цели разработки и внедрения системы мотивации персонала на предприятии:

- увеличение прибыли организации, выполнение производственных и финансовых планов;
- повышения качества предоставляемых услуг;
- повышение заинтересованности работника в эффективном труде;
- побуждение персонала организации работать максимально эффективно за минимальное вознаграждение при стойкой уверенности адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;
- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии;
- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого работника (каждой должности)

- укрепление дисциплины работников, лояльности к компании и солидарной ответственности персонала;

- создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом, способствующих росту эффективности организации в целом и сокращению расходов;

Выявить набор мотивационных факторов для сотрудника можно разными способами. Это может быть и собеседование кандидата, и тестирование, и анкетирование. Выбор конкретного инструмента всегда зависит от ситуации в организации, от планируемого результата, от навыков руководителя или специалиста по управлению персоналом.

После того, как мотивационные факторы выявлены различными способами, необходимо понимание того, какими инструментами можно мотивировать работника, сколько это будет стоить организации и как подсчитать эффективность системы в целом?

- заработная плата
- содержание труда
- защита трудовых прав работника
- порядок в организации
- отношения руководства к работнику
- возможность карьерного роста
- социальный пакет

С позиции организации можно разделить все возможные инструменты мотивации на две группы:

- положительная мотивация
- негативная мотивация

Позитивная мотивация основывается на положительные стимулы. Позитивная мотивация бывает материальной и нематериальной.

К материальным (финансовым) инструментам мотивации относятся:

- заработная плата
- премия

- социальный пакет

Как правило, результаты изменения материальной мотивации видны быстрее, но без особого дополнительного мотивационного стимула необходимый эффект будет достаточно краткосрочным – от 3 до 6 месяцев.

По истечении этого периода времени работник, как правило, забывает о поднятой зарплате или о выплачиваемой премии и работает в привычном ритме, не прикладывая особых усилий.

Нематериальная мотивация – это метод, который не должен носить разовый характер, и зачастую он не даёт быстрого эффекта. Как правило, он используется для повышения уровня лояльности сотрудников компании, их вовлеченности в работу и общую идею или для создания комфортных условий для работы коллектива [8]. Такие вещи всегда рассматриваются в долгосрочной перспективе.

Нематериальная мотивация – важная часть стимулирования сотрудников. В неё можно включить самый широкий круг понятий, которые делают работу в организации привлекательной для работника.

Инструменты нематериальной мотивации:

- знак отличия, грамота
- благодарность
- размещение фотографии на доске почёта
- именные канцелярские принадлежности (папки, файлы и т.д.)
- оплата проезда
- абонемент в спортивный клуб
- бесплатные обеды
- совместные коллективные мероприятия
- делегирование полномочий
- участие в новых проектах организации

Выбирать между материальной и нематериальной мотивацией не следует, нужно использовать их в совокупности. Они не взаимозаменяемые. Необходимо помнить, что нематериальная мотивация будет эффективна

только в сочетании с материальными благами. Не имеет смысла использовать нематериальную мотивацию, когда не решены базовые вопросы компенсации. Сколько бы грамот не получил сотрудник организации, без вещественного подкрепления они будут бесполезны и могут даже создать негативную атмосферу в коллективе.

Негативная мотивация – побуждения, вызванные осознанием возможных неприятностей, неудобств, наказаний, которые могут последовать в случае невыполнения деятельности. Например, школьника к учёбе могут побуждать требования и угрозы родителей, боязнь получить неудовлетворительные оценки. Учёба под влиянием такого мотива приобретает характер защитного действия и является принудительной [8].

В случае действия негативной мотивации человека побуждают к деятельности страх перед возможными неприятностями или наказанием и стремление их избежать. Он рассуждает так: «Если я этого не сделаю, то меня ожидают неприятности». Вот что побуждает к деятельности под влиянием негативной мотивации.

Формы негативных санкций, которые можно применять и которые способны актуализировать негативную мотивацию, разнообразны:

- вербальное (словесное) наказание (осуждение, замечание и т.п.);
- материальные санкции (штраф, лишение привилегий, премии)
- социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие групповой, социальный ostracism);
- лишение свободы;
- физическое наказание;

Основным недостатком негативных санкций является кратковременность их влияния: они стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков) только на период их действия. Негативная мотивация тем сильнее влияет на человека, чем больше его уверенность в неизбежности наказания.

Таким образом, негативная мотивация, в том числе и наказание, достаточно сильный мотивационный фактор, который способен побуждать человека к деятельности, однако не лишенный многих недостатков и нежелательных последствий.

Жизненная важность мотивации для менеджмента качества обусловлена необходимостью вовлечения практически всех работников организации в процессы улучшения качества. Улучшение качества невозможно без творческого, энергичного и инициативного поведения работников. Система мотивации должна инициировать такое поведение, однако возможности принудительных механизмов здесь ограничены.

### **1.3 Особенности современных теорий мотивации**

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий, потребности и вознаграждения.

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать.

Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются,

что потребности в принципе можно классифицировать, как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить: потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности.

Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Принято разделять различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Это - работы Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда и Фредерика Герцберга.

### **Теория Маслоу**

Потребности делятся на первичные и вторичные, и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

1. Физиологические: голод, жажда, половое увлечение и т.д.
2. Экзистенциальные: безопасность существования, комфорт, постоянство условий жизни и т.д.
3. Социальные: социальные связи, общение, забота о другом и т.д.
4. Престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание;
5. Духовные: познание, самоактуализация, самовыражение;

Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.

После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

### **Теория Мак-Клелланда**

1. Три потребности, мотивирующие человека — это потребности власти, успеха и принадлежности (социальная потребность).
2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

### **Теория Герцберга**

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.
3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека.
4. Для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Не смотря на тот существенный шаг вперед в развитии теории мотивации, который совершили содержательные концепции в этом направлении, они не лишены определенных недостатков, к которым можно отнести:

1. Игнорирование ситуационных особенностей мотивационного выбора, сведение всего многообразия побудительных сил человека к ограниченному набору потребностей.
2. Недооценка индивидуальности человеческой деятельности. Пытаясь преодолеть ограниченность стимулирования по принципу «кнута и пряника», содержательные концепции мотивации попадают в собственную ловушку: пытаются ограничить поведение человека жесткой иерархией или набором внутренних ценностей.

3. Невозможность установить четкую корреляцию между различными потребностями человека ввиду отсутствия универсальной теории человеческой деятельности.

Эти недостатки, которые неизбежно заключали в себе все содержательные теории мотивации, попытались преодолеть другие исследователи в данной области, которые разрабатывали иные мотивационные модели, названные процессуальными.

Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

### **Теория ожиданий**

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого-либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность.

Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков:

- усилия
- исполнение

- результат

Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем.

Во-первых, так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы, то исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значения двух факторов: возможности человека и его мотивация.

Во-вторых, утверждается, что мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня.

В-третьих, валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация.

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий, процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

Делая общий вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации делают выбор одной из альтернативов действия, исходя из того, что они получают в

результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

### **Теория справедливости**

Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).
2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).
3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.

О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и так далее.
2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии
3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.

Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания. Что хотят работники?

- чувства удовлетворения от работы.
- адекватного вознаграждения.
- гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).
- возможности реализации всех своих способностей.
- разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3. Скрытые внутренние ожидания. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись, и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный, и мы не хотим этим заниматься.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Как отмечалось выше, это не просто теории, подобные башням из слоновой кости. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Сравнительная характеристика современных теорий представлена в Приложении А.

## **1.4 Организация и мотивация труда: Зарубежный и Российский опыт**

Мотивация труда относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделялось большое внимание. Отечественные теория и практика мотивации труда. Как правило, сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах, и малоэффективны.

Для России актуально исследование опыта стимулирования труда таких стран, как США, Япония, стран Западной Европы. 25-30 лет назад в этих странах была обнаружена тенденция снижения стимулирующего эффекта от заработной платы, в связи с этим были разработаны совершенно новые способы стимулирования труда персонала. К таким способам относится партисипативное управление, которое включает в себя программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы.

Их также называют производственной демократией или экономикой участия. В отличие от большинства систем оплаты труда, построенных на признании индивидуального вклада работников фирмы, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.

Партисипативное управление существует в следующих формах [1]:

- участие работников в прибылях и собственности;
- участие работников в доходах;
- участие работников в управлении;

Участие в доходах – это программа мотивирования по сокращению расходов фирмы по установленным критериям: снижение издержек на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшение

качества продукции и т. д. Это программа способствует усилению трудовой активности, ориентирует их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации.

Эта форма участия наиболее эффективна в сравнительно небольших и стабильных фирмах, где хорошо видны существующие между подразделениями взаимосвязи и есть возможность контролировать затраты, разрабатывать стандарты деятельности. Иногда работники участвуют не только в доходах, но и в убытках фирмы. Участие работников в прибылях и собственности представляет программу их мотивирования путем распределения некоторой части прибыли фирмы между ними, либо по итогам работы в форме обусловленных выплат (премий), либо по истечении определенного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими работникам акциями.

Это система участия наиболее эффективна в быстрорастущих фирмах, получающих высокие прибыли, позволяющих устанавливать существенные поощрения для работников. Кроме этого, система признается эффективной, когда применяется для менеджеров и специалистов, которые своими решениями существенно влияют на деятельность фирмы.

Для фирмы это форма дает дополнительный эффект, так как позволяет изменять размеры заработной платы в ходе приспособления к конъюнктуре рынка. Если прибыль фирмы снижается, то это позволяет ей обоснованно снижать выплаты работникам и наоборот. Участие работников в управлении – это программа мотивирования их путем предоставления возможности участвовать в обсуждении и принятии решений по деятельности фирмы.

Схемы такого участия осуществляются на разных организационных уровнях. На уровне рабочих групп участие в управлении осуществляется посредством обсуждения и выработки решений членами этих групп в рамках представленных полномочий – например, кружки качества в Японии. На других организационных уровнях (производственных подразделений и

управления фирмы в целом) используется принцип представительства, в ряде стран закрепленный законодательно.

В Германии работники включаются в наблюдательные советы и правления. Участие в профсоюзной деятельности позволяет определять социальную и кадровую политику предприятия. Более подробно рассмотрим стимулирование труда персонала участием в управлении [2]. К преимуществам данного вида стимулирования труда персонала относятся:

- преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов фирмы;
- повышается информированность работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций;
- растет макроэкономическая и макросоциальная стабильность.

Однако данная система стимулирования труда имеет и ряд недостатков:

- передача наемным работникам прав принимать решения в политике фирмы, способствует разрушению предпринимательских основ хозяйствования;
- работники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода ориентируются на увеличение зарплаты, а не на инвестиции;
- работники избегают принятия инновационных решений;
- работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности фирмы;

Но, тем не менее, как показывает практика использования такой системы стимулирования труда персонала за рубежом, результат она дает неплохой, участие работников в управлении повышает их заинтересованность в деятельности фирмы, повышает осведомленность о деятельности фирмы, делает их труд более интересным и разнообразным, заставляет их более ответственно подходить к собственному труду, позволяет работникам чувствовать себя не просто частью отлаженного

механизма, а частью заводного устройства, которое приводит в действие весь механизм.

Например, в США стимулирование труда участием в управлении является одним из основных аспектов программ, способствующих повышению трудомотивирующего эффекта. В частности, большинство американских фирм и корпораций в качестве трудомотивирующего фактора широко использует делегирование, когда часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются работникам, заслуживающим доверия.

В США, пожалуй, самая разветвленная система стимулирования труда персонала, в которую включаются все возможные программы по повышению мотивации труда на предприятиях. Отсюда можно сделать вывод о значимости работы с персоналом на предприятиях. Отдача от капитала предсказуема, а от труда – нет, именно труд может стать для любого предприятия практически неиссякаемым источником увеличения добавленной стоимости, созданной на этом предприятии.

В Японии стимулирование труда участием в управлении представляет собой активное вовлечение работников в различные производственные движения (за повышение производительности труда, за работу без брака, движение контроля над качеством продукции и др.) и в групповую работу ("кружки качества").

Однако стоит отметить, что стимулирование труда участием в управлении в Японии развито достаточно слабо, это связано с тем, что в Японии используются несколько другие рычаги воздействия на персонал предприятий, да и проблем с низкой мотивацией труда на предприятиях Японии практически нет в силу менталитета этой нации: японцев с детства приучают к почтению и уважению старших, к жесткой дисциплине. Поэтому для японских предприятий не стоит цели усиливать мотивацию труда персонала, их цель – удерживать высокий уровень мотивации труда. Что же касается западноевропейских систем мотивации труда, то стоит сказать, что

эти системы имеют много общего с американскими принципами управления, однако не тождественны им.

Для стран Западной Европы характерно еще большее участие персонала предприятий в управлении. Одной из основных особенностей мотивации персонала в западноевропейских странах, например, в Великобритании, является более широкое, чем в США, распространение партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в еще более активном (по сравнению с американскими компаниями) участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений, что обусловлено спецификой характера собственности. Так, в странах Западной Европы более широко развиты производственные кооперативы, которые можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры, а также государственные предприятия, где работники участвуют в оперативном управлении производством.

Примером формирования партнерских отношений в Великобритании является функционирование на предприятиях Консультационных комитетов рабочих и Консультативных объединений по разработке социальных планов.

В Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге, Швеции принято соответствующее законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса.

Работники компаний Франции также имеют своих представителей в советах директоров, но без права голоса в принятии решений. Во многих странах Западной Европы (Австрии, Франции, Швеции и др.) сотрудники имеют право участвовать также в решении социальных вопросов.

Специальными законами регулируется вовлечение работников в управление в Германии, в соответствии с которыми там созданы производственные советы (Советы предприятий). Право участия производственного совета в управлении предприятием распространяется на следующие вопросы:

- принятие и изменение устава предприятия, организации производства и профессионального взаимодействия работающих;
- вопросы рабочего времени (определение начала и конца рабочего дня, перерывов в работе и т. п.);
- временные сокращения или продление рабочего времени на предприятии;
- время, место и форма оплаты труда;
- определение общих принципов и графика отпусков, а также решение вопросов об отпусках для отдельных работников в случае возникновения разногласий между работниками и работодателем;
- разработка и принятие инструкций по предотвращению на производстве несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- внедрение и применение технических средств контроля за поведением и производительностью работников;
- вопросы социального обеспечения;
- вопросы формирования политики в области заработной платы и применения новых форм оплаты труда;
- вопросы персонального отбора, назначений, перемещений и др.

В Германии на предприятиях с числом занятых более 100 человек предусмотрено образование так называемых экономических комиссий, состоящих из членов производственного совета и представителей работодателя, которые занимаются решением только экономических вопросов.

Если количество работников превышает 500 человек, то на немецких предприятиях могут создаваться наблюдательные советы, право выдвижения кандидатур, в которые имеют производственные советы и высшие производственные организации данной отрасли. Кроме того, участие трудящихся в управлении может осуществляться и через назначаемого наблюдательным советом Директора по труду, в ведении которого находятся кадровые вопросы, вопросы социальной сферы и заработной платы.

Практика управления немецкими предприятиями показывает, что подобная политика привлечения трудящихся к управлению способствует развитию их трудовой активности, мотивации и, в конечном итоге, улучшению конечных результатов производства.

Таким образом, стимулирование на основе участия в управлении в настоящее время достаточно широко распространено в мире и применяется на многих крупных предприятиях. В некоторых странах (например, в Австрии, Дании, Голландии, Швеции) необходимость участия персонала в управлении законодательно закреплена.

Более подробно рассматривая, основной фактор мотивации за рубежом-деньги, следует сказать, что в России они являются мотивирующим фактором, только если непосредственно связаны с итогами труда.

Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, менеджерам российских организаций, особое внимание стоит уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот, в том числе:

- признавать ценность работника для организации;
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месет, так и дома;
- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией в которой они работают;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья и так далее;

Для России опыт развитых стран в области стимулирования труда является ценным, так как проблема низкой мотивации труда на наших

предприятиях существует, и предпринимаемые попытки внедрения современных разработок зачастую оказываются неэффективными. В этой связи положительный опыт воздействия на персонал, осуществляемый стимулированием труда на основе участия в управлении в развитых странах, может являться отличным примером для российских предприятий.

Обзор передового зарубежного опыта эффективных систем мотивации персонала показал, что в зарубежных предприятиях применяется партисипативное управление мотивацией, которое базируется на признании взаимных интересов всех членов фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.

## **2 УЛУЧШЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО «АЛЬЯНС ЭКСПЕРТ»**

### **2.1 Краткая характеристика ООО «Альянс Эксперт»**

Общество с ограниченной ответственностью «Альянс Эксперт» (далее ООО «Альянс Эксперт»), основана в 2008 году друзьями и деловыми партнерами.

Компания ООО "Альянс Эксперт" является экспертной организацией, специализирующейся на предоставлении услуг неразрушающего контроля, технического диагностирования и экспертизе промышленной безопасности объектов нефтегазовой отрасли.

В штате Компании работают высококвалифицированные эксперты в области промышленной безопасности, и аттестованные специалисты с огромным опытом и практикой в области неразрушающего контроля.

За время работы Компания зарекомендовала себя как надежный партнер, при этом Компания непрерывно стремится к совершенствованию качества своих услуг.

Основные черты Компании - это индивидуальный подход к каждому заказчику, стремление к развитию и совершенствованию.

Специалисты ООО «Альянс Эксперт» успешно сотрудничают с такими компаниями как, ПАО «Транснефть», ООО «ВБТ», ООО «ГИС Нефтесервис», ООО «Пакер Сервис», «Weatherford», «CWS», ООО «Свет Энергия» и другими компаниями, ведущими свою деятельность в нефтяной сфере.

Основываясь на опыте плодотворного сотрудничества с вышеперечисленными организациями, сотрудники ООО «Альянс Эксперт» детально изучили все существующие и потенциальные требования заказчиков, что делает эту организацию одной из наиболее конкурентоспособных на рынке нефтяного сектора.

#### 2.1.1 Организационная структура ООО «Альянс Эксперт»

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений [16]. Организацией ООО «Альянс Эксперт» руководит директор Вотяков Сергей Николаевич. Ему непосредственно подчиняется главный бухгалтер, зам. директора по техническим вопросам, начальник ЛНК. Структурная схема организации представлена на рисунке 2.

ООО «Альянс Эксперт» - малое предприятие, численность не превышает 50 человек. Персонал ООО «Альянс Эксперт» - высококвалифицированные специалисты, имеющие среднее или высшее образование. Средний возраст работников 25-30 лет.



Рисунок 2 – Схема организационной структуры  
ООО «Альянс Эксперт»

### 2.1.2 Лаборатория неразрушающего контроля ООО «Альянс Эксперт»

ООО «Альянс Эксперт» располагает лабораторией неразрушающего контроля (далее ЛНК).

Главной целью ЛНК в ООО «Альянс Эксперт» является качественное и современное определение технического состояния оборудования и материалов неразрушающими методами при строительстве, монтаже, реконструкции и техническом диагностировании объектов контроля Заказчика, а также выдача полного и достоверного заключения по результатам контроля.

Основной задачей ЛНК является повышение качества выполняемых работ, соблюдение требований Руководства по качеству организации, законодательной и действующей нормативно-технической документации.

Основным видом деятельности ЛНК является:

1. Неразрушающий контроль оборудования для ГРП;
2. Неразрушающий контроль оборудования колтюбинговых установок;
3. Неразрушающий контроль оборудования цементируемых агрегатов;
4. Неразрушающий контроль, экспертиза промышленной безопасности технических устройств опасных производственных объектов;
5. Гидравлическое испытание оборудования работающего под давлением, его деталей и сборочных единиц;
6. Тарировка предохранительных клапанов;
7. Ревизия запорной арматуры высокого давления;

Для неразрушающего контроля ЛНК использует следующие виды (методы) :

1. Ультразвуковой
  - 1.2. Ультразвуковая толщинометрия
  - 1.3. Ультразвуковая дефектоскопия
2. Проникающими веществами
  - 2.1. Капиллярный
3. Визуальный
4. Магнитопорошковый
5. Рентгенографический

### **2.1.3 Политика в области качества**

Политика в области обеспечения качества ЛНК заключается в обеспечении достоверности, объективности и точности оценки при контроле объектов, входящих в область аттестации лаборатории.

В своей работе ЛНК руководствуется следующими основными принципами:

- выполнение указаний, требований, норм и правил по неразрушающему контролю, утверждённых Ростехнадзором России;
- обеспечение надлежащего качества выполненных работ по контролю методами, входящими в область аттестации ЛНК;
- развитие нормативной и технической базы ЛНК;
- совершенствование политики в области качества;
- вовлечение сотрудников лаборатории а мероприятию по обеспечению качества;
- проведение внутренних проверок в ЛНК;

Обеспечение конфиденциальности информации, полученной по результатам контроля;

- завоевание доверия со стороны Заказчиков;

ЛНК располагает персоналом, имеющим профессиональную подготовку, теоретические знания и практический опыт, необходимые для проведения неразрушающего контроля.

В своей работе ЛНК использует нормативные и учебно-методические документы согласно заявленной области аттестации, вся нормативно техническая база проходит своевременную актуализацию.

Ответственность за эффективное функционирование системы качества в ЛНК, несёт начальник ЛНК и директор ООО «Альянс Эксперт».

## **2.2 Анализ самооценки принципов менеджмента в ООО «Альянс Эксперт»**

Основу для разработки, внедрения и развития результативной и эффективной системы менеджмента качества составляют восемь принципов менеджмента качества [18]:

1. Ориентация на потребителя

Организация зависит от своих потребителей и поэтому должна понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

## 2. Лидерство руководителя

Лидерство высшего руководства, его обязательства и активное участие являются решающими при разработке и поддержании в рабочем состоянии результативной и эффективной системы менеджмента качества с целью достижения выгоды для всех заинтересованных сторон.

## 3. Вовлечение работников

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение даёт возможность организации с выгодой использовать способности.

## 4. Процессный подход

Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют, как процессом.

## 5. Системный подход к менеджменту

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов, как системой, вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении целей.

## 6. Постоянное улучшение

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как неизменную цель.

## 7. Принятие решений, основанные на фактах

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

## 8. Взаимовыгодные отношения

Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимны выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство организации могло использовать их с целью улучшения деятельности организации [2].

С целью выявления слабых сторон деятельности ООО «Альянс Эксперт» была проведена начальная самооценка принципов менеджмента, в соответствии с методологией представленной в ГОСТ Р ИСО 10014-2008.

Самооценка представляет собой всесторонний и систематический анализ деятельности организации и ее результатов по сравнению с выбранным. Использование результатов оценки способствует выбору принципа менеджмента для начала процесса улучшения организации и выбору оптимальных и надежных методов, которые помогут достичь определенного финансового и экономического эффекта [18].

Некоторые преимущества применения метода самооценки заключаются в том, что он:

- прост для понимания;
- легок при использовании;
- требует минимальных ресурсов руководства;
- обеспечивает входные данные для улучшения функционирования менеджмента качества организации.

Результаты самооценки принципов менеджмента представлены в виде радарной диаграммы на рисунке 3.



Рисунок 3 – Результаты самооценки принципов менеджмента

После анализа полученных результатов были выявлены приоритетные направления воздействия, которыми для данного предприятия будут два принципа менеджмента: лидерство руководства (1,1) и вовлечение работников (1,3).

Оба принципа менеджмента тесно связаны между собой. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации.

Для содействия обеспечения будущего организации и удовлетворенности заинтересованных сторон руководству необходимо создать культурную среду, способствующую вовлечению работников в активный поиск возможностей показателей процессов и деятельности в целом.

С целью вовлечения работников высшему руководству следует создать среду, в которой полномочия делегируются так, чтобы работники приняли на себя определение областей. Где организация может деятельность.

Реализовать слабовыраженные принципы менеджмента в ООО «Альянс Эксперт» целесообразно через систему мотивации персонала, используя различные методы и источники мотивации.

Для совершенствования действующей системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт» необходимо провести анализ источников мотивации и уровень мотивации в данной организации.

### **2.3 Анализ действующей системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт»**

Продуманная система мотивации персонала позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых специалистов. Поскольку издержки на рабочую силу являются основной статьей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Низкая оплата труда может сильно подорвать способность компании реализовать свои стратегические цели [19]. В то же время необоснованно высокие расходы на заработную плату могут привести к банкротству. Создать систему вознаграждений, которая бы позволила бы получить максимальную отдачу от сотрудников, способствовала бы увеличению прибыльности компании, непростая задача.

Основными принципами оптимальной системы мотивации персонала на современном этапе являются [19]:

1. Стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.
2. Система оптимальной мотивации труда должна учитывать стадию, на которой находится организация (становление, функционирование, развитие). В нашем случае ООО «Альянс Эксперт» функционирует с 2008 г.

При этом, создавая систему оптимального стимулирования персонала необходимо учитывать внешние ограничения системы, которыми рыночных условиях являются:

1. правовая среда (система оптимальной мотивации труда должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства);

2. экономическая среда (система оптимальной мотивации труда должна учитывать ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.);

3. социальная среда (система оптимальной мотивации труда должна учитывать средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые так или иначе включены сотрудники организации, уровень преступности, перспективность региона, уровень напряженности и т.д.);

4. политическая ситуация (система оптимальной мотивации труда должна учитывать общеполитическую сложившуюся в регионе (наличие забастовок, стачек и т.д.);

5. факторы технологического развития отрасли;

6. экологические факторы;

7. социокультурные факторы;

ООО «Альянс Эксперт» не имеет разработанной задокументированной системы мотивации, руководство мотивирует сотрудников основываясь на внутреннем ощущение персонала - это основная проблема российского работодателя.

Никто или почти никто не думает и не хочет думать, что персонал тоже может иметь свое мнение, что у него тоже могут быть свои мотивы и интересы, что он тоже может по-своему оценивать адресованную ему систему мотивирования [21].

На сегодняшний момент в ООО «Альянс Эксперт» необходимо перейти от ощущения мотивационной среды к ее систематическому

измерению и изучению, и следовательно - основание мотивации не личные ощущения работодателя, а первоисточник.

Одна из основных задач работы - провести анализ действующей системы мотивации, выявить проблемы в механизме стимулирования, провести актуализацию системы стимулирования. Проанализировать степень удовлетворенности системой со стороны сотрудников. Выявить желаемые факторы и инструменты мотивации [22].

Для определения уровня мотивации в ООО «Альянс Эксперт» проводился анализ индивидуального уровня мотивации каждого сотрудника. Измерение уровня мотивации, определение источников мотивации и определение мотивационного баланса позволило от ощущений перейти реальным цифрам.

Было проведено анкетирование по оценке удовлетворенности рабочим местом и опрос сотрудников для определения источников мотивации в организации.

Необходимость исследования – руководство желает повысить эффективность работы компании, вследствие увеличения объема работ и более оптимального использования имеющегося трудового ресурса [22].

### **2.3.1 Определение источников мотивации в ООО «Альянс Эксперт»**

Для определения источников мотивации, была применена методика ученых John Barbuto и Richard Scholl. Которые создали опросник для определения источников мотивации и предложили очень реалистичную и информативную модель мотивации в плоскости взаимоотношения «человек-организация».

Мотивация динамична и практически не измерима, поэтому в модели акцент сделан на основных источниках мотивации как фундаментальных личностных образованиях.

Всего выделено пять таких источников:

1. Внутренние процессы - желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности.

2. Инструментальная мотивация - желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т. п.

3. Внешняя концепция Я - желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.

4. Внутренняя концепция Я - желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей.

5. Интернализация цели - желание достигать целей, соответствующих интернализированным (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям.

Знание источников мотивации позволяет составить «мотивационную карту» каждого сотрудника. У каждого сотрудника можно выявить все источники мотивации, но степень их выраженности будет различна.

Способы удовлетворения одного и того же запроса могут варьироваться в зависимости от имеющихся средств, времени, корпоративной культуры, стадии развития компании и других факторов [24].

Опросник состоит из 30 вопросов по шесть в каждой из категории. Бланк для ответа на опрос представлен в приложении Б [23].

Каждый выбор опрашиваемого оценивается определенным количеством баллов в соответствии со шкалой:

Выбор	Полное нет	Нет	Скорее нет	Не знаю	Скорее да	Да	Полное да
Баллы	-3	-2	-1	0	1	2	3

Учитывая про «интимность» вопроса (касающихся заработной платы, личных отношений и т.п.) опросник использовали анонимно.

Был проведен опрос для определения источников мотивации в ООО «Альянс Эксперт» и проанализированы результаты по каждому сотруднику и по всем отдельно участникам опроса вместе.

В результате опроса составил общую диаграмму, которую можно рассматривать как «мотивационную карту» организации.

Результаты анализа источников мотивации приведены в таблице 2.1 и графически изображены на рисунке 4.

Таблица 2.1

Код сотрудника	Сумма баллов				
	Внутренние процессы (А)	Инструментальная мотивация (В)	Внешняя Я-концепция (С)	Внутренняя Я-концепция (D)	Интернализация цели (Е)
<b>П</b>	4	1	-1	10	9
<b>Г</b>	3	7	-2	8	2
<b>К</b>	6	11	9	11	10
<b>Е</b>	2	-3	-2	1	0
<b>С</b>	7	-3	-1	7	8
<b>А</b>	-1	7	0	12	8
<b>Н</b>	6	16	10	12	11
<b>И</b>	3	2	0	7	8
<b>О</b>	3	8	-1	7	2
<b>В</b>	4	-2	4	4	5
<b>Сумма баллов</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>79</b>	<b>56</b>
<b>Средний балл</b>	<b>3,7</b>	<b>4,4</b>	<b>1,7</b>	<b>7,9</b>	<b>6,3</b>

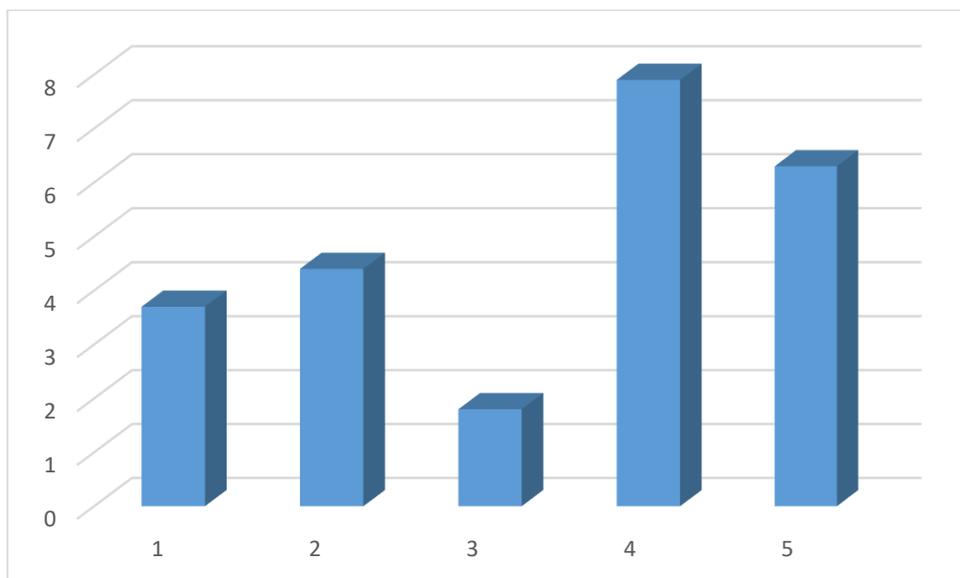


Рисунок 4 – Графический вариант результатов опроса

Из общей диаграммы выраженности источников мотивации видно, что нет отрицательных оценок по категориям. Это положительная характеристика имеющейся системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт – «Внутренняя Я-концепция» (D) и «Интернализация цели» «E». Это может быть обусловлено тем, что основной персонал организации это высококвалифицированные специалисты с высшим образованием.

Практически одинаковое количество баллов было отдано сотрудником за следующие источники мотивации «Внутренние процессы» (A) и «Инструментальная мотивация» (B).

На последнем месте среди всех источников мотивация «Внешняя Я- концепция» (C) это может быть связано с тем, что средний возраст опрошиваемых работников 35 лет. Они уже состоявшиеся и уверенные в себе личности, поэтому не хотят, чтобы их поведение и мнение оценивали окружающие. Они принимают решения только основываясь на свой профессиональный опыт.

Если анализировать опросник каждого сотрудника в отдельности видно, что только два специалиста (K, H и B) на категорию мотивации

«Внешняя Я - концепция» (С) ответили положительно. Они же являются одними из самых молодых сотрудников. Поэтому мнение окружающих для них имеет большее значение.

### **2.3.2 Оценка уровня мотивации персонала в ООО «Альянс Эксперт»**

В ООО «Альянс Эксперт» существует традиционная для российских предприятий система мотивации.

По результатам интервью было выяснено, что работникам начисляется премия. Периодичность премии не установлена. Условия начисления премии не оговорены. Инструменты мотивации не определены. Персонал не ознакомлен с действующей системой мотивации.

Фактически премия служит механическим дополнением к зарплате сотрудника и мотивирует лишь в случае лишения премиальной части. Требовалось узнать, насколько работники удовлетворены сложившейся ситуацией.

При оценке и анализе системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт» важно было понять, как тот или иной уровень мотивации связан с применяемой системой стимулирования, применяемые на предприятии. Без выявления связи уровня мотивации и системы стимулирования не возможно полноценно развивать мотивационную систему, так как практически невозможно повлиять на мотивацию [25].

Работникам была предложена анкета. Образец которой представлен в приложении В. Главной задачей анкетирования стояло: цифровое определение индивидуального уровня мотивации с учётом ряда факторов, которые представлены в таблице 2.2.

После сбора информации вычислялся уровень групповой мотивации, как среднеарифметическое суммы индивидуальных уровней мотивации работников.

Оценка уровня мотивации производилась по следующему принципу «5» - полностью удовлетворён, а «-5» - не удовлетворён, «0» - затрудняюсь ответить.

Таблица 2.2

Факторы мотивации	Оценка средняя
Оплата труда	0
Условия работы	5
Разнообразие работы	4,4
Самостоятельность в работе	4,5
Возможность продвижения по службе	-1,9
Санитарно-гигиенические условия	2,5
Отношения с коллегами	5
Отношения с непосредственным руководителем	4,4
Оценка всей системы стимулирования	2,97

Измеренный уровень мотивации в организации позволяет говорить о низкой удовлетворенности работника системой мотивации, если перевести данные в проценты это составляет порядка 59,4%.

Многие работники работают в компании несколько лет, поэтому формируют то большое количество голосов, которое говорит о предоставлении некоторой самостоятельности, отличном знании своих обязанностей, установлении доверительных отношений с руководителем и коллективом. Графически результаты анализа изображены на рисунке 5.

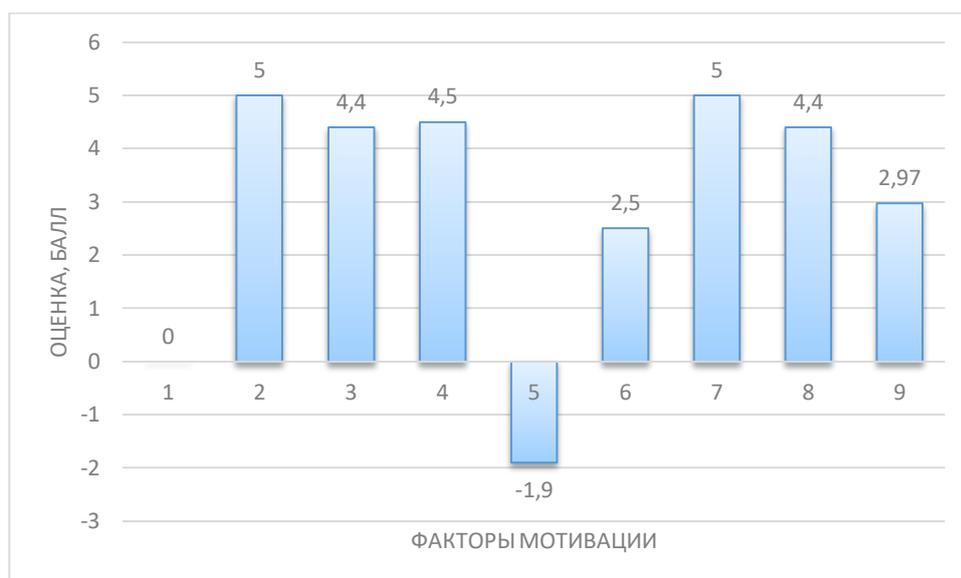


Рисунок 5 – Результаты оценки уровня мотивации

Были выявлены наиболее слабые факторы мотивации в ООО «Альянс Эксперт» - это «Возможность продвижения по службе» и «Оплата труда».

В коллективе много молодёжи и специалистов среднего возраста, поэтому многие хотят иметь возможность карьерного роста и повышения квалификации. 50% опрошенных не удовлетворены факторам мотивации «Оплата труда».

Для того чтобы решить проблему с низкой удовлетворённостью фактором мотивации «Оплата труда» проведен анализ для формирования эффективного мотивирования с помощью системы дополнительных льгот. Определенными льготами предполагается сформировать социальный пакет.

В данный момент в организации выполняются все требования Трудового Кодекса РФ, но для мотивирования работников этого недостаточно.

Персоналу было представлено 12 вариантов дополнительных льгот, из которых нужно было выбрать пять самых важных и предпочтительных из них. Напротив самой важной для них характеристики нужно было поставить балл 1, менее важной 2, затем 3,4,5.

Результаты анализа представлены в таблицу 2.3 и на рисунке 6.

Таблица 2.3

Дополнительные льготы	Количество человек					Общее кол-во человек
	1б.	2б.	3б.	4б.	5б.	
Доплаты (премия, бонусы)	4	2	1		1	8
Доплаты за стаж работы на предприятии	1	2	1			4
Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	1	1			1	3
Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	1	2	1	1		5
Страхование (медицинское, пенсионное)	1	1		1		3
Бесплатные обеды						0
Оплата за проезд (проездной, развозка)						0
Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты, праздники)			1	2	3	6
Бесплатная или частичная оплата путевок	1		2	1	1	5
Ссуды (деньги в долг)			2	2	1	4
Спорт (абонемент в спорт зал)		1		1	1	3
Другое (укажите, что бы могло дополнительно вас заинтересовать)						0

Во время анализа помимо предложений работников об улучшении системы мотивации выяснились и «минусы». Для каждого человека гораздо важнее не усилить плюсы, а ликвидировать минусы.

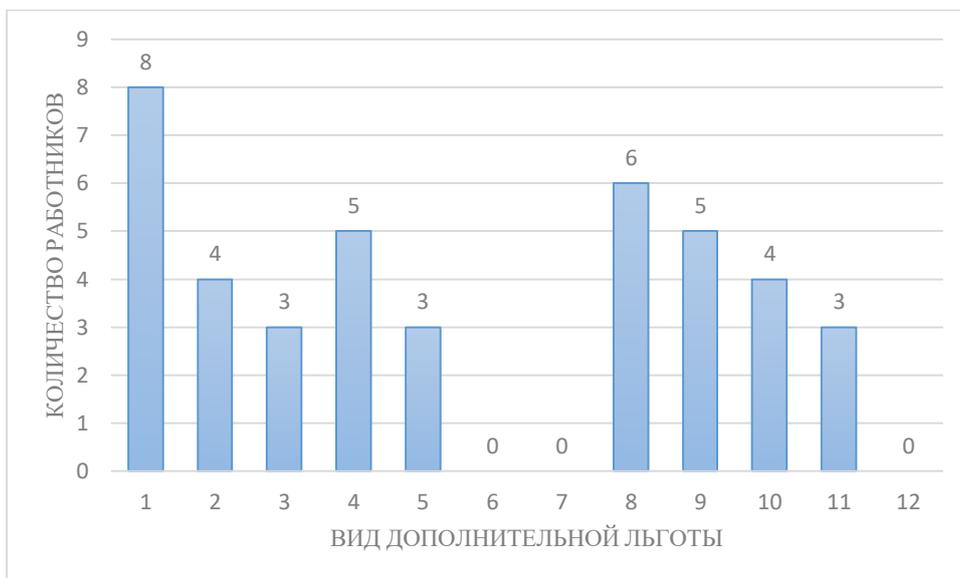


Рисунок 6 – Результаты оценки значимости дополнительных льгот

В ходе интервью с работниками ООО «Альянс Эксперт» выяснилось, что основным минусом системы мотивации является уровень заработной платы (по некоторым позициям ниже среднерыночного). Поэтому наиболее приоритетными льготами для сотрудников ООО «Альянс Эксперт» оказались «доплаты к з/п (премия, бонусы, надбавки)». Это еще раз подтверждает результаты анализа уровня мотивации. Сотрудники не удовлетворены уровнем заработной платы и хотели бы получить бонусы и премии.

В ООО «Альянс Эксперт» система мотивации не задокументирована и не имеет Положения о премировании персонала, это является слабой стороной системы. Для удовлетворения персонала необходимо разработать систему вознаграждения и поощрения, тем самым дать возможность сотрудникам получать зарплату выше за достижения поставленных целей.

Вторым предпочтительным фактором мотивации работников ООО «Альянс Эксперт», являются «корпоративные праздники». В ООО «Альянс Эксперт» регулярно празднуются следующие праздники. Новый год, юбилейные даты организации и дни рождения сотрудников с вручением ценных подарков. Еженедельно сотрудники вместе с руководителем

посещают сауну. Это мероприятие укрепляет дружный коллектив. Сотрудники не хотят отказываться от этого инструмента мотивации.

Доля молодежи в численности работников ООО «Альянс Эксперт» растет. Многие бы хотели получить крупную сумму на покупку своего жилья и иметь возможность дополнительного обучения (тренинги, курсы, повышение квалификации).

ООО «Альянс Эксперт» не нарушает Трудовое законодательство РФ по отношению к работнику. Поэтому наименее востребованными оказались, «страхование», «спорт», и «доплаты на оздоровление». Все эти льготы выбрали специалисты более зрелого возраста.

#### **2.4 Пути совершенствования системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт»**

Система мотивации ООО «Альянс Эксперт» должна отвечать следующим принципам [25]:

- комплексность подходов
- справедливость
- прозрачность и ясность
- конкурентоспособность

Комплексность подхода – все элементы стимулирования должны ограничено и согласовано дополнять друг друга, а не являться хаотичным набором порой противоречивых по направленности частей.

Справедливость – степень распределения компенсаций и благ должна быть прямо пропорциональна степени реального вклада работника в достижение успеха организации. Вместе с тем ряд благ (льгот) предоставляется организацией конкретному человеку согласно его статусу, присвоенному исходя из чётких критериев (молодой специалист, пенсионер и др.).

Прозрачность и ясность – работник ООО «Альянс Эксперт» должен четко знать, какие компенсации и блага ему могут предоставляться, в каком размере и как он может их заработать.

Конкурентоспособность – ООО «Альянс Эксперт» посредством всего набора элементов мотивации будет всегда самым привлекательным работодателем для работников, стремящихся быть лучшим в своей профессии на рынке труда.

Проведенный анализ степени удовлетворенности персонала, источников и уровня существующей системы мотивации позволил выявить сильные и слабые стороны существующей системы мотивации.

Сильные стороны действующей системы мотивации:

- нет отрицательных оценок по источникам мотивации;
- удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе;
- высокая сплоченность коллектива и доверительные отношения с руководителем;

Слабые стороны системы стимулирования;

- нет фиксированной системы мотивации, премии выплачиваются только по усмотрению руководства;
- отсутствие задокументированной системы поощрения, нет «Положения о премировании сотрудников»;
- нет системы корпоративных поощрений (конкурсы, награды и т.д.)
- нет возможности профессионального и карьерного роста;
- не осуществляется пересмотр окладов сотрудников с 2015 г., персонал не удовлетворен существующей системой оплаты.

По итогам проведенного исследования общее предложение – сделать социальный пакет и моральное стимулирование предельно персонализированным. Для этого возможно завести карточку «Уровень мотивации» на каждого работника, где будут зафиксированы все примененные к нему инструменты материальной и нематериальной мотивации, а так же намечаться новые инструменты. Ведение и учет

подобной информации позволит иметь и использовать сводную статистику по соцпакету и инструментам мотивации в ЛНК и по предприятию в целом. Необходимо внедрить Положение о премировании сотрудников.

По результатам анализа наиболее слабая сторона действующей системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт» - это материальные методы мотивации. Для оформления эффективной системы мотивации организации необходимо, прежде всего, устранить главный антистимул – низкую заработную плату. При низких заработных платах все остальные разработки теряют свою эффективность и значимость для работника.

Так как в ООО «Альянс Эксперт» работают молодые специалисты необходимо дать возможность развития карьеры. Для этих сотрудников, основными мотиваторами будут являться признание, карьера, статус, самоутверждение у руководителя есть еще несколько вариантов нематериальной мотивации:

- участие в принятии решений;
- делегирование полномочий;
- участие в новом проекте организации;

На основании полученных сведений возможно формирование социального пакета сотрудника.

Общедоступными для всех категорий работников предложено сделать следующие методы:

- билеты на концерт или театр;
- возможность получения ссуды;
- абонемент в тренажёрный зал;
- переход к новой формуле зарплаты (гарантированный оклад + премия за индивидуальные и/или групповые результаты работы + ежегодная премия по результатам работы организации);
- построение карьеры;
- возможность повышения квалификации (обучение, тренинги, курсы, самообучение и др.);

- предоставление дополнительных дней отпуска за стаж работы на предприятии;
- полная или частичная оплата путёвок.

В целом эффективность системы мотивации может усилить информирование работников о событиях, происходящих в организации.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ61	Бурому Владиславу Валерьевичу

Школа	ИШНКБ	Отделение школы	ОКД
Уровень образования	Магистр	Направление/специальность	Управление качеством

### Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

<p>1. Стоимость ресурсов научного исследования(НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных, человеческих.</p> <p>2. Нормы и нормативы расходования ресурсов</p> <p>3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования</p>	<p>Человеческие ресурсы: 2 чел. Работа с информацией, представленной в:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– научных публикациях;</li> <li>– аналитических материалах, изданиях;</li> <li>– нормативно-правовых документах.</li> </ul>
---	--

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Оценка коммерческого и инновационного потенциала НТИ</p> <p>2. Разработка устава научно-технического проекта</p> <p>3. Планирование процесса управления НТИ: структура и график проведения, бюджет, риски и организация закупок</p> <p>4. Определение ресурсной, финансовой, экономической эффективности</p>	<p>1. Проведение предпроектного анализа: анализ SWOT</p> <p>2. Планирование этапов работы, определение календарного графика и трудоемкости разработки.</p>
--	--

### Перечень графического материала:

<p>1. Матрица SWOT</p> <p>2. Перечень этапов, работ и распределение исполнителей</p> <p>3. Календарный план график проведения научных работ</p>
---

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

### Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Данков А.Г.	Кандидат экономических наук		

### Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ61	Бурому В.В.		

### 3. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

При выполнении дипломных работ студенты в основном становятся участниками сравнительно небольших по объему научных тем. Поэтому наиболее удобным и наглядным является построение ленточного графика проведения научных работ в форме диаграммы Ганта.

Диаграмма Ганта – горизонтальный ленточный график, на котором работы по теме представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания выполнения данных работ. Для удобства построения графика, длительность каждого из этапов работ из рабочих дней следует перевести в календарные дни. Для этого необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$T_{ki} = T_{pi} * k_{\text{кал}}, \quad (1)$$

где  $T_{ki}$  – продолжительность выполнения  $i$ -й работы в календарных днях;

$T_{pi}$  – продолжительность выполнения  $i$ -й работы в рабочих днях;

$k_{\text{кал}}$  – коэффициент календарности.

Коэффициент календарности определяется по следующей формуле:

$$k_{\text{кал}} = \frac{T_{\text{кал}}}{T_{\text{кал}} - T_{\text{вых}} - T_{\text{пр}}}, \quad (2)$$

где  $T_{\text{кал}} = 366$  – количество календарных дней в году;

$T_{\text{вых}} = 104$  – количество выходных дней в году;

$T_{\text{пр}} = 14$  – количество праздничных дней в году.

$$k_{\text{кал}} = \frac{366}{366 - 104 - 14} = 1,48$$

Рассчитанные значения в календарных днях по каждой работе  $T_{ki}$  округляем до целого числа. Все рассчитанные значения сводим в таблицу (табл. 1).

Таблица 1 – Временные показатели проведения научного исследования

Название работы	Трудоемкость работ									Исполнители	Длительность работ в рабочих днях, $T_{pi}$			Длительность работ в календарных днях, $T_{ki}$					
	$t_{min}$ , чел-дни			$t_{max}$ , чел-дни			$t_{ож}$ , чел-дни				Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3			
	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3										
Составление и утверждение технического задания	1	1	1	3	3	3	1,8	1,8	1,8	Руководитель				2	2	2	3	3	3
Подбор и изучение материалов по теме	5	5	5	9	9	9	6,6	6,6	6,6	Бакалавр				7	7	7	10	10	10
Выбор направления исследований	4	4	4	6	6	6	4,8	4,8	4,8	Руководитель				5	5	5	7	7	7
Календарное планирование работ по теме	2	2	2	4	4	4	2,8	2,8	2,8	Руководитель				2	2	2	3	3	3

Разработка необходимых документов	5	5	7	10	10	15	7	7	10,2	Руководитель,	4	4	6	6	6	9
Анализ замечаний, несоответствий, выявленных руководителями	10	10	15	10	15	25	12	12	19	Бакалавр	6	6	10	9	9	15
Устранение замечаний и несоответствий	8	5	8	10	10	13	8,8	7	10	Руководитель,	5	4	5	7	6	7
Составление пояснительной записки	5	10	15	7	13	25	5,8	11,2	19	Бакалавр	2	4	7	3	6	10

На основе таблицы 1 строим план график

Таблица 2 – Календарный план график проведения НИР по теме

№ работ	Вид работ	Исполнители	Т <sub>кi</sub> , кал. Дни	Продолжительность выполнения работ												
				Фев.		Март			Апрель							
				2	3	1	2	3	1	2	3					
1	Составление ТЗ	Руководитель	3	■												
2	Подбор и изучение материалов	Бакалавр	10	□												

	по Теме										
3	Выбор направления исследований	Руководитель	7			■					
4	Календарное планирование работ по теме	Руководитель	3			■					
5	Разработка необходимых документов	Руководитель, Бакалавр	9			■	□				
6	Анализ замечаний, несоответствий, выявленных руководителями	Руководитель, Бакалавр	15				■	□			
7	Устранение замечаний и несоответствий	Бакалавр	7					□			
8	Составление пояснительной записки	Руководитель, бакалавр	10						■	□	

■ руководитель, □ магистр

### 3.1 Бюджет научного исследования

При планировании бюджета НИ должно быть обеспечено полное и достоверное отражение всех видов расходов, связанных с его выполнением. В процессе формирования бюджета НИ используется следующая группировка затрат по статьям:

- материальные затраты НИИ;
- затраты на специальное оборудование для научных (экспериментальных) работ;
- основная заработная плата исполнителей темы;
- дополнительная заработная плата исполнителей темы;
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления);
- затраты научные и производственные командировки;
- контрагентные расходы;
- накладные расходы.

### **3.1.1 Расчет материальных затрат НИ**

Данная статья включает стоимость всех материалов, используемых при разработке проекта:

- приобретаемые со стороны сырье и материалы, необходимые для создания научно-технической продукции;
- покупные материалы, используемые в процессе создания научно-технической продукции для обеспечения нормального технологического процесса и для упаковки продукции или расходуемых на другие
- производственные и хозяйственные нужды (проведение испытаний, контроль, содержание, ремонт и эксплуатация оборудования, зданий, сооружений, других основных средств и прочее), а также запасные части для ремонта оборудования, износа инструментов, приспособлений, инвентаря, приборов, лабораторного оборудования и других средств труда, не относимых к основным средствам, износ спецодежды и других малоценных и быстроизнашивающихся предметов;

- покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, подвергающиеся в дальнейшем монтажу или дополнительной обработке;
- сырье и материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, используемые в качестве объектов исследований (испытаний) и для эксплуатации, технического обслуживания и ремонта изделий – объектов испытаний (исследований);

Расчет материальных затрат осуществляется по следующей формуле:

$$Z_m = (1 + k_T) * \sum_{i=1}^m C_i + N_{расхi}, \quad (3)$$

где  $m$  – количество видов материальных ресурсов, потребляемых при выполнении научного исследования;

$N_{расхi}$  – количество материальных ресурсов  $i$ -го вида, планируемых к использованию при выполнении научного исследования (шт., кг, м, м<sup>2</sup> и т.д.);

$C_i$  – цена приобретения единицы  $i$ -го вида потребляемых материальных ресурсов (руб./шт., руб./кг, руб./м, руб./м<sup>2</sup> и т.д.);

$k_T$  – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы.

Величина коэффициента ( $k_T$ ), отражающего соотношение затрат по доставке материальных ресурсов и цен на их приобретение, зависит от условий договоров поставки, видов материальных ресурсов, территориальной удаленности поставщиков и т.д. Транспортные расходы принимаются в пределах 15-25% от стоимости материалов. Материальные затраты, необходимые для данной разработки, заносим в таблицу 3.

Таблица 3 – Материальные затраты

Наименование	Единица измерения	Количество			Цена за ед., руб.			Затраты на материалы( $Z_m$ ), руб.		
		Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3
Блокнот	Шт.	1	1	1	45	45	45	49	50	49
Ручка	Шт.	1	1	1	20	20	20	25	29	25
USB	Шт.	1	1	1	1000	1000	1000	1025	1100	1095

накопитель										
ь										
Итого								1099	1179	1169

### 3.1.2 Расчет затрат на специальное оборудование для научных (экспериментальных) работ

В данную статью включают все затраты, связанные с приобретением специального оборудования (приборов, контрольно-измерительной аппаратуры, стендов, устройств и механизмов), необходимого для проведения работ по конкретной теме.

Определение стоимости спецоборудования производится по действующим прейскурантам, а в ряде случаев по договорной цене. Расчет затрат по данной статье заносится в таблицу 7. При приобретении спецоборудования необходимо учесть затраты по его доставке и монтажу в размере 15% от его цены. Стоимость оборудования, используемого при выполнении конкретного НТИ и имеющегося в данной научно-технической организации, учитывается в калькуляции в виде амортизационных отчислений.

Таблица 4 – Расчет бюджета затрат на приобретение оборудования для научных работ.

№ п/п	Наименование оборудования	Количество единиц оборудования			Цена единицы оборудования, руб.			Общая стоимость оборудования, тыс. руб.		
		Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3
1	ПК	1	1	1	19000	19000	19000	24000	23900	25000

2	Настольная лампа	1	1	1	1200	1300	1250	1525	1365	1400
Итого								25525	25265	26400

### 3.1.3 Основная заработная плата исполнителей темы

В настоящую статью включается основная заработная плата научных и инженерно-технических работников, рабочих макетных мастерских и опытных производств, непосредственно участвующих в выполнении работ по данной теме. Величина расходов по заработной плате определяется исходя из трудоемкости выполняемых работ и действующей системы окладов и тарифных ставок. В состав основной заработной платы включается премия, выплачиваемая ежемесячно из фонда заработной платы в размере 20 –30 % от тарифа или оклада. Расчет основной заработной платы сводится в табл. 8.

Таблица 5 – Расчет основной заработной платы

№ п/п	Наименование этапов	Исполнители по категориям	Трудоемкость, чел.-дн.			Зарботная плата, приходящаяся на один чел.-дн., тыс. руб.			Всего заработная плата по тарифу(окладам), тыс. руб.		
			Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3
1	Составление и утверждение технического задания	Руководитель	1,8	1,8	1,8	1,46	1,46	1,46	2,63	2,63	2,63
2	Подбор и изучение материалов по Теме	Бакалавр	6,6	6,6	6,6	0,25	0,25	0,25	1,65	1,65	1,65

3	Выбор направления исследований	Руководитель	4,8	4,8	4,8	1,46	1,46	1,46	7	7	7
4	Календарное планирование работ по теме	Руководитель	2,8	2,8	2,8	2	2	2	5,6	5,6	5,6
5	Разработка системы документации для внедрения ИСО 50001 в СМ	Руководитель,	7	7	10,2	0,79	0,79	0,79	5,53	5,53	8
6	Анализ замечаний, несоответствий, выявленных руководителями	Бакалавр	12	12	19	0,79	0,79	0,79	9,5	9,5	15
7	Устранение замечаний и несоответствий	Руководитель,	1,8	1,8	1,8	0,25	0,25	0,25	0,45	0,45	0,45
8	Составление пояснительной записки	Бакалавр	8,8	7	10	0,79	0,79	0,79	6,95	5,53	7,9
Итого									52,31	63,09	90,98

Статья включает основную заработную плату работников, непосредственно занятых выполнением НТИ, (включая премии, доплаты) и дополнительную заработную плату:

$$Z_{\text{зп}} = Z_{\text{осн}} + Z_{\text{доп}}, \quad (4)$$

где  $Z_{\text{осн}}$  – основная заработная плата;

$Z_{\text{доп}}$  – дополнительная заработная плата (12-20 % от  $Z_{\text{осн}}$ ).

Основная заработная плата ( $Z_{\text{осн}}$ ) руководителя (лаборанта, инженера) от предприятия (при наличии руководителя от предприятия) рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{\text{осн}} = T_p \cdot Z_{\text{дн}}, \quad (5)$$

где  $Z_{\text{осн}}$  – основная заработная плата одного работника;

$T_p$  – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб. дн. ;

$Z_{\text{дн}}$  – среднедневная заработная плата работника, руб.

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{дн}} = \frac{Z_M \cdot M}{F_d}, \quad (6)$$

где  $Z_M$  – месячный должностной оклад работника, руб.;

$M$  – количество месяцев работы без отпуска в течение года: при отпуске в 24 раб. дня  $M = 11,2$  месяца, 5-дневная неделя; при отпуске в 48 раб. дней  $M = 10,4$  месяца, 6-дневная неделя;

$F_d$  – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала, раб. дн.

Таблица 6 – Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Магистр
Календарное число дней	366	366
Количество нерабочих дней		
- выходные	119	119
- праздничные		
Потери рабочего времени		
- отпуск	48	72

- невыходы по болезни		
Действительный годовой фонд рабочего времени	199	175

Месячный должностной оклад работника:

$$Z_M = Z_{TC} * (1 + k_{пр} + k_d) * k_p, \quad (7)$$

где  $Z_{TC}$  – заработная плата по тарифной ставке, руб.;

$k_{пр}$  – премиальный коэффициент, равный 0,3 (т.е. 30% от  $Z_{TC}$ );

$k_d$  – коэффициент доплат и надбавок составляет примерно 0,2 – 0,5 (в НИИ и на промышленных предприятиях – за расширение сфер обслуживания, за профессиональное мастерство, за вредные условия: 15- 20 % от  $Z_{TC}$ );

$k_p$  – районный коэффициент, равный 1,3 (для Томска).

Таблица 7 – расчет основной заработной платы

Исполнители	$Z_{TC}$ , тыс. руб.	$k_{пр}$	$k_d$	$k_p$	$Z_M$ , тыс. руб.	$Z_{дн}$ , тыс. руб.	$T_p$ , раб. дн.	$Z_{осн}$ , тыс. руб.
Руководитель	20,390	0,3	0,2	1,3	39,76	2,07	16	33,12
Магистр	5,708	0	0	1,3	7,42	0,44	28	12,32
Итого $Z_{осн}$								45,44

### 3.1.4 Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)

В данной статье расходов отражаются обязательные отчисления по установленным законодательством Российской Федерации нормам органам государственного социального страхования (ФСС), пенсионного фонда (ПФ)

и медицинского страхования (ФФОМС) от затрат на оплату труда работников.

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы:

$$З_{\text{внеб}} = k_{\text{внеб}} * (З_{\text{осн}} + З_{\text{доп}}), \quad (8)$$

где  $k_{\text{внеб}}$  – коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.). На 2014 г. в соответствии с Федеральным законом от 24.07.2009 №212-ФЗ установлен размер страховых взносов равный 30%. На основании пункта 1 ст.58 закона №212-ФЗ для учреждений осуществляющих образовательную и научную деятельность в 2014 году водится пониженная ставка – 27,1%

Таблица 8 – отчисления во внебюджетные фонды

Исполнитель	Основная заработная плата, тыс. руб
	Исп. 1
Руководитель	33,12
Дипломник	12,32
Коэффициент отчислений во внебюджетные фонды	27,1
Итого	
Исполнение 1	27

### 3.1.5 Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта

Рассчитанная величина затрат научно-исследовательской работы (темы) является основой для формирования бюджета затрат проекта, который

при формировании договора с заказчиком защищается научной организацией в качестве нижнего предела затрат на разработку научно- технической продукции.

Таблица 9 – Расчет бюджета затрат НТИ

Наименование статьи	Сумма, руб.			Примечание
	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3	
1. Материальные затраты НТИ	1099	1179	1169	
2. Затраты на спецоборудование для научных работ	77190			
3. Затраты по основной заработной плате исполнителей темы	89120			
4. Отчисления во внебюджетные фонды	27000			
5. Накладные расходы	31105	31118	31116	16% от суммы 1-4
6. Бюджет затрат НТИ	225514	225607	225595	Сумма ст. 1-5

### **3.1.6 Определение ресурсной (ресурсосберегающей), финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования**

Определение эффективности происходит на основе расчета интегрального показателя эффективности научного исследования. Его нахождение связано с определением двух средневзвешенных величин: финансовой эффективности и ресурсоэффективности.

Интегральный показатель финансовой эффективности научного исследования получают в ходе оценки бюджета затрат трех (или более) вариантов исполнения научного исследования. Для этого наибольший

интегральный показатель реализации технической задачи принимается за базу расчета (как знаменатель), с которым соотносятся финансовые значения по всем вариантам исполнения.

*Интегральный финансовый показатель разработки* определяется как:

$$I_{\text{финр}}^{\text{исп } i} = \frac{\Phi_{pi}}{\Phi_{\text{max}}}, \quad (9)$$

где  $I_{\text{финр}}^{\text{исп } i}$  – интегральный финансовый показатель разработки;

$\Phi_{\text{max}}$  – максимальная стоимость исполнения научно-исследовательского проекта (в т.ч. аналоги).

Полученная величина интегрального финансового показателя разработки отражает соответствующее численное увеличение бюджета затрат разработки в размах (значение больше единицы), либо соответствующее численное удешевление стоимости разработки в размах (значение меньше единицы, но больше нуля).

*Интегральный показатель ресурсоэффективности* вариантов исполнения объекта исследования можно определить следующим образом:

$$I_{pi} = \sum a_i * b_i, \quad (10)$$

где  $I_{pi}$  – интегральный показатель ресурсоэффективности для  $i$ -го варианта исполнения разработки;

$a_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го варианта исполнения разработки;

$b_i$  – бальная оценка  $i$ -го варианта исполнения разработки, устанавливается экспертным путем по выбранной шкале оценивания;

Таблица 10 – Сравнительная оценка характеристик вариантов исполнения проекта

Критерии	Весовой	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3
----------	---------	--------	--------	--------

	коэффициент параметра			
1. Соответствие структуры документов общепринятым требованиям	0,21	5	5	5
2. Простота в использовании	0,15	5	5	5
3. Актуальность документов	0,24	5	4	4
4. Общий стиль оформления	0,19	4	5	5
5. Соответствие нормативных ссылок	0,21	5	5	5
Итого	1			

$$I_{p1} = 5 * 0,21 + 5 * 0,15 + 5 * 0,24 + 4 * 0,19 + 5 * 0,21 = 4,81$$

$$I_{p2} = 5 * 0,21 + 5 * 0,15 + 4 * 0,24 + 5 * 0,19 + 5 * 0,21 = 4,76$$

$$I_{p3} = 5 * 0,21 + 5 * 0,15 + 4 * 0,24 + 5 * 0,19 + 5 * 0,21 = 4,76$$

*Интегральный показатель эффективности вариантов исполнения разработки* определяется на основании интегрального показателя ресурсоэффективности и интегрального финансового показателя по формуле:

$$I_{исп1} = \frac{I_{p1}}{I_{финр1}}, I_{исп2} = \frac{I_{p2}}{I_{финр2}} \text{ и т.д.} \quad (11)$$

Сравнение интегрального показателя эффективности вариантов исполнения разработки позволит определить сравнительную эффективность проекта и выбрать наиболее целесообразный вариант из предложенных. *Сравнительная эффективность проекта* ( $\mathcal{E}_{cp}$ ):

$$\mathcal{E}_{cp} = \frac{I_{исп1}}{I_{исп2}} \quad (12)$$

Таблица 11 – Сравнительная эффективность разработки

№ п/п	Показатели	Исп. 1	Исп. 2	Исп. 3
1	Интегральный финансовый показатель разработки	0,99	1	0,99
2	Интегральный показатель ресурсоэффективности разработки	4,81	4,76	4,76
3	Интегральный показатель эффективности	4,86	4,76	4,65
4	Сравнительная эффективность вариантов исполнения	1,02/1,05	0,95/1,02	0,96/0,98

Проводя расчет энерго - и ресурсоэффективности и сравнив различные исполнения приходим к выводу, что исполнение №1 является лучшим вариантом.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ61	Бурому Владиславу Валерьевичу

Школа	ИШНКБ	Отделение школы	ОТД
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	Управление качеством

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p>1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения</p>	<p>Исследование системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт». Данное исследование направлено на разработку положения о стимулирование персонала, для улучшения деятельности организации, повышения качества предоставляемых услуг, с минимальными затратами.</p>
<p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</p>	
<p><b>1. Производственная безопасность</b> 1.1. Анализ выявленных вредных факторов при разработке и эксплуатации проектируемого решения 1.2. Анализ выявленных опасных факторов при разработке и эксплуатации проектируемого решения</p>	<p>К вредным факторам рабочего места можно отнести: повышенный уровень электромагнитных излучений, повышенная напряженность электрического и магнитного полей, повышенная пульсация светового потока, отклонение показателей микроклимата К опасным факторам рабочего места относится повышение статического электричества, электрический ток, пожар.</p>
<p><b>2. Экологическая безопасность:</b></p>	<p>Воздействие на литосферу в результате образования отходов при поломке предметов вычислительной техники и оргтехники. Для обеспечения экологической безопасности необходимо сдавать негодное оборудование и мебель на переработку.</p>
<p><b>3. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:</b></p>	<p>Возникновение пожара на рабочем месте вследствие замыкания электрической проводки, возгорания неисправного ПЭВМ, несоблюдение правил пожарной безопасности. Для предупреждения о возникновении пожара установлены речевые системы оповещения.</p>
<p><b>4. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:</b></p>	<p>Трудовой кодекс РФ регулирует отношения между организацией и работниками, касающиеся заработной платы, выходных дней, предоставления отпуска, нормы продолжительности рабочего времени, особенности регулирования труда отдельных категорий граждан и др. Для решения организационных вопросов, необходимо обеспечить оптимальные условия для работы за ПЭВМ. Соблюдать все требования СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03к организации оборудования рабочих мест с ПЭВМ.</p>

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

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Мезенцева И.Л.			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ61	Бурый В.В.		

#### 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Основной целью раздела «Социальная ответственность» является создание таких условий труда, при которых обеспечивается безопасность работника, минимальная опасность его заболевания или поражения, а также сохранение его работоспособности. Проведение мероприятий по охране труда, обеспечивает улучшение условий труда и повышение его производительности.

Опасные и вредные производственные факторы по характеру своего происхождения подразделяют согласно ГОСТ 12.0.003-2015 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Опасные и вредные производственные факторы. Классификация [28]:

- на факторы, порождаемые физическими свойствами и характеристиками состояния материальных объектов производственной среды;

- факторы, порождаемые химическими и физико-химическими свойствами используемых или находящихся в рабочей зоне веществ и материалов;

- факторы, порождаемые биологическими свойствами микроорганизмов, находящихся в биообъектах и (или) загрязняющих материальные объекты производственной среды;

- факторы, порождаемые поведенческими реакциями и защитными механизмами живых существ (укусы, ужаливания, выброс ядовитых или иных защитных веществ и т.п.);

- факторы, порождаемые социально-экономическими и организационно-управленческими условиями осуществления трудовой деятельности (плохая организация работ, низкая культура безопасности и т.п.);

- факторы, порождаемые психическими и физиологическими свойствами и особенностями человеческого организма и личности

работающего (плохое самочувствие работника, нахождение работника в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения или абсистенции, потеря концентрации внимания работниками и т.п.).

В данной организации возможно воздействие следующих опасных и вредных физических производственных факторов:

- недостаточная освещенность рабочей зоны;
- отсутствие или недостаток естественного света;
- повышение или понижения температуры воздуха рабочей зоны;
- повышенный уровень электромагнитных излучений;
- повышенный уровень шума на рабочем месте;
- понижение или повышение влажности воздуха;
- действия электрического тока.

При работе возможно воздействие следующих опасных вредных психофизиологических производственных факторов:

- нервно-психические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов, монотонность труда, эмоциональные перегрузки);
- физические перегрузки.

Большая часть времени при написании магистерской диссертации происходит за персональной ЭВМ. Вследствие этого необходимо проанализировать и учесть вредное воздействие ЭВМ на организм человека.

Работу магистранта можно отнести к первой категории, включающей в себя легкие физические работы, т.е. работы, производимые сидя, стоя или связанные с ходьбой, но не требующие систематического физического напряжения при поднятии и переносе тяжестей. Энергетические затраты человека при этом не превышают 172 Дж/с [28].

## 4. 1. Профессиональная социальная безопасность

### 4.1.1 Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований.

Вредными факторами производственной среды данного рабочего места являются:

- повышенный уровень электромагнитных излучений,
- отклонение показателей микроклимата,
- повышенная напряженность электрического и магнитного полей,
- недостаточная освещенность в помещении.

Опасными факторами производственной среды данного рабочего места являются:

- поражение электрическим током,
- повышенный уровень статического электричества.

Таблица 1. Опасные и вредные факторы при написании диссертации

Источник фактора, наименование видов работ	Факторы (по ГОСТ 12.0.003-2015)		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
Рабочее место (офисный кабинет)	1. Повышенный уровень электромагнитных излучений 2. Отклонение показателей микроклимата 3. Повышенная напряженность электрического и магнитного полей 4 Недостаточная освещенность в помещении.	1. Поражение электрическим током 2. Повышенный уровень статического электричества	Параметры микроклимата устанавливаются СанПиН 2.2.4-548-96 [1]. ГОСТ 12.1.038–82 ССБТ. Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения и токов[5]. ГОСТ 12.1.045–84 ССБТ. Электростатические поля. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля[7]. СП 52.13330.2011 Естественное и искусственное освещение[8].

#### **4.1.2 Электромагнитные излучения. Повышенная напряженность электрического и магнитного полей**

Источником электромагнитного поля и электромагнитных излучений на рабочем месте является компьютер, в частности экран монитора компьютера. Требования к данному устройству и помещениям, в которых они находятся, установлены в СанПиН 2.2.4/2.1.8.989-00– проверить статус

Основными нормативными документами, регламентирующими допустимые уровни воздействия электромагнитного излучения полей радиочастот, являются ГОСТ 12.1006—84 ССБТ [25], СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 [25], СанПиН 2.2.4.1191-03 [26].

Электромагнитные поля (ЭМП) наносят вред нервной системе. В результате электромагнитного воздействия нервная система начинает неправильно функционировать. Переменное электромагнитное поле индуцирует слабые токи в электролитах, которыми являются жидкие составляющие тканей. ЭМП вызывает сдвиги эндокринно-обменных процессов, а также изменения состава крови. Облучение глаз электромагнитным излучением может привести к помутнению хрусталика, а в дальнейшем к катаракте.

Время работы на персональном компьютере по санитарным нормам не должно превышать 4 часа. Мощность экспозиционной дозы мягкого рентгеновского излучения в любой точке на расстоянии 0,05 м от экрана при любых положениях регулировочных устройств не должна превышать 100 мкР/час.

Экран дисплея должен располагаться немного выше уровня глаз. Это создает разгрузку наиболее напряженных групп около глазных мышц.

Каждые 40-45 минут необходимо проводить физкультурную паузу: гимнастика для глаз, лёгкие гимнастические упражнения для тела.

Каждый час необходимо делать перерыв, для выполнения гимнастики для глаз, а также выполнять несколько упражнений на расслабление, которые

могут уменьшить напряжение, накапливающееся в мышцах при длительной работе за компьютером.

Методы защиты персонала от электромагнитных излучений, исходящих от монитора компьютера:

- выбор рациональных режимов работы компьютера;
- ограничение времени работы за компьютером, периодические перерывы в работе;
- защита расстоянием (максимально возможное удаление рабочего места от источников электромагнитного излучения);
- рациональное размещение источников электромагнитного излучения;
- использование защитных фильтров для мониторов компьютеров;
- применение нейтрализаторов электромагнитных полей;
- применение средств индивидуальной защиты (очки защитные со спектральными фильтрами).

#### **4.1.3 Отклонение показателей микроклимата помещения**

Микроклимат помещения определяется действующими факторами на организм человека, такими как: температура, влажность воздуха, скорость движения воздуха. Каждый в отдельности и в совокупности значительно влияет на работоспособность человека, его самочувствие и здоровье. При плохих показателях микроклимата у человека будет снижаться работоспособность. Могут возникнуть заболевания такие как: простуда, радикулит, хронический бронхит и тонзиллит.

Допустимые параметры и нормативные значения микроклимата в кабинете без избытка тепла для работы категории Ia в СанПиН 2.2.4.548-96 [27], Таблица 3

Таблица 3 Допустимые параметры и нормативные значения микроклимата в кабинете без избытка тепла для работы категории Ia

Период	Категор	Температура воздуха, °С	Температур	Относит	Скорость движения
--------	---------	-------------------------	------------	---------	-------------------

года	ия работ по уровню энергоза трат, Вт	диапазон ниже оптимальных величин	диапазо н выше оптималь ных величин	а поверхност ей, °С	ельная влажнос ть воздуха, %	воздуха, м/с	
						для диапазо на темпера тур воздуха ниже оптималь ных величин, не более	для диапазона температу р воздуха выше оптималь ных величин, не более**
Холодн ый	Ia(до 139)	20,0-21,9	24,1- 25,0	19,0-26,0	15-75*	0,1	0,1
Тёплый	Ia(до 139)	21,0-22,9	25,1- 28,0	20,0-29,0	15-75*	0,1	0,2

\*При температурах воздуха 25С и выше максимальные величины относительной влажности воздуха должны приниматься в соответствии с требованиями п. 6.5. СанПин 2.2.4.548-96.

\*\*При температурах воздуха 26-28 С скорость движения воздуха в теплый период года должна приниматься в соответствии с требованиями п. 6.6. СанПин 2.2.4.548-96.

Кабинет относится к помещениям с нормальным тепловыделением, микроклимат в нем поддерживается на оптимальном уровне с помощью системы водяного центрального отопления, естественной вентиляцией и дополнительным подогревом в холодное время года. Влажная уборка в помещении проводится ежедневно.

#### **4.1.4 Недостаточная освещенность рабочей зоны**

Рациональное освещение помещений и рабочих мест – важный фактор для создания безопасных, комфортных и благоприятных условий труда для человека. Примерно 80% из общего информационного объёма, человек воспринимает через зрительный аппарат. Качество информации, которую

человек получает, во многом зависит от освещения. В качественном и количественном отношении неудовлетворительное освещение утомляет зрение и вызывает утомление всего организма. Плохое и нерационально организованное освещение может обернуться травматизмом для человека (плохо освещённые рабочие зоны, слепящие глаза источники света и блики от них, пульсация и резкие тени ухудшают видимость и вызывают не очень хорошее восприятие исследуемого или наблюдаемого объекта).

Помещения для эксплуатации ПЭВМ должны иметь естественное и искусственное освещение. Рациональное световое оформление помещений направлено на улучшение санитарно-гигиенических условий труда и повышение производительности.

Естественное – обуславливают световым потоком прямых солнечных лучей и диффузионным световым потоком прямых солнечных лучей и диффузионным светом неба, т.е. многократным отражением солнечных лучей от мельчайших взвешенных в атмосфере частиц пыли и воды.

Искусственное освещение осуществляется светильниками общего и местного освещения. Светильник состоит из источника искусственного освещения (лампы) и осветительной арматуры. Основными источниками искусственного освещения являются лампы накаливания и люминесцентные лампы.

На рабочем месте предприятие ООО "Альянс Эксперт" в качестве источников света используются 3 секции люминесцентных ламп по 4 лампы в каждой. Люминесцентные лампы относятся к числу газоразрядных ламп. Существенным недостатком таких источников света является наличие пульсации светового потока.

При превышении допустимых норм пульсации освещенности на рабочем месте, у человека могут появляться напряжение в глазах, усталость, трудность сосредоточения на сложной работе, головная боль.

Нормирование освещенности производится в соответствии со СП 52.13330.2011 [28] СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 [29]. Нормируемые значения

освещенности помещений в настоящих нормах приводятся в точках ее минимального значения на рабочей поверхности для любых источников света Таблица 4

Таблица 4 Нормируемые показатели естественного, искусственного и совмещенного освещения помещений

Помещение	Рабочая поверхность и плоскость нормирования КЕО и освещенности (Г – горизонтальная) и высота плоскости над полом, м	Естественное освещение		Совмещенное освещение		Искусственное освещение					
		КЕО $e_n$ , %		КЕО $e_n$ , %		Освещенность, лк			Показатель диска форта, М, не более	КП и освещенности, К <sub>п</sub> , %, не более	
		При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	При комбинированном освещении	При общем освещении				
								всего			от общего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Кабинеты	Г – 0,8	3,0	1,0	1,8	0,6	400	200	300	40	15	

Коэффициент пульсации характеризует колебания во времени светового потока, падающего на единицу поверхности. Для люминесцентных ламп допустимый коэффициент пульсации освещенности при работе с компьютером не должен превышать 5%.

Способы снижения коэффициента пульсации освещенности:

– подключение светильников на разные фазы трехфазной сети (два или три осветительных прибора);

– питание двух ламп в светильнике со сдвигом (отстающим током и опережающим) - установка компенсирующих ПРА;

– использование светильников с лампами, работающими от переменного тока частотой 400 Гц и выше.

## **4.2 Опасные факторы производственной среды**

Опасными факторами производственной среды данного рабочего места являются: поражение электрическим током и повышенный уровень статического электричества. Рассмотрим каждый из вышеуказанных факторов.

### **4.2.1 Поражение электрическим током**

Источниками электрической опасности на данном рабочем месте являются электрические сети, вычислительная техника. Воздействие электрического тока на организм человека может проявляться в следующих видах:

- термическое действие (ожоги);
- электролитическое (разложение и изменение состава и свойств жидкостей, например, крови);
- биологическое (нарушение биологических процессов в организме, раздражение и возбуждение тканей, судорожное сокращение мышц);

Электробезопасность и допустимые нормы регламентируются Правилами устройства электроустановок (ПУЭ), Межотраслевыми правилами по охране труда при эксплуатации электроустановок (ПОТ Р М–016–2001; РД 153–34.0–03.150–00 от 01.07.2001 г. ), ГОСТ 12.1.038 – 82 [30], ГОСТ 12.1.019 (с изм. №1) ССБТ [31].

Методы защиты от опасности поражения электрическим током:

- защитное заземление;
- зануление;
- защитное отключение;

- электрическое разделение сетей разного напряжения;
- применение малого напряжения (не более 50В);
- изоляция токоведущих частей;
- выравнивание потенциалов.

#### **4.2.2 Повышенный уровень статического электричества**

Источниками статического электричества на данном рабочем месте являются компьютеры, оргтехника и другие электроприборы. Они являются распространителями заряда и создают электростатические поля.

Воздействие статического электричества на организм человека может проявляться в следующем:

- повышенная утомляемость, раздражительность, плохой сон;
- спазм сосудов и функциональные нарушения в центральной нервной системе;
- изменение кожной чувствительности и сосудистого тонуса.

Средства защиты от статического электричества и допустимые нормы регламентируются стандартами ГОСТ 12.4.124-83[32] , ГОСТ 12.1. 045 – 84 ССБТ [33].

Методы защиты от воздействия статического электричества:

- предупреждающие возможность возникновения электростатического заряда: постоянный отвод статического электричества от технологического оборудования с помощью заземления;
- снижающие величины потенциала электростатического заряда до безопасного уровня: повышение относительной влажности воздуха и материала, химическая обработка поверхности, нанесения антистатических веществ и электропроводных пленок;
- нейтрализующие заряды статического электричества: ионизация воздуха.

### **4.3 Экологическая безопасность**

#### **4.3.1. Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду.**

На данном рабочем месте выявлен предполагаемый источник загрязнения окружающей среды, а именно воздействие на литосферу в результате образования отходов при поломке предметов вычислительной техники и оргтехники.

Вышедшие из строя ПЭВМ и сопутствующая оргтехника относятся к IV классу опасности и подлежат специальной утилизации.

#### **4.3.2. Обоснование мероприятий по защите окружающей среды.**

Для оказания наименьшего влияния на окружающую среду, необходимо проводить специальную процедуру утилизации ПЭВМ и оргтехники, при которой более 90% отправится на вторичную переработку и менее 10% будут отправлены на свалки.

Этапы утилизации ПЭВМ и оргтехники:

1. Удаление опасных компонентов (соединения свинца в старых моделях ПЭВМ, аккумуляторы и экраны, содержащие ртуть, в устаревших моделях ноутбуков).
2. Удаление крупных пластиковых частей.
3. Сортировка и измельчение пластика для вторичной переработки.
4. Измельчение оставшихся частей ПЭВМ и оргтехники.
5. Сортировка измельченных частей ПЭВМ и оргтехники (железные части, цветные металлы, пластик).

Таким образом, компьютеры и сопутствующая оргтехника после вторичной переработки могут быть использованы снова для изготовления оргтехники.

### **4.4. Безопасность в чрезвычайных ситуациях.**

#### **4.4.1. Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований.**

Возможные ЧС на данном рабочем месте – возникновение пожара. Возникновение пожара на рабочем месте может быть обусловлено возгоранием неисправной вычислительной и оргтехники. Для обеспечения пожарной безопасности при эксплуатации необходимо своевременно проводить обслуживающие, ремонтные и профилактические работы в соответствии с инструкциями.

Меры пожарной безопасности:

- не допускается загромождение путей эвакуации посторонними предметами;
- пользование только исправными электроприборами;
- курение только в отведенных для этой цели местах;
- проведение инструктажа по пожарной безопасности;
- уборка рабочего места, отключение электроприборов по завершению работы.

Для тушения пожара на рабочем месте имеются огнетушитель порошковый, а также силовой щит, который позволяет мгновенно обесточить кабинет.

В подразделении имеется инструкция по пожарной безопасности и порядок действий при возникновении возгорания или пожара.

В случае обнаружения пожара или признаков горения (задымление, запах гари, повышение температуры и т.п.) каждый работник должен:

- прекратить работу;
- по возможности отключить электрооборудование;
- нажать кнопку пожарной сигнализации и подать сигнал о пожаре;
- сообщить о случившемся ответственному за пожарную безопасность;
- принять меры по эвакуации людей;

принять по возможности меры по тушению пожара (используя имеющиеся средства пожаротушения) и сохранности материальных ценностей.

#### **4.5. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.**

##### **4.5.1. Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства.**

Законодательством РФ запрещен принудительный труд и дискриминация по любым признакам.

Законодательством РФ устанавливаются отношения между работником и организацией, касающиеся по оплате труда, социальных отношений, трудового распорядка, особенности установления труда женщин, детей и людей с ограниченными способностями.

Сотрудники должны проходить обязательное медицинское обследование 1 раза в год.

Специалисты по качеству проводят более 50% рабочего времени с ПЭВМ. В соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 сотрудники должны проходить обязательные (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры.

Работу с ПЭВМ следует ограничить (не более 3-х часов в день) при условии соблюдения гигиенических требований или исключить полностью для беременных женщин.

Каждый ПЭВМ должен иметь санитарно-эпидемиологическое заключение. Санитарно-эпидемиологический надзор за эксплуатацией ПЭВМ регулируется в соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03[35].

Организации необходимо осуществлять постоянный контроль за соблюдением санитарных правил при эксплуатации ПЭВМ согласно действующими санитарными правилами и внутренними инструкциями.

#### **4.5.2. Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.**

Рабочее место должно обеспечивать комфортные условия работы. Требования к рабочему месту вытекают из условий работы, размеров рабочего помещения и необходимости в передвижении в ней сотрудника.

В случае неправильной организации рабочего места, сотрудник может получить производственные травмы и профессиональные заболевания.

Требования к организации рабочего места при данных условиях (работа, сидя) определены следующим стандартом ГОСТ 12.2.032-78[34].

При организации рабочего места, необходимо учитывать антропометрические показатели сотрудника. Конструкцией рабочего места должно быть обеспечено оптимальное положение сотрудника, которое достигается регулированием высоты рабочей поверхности, сидения и пространства для ног.

В соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03[35], необходимо соблюдать требования к параметрам рабочего места сотрудника. Параметры рабочего места сотрудника в Таблице 5.

Таблица 5– Параметры рабочего места сотрудника

<b>Параметры</b>	<b>Значение параметра</b>	<b>Реальные значения</b>
Высота рабочей поверхности стола	От 600 до 800 мм	700
Высота от стола до клавиатуры	Около 20 мм	20
Высота клавиатуры	600-700, мм	600
Удаленность клавиатуры от края стола	Не менее 80 мм	300
Удаленность экрана монитора от глаз	500-700, мм	600
Высота сидения	400-500, мм	450
Угол наклона монитора	0-30, град.	20
Наклон подставки ног	0-20, град.	0

На данном рабочем месте все требования к его организации соблюдены. Параметры рабочего места соответствуют установленным к ним требованиям, учтены особенности психофизического восприятия цвета

(интерьер кабинета окрашен в спокойные тона). – название подраздела не соответствует содержанию.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Улучшение деятельности организации можно достичь лишь только тогда, когда цели организации совпадают с целями сотрудника.

Методом самооценки были выявлены два слабовыраженных принципа менеджмента качества в ООО «Альянс Эксперт»: лидерство руководства и вовлеченность работников. Было предложено реализовать эти принципы через мотивацию персонала. В процессе реализации поставленной задачи была изучена необходимая документация, на основании которой выявлены, изучены и проанализированы методы и инструменты мотивации персонала.

Проведенный анализ степени удовлетворенности персонала, источников и уровня существующей системы мотивации в ООО «Альянс Эксперт» позволил выявить сильные и слабые стороны существующей системы мотивации. Измеренный уровень мотивации на предприятии позволяет говорить о низкой удовлетворенности работника действующей системой мотивации, если перевести данные в проценты это составляет порядка 59,4 %.

При помощи анализа результатов опроса и анкетирования была выявлена индивидуальная мотивационная структура сотрудников и желаемые факторы мотивации персонала, а также предложено сделать социальный пакет и стимулирование предельно персонализированным.

Предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации работников в ООО «Альянс Эксперт»

Было проведено технико экономическое обоснование магистерской диссертации, а так же рассмотрена социальная безопасность в ходе выполнения данной работы.

Цель дипломной работы достигнута, предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации работников для улучшения деятельности организации ООО «Альянс Эксперт».

Учитывая полученные результаты анализа, разработан и предложен к применению проект документа «Положение о премировании сотрудников в ООО «Альянс Эксперт», представленный в приложении Б.

Разработка и внедрение документа «Положение о премировании сотрудников в ООО «Альянс Эксперт» позволит руководителям повысить заинтересованность персонала работой на предприятии, что в дальнейшем поможет достижению поставленных целей, и, следовательно, повышению производительности труда и качества выполняемых работ.

Практическая значимость магистерской диссертации заключается в повышении эффективности работы предприятия ООО «Альянс Эксперт», вследствие увеличения объема работ и более оптимального использования имеющегося трудового ресурса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. -2014. –№ 12.С. 12-13.
2. ВетошкоГ.В. Пути совершенствования системы мотивации в деятельности современного предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2013. №5.С. 17-18.
3. Каверин С.Б. Мотивация труда. М.: Изд-во «Институт психологии РАН». 1998. 224 с.
- 4.КаграмановаТ. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом // Мир науки, культуры, образования. 2014. № 3.С-46.
5. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: МГИЭМ. 1988. 192 с.
6. Минченкова О., Федорова Н. Управление персоналом: уч. М.: КноРус .2012.346 с.
7. Обуховский К. Психология влечений человека. Издательство: Прогресс , г. Москва. 1971.371 с.
8. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. -М.: РАН, ООО «ИТИ Технология». 2008.469 с.
9. Рябова М. А. Оценка взаимосвязи мотивации и нематериального стимулирования труда в эффективном управлении персоналом промышленных предприятий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. -2013. -№ 2.С. 23-25.
10. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с: ил. (Серия «Мастера психологии»).
11. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель.пер. с англ. Ольги Чернявской. —М.: Манн, Иванов и Фербер. 2012. С. 9.

12. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Основные требования. – М.: Стандартиформ, 2009. – С. 45
13. ГОСТ Р ИСО 9004-2008 Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Стандартиформ, 2009. – С. 50
14. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартиформ, 2009. – С. 45
15. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2001. - №10. – С. 90-92
16. Денисов В.Т. Мотивация: сущность и применение // Управление персоналом – 2009. - №3. – С. 25-29
17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – С. 139
18. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. – СПб: Питер, 2007. – С. 96
19. Катков В. Результативность труда: факторы мотивации и стимулирования // Служба кадров и персонал. – 2004. - №11. – С. 13
20. Магура М., Курбатова М. Содержательные теории мотивации // Управление персоналом. – 2007. - № 13-14
21. Бобков А.М. Оптимизация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2005. - №12. – С. 2 – 23
22. Булыгин М.М. Стимулирование труда в США // Человек и труд. 2005. - № 5. – С. 31 – 42
23. Левченко Т. М. Материальное стимулирование за рубежом и в России // Успехи современного естествознания – 2007. - №1. – С. 30 -36
24. Линдигрин В.П. Стимулирование труда в России и за рубежом // Управление персоналом. – 2005. - №9. – С. 25-33
25. Солдатов А.В. Зарубежный опыт стимулирования труда / Человек и труд 2006. - №4. – С.24-32
26. Давыденко В.А. Особенности динамики трудовой мотивации в Российских регионах // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. - №2. – С. 96-106

27. ГОСТ Р ИСО 10014-2008 Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества. – М.: Стандартиформ, 2009. – С. 31
28. Дмитриенко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учебник. – К.: МАУП, 2002 – С. 271
29. Жуков А. Л. Система премирования и критерии ее эффективности // Справочник кадровика. – 2004. - №2. – С.88 – 94
30. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С.483
31. Малиновский В.К. Мотивация сотрудников как процесс // Методы менеджмента качества – 2005. - №10. – С.37 – 39
32. Опросник для определения источников мотивации. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
33. Петиченко А. Измените систему мотивации // Стандарты и качество – 2007. - №1. –С. 56 -61
34. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. –М.: ГроссМедиа, 2005 – С.158
35. Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>, свободный. Загл. с экрана.
36. ГОСТ 12.0.003-2015 Система стандартов безопасности труда. Основные и вредные производственные факторы. Классификация. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2004 – С. 78
37. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным и электронно-вычислительным машинам и организации работы: Санитарные правила и нормы. – М.
38. СанПиН 2.2.4.548-96 Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений: Санитарные правила и нормы. – М.: Информационное издательство цент Минздрава России, 1997 – С. 48

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Теория	Составляющие модели	Закономерности модели	Методика применения модели	Критические замечания
Иерархия потребностей А. Маслоу (содержательная теория)	<p>Выделяют пять основных категорий потребностей</p> <p>- Физиологические: голод, жажда, половое увлечение и т.д.</p> <p>- Экзистенциальные: безопасность существования, кофмфорт, постоянство условий жизни и т.д.</p> <p>- Социальные: социальные связи, общение, забота о другом;</p> <p>- Престижные: самоуважение, уважение</p>	<p>- Прежде чем будут удовлетворены потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней.</p> <p>- Потребность в самовыражении имеет спиралевидный характер</p> <p>связи – «...потребность в самовыражении – личностный рост...»</p> <p>- процесс мотивации бесконечен</p>	<p>- Тщательное наблюдение за персоналом при определении их потребностей</p> <p>- Развитие системы мотивации в соответствии с изменениями потребностей</p> <p>- Создание ситуаций, в ходе которых работник удовлетворяет, свои потребности во блага организации</p>	<p>- Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно полное удовлетворение потребностей первого уровня</p> <p>- Подробной структуры в истом виде нет</p> <p>- не учтены индивидуальные черты людей</p> <p>- Идея перехода с уровня на уровень цепочки</p>

	со стороны других, признание; -Духовные: познание, самоактуализация, самовыражение.			потребностей не подтверждается практикой управления - Модель с трудом поддается адаптации в практике малом и среднем бизнесе.
Теория потребностей Д. Мак-Келланда (содержательная теория)	- Потребность во власти – желание воздействовать на других - потребность в успехе – потребность в доведении работы до успешного завершения - потребность в причастности – потребность в общении, помощи другим	- Основа поведения – потребности высших уровней: во власти, успехе. - Люди с сильной потребностью во власти пригодные для руководящих постов, имеют организаторские способности - люди с сильной потребностью в успехе стремятся к умеренному риску, личной	- Подготовка людей с потребностью во власти на руководящие посты, не назначать их на должности, ниже среднего ранга - ставить сложные задачи и делегировать полномочия для людей с потребностью в успехе - Создать неформальные коммуникации для людей с потребностью в причастности	- не показан механизм удовлетворения низшего уровня - недостаточно учтены индивидуальные особенности каждого - использование модели на практике вызывает значительные организационные трудности

		<p>ответственности,  конкретному поощрению  - Люди с сильной  потребностью в  причастности быстро  налаживают  доброжелательные  отношения в коллективе</p>		
<p>Двухфакторная теория Ф.  Герцберга  (содержательная теория)</p>	<p>- Гигиенические факторы  связаны с внешней  средой: политика фирмы,  условия работы,  зарплаток, отношения с  руководством и  коллегами.  - Мотивационные  факторы связаны с  характером работы:  успех, продвижение,  признание, возможности  творческого и делового</p>	<p>- отсутствие  гигиенических факторов  приводит к  неудовлетворенности  работой, не имея  мотивирующего  характера.  - мотивационные  факторы в недостаточном  виде не вызывают  неудовлетворенности.</p>	<p>- обеспечение в  организации двух групп  факторов одновременно  - составление перечня  факторов для работников,  которые самостоятельно  выявляют свои  предпочтения.</p>	<p>- субъективные методы  использования  - отсутствие тесной  корреляции между  удовлетворенностью и  производительностью  труда  - наличие двух факторов  не всегда возможно и не  всегда применимо  работникам  - отсутствие отражения в  модели вероятностного</p>

	роста.			характера мотиваций
Теория ожидания В. Рума (процессуальная теория)	Связи: затраты труда – результат (а); результат – вознаграждение (б); валентность (в) – степень относительной удовлетворенности результатом. Формула мотивации: $M=a*b*v$	- Человек ждет, что выбранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности - Ожидание – личностная оценка вероятности определенного события в отмеченных связях. - Если значение любой связи будет низким, то и мотивация будет слабой.	- Сопоставление вознаграждения с потребностями и их соответствие - установление твердого соотношения между результатами и вознаграждением только за эффективную работу. - формирование высокого, но реалистичного уровня результатов подчиненного - контроль за уровнем самооценки подчиненных, их профессиональных знаний и навыков.	- не полностью учтены индивидуальные особенности людей и организаций - недостаточно проработаны методологические и концептуальные основы и техническая сторона применения модели в практике управления
Теория справедливости	Усилие, вознаграждение	Люди субъективно	- объяснение	- Определение

(процессуальная теория)		<p>определяют отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям и вознаграждения других людей в сходной должности. Отсюда психологический дискомфорт для работника. До тех пор пока сотрудник не оценит свое вознаграждение, как справедливое, они будут снижать эффективность качества своего труда.</p>	<p>работниками зависимости между вознаграждением от результатов труда (интенсивности, эффективности, качества) - разъяснение перспектив роста (усилие-вознаграждение)</p>	<p>вознаграждения субъективно и со стороны работника, и со стороны работодателя и практически не поддаются согласованию - на оценку влияют индивидуальные амбиции работника - модель опирается на удовлетворение потребностей, с помощью денег, что не является сегодня оправданным</p>
-------------------------	--	--	---	---

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Бланк для ответов

\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество)

Пол _____	Возраст _____	Дата _____
-----------	---------------	------------

**Инструкция:** Вам предлагается ряд утверждений, описывающих отношение человека к работе. Оцените, насколько каждое утверждение отражает вашу точку зрения. Поставьте отметку в соответствующей графе. Здесь нет правильных или неправильных ответов, старайтесь не задумываться над выбором ответа слишком долго.

№	Утверждение	Выбор						
		Полное НЕТ	НЕТ	Скорее НЕТ	Не знаю	Скорее ДА	ДА	Полное ДА
1	Я люблю делать только то, что доставляет мне удовольствие							

2	Объем моих усилий в процессе работы определяется требованиями этой работы							
3	Для меня важно, чтобы другие одобряли мое поведение							
4	Мои решения обычно отражают те высокие стандарты, которые я сам для себя установил							
5	Я бы не стал работать в компании, если бы не был согласен с ее целями							
6	Если мне не нравится то, что надо делать на работе, я бросаю эту работу							
7	Каждый час работы должен быть оплачен							
8	Я часто принимаю решение на основании того, что подумают другие							
9	Для меня важно работать в такой организации, которая позволяла бы мне использовать мои способности и опыт							
10	Я должен поверить в идею, прежде чем начать работать над ее воплощением							

11	Я часто откладываю работу, если можно заняться чем-то более интересным							
12	Я работал бы более интенсивно, если бы был уверен, что получу более высокую оплату моих усилий							
13	Я упорно работаю над задачей, если ее выполнение связано с общественным признанием							
14	Я стараюсь добиваться того, чтобы мои решения соответствовали моим личным стандартам поведения							
15	Пока я не поверю в идею, я не могу работать по-настоящему упорно							
16	Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, которая кажется мне наиболее интересной							
17	Когда я выбираю работу, то останавливаюсь на той, где больше платят							
18	Если я выбираю работу, то ищу такую, в которой успех принесет мне признание							

19	Я считаю себя человеком, который сам себя мотивирует							
20	Когда я выбираю компанию, то ищу ту, которая поддерживала бы мои убеждения и ценности							
21	Я провожу свое время с теми людьми, с которыми мне интереснее всего							
22	Мой любимый день на работе — день зарплаты							
23	Те люди, у кого больше друзей, живут более полной жизнью							
24	Мне нравится делать то, что дает ощущение личного достижения							
25	Для того чтобы я мог упорно работать, цели компании должны совпадать с моими ценностями							
26	Если выбирать между двумя работами, то критерием для меня будет: «А какая из них интереснее?»							
27	Нужно всегда «держать глаза и уши открытыми», чтобы получать информацию о лучших местах работы							

28	Я прилагаю максимальные усилия, если мне известно, что это будет замечено наиболее влиятельными людьми в организации						
29	Мне нужно знать, что своими умениями и ценностями я вношу вклад в успех организации						
30	Если я разделяю цели компании, то не имеет значения, я ли добился успеха						

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета для изучения мотивации в ООО «Альянс Эксперт»

Прошу Вас ответить на ряд вопросов, касающихся вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников ООО «Альянс Эксперт» позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты, а также мотивации вас как сотрудников нашего предприятия. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших отчетов. Я прошу иметь ввиду, что мнение каждого отдельного работника не будет оглашено.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. К какой категории работников Вы относитесь (поставьте галочку напротив варианта ответа)?

№	Категории работника	
1	Сотрудник цеха	
2	Сотрудник управления	
3	Руководитель подразделения	
4	Обслуживающий персонал	
5		

2. Ваш пол (обведите в кружок) М Ж

3. Определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (в соответствующем квадрате поставьте галочку).

В какой мере вы удовлетворены	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
1. Размер заработка			
2. Режим работы			
3. Разнообразие работы			
4. Самостоятельность в работе			
5. Возможность продвижения по			

службе			
6. Санитарно-гигиенические условия			
7. Отношения с коллегами			
8. Отношения с непосредственным руководителем			

4. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен

5. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть)?

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

6. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните ненужный квадрат)?

	Снижает	Повышает	Не действует
1. Материальное стимулирование			
2. Моральное стимулирование			
3. Трудовой настрой коллектива			
4. Нововведения в компании			

7. Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности работы вас лично (подчеркните)

1. Да
2. Нет

8. Выберите из перечисленных ниже характеристик работы, 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3,4,5.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Разнообразие работы	
4. Высокая заработная плата	
5. Самостоятельность в выполнении работ	
6. Престиж профессии	
7. Благоприятные условия	
8. Благоприятный психологический климат (коллектив)	
9. Возможность общения в процессе работы	
10. Участие в развитии предприятия	

9. Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь? Выберите из перечисленных ниже характеристик 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3,4,5.

Виды поощрений	Балл
1. Доплаты (премия, бонусы)	
2. Доплаты за стаж работы в организации	
3. Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
4. Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	
5. Страхование (медицинское, пенсионное)	
6. Обеды	
7. Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	
8. Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты, экскурсии)	
9. Бесплатная или частичная оплата путевок	
10. Ссуды (деньги в долг)	
11. Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)	
12. Другое (укажите, что дополнительно могло вас заинтересовать)	

10. Доступен ли ваш непосредственный начальник (подчеркните)?

1. Всегда
2. Только на рабочем месте
3. Только в приемные часы
4. Только в критических ситуациях
5. Недоступен

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

1. Да
2. Нет

12. Оцените с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне уровень активности самоотдачи	низкий трудовой	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности самоотдачи	

13. Напишите, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности

**Ошибка!**

14. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

15. Ваша должность в ООО «Альянс Эксперт» \_\_\_\_\_

16. Образование (подчеркните)

1. Среднее специальное
2. Незаконченное высшее
3. Высшее

17. Ваш возраст (подчеркните)

1. 20-25 лет
2. 26-30 лет
3. 31-45 лет
4. 45 и более

18. Ваш стаж работы в ООО «Альянс Эксперт» (подчеркните)

1. до 1 года
2. 1-5 лет
3. 6-10 лет

19. Ваша среднемесячная зарплата (за последние 2 месца) \_\_\_\_\_

20. Размер премии, надбавок, полученных Вами:

в прошлом году \_\_\_\_\_

в текущем году \_\_\_\_\_

21. Дата заполнения анкеты: \_\_\_\_\_ 2018г.

**Благодарю Вас за помощь в работе!**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Документ «Положение о премировании сотрудников в ООО «Альянс  
Эксперт»

# Альянс А Эксперт

## Положение о премировании сотрудников в ООО «Альянс Эксперт»

Документ № П/01-001-2018

<i>Введен в действие с момента утверждения и согласования</i>				Ред. 01
Предприятие	ООО «АЛЪЯНС ЭКСПЕРТ»			
	Должность	Фамилия	Подпись	Дата
Утверждаю	Директор	Вотяков С.Н.		
Разработал		Бурый В.В.		
Проверил	Начальник ЛНК	Манько В.В.		

## **Содержание**

1. Область применения.
2. Термины и определения
3. Общие положения
4. Объекты премирования
5. Мотивирование работников общества
  - 5.1. Материальная мотивация
  - 5.2 Нематериальная мотивация
6. Взыскания
  - Лист ознакомления

## 1. Область применения

Настоящее положение определяет методы стимулирования персонала, применяемые в ООО «Альянс Эксперт» (далее – Общество) и распространяется на весь рабочий коллектив Общества.

Целью данного положения является, училение заинтересованности рабочего персонала Общества, повышение эффективности трудовой деятельности и производительности труда, повышение качества выполняемых работ.

## 2. Термины определения

В настоящес положении приняты следующие термины с соответствующими определениями:

**мотивация:** вся совокупность стойких мотивов, побуждений, определяющих содержание, направленность и характер деятельности личности, ее поведения.

**стимулирование труда:** внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

**стимул:** воздействие на работника извне с целью побуждения его к трудовой деятельности.

**система стимулирования:** набор стимулов, позволяющий стимулировать поведение работников организации, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических целей.

**премия:** вознаграждение, выплачиваемое дополнительно к оплате труда за результаты, превышающие норму труда.

**премирование:** экономический метод стимулирования заинтересованности работников в решении различных хозяйственных задач.

### **3. Общие положения**

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность использовать их способности на пользу организации.

Положение разработано в соответствии с действующим законодательством РФ и вводится в целях стимулирования высокопроизводительного труда, привлечения и закрепления квалифицированных кадров, увеличения объема договоров на работы и услуги и в конечных результатах работы организации в целом.

Задачами настоящего положения являются:

- повышение заинтересованности сотрудников в результатах их деятельности;
- обеспечение поощрения выполнения сложных и ответственных работ;
- стимулирование роста объемов работ, оказания услуг с наименьшими затратами;
- обеспечение тесной связи премирования с конкретными достижениями в труде.

Мотивирование персонала важно, прежде всего, для руководителя, перед которым стоят следующие задачи:

- согласование личных целей сотрудника, целей Общества и высшего руководства;
- решение проблем с текучестью кадров и значительное сокращение затрат на поиск, подбор и адаптацию персонала, а также удержание высококвалифицированных кадров;
- действенное решение наиболее острых проблем управления персоналом.

Смысл вовлечения заключается в следующем:

- развертывание целей Общества и разъяснения их на всех уровнях;

- мотивация и создание условий для самомотивации к улучшению деятельности;
- доверие и открытость информации;
- распределение обязанностей, прав и ответственности;
- создание атмосферы признания результатов и уважения к мастерству;
- организация и создание возможностей для командной работы;

Система мотивации персонала на предприятии основывается на механизме поощрений и наказаний работников;

Ответственные за выполнение настоящего положения Специалист по качеству, бухгалтер и менеджер по персоналу.

#### **4. Объекты премирования**

- Заместитель директора Общества;
- Отдел бухгалтерского учёта;
- Отдел кадров;
- Юрист;
- Программист;
- Отдел продаж: менеджеры по продажам, финансовый директор;
- Отдел экспертизы: эксперты промышленной безопасности, дефектоскописты;
- Слесаря;
- Уборщица;

#### **5. Мотивирование работников Общества**

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу, новаторство, и другие достижения в трудовой деятельности, а также в честь юбилейных дат в жизни коллектива или

работника, праздников применяют следующие поощрения работников Общества – материальные и нематериальные виды стимулирования.

## **5.1 Материальная мотивация**

Методы материальной мотивации труда включают следующее:

- переход к новой формуле зарплаты (гарантированный оклад + премия за результаты работы + ежегодная премия по результатам работы организации);
- билеты на концерты, театр, кино и др;
- возможность получения ссуды;
- абонемент в бассейн или спортивный зал.

### **5.1.1 Начисление премий, надбавок и доплат к заработной плате**

#### **5.1.1.1 Источники средств на выплату премии**

Премия за отчетный период начисляется из фонда оплаты труда и выплачивается не позднее месячного срока после окончания отчетного периода.

Основанием для начисления премии являются приказы, данные бухгалтерской отчетности и решение директора Общества.

#### **5.1.1.2 Периодичность премирования**

Премии разделяются на:

- единовременная (за выполнение особо важных работ);
- ежегодная ( за производственные результаты);
- ежемесячные ( за производственные результаты);

Критерии ежемесячного и ежегодного премирования зависят от категории работающих и результатов работы.

Размер разовых премий за выполнение особо важных работ определяется приказом директора ООО «Альянс Эксперт»

### **5.1.1.3 Условия выплаты премий**

Единовременное премирование менеджеров, руководителей, специалистов и инженеров за выполнение особо важных производственных заданий.

Премируются менеджеры, руководители, специалисты и инженеры, отличившиеся при выполнении особо важных производственных заданий.

К особо важным работам могут быть отнесены работы и мероприятия, обеспечивающие:

- освоение и досрочное внедрение новых процессов, новых видов услуг;
- сокращение сроков получения разрешительных документов;
- выполнение в сжатые сроки неотложных работ, связанных с предотвращением аварий и ликвидацией их последствий на радиационно опасных работах;
- внедрение мероприятий, позволяющих улучшить качество оказания услуг;
- особо сложные работы, требующие дополнительных усилий работников, их работы в более вредных и тяжелых условиях труда, работы с повышенной интенсивностью и т.п.;
- подписание долгосрочного контракта с успешным заказчиком;

Сумма премии определяется директором Общества для каждого конкретного случая с учетом степени важности задания, сложности работы и срочности выполнения.

Премии за выполнение особо важных производственных заданий выплачиваются независимо от других видов премий и максимальными значениями не ограничиваются.

Ежемесячная и ежегодная премии в размере до 50% ( максимальный размер премии) могут быть получены лишь при безусловном выполнении всех показателей категории.

Таблица 1 – Премирование рабочих за основные результаты деятельности

№ п/п	Критерии работников	Показатель премирования	% премии
1	Зам. директора	1.Выполнение договорных обязательств	до 10
		2.Контроль за работой специалистов на объектах	до 5
		3.Своевременное предоставление отчётности, отсутствие штрафных санкций	до 20
2	Отдел бухгалтерского учета	1.Выполнение договорных обязательств	до 10
		2.Контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью	до 8
		3.Своевременное предоставление отчётности, отсутствие штрафных санкций	до 20
3	Юрист	1.Взыскание дебиторской задолженности	до 20
		2.Качественное ведение судебных дел и производств по взысканию, сбережению материальных активов	до 15
		3.Правовая помощь работникам	до 5
4	Программист	1.Выполнение договорных обязательств	до 15
		2.Качественное, быстрое программное обеспечение	до 10
5	Отдел продаж	1.Соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины, выполнение должностных обязанностей согласно должностной инструкции	до 15
		2.Взыскание дебиторской задолженности	до 20
		3.Увеличение объема продаж выше	до 30

		запланированного	
6	Отдел экспертизы	1. Качественное и своевременное выполнение договорных обязательств и оказываемых услуг клиентам	до 30
		2. Удачное заключение сделок. Победа в тендерах производственных конкурсах	до 25
		3. Своевременное предоставление отчетов и необходимой информации контролирующим органам	до 20
7	Слесаря	1. Качественное и своевременное выполнение своих обязанностей, без нарушений и жалоб со стороны персонала	до 20
8	Убощица	1. Отсутствие замечаний со стороны персонала	до 10

При определении заработка, на который начисляется премия, в него включается, помимо тарифной ставки, все доплаты и надбавки.

Ежемесячная и ежегодная премия менеджерам отдела продаж начисляется на основании выполнении плана (ежемесячного, годового) продаж, как минимум на 95%.

Премия специалистам/ менеджерам/ дефектоскопистам начисляется на основании результатов выполненных работ (без нарушения установленных сроков оказания услуг) и положительных характеристик заказчиков/клиентов.

#### **5.1.1.4 Доплаты и надбавки к тарифным ставкам (ежемесячным окладам)**

*Доплата за совмещение профессий (должностей).*

Под совмещением профессий (должностей) понимается выполнение работником наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительной работой по другой профессии (должности).

Конкретны размер доплаты за совмещение профессий (должностей) устанавливается по соглашению сторон приказом директора каждому работнику дифференцировано в зависимости от сложности, характера, объема выполняемых работ, степени использования рабочего времени.

#### ***Доплата за ненормативный рабочий день у водителей.***

Размер доплаты определяется директором Общества, учитывая график работы водителя.

#### ***Надбавки за выполнение особо важной работы.***

Надбавка за выполнение особо важной работы на срок ее проведения вводятся в целях концентрации усилий работников для работы над важнейшими проблемами и ускорения их решения. Надбавки за выполнение особо важных работ устанавливаются работником на период их проведения или выполнения отдельных этапов работ.

### **5.1.2 Возможность получения ссуды**

Сотрудники, которые зарекомендовали себя в Обществе с положительной стороны имеют право один раз в год получать сумму денежных средств (ссуду) на покупку жилья, транспорта, погашения кредита, оплату за обучение ребенка и на другие не менее важные причины.

Размер ссуды, процентная ставка и срок ее погашения определяется и утверждается директором Общества. При этом учитывается стаж работы сотрудника в Обществе, категория сотрудника и его заработная плата.

### **5.1.3 Билеты на концерт, театр или кино. Абонимент в бассейн или тренажерный зал**

Этот метод материального стимулирования применяется для всех сотрудников Общества за добросовестное выполнение работы, в честь Дня Рождения или праздничной даты в коллективе. Кроме того для сотрудников, которые имеют проблемы со здоровьем.

## **5.2 Нематериальная мотивация**

К инструментам морального стимулирования труда относятся:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой;
- участие в принятии решений;
- делегирование полномочий;
- участие в новом проекте Общества;
- возможность повышения квалификации (обучение, тренинги)

### **5.2.1 Благодарность**

К поощрению благодарностью представляются работники, проработавшие на комбинате не менее одного года зарекомендовавшие себя добросовестно выполняющими трудовые обязанности.

Благодарность может быть объявлена работнику и за конкретно выполненное задание высоким качеством досрочно.

При объявлении работнику благодарности ему выплачивается денежная премия в размере 0,5 тарифной ставки (оклада) оплаты труда.

### **5.2.2 Ценный подарок**

Ценным подарком награждаются работники Общества приказом директора за высокие производственные показатели, образцовую дисциплину труда, длительный непрерывный стаж работы (более 5 лет), международные праздники (Международный женский день, День защитника отечества, Новый год), день рождения работника в связи с юбилейными датами в жизни коллектива.

### **5.2.3 Почтеная грамота**

Награждение Почетной грамотой Общества производится приказом директора за высокие производительные показатели по итогам работы коллектива за полугодие или за год, в честь профессиональных и государственных праздников, уходом работника за заслуженный отдых. При награждении Почетной грамотой Общества выплачивается денежная премия в размере 0.6 ставки (оклада).

### **5.2.4 Обучение, переобучение и повышение квалификации**

Еще одной очень важной частью системы мотивации является возможность профессионального обучения, переобучения и аовышения квалификации, обучение вторым и смежным профессиям.

Профессиональное обучение работников в системе подготовки и повышения квалификации кадров проводится в течение всей трудовой деятельности в целях последовательного расширения и углубления знаний, совершенствования мастерства персонала.

Основными задачами системы профессионального обучения персонала организации являются:

- определение потребности в профессиональном обучение персонала;
- осуществление профессионального обучение персонала.

Директор Общества определяет потребность в профессиональном обучении и руководит профессиональным обучением персонала.

Для повышения квалификации персонала проводятся следующие виды обучения:

- систематическое самостоятельное обучение (самообразование). Осуществляется путем самостоятельного изучения социальной научно-технической, экономической и другой литературы, ознакомления с передовым опытом, при организации консультационной и методической помощи со стороны институтов повышения квалификации, руководителя структурного подразделения или непосредственно директора Общества. Самообразование проводится в тесной взаимосвязи с другими видами обучения, которые отражаются в индивидуальных планах работника.
- обучение на курсах. Курсы обучения персонала проводятся в институтах повышения квалификации и на факультетах повышения квалификации. Сроки обучения устанавливаются в зависимости от учебных программ, занятия проводятся с отрывом, с частичным отрывом или без отрыва производства продолжительностью не менее 72 часов.
- стажировка на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях. Организация, периодичность, продолжительность, содержание стажировки регулируется работодателем и согласовывается с руководителем организации, где он проводится. При стажировке, являющейся самостоятельным видом обучения, решение о выполнении программы стажировки, ее оценке и о выдаче соответствующего документа принимает комиссия, назначенная по месту стажировки.
- обучение в аспирантуре, докторантуре. Этот вид обучения по темам и направлениям науки, интересующим Общество, предназначен для решения научных проблем и повышения уровня научно-педагогической квалификации работников. Осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством при подготовке научных кадров.

Критерии отбора работников Общества для направления на обучение и повышение квалификации.

- желание персонала повышать свою квалификацию;
- способность к постоянному развитию и самосовершенствованию;
- рекомендации непосредственного руководителя;

Также необходимо учесть, что высшее образование необходимо для продвижения по служебной лестнице (карьерного роста).

## **6. Взыскания**

В системе стимулирования персонала Общества присутствует поощрение и наказание.

Нарушение трудовой дисциплины, т.е. неисполнение или надлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, влечет за собой применение дисциплинарного взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение;

Увольнение в качестве дисциплинарного взыскания может быть применено в случаях, оговоренных в статье 81 ТК РФ, в том числе:

- однократного грубого нарушения руководителем организации, его заместителями своих трудовых обязанностей;
- неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, не совместимого с продолжением данной работы;
- однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

а) прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительной причине более четырех часов подряд в течение рабочего дня);

б) появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;

в) разглашения охраняемой законом тайны, ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

г) совершения по месту работы хищения чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

д) совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если юти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

е) нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий.

До применения дисциплинарного взыскания от работника должно быть затребовано объяснение в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение составляется соответствующий акт.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – позднее двух лет со дня его совершения.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание;

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Независимо от мер дисциплинарного взыскания работник, совершивший дисциплинарный проступок, лишается производственной

премии полностью или частично (в соответствие с премиальным положением).

Директор Общества имеет право лишить премии полностью или частично за невыполнение установленных в таблице 1 показателей, нарушение нормативно-технических требований, требований техники безопасности или договорных обязательств.

Лишение или снижение премии оформляется приказом директора Общества с обязательным указанием причины.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

### **2 Improvement of the organization through the improvement of the motivation system in the company "Alliance Expert"**

#### **2.1 Brief description of "Alliance Expert" Limited Liability Company "Alliance Expert" (hereinafter "Alliance Expert").**

Limited Liability Company "Alliance Expert" (hereinafter "Alliance Expert"), founded in 2008 by friends and business associates.

The company "Alliance Expert" is an expert organization specializing in the provision of non-destructive testing services, technical diagnostics and expertise of industrial safety of oil and gas industry.

The company employs highly qualified in the field of industrial safety experts and certified specialists with extensive experience and practice in the field of non-destructive testing.

During operation, the company has established itself as a reliable partner, the company continuously strives to improve the quality of their services.

The main feature of the company - an individual approach to each customer, the pursuit of development and improvement.

"Alliance Expert" specialists successfully cooperate with such companies as PJSC "Transneft", LLC "WBT", LLC "GIS Nefteservis", LLC "Packer Service", "Weatherford's", "CWS", LLC "Light Energy" and other companies with operations in the oil sector.

Based on the experience of fruitful cooperation with the above organizations, the staff of "Alliance Expert" studied in detail all existing and potential customers' requirements, making the organization one of the most competitive on the market petroleum sector.

##### **2.1.1 Structure of "Alliance Expert"**

The organizational structure - one of the basic organization of the controls. It is characterized by the distribution management objectives and tasks between

departments and employees of the organization. In fact, the structure of management - it is the organizational form of the division of labor on the adoption and implementation of management decisions. [16]. Organization of "Alliance Expert" is headed by director Sergey Votyakov. He reports directly to the Chief Accountant, Deputy. Director for Technical Affairs, Head of the LNC. Block diagram of the organization is shown in Figure 2.

The "Alliance Expert" - a small enterprise, the number does not exceed 50 people. The staff of "Alliance Expert" - highly qualified specialists with secondary or higher education. The average age of workers 25-30 years.

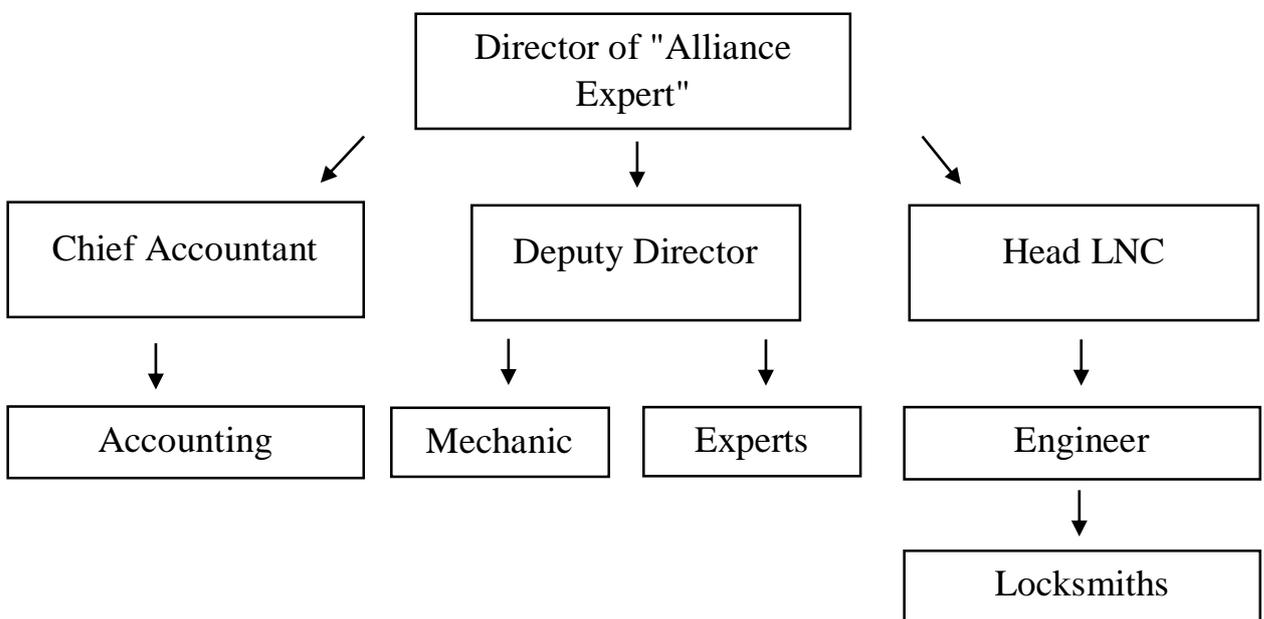


Figure 2 - The organizational structure of "Alliance Expert"

### 2.1.2 Laboratory of non-destructive testing of "Alliance Expert" Ltd.

#### "Alliance Expert"

"Alliance Expert" Ltd. has a laboratory of non-destructive testing (hereinafter LNC).

The main purpose of LNC in the "Alliance Expert" is a high quality and modern definition of a technical condition of the equipment and materials by non-destructive methods in the construction, installation, reconstruction and technical

diagnosis of the Customer control facilities, as well as issuing a full and fair opinion on the monitoring result.

The main objective of LNC is to increase the quality of work, compliance with the Guidelines on the quality of the organization, the legislature and the current regulatory and technical documentation. The main activity of LNC is:

1. Non-destructive testing equipment for hydraulic fracturing;
2. Non-destructive testing equipment coiled tubing units;
3. Non-destructive testing equipment cementing units;
4. Non-destructive testing, examination of industrial safety of technical devices of hazardous industrial facilities;
5. Hydraulic test pressure equipment and its parts and assembly units;
6. Calibration of the safety valve;
7. The audit high-pressure stop valve;

For non-destructive testing LNC uses the following types (methods):

1. Ultrasonic
  - 1.2. Ultrasonic trotenmetry
  - 1.3. Ultrasonic testing
2. Penetrating substances
  - 2.1. Capillary
3. Visual
4. Magnetic
5. X-ray

### **2.1.3 Quality Policy**

LNC is to ensure accuracy, objectivity, and accuracy of the estimate under the control of objects in region attestation laboratory.

In its work, LNC is guided by the following principles:

- the implementation guidelines, requirements, rules and regulations on non-destructive testing, approved by Rostekhnadzor Russia;

- ensure the quality of work performed by the control means belonging to the area of attestation LNC;

- development of the regulatory and technical framework LNC; - improvement of the quality policy;

- involvement of the laboratory staff and the quality assurance measures; - conducting liners checks LNC; Ensuring the confidentiality of information received as a result of control;

- gain confidence on the part of the customer;

LNC disposes personnel with professionally trained, theoretical knowledge and practical experience necessary to carry out non-destructive testing.

In its work, LNC uses normative and pedagogical documents according to the declared field of attestation, all regulatory and technical base passes the timely updating.

Responsibility for the effective functioning of the quality system in the LNC, bears the head of the LNC and the director of "Alliance Expert".

## **2.2 Analysis of the principles of self-management in the "Alliance Expert"**

The basis for the development, introduction and development of efficient and more efficiently the quality management system a compelling cost eight quality management principles [18]:

1. Customer focus Organizations depend on their customers and therefore should understand current and future needs, meet customer requirements and strive to exceed their expectations.

2. Leadership Head

f senior management leadership, its commitment and active participation are crucial in developing and maintaining an effective and efficient quality management system to achieve benefits for all stakeholders.

3. Involvement of people

People at all levels are the essence of an organization and their full involvement enables organizations to capitalize on capacity.

#### 4. Process approach

Desired result is achieved more efficiently when activities and related resources are managed as a process.

#### 5. System approach to management

Identifying, understanding and managing interrelated processes as a system contributes to the effectiveness and efficiency of the organization in achieving the goals.

#### 6. Continuous improvement

Continual improvement of the organization's overall performance should be a permanent objective.

#### 7. Decision-making based on facts

Effective decisions are based on analysis of data and information.

#### 8. Mutually beneficial relationships

The organization and its suppliers are interdependent, and mutual benefit relationships enhance the ability of both sides to create values.

Eight principles of quality management were defined so that the top management of the organization could use them to improve the organization's activities [2].

In order to identify the weaknesses of the activities of LLC Alliance Expert, an initial self-assessment of the principles of management was carried out, in accordance with the methodology presented in GOST R ISO 10014-2008. Self-evaluation is a comprehensive and systematic analysis of the organization's performance and its results compared with the chosen one. The use of evaluation results helps to select the principle of management to begin the process of improving the organization and the selection of optimal and reliable methods that will help achieve a certain financial and economic effect [18].

Some advantages of using self-assessment method are that it:

- is easy to understand;

- easy using;
- requires minimal resources management;
- provides input for improving the functioning of the quality management organization.

The results of self-management principles are presented in the form of radar chart in Figure 3.

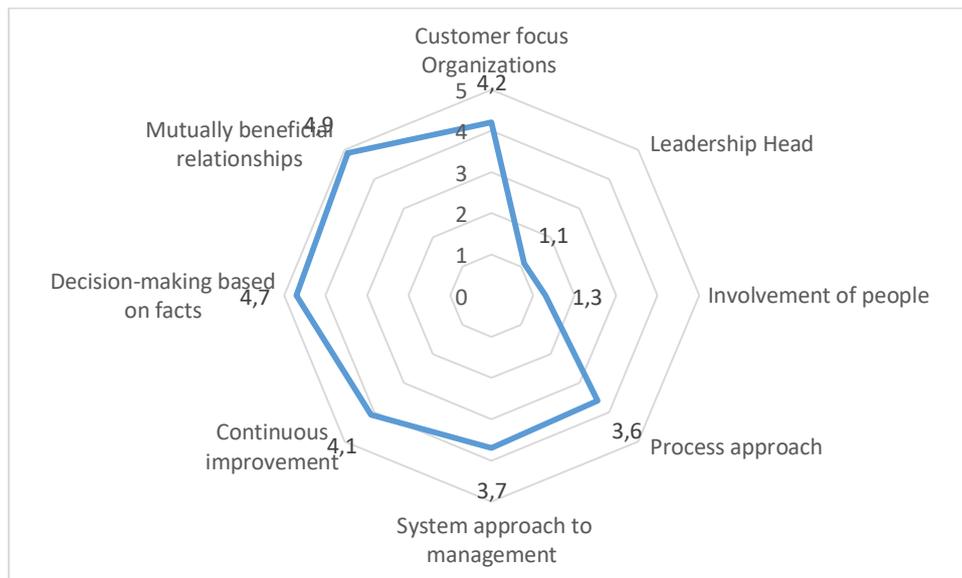


Figure 3 - Results of the principles of self-management

Priorities effects were identified after analysis of the results, which for the enterprise are the two principles of management: management leadership (1.1) and the involvement of employees (1.3).

Both principles of management are closely linked. Leaders establish unity of purpose and direction of the organization.

To help ensure the future of the organization and stakeholder satisfaction, management should create a cultural environment conducive to the involvement of employees in an active search for possible indicators of processes and activities in general.

In order to involve employees, top management should create an environment in which the authority is delegated so that workers take on some areas. where the organization can work.

Implement mild principles of management in the company "Alliance Expert" expedient through motivation system using a variety of methods and sources of motivation.

In order to improve the existing system of motivation in the company "Alyas Expert" requires an analysis of the sources of motivation and level of motivation in the organization.

### **2.3 Analysis of the current in the "Alliance Expert" incentive system**

A well thought-out system of personnel motivation allows an organization to control and manage costs effectively in the workforce, while ensuring the availability of required specialists. Since labor costs are a major item of expenditure for most modern organizations, effective management is critical to the overall success of the organization. Low pay can greatly undermine the company's ability to realize their strategic objectives [19]. At the same time unnecessarily high labor costs can lead to bankruptcy. Create a rewards system that would allow getting the most out of employees, have helped increase the profitability of the company, not an easy task.

The basic principles of optimal motivation system at the present stage are [19]:

1. Human resource management strategy must fit into the overall strategy of the organization.

2. Optimal labor motivation system should take into account the stage on which the organization (the formation, operation, development). In our case, the "Alliance Expert" has been functioning since 2008.

At the same time, creating a system of optimal stimulation overtaken must take into account the external constraints of the system that market conditions are:

1. Legal environment (optimal system of motivation should consider the existing labor legislation and other);

2. Operating Environment (System optimal labor motivation must take into account the situation on the labor market and general economic conditions in the state, region, etc.);

3. The social environment (the optimal system of motivation should consider the average standard of living (subsistence level), especially professional and public organizations in one way or another included employees of the organization, the level of crime, the prospects of the region, the level of tension and so on.);

4. The political situation (the system optimal labor motivation should consider the general policy and the current region (the presence of strikes, strikes, etc.);

5. Factors technological development of the industry;

6. Environmental factors;

7. Sociocultural factors;

"Alliance expert" does not has developed a documented system of motivation, leadership motivates employees based on inner feeling of the staff - this is the main problem of the Russian employer.

Nobody, or almost nobody thinks or wants to think that the staff can also opinion that it may also be their motives and interests that he, too, may in its own way to evaluate addressed to him to motivate the system [21].

To date, in the "Alliance Expert" must go from feeling motivational environment to its systematic measurement and learning, and consequently - the foundation of motivation is not personal feelings of the employer, and the source is.

One of the main objectives of the work is to undertake an analysis of the current system of motivation, identifying problems in the mechanism of incentive, to undertake an update of the system of incentives. Analyze the degree of satisfaction expressed by members of the system. Identify the desired tools and motivation factors [22].

To determine the level of motivation in the company "Alliance Expert", an analysis of individual level of motivation of each employee. Measuring the level of

motivation, identification of sources of motivation and determination motivational balance allowed by sensations go real figures.

Questionnaire survey was conducted on the evaluation of satisfaction with the workplace and employee survey to identify sources of motivation in organization.

The need for research-leadership wishes to enhance the company's efficiency, due to the increased workload and to make better use of existing work resource [22].

### **2.3.1 Definition of motivation sources of "Alliance expert"**

To determine the sources of motivation, technique scientists John Barbuto and Richard Scholl has been applied. Which created a questionnaire to determine the sources of motivation and offered a very realistic and informative model of motivation in the plane of relations "person-organization." Motivation is dynamic and virtually no measurable, so the model focuses on the main sources of motivation as a fundamental personal education. In total there are five of these sources:

1. Internal processes - the desire to have fun and enjoyment of the business processes.
2. Instrumental motivation - the desire tangible external rewards, such as pay, bonuses, etc.
3. External concept I - The desire to adopt and maintain its characteristics, competence and values from other individuals or reference group.
4. Inside concept I - the desire to meet the standards of their own traits, competencies and values.
5. Internalization purpose - the desire to achieve the goals corresponding internalized (assigned which have become internal) values.

Knowledge of sources of motivation allows you to make "motivational card" of each employee. Each employee can identify all the sources of motivation, but the degree of severity will be different.

Methods meet the same request may vary depending on the available resources, time, corporate culture stage of development and other factors [24].

The questionnaire consists of 30 questions, six in each category. Blank to answer the survey is presented in attachment B [23].

Every choice the interviewee evaluated certain number of points according to the scale: «full no»,«no»,«probably not»,«I do not know»,«full no», «probably yes», «yes», «full yes» [23].

Every choice the interviewee evaluated certain number of points according to the scale:

Selection	full no	no	probably not	I do not know	probably yes	yes	full yes
Points	-3	-2	-1	0	1	2	3

Considering about "intimacy" (concerning wages, personal relationships, etc.) using a questionnaire anonymously.

The survey was conducted to determine the source of motivation in the company "Alliance Expert" and analyzed the results for each employee and all individual participants in the survey together.

The result was a total oproosa diagram which can be viewed as "motivational card" of the organization. Results motivation sources analysis are presented in Table 2.1 and graphically in Figure 4.

Table 2.1

Code employee	Score				
	Internal processes (A)	Instrumental motivation (B)	External concept I (C)	Inside concept I (D)	Internalization purpose (E)

<b>P</b>	4	1	-1	10	9
<b>G</b>	3	7	-2	8	2
<b>K</b>	6	11	9	11	10
<b>E</b>	2	-3	-2	1	0
<b>C</b>	7	-3	-1	7	8
<b>A</b>	-1	7	0	12	8
<b>N</b>	6	16	10	12	11
<b>I</b>	3	2	0	7	8
<b>O</b>	3	8	-1	7	2
<b>V</b>	4	-2	4	4	5
<b>Score</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>79</b>	<b>56</b>
<b>average</b>	<b>3,7</b>	<b>4,4</b>	<b>1,7</b>	<b>7,9</b>	<b>6,3</b>

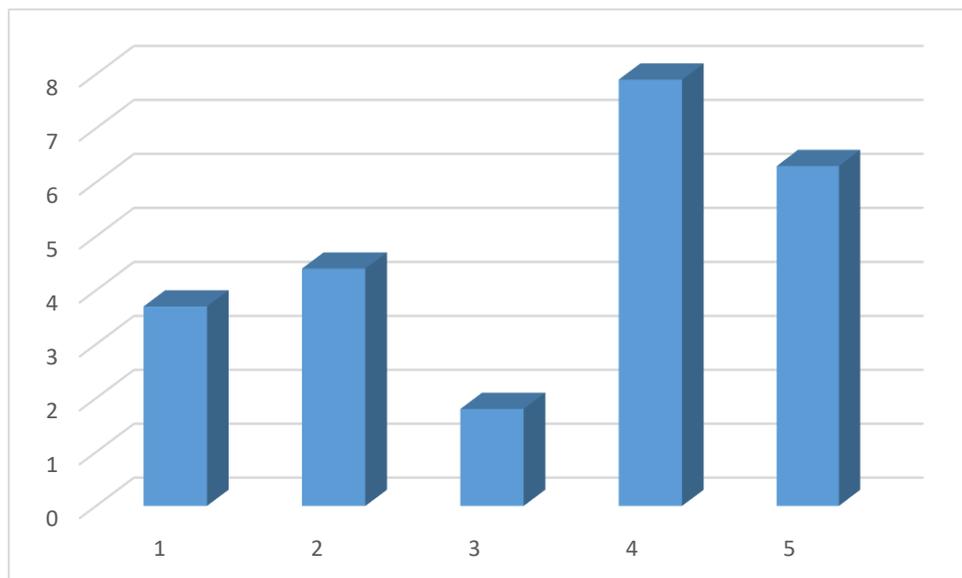


Figure 4 - Graphic option poll results

Of the total Diagram Intensity sources of motivation it can be seen that there is no negative assessments by categories.

This is a positive characteristic of the existing system of motivation in the company "Alliance Expert -" Internal self-concept »(D) and the" internalization of

goals "," E ". This may be due to the fact that the substantive staff are highly qualified specialists with higher education.

Almost the same number of points was given to an employee for the following sources of motivation "internal processes" (A) "Instrumental motivation" (B).

In last place among all sources of motivation "Foreign Ya concept of" (C), this may be due to the fact that the average age of employees 35 years old respondents. They have already taken place, and confident person, so do not want their behavior and opinion surrounding evaluated. They make decisions based only on their professional experience.

If we analyze the questionnaire for each employee individually it shows that only two individuals (A, H and B) in the motivation category "External I - concept" (C) responded positively. They are one of the youngest employees. Therefore, the opinions of others for them is more important.

### **2.3.2 Evaluation of motivation staff "Alliance Expert"**

The "Alliance Expert" There is traditional for Russian enterprises incentives.

According to interviews, it was found that the worker charged premium. Frequency of the award has not been established.

Prize charging conditions are not specified. motivation tools are not defined. Staff is not familiar with the operating system of motivation.

In fact, the premium is a mechanical supplement to the salary the employee and motivates only in the case of deprivation of the premium. It was necessary to find out how employees are satisfied with the current situation.

The evaluation and analysis in the "Alliance Expert" Ltd. incentive system, it was important to understand how this or that level of motivation is related to the incentive system applied in the company. Without identifying the communication level of motivation and incentive systems it is not possible to fully

develop the motivational system, since it is practically impossible to influence the motivation [25].

Employee profile has been proposed. Which the sample is presented in Appendix B. The main objective of the survey stood digital definition of the individual motivation level taking into account a number of factors, which are presented in Table 2.2.

After collecting the information, calculates the level of motivation of the group as the arithmetic mean of the sum of individual employees' motivation levels.

Assessment of the level of motivation was made by following the principle of "5" - completely satisfied, and "-5" - dissatisfied, "0" - difficult to answer.

Table 2.2

Motivators	Rating average
Salary	0
Working conditions	5
The variety of work	4,4
Autonomy at work	4,5
Opportunities for promotion	-1,9
Sanitary conditions	2,5
Relationships with colleagues	5
Relations with the immediate supervisor	4,4
Assessment of the entire incentive system	2,97

The measured level of motivation in the organization allows us to speak about low employee satisfaction motivation system, if you translate the data into a percentage it is about 59.4%.

Many employees working in the company for several years, therefore, form the largest number of votes, which speaks for some independence, excellent knowledge of their duties, establishing a trusting relationship with the manager and the team. Graphically, the analysis results are shown in Figure 5.

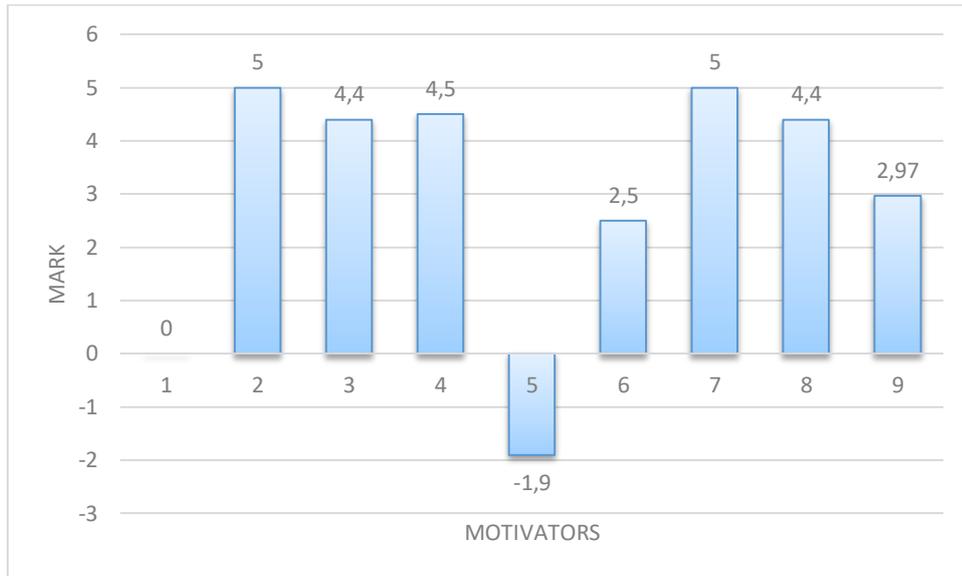


Figure 5 - Results of evaluation of motivation level

The weakest motivation of "Alliance Expert" factors have been identified - a "career opportunities" and "Compensation". In the team a lot of young and middle-aged professionals, so many people want to have the opportunity for career growth and professional development. 50% of respondents are not satisfied with the motivation factors "Remuneration".

In order to solve the problem of low factor of motivation contentment "Remuneration" analyzed to form an effective motivation through a system of additional benefits. Certain benefits expected to form the social package. At the moment, the organization of all of the requirements of the Labor Code of the Russian Federation, but it is not enough to motivate employees.