

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

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка системы нематериальной мотивации персонала строительной компании

УДК 005.32:331.101.32

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3–3А2Б1	Искандарова Эльнара Байрамовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Профессиональные компетенции	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно–управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно–аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
Универсальные компетенции	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

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

Институт электронного обучения
 Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой менеджмента
 Чистякова Н.О.

 (Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3–3А2Б1	Искандаровой Эльнаре Байрамовне

Тема работы:

Разработка системы нематериальной мотивации персонала строительной компании	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	
Срок сдачи студентом выполненной работы:	09.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе <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>	Объект исследования – предприятие ЗАО СУ ТДСК. Периодическая литература, таблицы, Internet, аналитические материалы, статистические данные предприятия, данные внутренней аналитики предприятия. Режим работы: непрерывный.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <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>	Теоретические и методологические основы нематериальной мотивации персонала предприятия; оценка и анализ существующих программ мотивации персонала, определение проблем в аспектах мотивирования персонала на предприятии СУ ТДСК; разработка мероприятий по повышению нематериальной мотивации; разработка программы КСО для компании ЗАО «СУ ТДСК»; определение стейкхолдеров программы КСО; определение элементов программы КСО; затраты на программу КСО; ожидаемая эффективность программ КСО.

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблица 1 – Сравнение материальной и нематериальной мотивации; Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности СУ ТДСК за 2015 и 2016 годы; Таблица 3 – Таблица затрат на реализацию проекта санаторно–курортного лечения; Таблица 4 – Таблица затрат на проведение программы «50% от суммы»; Таблица 5 – премиальная доплата за стаж; Таблица 6 – расходы предприятия на посещение; Таблица 8– Цели компании; Рисунок 1 – Основные методы нематериальной мотивации персонала; Рисунок 2 – Натуральные методы нематериальной мотивации ; Рисунок 3 – Моральные методы нематериальной мотивации ; Рисунок 4 – Цели и задачи выбранной компанией системы мотивации; Рисунок 5 – Важные аспекты при разработке системы нематериальной мотивации; Рисунок 6 – Пирамида Маслоу ; Рисунок 7 – Схематичное представление поведения и личности человека ; Рисунок 8 – Схематичное представление теории DISC ; Рисунок 9 – Организационная структура; Рисунок 10 – Гендерная структура предприятия ; Рисунок 11 – Образовательная структура персонала; Рисунок 12 – Стаж; Рисунок 13 – Структура персонала по возрасту; Рисунок 14 – Текучесть кадров в 2014 г.; Рисунок 15 – Текучесть кадров в 2015 г.; Рисунок 16– Текучесть кадров в 2016 г.; Рисунок 17 – Коэффициент текучести за последние 3 года Рисунок 18 – Гендерная структура предприятия; Рисунок 19 – Стаж работы; Рисунок 20– структура персонала по возрасту респондентов; Рисунок 21– Образование опрашиваемых респондентов; Рисунок 22 – Степень неудовлетворенности респондентов; Рисунок 23 – Области неудовлетворенности сотрудников
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына З.В.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З–ЗА2Б1	Искандарова Э.Б.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 93 страницы, 23 рисунка, 12 таблиц, 26 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: нематериальная мотивация, мотивация персонала, сотрудники, руководители, специалисты.

Объектом исследования является ЗАО «СУ ТДСК».

Цель работы – выявить проблемы в системе нематериальной мотивации в СУ ТДСК, разработать новую, более эффективную.

В процессе исследования проводились: анализ действующей системы нематериальной мотивации в ЗАО «СУ ТДСК», разработка новой, более эффективной.

В результате исследования были разработаны рекомендации на основе анализа проведенного анкетирования.

Степень внедрения: результаты работы, а именно проектные рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации персонала, рекомендованы к использованию в практической деятельности предприятия.

Область применения система нематериальной мотивации персонала на предприятии ЗАО «СУ ТДСК».

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение результатов будет способствовать повышению качества труда и приверженности персонала, а также лояльности сотрудников к данной организации.

В будущем планируется внедрить описанные рекомендации по системе нематериальной мотивации, разработке новых проектов, направленных на устранение неудовлетворенностей персонала.

Оглавление

Введение.....	6
1 Теоретические и методологические основы разработки системы нематериальной мотивации персонала на предприятии.....	8
1.1 Понятие нематериальной мотивации персонала.....	8
1.2 Процесс формирования системы нематериальной мотивации.....	16
1.3 Инструменты нематериальной мотивации.....	20
2 Анализ нематериальной мотивации.....	38
2.1 Общая характеристика компании.....	38
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала.....	47
2.3 Анализ нематериальной мотивации персонала.....	53
3 Разработка системы нематериальной мотивации.....	57
3.1 Программы управления здоровым образом жизни.....	58
3.2 Профессиональный рост.....	64
3.3 Обучение.....	70
4 Социальная ответственность.....	75
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	85
Приложение А Анкета респондента	88
Приложение Б Смета выплат социального характера.....	91

Введение

Актуальность темы исследования. Одной из главных задач руководителя является – вдохновлять своих подчиненных на выполнение рабочих задач, достижение текущих и глобальных целей компании.

При этом в арсенале мудрого руководителя, помимо денежных поощрений, премий и надбавок, всегда есть такой мощнейший инструмент управления, как нематериальная мотивация.

Известно, что высокая заработная плата и прочие финансовые поощрения (согласно теории Маслоу), закрывают только низшие ступени потребностей. В связи с этим материальная мотивация имеет только краткосрочный эффект.

Поэтому для того, чтобы применяемая система мотивации была полностью эффективной, ее материальная сторона должна органично дополняться нематериальной, поскольку именно нематериальная мотивация апеллирует к высшим уровням потребности человека – жажде уважения и признания, саморазвитию и реализации собственного потенциала.

В российской производственной среде нематериальная мотивация персонала применяется достаточно широко. С одной стороны, это отголоски или традиции ушедших советских времен, с другой – осознанная необходимость для руководства выражать признательность сотрудникам не только в денежном эквиваленте. Сами сотрудники также хорошо воспринимают нематериальные способы вознаграждения, обычно с удовольствием принимают награды, звания и прочее.

Нематериальные стимулы могут быть хорошими инструментами в арсенале управленческих приемов руководителей. Вольно или невольно их использует каждый, у кого в подчинении есть хотя бы один сотрудник. Лучший эффект, конечно, достигается при осознанном применении нематериальных стимулов.

Целью работы является выявить проблемы в системе нематериальной мотивации в СУ ТДСК, разработать новую, более эффективную.

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит:

- 1) Теоретические исследования вопросов нематериальной мотивации;
- 2) Анализ существующей системы нематериальной мотивации;
- 3) Выявление причин низкой мотивации персонала.

Работа состоит из трёх разделов. В первом разделе работы изучены основные понятия нематериальной мотивации.

Во втором разделе работы анализ нематериальной мотивации, изучение предприятия и структуры.

В третьем разделе работы разработана система, предложено решение проблемы.

В качестве основных информационных источников работы можно назвать труды преддипломной практики.

1 Теоретические и методологические основы разработки системы нематериальной мотивации персонала на предприятии

1.1 Понятие нематериальной мотивации персонала

Для того чтобы сотрудники компании лучше выполняли свои обязанности, используются различные способы их мотивации.

Мотивация (motivatio) – система стимулов, побуждающих человека к выполнению действий. Является динамическим процессом физиологической природы, управляемым психикой личности и проявляемым на эмоциональном и поведенческом уровнях. Впервые понятие «мотивация» было употреблено в труде А. Шопенгауэра [5].

Мотивация – это комплекс стимулирующих мероприятий, которые побуждают сотрудника выполнять свои функциональные обязанности эффективней. Мотивация не может быть стабильной, это динамический процесс, который основывается на физиологических потребностях человека, его психоэмоциональном состоянии, и побуждении его к действию

Мотивация (от лат. movere) – побуждение к действию, обуславливающее субъективно–личностную заинтересованность человека в его свершении. Динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Мотивация поведения человека есть не что иное, как характеристики идеальной стороны действия, такие как намерение, стремление, желание.

Мотив для человека – это материальный или идеальный предмет, стремление к достижению которого выступает смыслом фактической деятельности. Мотив дается человеку в виде определенных переживаний, которые обуславливаются положительными эмоциями от предвкушения достижения. В противоположном значении – с неполучением чего–либо отрицательного, связанного с неполнотой настоящего положения. Мотив

регулярно путают с потребностью и целью, однако потребность – это, по сути, неосознаваемое желание устранить дискомфорт, а цель – результат сознательного целеполагания [11].

Мотивацию следует отличать от вовлеченности и лояльности. Верность компании и заинтересованность в ее успехе не являются признаками высокой мотивации.

Выбор метода связан с тем, насколько проработана данная система в компании, каким образом оно управляется, а также с особенностями его деятельности.

Зачастую мотивация связана с денежным поощрением, но большое значение имеет и нематериальная мотивация персонала.

Материальная мотивация проявляется в тех случаях, когда работнику выдаются в денежной или натуральной форме различные материальные блага за оговоренный заранее выполненный объем работ.

Однако не все компании могут выплачивать сотрудникам премии и бонусы, и, чтобы не упустить ценные кадры, часто руководству рекомендуют использовать нематериальную мотивацию. Нематериальная мотивация связана с тем, что сотрудник при качественном исполнении своих обязанностей получает нематериальные блага, которые невозможно оценить в денежной форме.

Другими словами, это комплекс мер, направленный на:

- повышение лояльности сотрудников;
- улучшение рабочих условий;
- поддержания рабочей атмосферы;
- повышения продуктивности труда;
- поднятие корпоративного духа [1].

Система мотивации прямым образом оказывает влияние на трудовое поведение сотрудников компании. Как было сказано выше, мотивация может быть выражена как в материальной, так и в нематериальной форме.

Обе они имеют свои преимущества и недостатки – таблица 1.

Таблица 1 – Сравнение материальной и нематериальной мотивации

Виды мотивации	Преимущества	Недостатки
Материальная мотивация	Является универсальной и наиболее удобной, поскольку работники хотят сами распоряжаться выделенными им деньгами. Так, например, если сотруднику в качестве поощрения выделяют абонемент на языковые курсы, использовать его он может только по назначению, нет возможности поменять его на деньги. Позволяет учитывать личностные качества сотрудников. При применении процента от выручки (например, в торговых организациях), чаще всего увеличивается объем продаж, так как это хорошо мотивирует работника лучше исполнять свои обязанности	При увеличении оплаты труда необходимо делать прибавку в виде достаточно ощутимой суммы, поскольку любому сотруднику кажется, что его недооценивают. В случае, если используется поощрение в виде спонтанной премии (не связанной с выслугой), работник зачастую не понимает принципа ее назначения. Если применяется фиксированная сумма бонусов, это только расстраивает работника и не способствует увеличению его выработки
Нематериальная мотивация	Способствует сплочению коллектива, поскольку предполагает применением корпоративных мероприятий, что хорошо сказывается на атмосфере в компании и формирует чувство сопричастности к общему делу. Не требует больших материальных затрат	Инструменты этой системы необходимо тщательно подбирать, так как она не универсальна и не может применяться одинаково к разным компаниям и персоналу. Не учитывает своеобразие и личные качества каждого работника, не способствует сплочению коллектива компании

Нематериальная мотивация может быть адресной или безадресной. Примером адресной мотивации может служить поздравление с днем рождения или просто похвала начальника за хорошо выполненную работу.

Еще одним методом является перевод на новую должность с более высоким статусом. Тем самым удовлетворяется потребность в признании и самореализации. Поощряя одного сотрудника, нельзя слишком переусердствовать – заинтересованность в работе других членов коллектива может снизиться [20].

Безадресная нематериальная мотивация способствует повышению качества работы всех сотрудников. Сюда можно отнести корпоративные праздники, выездные мероприятия, тренинги, социальный пакет. Даже создание лучших условий для работы, таких, как новая техника, кондиционер в офисе, хорошая мебель, кофеварка, способствует большей заинтересованности сотрудников в профессиональной деятельности. Работники, для которых в компании созданы все условия, вряд ли будут искать работу в другом месте [2].

Таким образом, мотивация – это некое эмоциональное состояние, которое побуждает к действию. Motive – побуждение.

«Золотыми», и желаемыми качествами любого сотрудника компании являются мотивация, лояльность и вовлеченность. Каждое из них формируется постепенно, но мотивация является базовой для двух других.

Только мотивированный сотрудник может стать лояльным, и только лояльный – вовлеченным.

Мотивация персонала делится на материальную и нематериальную.

Материальная сторона мотивации подразумевает выплату персоналу компании материального вознаграждения за проявленные перед компанией высокие достижения [16]. Нематериальная сторона мотивации подразумевает, что используются различные нематериальные методы поощрения персонала – рисунок 1.

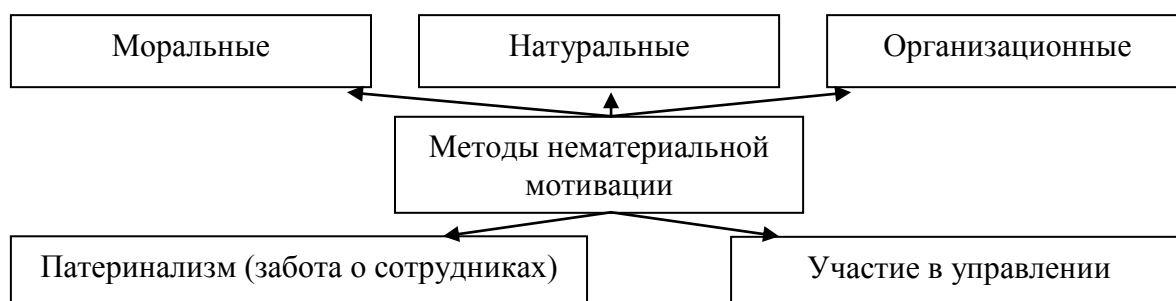


Рисунок 1 – Основные методы нематериальной мотивации персонала

Натуральные методы – рисунок 2. К этой категории относятся материальные неденежные стимулы, не требующие каких-то серьезных затрат.

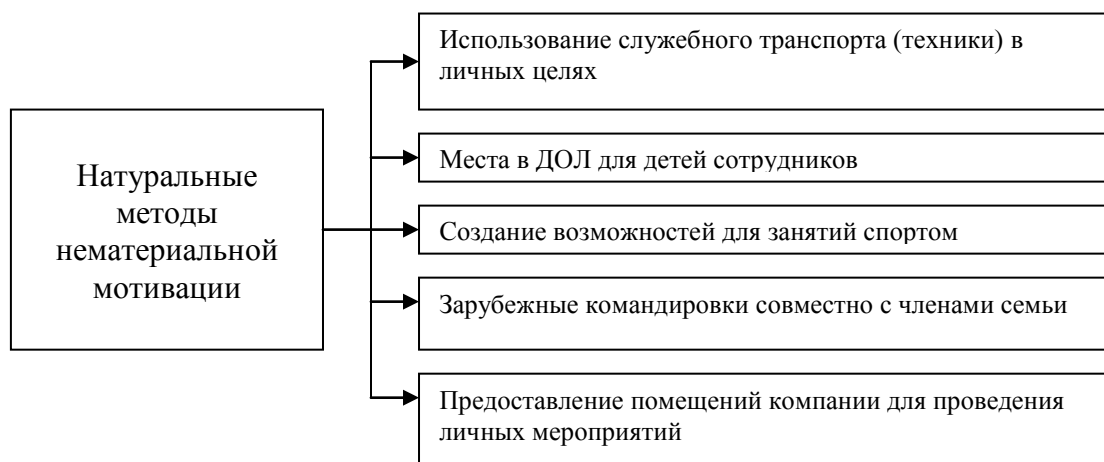


Рисунок 2 – Натуральные методы нематериальной мотивации (примеры)

Например, предприятие может предоставлять своим сотрудникам право использования имеющихся материальных благ в личных целях [14].

Например:

- использование ноутбука как на работе, так и дома для личных целей;
- использование имеющейся в компании инфраструктуры (помещений, закрытых территорий и пр.);
- предоставление на время служебного транспорта.

Все ограничивается только возможностями организации и разумностью запросов сотрудника.

Также предприятие может использовать свои деловые связи для предоставления каких-либо преимуществ для своих сотрудников. Это может быть, например:

- предоставление мест для обучения в престижных учебных заведениях на льготной основе, или предоставление мест в детских дошкольных учреждениях;

– занятие в спортивных секциях или участие в работе творческих объединений и т.д. [17]

Кроме того, при необходимости командировок сотрудников, например, в зарубежную поездку, сама по себе такая командировка может быть значимой и ценной для сотрудников.

В качестве поощрения также можно предоставлять возможность для сотрудника взять в командировку с собой членов своей семьи, если это не приведет к существенным для компании расходам. Обычно по правилам отелей в одном номере без дополнительной оплаты могут проживать два близких человека (например, муж и жена). Особенно это актуально, когда компания расположена в малых городах [22].

Моральные методы нематериальной мотивации. Эту группу методов следует разделить на три вида (по классификации проф. Герчикова В.И.) – рисунок 3.



Рисунок 3 – Моральные методы нематериальной мотивации

К моральным методам нематериальной мотивации относят: благодарности, грамоты, благодарственные письма, доски почета, заслуженные звания, публикация заметки в газете (местной или корпоративной), и т.д.

Особенность их применения в том, что достаточно быстро происходит привыкание к таким способам стимулирования – одна грамота

воспринимается положительно, а вот третья или десятая уже вызывает у работников, скорее, раздражение.

Целевые эталонные стимулы названы так потому, что они используются для поощрения работников и коллективов, имеющих какое-то особенное, эталонное достижение в работе. Например, «отличник качества», «коллектив образцовой культуры», «душа компании» и т.д. При выборе таких поощрений важно проявить фантазию и креативность.

Соревновательные стимулы используются, как и следует из названия, для поощрения духа соперничества и соревновательности. Награждение лучшего по профессии, лучшего менеджера продаж, «чемпионов» по скорости выполнения заказа – это лишь немногие из примеров такого нематериальной мотивации [10].

Награждая и поощряя лучших в своем деле сотрудников, предприятие задает уровень качества, профессионализма своим сотрудникам, к которому им необходимо стремиться.

С помощью организационных стимулов сотрудникам создаются наиболее удобные им условия работы. Примерами организационных методов нематериальной мотивации являются:

- индивидуальный график работы (плавающий, свободный);
- возможность работать вне расположения компании, в том числе и на дому;
- предоставление лучших рабочих инструментов;
- более удобное расположение рабочего места (вплоть до отдельного кабинета) [8].

На практике ценность таких методов нематериального стимулирования для сотрудников достаточно высока.

Участие в управлении. Этот вид нематериальной мотивации заключается в том, что руководитель привлекает своих подчиненных или коллег к выработке управленческих решений. На практике руководитель при принятии важных управленческих решений предварительно спрашивает

мнение наиболее опытных, квалифицированных сотрудников, позволяя им высказать свои соображения по вопросу предполагаемого решения.

Как минимум, хороший руководитель сможет получить дополнительную информацию, необходимую для принятия решения. Этот прием мотивации необходимо использовать перед тем, как в компании или на рабочем участке предстоят или назревают серьезные изменения в работе. Такое обсуждение, обмен мнениями помогает ослабить сопротивление изменениям в коллективе или среди отдельных сотрудников. Также открытое обсуждение проблемы является необходимым условием вовлечения сотрудников в процесс ее решения. Самым важным и необходимым условием эффективности применения является полное и своевременное информирование сотрудников о состоянии дел в организации [21].

Патернализм или забота о сотрудниках. Данный метод нематериальной мотивации фактически присутствует в арсенале управления многих руководителей. Однако данный метод имеет много минусов, которыми перекрывает все потенциальные возможности от его применения.

Сущность такого подхода заключается в выстраивании системы, основанной на опеке, «родительском» отношении к своим работникам. Организация или компания позиционируется как одна большая «семья», которая заботится о своих «родственниках». Руководителей растят внутри компании, приток «посторонних» сотрудников не приветствуется.

Минусами от использования данного метода являются следующие факторы:

- в больших коллективах сложно проводить единую политику патернализма, у каждого руководителя будут разные подходы;
- долго выстраивать такую систему, нужно не менее 5 – 7 лет для внедрения и укоренения такого подхода;
- при смене руководителя система «рассыпается» – отношение сотрудников к другим руководителям будет другое, повышенные требования к новым руководителям;

– сложно увязать патернализм с какой-то ситуацией, требующей дополнительной мотивации – родители любят своих детей не за их поступки, а потому, что они у них есть [4].

В России работать без материального вознаграждения, «за идею» народ может и умеет. Руководителю важно лишь нащупать ту самую «струнку» в душе, которая заряжает работников энтузиазмом. У каждого работника это что-то свое, но вычислить приблизительные общие «струны» в коллективе можно. Так, мотивацией можно задеть стремление к самореализации, потребность в признании и уважении, желание приносить пользу, общаться, совершенствоваться, творить. Если работник имеет это – он чувствует себя полноценным и счастливым. И при этом, все это – без каких-либо финансовых вложений, но требует от руководства компании внимания [3].

О том, какие инструменты нематериальной мотивации следует применять при этом руководителю – речь пойдет в параграфе 1.3 работы.

1.2 Процесс формирования системы нематериальной мотивации

Каждая компания при выборе системы мотивации ориентируется на следующие цели и задачи – рисунок 4.



Рисунок 4 – Цели и задачи выбранной компанией системы мотивации

При разработке системы нематериальной мотивации персонала необходимо учитывать несколько основных аспектов – рисунок 5.

Кратко охарактеризуем каждый из перечисленных на рисунке 5 факторов.

Мотивационная система должна быть направлена на развитие наиболее приоритетных направлений деятельности компании [8].

Система нематериальной мотивации направлена на вовлечение всех сотрудников компании. Если в случае с материальным стимулированием упор делается на тех сотрудников, за счет которых увеличивается прибыль (например, специалисты по продажам), то при нематериальной мотивации необходимо уделять внимание всем группам специалистов компании.

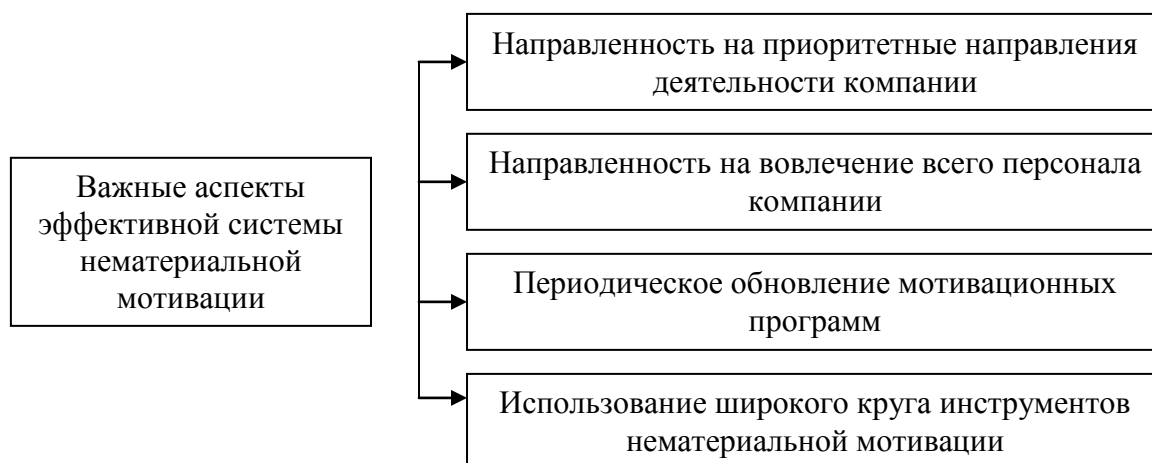


Рисунок 5 – Важные аспекты при разработке системы нематериальной мотивации

Обновление мотивационных программ. Поскольку речь идет о поощрениях сотрудников, необходимо периодически вносить изменения в мотивационную программу. Это обусловлено тем, что при условии единообразия стимулирование перестанет приносить желаемые результаты по прошествии некоторого времени [18].

Использование различных инструментов и подходов при разработке системы. Те инструменты нематериальной мотивации, которые подходят для

одних сотрудников, могут не оказывать никакого воздействия на других. Чтобы стимулировать эффективную работу всей компании в целом, необходимо выявить потребности всех работников. Для облегчения данной задачи можно воспользоваться пирамидой Маслоу – рисунок 6.

Она позволит определить, какие потребности для сотрудников являются приоритетными. Зная их, руководству компании будет проще разработать соответствующую систему мотивации:

Уровень 1. Потребности физиологического характера. Мотивировать таких работников следует с использованием инструментов материального стимулирования.



Рисунок 6 – Пирамида Маслоу

Уровень 2. Защита и безопасность. Работникам с такими потребностями необходима благоприятная эмоциональная обстановка в коллективе. На эффективности труда таких работников отрицательно сказывается информация о возможности сокращения или расформировании компании [9].

Уровень 3. Потребности социального характера. Персоналу с данными потребностями необходимо общение и поддержка в коллективе, от начальства.

Уровень 4. Уважение (самоуважение) и признание. Такие работники нуждаются во внимании, их стимулирует сознание того, что их труд заметят и оценят.

Уровень 5. Самореализация (эстетические и духовные потребности). Этот вид потребностей характерен для сотрудников с творческими способностями, от них можно ожидать креативного подхода к работе. Именно таким работникам можно поручить решение нестандартных и сложных задач.

Эффективному руководителю компании следует понимать, что у всех категорий работников имеются определенные желания и потребности. После того как удовлетворяются одни потребности, появляются новые, более высокого уровня [22].

Процесс формирования системы нематериальной мотивации, как правило, проводится в несколько этапов:

Этап 1. Анализ методов и форм стимулирования работников и возможностей их использования в конкретных условиях.

Этап 2. Анализ актуальных потребностей и удовлетворенности трудом работников (социологический опрос, диагностика, анкетирование).

Этап 3. Сопоставление результатов анализа (диаграммы).

Этап 4. Выбор методов и форм нематериального стимулирования на основе их сопоставления и с учетом индивидуальных особенностей работников (поколения), проверка их эффективности [4].

Этап 5. Внедрение программы нематериальной мотивации, периодическая оценка ее эффективности и регулярная коррекция [9].

1.3 Инструменты нематериальной мотивации

В настоящее время существует значительное количество инструментов нематериальной мотивации. Перечислим ниже наиболее эффективные из них:

1. Политика открытого общения с персоналом. Что бы ни происходило в компании, персонал не должен довольствоваться слухами. К примеру, компания переживает сложные времена и грядут сокращения персонала. Персонал компании волнуют следующие вопросы:

1.1. Кто лишится работы в первую очередь?

1.2. Когда будет принято это решение?

1.3. Сколько человек останутся без работы? [24]

Мысли работников будут заняты этими вопросами, и только ими. Работа отойдет на второй план, поскольку встревоженный, расстроенный, угнетенный сотрудник не способен трудиться продуктивно.

Руководство должно держать связь с коллективом. Даже если не лично от руководителя (открытый диалог с подчиненными требует определенных качеств и опыта), однако через офис-менеджера, отдел кадров или как-либо еще каналы информация должна поступать к коллективу, и, безусловно, соответствовать действительности. Обманутые ожидания коллектива перейдут в неуважение к руководителю, в то время, как даже самые неприятные известия лучше неопределенности.

2. Поддержание самооценки сотрудников. Известно, что работник, уверенный в своих силах и таланте, способен на высокие показатели в работе. Он с удовольствием работает, зная, что его труды будут замечены и оценены по достоинству. Он отдан делу на 100 %, и на 100 % старается выдать результат.

Но чем больше компания, тем «мельче» в ней человек. Винтик в огромном механизме – это про тысячи менеджеров, бухгалтеров и прочих специалистов, которых штрафуют за 5-минутное опоздание и унижают

камерами слежения в кабинетах. Руководители, в деловых кругах слывающие виртуозными дипломатами, со своими подчиненными обращаются подчас хуже, чем с домашними питомцами. И это несмотря на то, что именно эти «винтики» обеспечивают слаженную работу его корпорации и, по большому счету, приносят доход [25].

Людей нужно уважать и ценить. Как минимум, воздерживаться от повышенного или пренебрежительного тона, нецензурных выражений.

3. Стимулирование личностного и профессионального роста сотрудников. Люди учатся всю жизнь, в том числе – и в профессиональном плане. Специалист, заинтересованный в своем развитии, прогрессивен и полезен для компании. Такие порывы необходимо поощрять и, по возможности, способствовать их осуществлению.

Повышать квалификацию персонала можно прямо в рабочее время, организовывая деловые игры и конкурсы. Нельзя жалеть о потраченном рабочем времени, ведь подобные мероприятия внесут разнообразие в привычный рабочий процесс, взбодрят и просто повеселят людей.

Хорошо, если есть возможность командировать сотрудников на тренинги, способствующие их личностному или профессиональному росту. Или, опять же, периодически проводить их в стенах компании. У персонала не должно возникать ощущение, что жизнь проходит мимо, пока они сидят за своими столами и ожидают окончания рабочего дня [17].

4. Расширение полномочий сотрудника – эффективный способ отметить способного специалиста. Безусловно, это не должно выглядеть, как принудительное увеличение его должностных обязанностей. Наряду с новыми делами, человек должен получить корпоративный ноутбук, личный кабинет, помощника или любой другой «бонус», который может позволить себе компания. Наивысшей рабочей похвалой также является продвижение по карьерной лестнице. Даже если заработная плата существенно не изменится, самолюбию работника польстит более высокий статус.

5. Создание достойных условий труда. Это и просторные кабинеты, и компьютеры, которых хватает на всех сотрудников. И элементарные бытовые нужды, вроде наличия офисной кухни и бумажных салфеток в туалете. Трудно сохранять высокую работоспособность, когда вокруг унылая обстановка, обшарпанные стены и окна, из которых сквозит.

Обстановка играет свою роль. Сотрудник современного офиса и сам стремится одеваться стильно и быть успешным. Он гордится местом своей работы и рад представлять свою компанию. При этом создать хорошую обстановку бывает достаточно просто: необходимо озеленить офис, повесить на стены оригинальные картины, поставить диваны в холле. При этом связующим звеном между персоналом и руководством может стать ящик для анонимных пожеланий от сотрудников [12].

6. Создание и поддержание корпоративной культуры. Свой индивидуальный стиль есть у любой компании. Он проявляется в уважении к ценностям компании, отношении к работе, манере общения внутри коллектива, соблюдении дресс-кода и многом другом. Однако чем многочисленнее штат, тем сложнее его контролировать и содержать в едином стиле.

Эту проблему решает корпоративная культура, для создания и укрепления которой в корпорациях создаются целые отделы. Сплотить коллектив помогают совместные мероприятия, интранет, внутренние периодические издания [14].

Но при этом важно помнить, что образцом для подражания все равно остается вышестоящее начальство. Как оно придерживается статута и правил, принятых в компании, относится к клиентам и сотрудникам, такая культура распространится и на весь офис.

7. Словесная благодарность. «Я могу прожить целых два месяца только за счет хорошей похвалы», – эти слова принадлежат Марку Твену и должны быть известны каждому, кто занимает руководящую должность.

Словесная благодарность – самый дешевый из всех видов нематериальной мотивации и едва ли не самый эффективный. Похвалить подчиненного, отметить его работу, поблагодарить за усердие – это все, что требуется от руководителя, чтобы у работника открылось «второе дыхание», и появилось желание работать еще лучше, даже несмотря на то, что заработная плата не увеличивается, или не соответствует ожиданиям работника.

Для похвалы сотрудника не обязательно ждать определенного повода или корпоративного торжества. Для этого также не обязательны свидетели. Руководителю часто достаточно просто, в обычный будний день подойти к работнику и сказать: «Виктор, отличные показатели! Приятно работать с таким спецом!» [20].

8. Карьерная лестница. Если компания не может предложить своим сотрудникам карьерных перспектив, то, рано или поздно, амбиционные и перспективные сотрудники покинут такую компанию. Карьерный рост – мощный мотивационный инструмент, благодаря которому сотрудник заинтересован в высоких показателях производительности труда, в продвижении по службе.

9. Свобода действий. Очень высоким нематериальным мотиватором является предоставление (там, где это возможно) сотруднику свободы действий. Очень часто для высоких показателей в труде руководству следует доверить работнику выполнение поставленной задачи так, как он считает нужным. И здесь необходимо учитывать индивидуальные особенности работников (один трудится наиболее эффективно в тишине, а другой принесет наивысший результат в авральном режиме), и иногда позволять выходить им за рамки трудового процесса [24].

10. Горизонтальная ротация персонала. Рассмотрение данного инструмента начнем с примера. В крупную косметическую компанию на должность руководителя службы стратегического планирования приняли опытного специалиста. Ранее он не раз открывал новые универмаги и

выводил их в лидеры по торговому обороту. Но на новой должности работа не пошла: планы развития, которые разрабатывал специалист, были невнятными и слабыми. Руководство компании решило уволить специалиста, но HR–директор предложил перевести его на должность директора одного из бутиков. И бутик стал приносить очень хорошие результаты.

Предположение HR–директора, что специалист – хороший практик, но плохой теоретик, подтвердилось. Он просто оказался не на своем месте. Стратегические планы, оторванные от реальной работы, работнику не удавались. Но когда у него появилась возможность управлять торговой точкой, он «раскрылся».

По сути, перевод сотрудника на другую должность без повышения (горизонтальная ротация) привел к оптимальному результату и для сотрудника – его не пришлось увольнять, и для компании – она получает высокие доходы от бутика. Таким образом, работодатель нашел применение для сотрудника, дал ему возможность заниматься тем, что у него лучше всего получается.

Горизонтальная ротация позволяет привнести в трудовые будни сотрудников чувство новизны, попробовать себя на новых направлениях. Возможно, оказавшись на другой должности в другом подразделении или в своем, люди проявят новые качества и окажутся даже более полезными для компании, чем прежде.

Существуют четыре вида ротации:

Первый вид – кольцевая: за определенный период времени работник проходит ряд должностей и вновь возвращается на свою позицию.

Второй вид – рокировка: два работника одного уровня меняются местами.

Третий вид – временная ротация: сотрудники участвуют в проекте, а закончив его, возвращаются на свои прежние позиции.

Четвертый вид – безвозвратная: сотрудник не возвращается на «стартовую» должность.

Прежде чем проводить ротацию, необходимо выяснить – как сотрудник хочет развиваться и расти в компании [11].

С этой целью проводятся собеседования с сотрудниками, в ходе которых и сотрудник кадровой службы компании, и сам собеседуемый сотрудник осознают – какие перспективы у них могут быть в компании, в каком направлении им двигаться. В этом случае негатива от ротации не возникнет, ведь переход на новую позицию будет обоюдным решением работодателя и сотрудника. Например, один из специалистов, осознав, какой опыт и как может приобрести, с желанием участвовал в горизонтальной ротации. Благодаря этому он получил новые навыки и знания, у него появился стимул для профессионального роста. В итоге он стал ценным специалистом, руководство это заметило и повысило его в должности. Иначе говоря, смена сферы деятельности постепенно создала основу для продвижения человека по службе.

Безусловно, на то, чтобы так выстроить работу с сотрудниками, требуется время. Но затраты времени окупятся, так как позволят выявлять и удерживать в компании талантливых специалистов.

Для того, чтобы данная система заработала, необходимо выполнение следующих этапов:

Этап 1. Осознать, что горизонтальная ротация должна стать новой ценностью компании [6].

Иначе сотрудники просто не воспримут идею ротации, будут сопротивляться переводу. Это приведет к негативным последствиям: люди не только не станут работать лучше, но и вообще не захотят работать в компании. Этого не произойдет только в том случае, если они поймут, зачем нужна такая ротация, как связана с бизнес-целями компании. Ротация и те плюсы, которые она дает, должны отразиться в системе ценностей компании.

Этап 2. Создать рабочую группу из руководителей. Цель создания рабочей группы – популяризация ротации.

Оптимально включить в рабочую группу руководителей разных уровней – линейных и топ–менеджеров. Тогда взгляд на вопрос будет более объективным и всесторонним. Руководителю необходимо обсудить с ними, как сформулировать ту ценность, которая будет отражать важность и нужность горизонтальной ротации. Кроме того, рабочая группа должна решить, будет ли ротация регулярной, и если да, то с какой периодичностью ее проводить, делать ли ее обязательной для всех. Самое главное – определить, как вписать горизонтальную ротацию в корпоративную культуру и как увязать эту процедуру с другими HR–направлениями – обучением, системой поощрений и наказаний. Ведь сотрудники должны понимать: если они успешно участвуют в перемещениях внутри компании, то будут поощрены. Необходимо донести до них эту информацию.

Этап 3. Проведение семинаров для сотрудников, на которых разъясняется смысл новой ценности [6].

Благодаря этому можно подготовить сотрудников к горизонтальной ротации и исключить негатив, который мог бы возникнуть. Ведь сотрудникам станет ясен смысл нововведения, цели, которых можно достичь. Семинары и лекции могут проводить члены рабочей группы. На них они могут делать упор на плюсах для сотрудников и преимуществах, которые получают они и компания.

Стресса от ротации не будет, если обеспечить информированность, готовность, вовлеченность.

Сотрудники должны быть в курсе предстоящих изменений. Задача руководителя – максимально доступно донести эту информацию до подчиненных, чтобы перемены не стали неожиданностью, которая вызовет вопросы и будет сильно волновать людей.

Готовность – фактор, вытекающий из информированности: сотрудник, готовый к изменениям, легче их перенесет, и риски потери эффективности станут для него минимальными.

Третий фактор – вовлеченность. Здесь ключевое слово – смысл. Необходимо объяснить работникам – для чего нужна ротация, к каким результатам она должна привести. Это поможет вовлечь сотрудников в процесс. Перемены станут для него уже не рисковым мероприятием с неизвестным исходом, а интересным квестом, в котором у него будет новая роль и шанс показать себя с другой стороны. Когда работники вовлечены, ротация не снижает их мотивацию.

Этап 4. Объявить принцип добровольности. Например, каждый может в онлайн–режиме заявить, что хочет в другой отдел.

Именно так поступили в одной строительной компании. На корпоративном сайте создали онлайн–сервис. Сотрудник может прислать в HR–службу заявку, указав должность в каком–либо отделе, для работы на которой хочет начать обучаться и продвигаться. Вакантна эта должность или нет, значения не имеет. Ведь сотрудника не переведут в другой отдел сейчас же после поступления заявки. Кроме того, в компании активно развивается система внутреннего подбора. Все вакансии вывешиваются на внутреннем сайте, и сотрудники могут предложить свою кандидатуру. Рассматривают их в приоритетном порядке [13].

В целом, принцип следующий: руководство объявляет о том, что начинается ротация в компании, а воспользоваться ей или нет, каждый сотрудник решает для себя сам. Но руководитель, конечно, вправе порекомендовать подчиненному подумать о переводе, если у человека, например, не получается эффективно выполнять свою работу на текущем месте, и ему больше подходит другая работа. Но, в любом случае, нельзя превращать участие в ротации в нечто обязательное, чтобы не разрушить коллективы, которые уже сложились.

Этап 5. Определить периодичность ротации. Но не проводить ее слишком часто [15].

Если слишком часто предлагать сотрудникам участвовать в ротации и переводить сотрудника с одной должности на другую, то вряд ли от этого

будет значительный эффект. Ведь для того, чтобы привыкнуть к новому коллективу, человеку требуется время. Кроме того, он должен еще освоить и отработать новые методы работы. А для этого часто требуется получить новые знания. Таким образом, чаще, чем раз в год объявлять о ротации нецелесообразно.

При этом есть компании, которые в обязательном порядке для всех сотрудников проводят горизонтальную ротацию. Например, в банке HDFC внедрена и реализуется программа Job Rotation Schedule. Рядовые сотрудники меняют свои насиженные места и изучают смежные обязанности в других подразделениях каждые шесть месяцев. А руководители переходят еще чаще – раз в квартал. Благодаря этому через несколько лет управленцы знают, как функционирует вся структура банка.

Этап 6. Увязка горизонтального развития с мотивацией: грейды (разряды).

Сотрудники, которые не хотят быть руководителями либо не обладают нужными для этого качествами, тоже должны иметь стимулы и развитие. Пусть это развитие и горизонтальное. Чтобы измерять и фиксировать его, а также понимать, за что и в каком размере повышается оклад сотрудника, необходимо разработать систему разрядов, классов, категорий или грейдов. Предположим, сотрудник посещал семинары и успешно сдал экзамены, участвовал в ротации и показал достойные результаты. За это руководство компании присваивает ему очередной класс и повышает заработную плату. Либо переводит на должность, которая входит в грейд, предполагающий более высокую оплату.

Все эти этапы развития с помощью горизонтальной ротации следует отразить в Плане развития каждого сотрудника компании.

Этап 7. Если целесообразно, предложить руководителям рокировку [10].

Руководители одного уровня меняются местами. Это практикуют японские фирмы. Так, в корпорации Toyota разработана программа

«Глобальная карьера»: многообещающие менеджеры–иностранцы меняются местами (и переезжают в другую страну), чтобы познакомиться с особенностями бизнеса в международной корпорации. Такая рокировка, например, спасает руководителей от профессионального выгорания, ставит перед ними новые задачи, расширяет кругозор и опыт. Кроме того, ротация дает возможность взглянуть на проблемы под новым углом, а значит – найти наиболее оптимальные пути их решения.

Этап 8. Объявить, что карьера в компании зависит от участия в ротации.

Иначе говоря, необходимо определить, что карьерный рост в компании невозможен, если сотрудник не участвовал в ротации. Ведь он в итоге не приобретал новых знаний и навыков, не учился на практике. При этом, чем выше должность, тем больше должно быть подразделений, в которых поработал руководитель. В целом же, ротация может стать частью концепции самообучающейся организации, где все учатся в процессе работы и на работе.

Например, в торговой компании поменяли подход к формированию внутреннего кадрового резерва, к обучению и развитию сотрудников. Проект «Кадровый резерв», в котором участвовали руководители отделов и служб, ведущие специалисты (в офисе), руководители отделов торговых точек, предполагал ротацию и участие в открытии двух новых гипермаркетов. Сначала там выявили, какие ключевые позиции для этого требуются. Затем отобрали сотрудников из резерва, подготовили программы для их обучения и развития. Так в короткое время удалось сформировать костяк нового магазина. Сотрудники, которые в него вошли, с удовольствием перешли в проект из непрофильных отделов и служб, после того, как прошли обучение в компании.

Этап 9. Популяризировать тех, кто успешно участвует в ротации. Например, провести конкурс «Старый друг лучше новых двух» [16].

Обо всем, что связано с персоналом, необходимо подробно информировать сотрудников. Все приказы о переводе работников на другие должности следует доводить до персонала, в том числе через корпоративную газету и сайт. Как минимум, раз в месяц необходимо освещать информацию о перемещении сотрудников, указывая, как долго тот или иной сотрудник работал в компании и на каких позициях.

Следует поощрять сотрудников, успешно работающих в разных службах, и не только материально, рассказывая о них в корпоративных СМИ, награждая памятными подарками.

Например, в одной крупной торговой компании ежегодно проводится конкурс для работников. Одна из номинаций «Старый друг лучше новых двух». Претендентами на победу в этой номинации становятся сотрудники, которые в течение года участвовали в ротации. Их выдвигает HR-служба. А победителя выбирают сотрудники компании, голосуя за претендентов на корпоративном сайте. Чаще всего главным критерием выбора являются достижения сотрудника на новом месте, куда он перешел в процессе горизонтальной ротации, успехи в укреплении коммуникаций между подразделениями. Победитель получает ценный приз – путевку на отдых за границу, либо iPhone или iPad, либо хороший фотоаппарат.

Таким образом, используя горизонтальную ротацию, компания, помимо нематериальной мотивации персонала, оптимизирует затраты на поиск, привлечение и удержание сотрудников. При этом бизнес-показатели компании улучшатся, поскольку сотрудники станут преданнее, будут профессионально расти в рамках компании. Благодаря этому компания сможет быстрее внедрять новые идеи и получить конкурентное преимущество перед другими. Коммуникации между отделами укрепятся. Сотрудники превратятся в коллектив единомышленников, где каждый может реализовать свои способности и таланты ради задач бизнеса.

В целом, приведенные в данном параграфе инструменты нематериальной мотивации широко используются наравне с материальными

методами стимулирования. Забота о здоровой атмосфере внутри коллектива, создание комфортных условий труда и мощных нематериальных стимулов – приоритетная задача руководства.

11. Управление талантами с помощью модели DISC [23].

Модель оценки поведения DISC основана на фундаментальных теоретических исследованиях многих поколений. В течение всей истории человечества ученые наблюдали сходные черты в поведении людей и пытались их классифицировать. С приходом статистики и компьютеров появилась технология быстрой и надежной диагностики. Личностные индикаторы Success Insights® DISC оценивают поведение человека.

Рассматривая личность в целом, можно выделить несколько областей – рисунок 7:



Рисунок 7 – Схематичное представление поведения и личности человека

1. Поведение и эмоции: как я действую?
2. Интеллект: каковы мои интеллектуальные возможности?
3. Образование, знания: что я знаю?
4. Способности и навыки: насколько развиты мои личностные компетенции?
5. Ценности, убеждения: как я воспринимаю окружающую действительность и что меня мотивирует? [26]

Поведение человека является «видимым сегментом» личности человека. Оно проявляется во всем: как человек взаимодействует с другими людьми, как принимает решения, как организует свою работу, как руководит подчиненными. Видимое поведение раскрывает то, что вытекает из ценностей человека, убеждений, способностей.

Осознание особенностей человека помогает ему понять себя, свои сильные стороны и ограничения. Помогает понять и принимать окружающих с их сильными чертами и слабостями и адаптировать свое поведение к поведению окружающих таким образом, чтобы обеспечить сотрудничество, взаимопонимание, личный успех в конечном счете, поскольку успех и карьера во многом зависят от того, как человек взаимодействует с людьми.

Основателем теории DISC является Доктор Уильям Мултон Марстон – рисунок 8. Развивая идеи Юнга, Уильям Марстон опубликовал в 1928 книгу «Естественные эмоции людей», в которой теоретически обосновал классификацию поведения человека по четырем функциям: Доминирование (D), Воздействие (I), Постоянство (S), Соответствие (C).

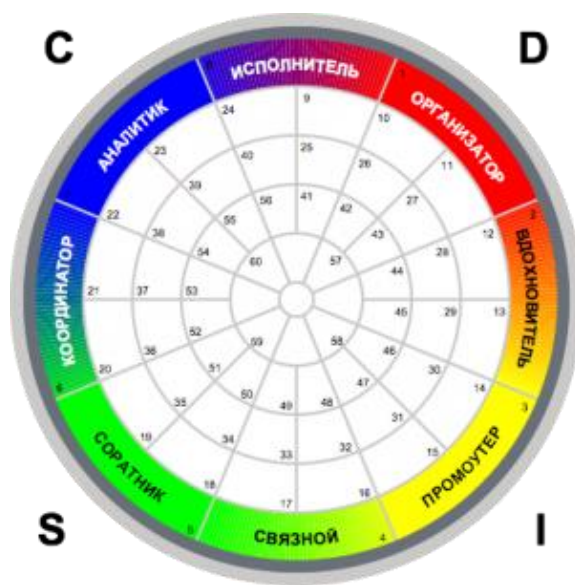


Рисунок 8 – Схематичное представление теории DISC

Согласно теории DISC, люди делятся на четыре типа в зависимости от того, как они реагируют на проблемы и трудности, как влияют на окружающих, как реагируют на изменения, как следуют правилам. Основные

четыре типа принято обозначать латинскими буквами, из них складывается аббревиатура DISC. Кроме того, модель «SUCCESS INSIGHTS – DISC» обозначает их «цветами» – красный, желтый, зеленый, синий [23].

Рассмотрим кратко отличительные особенности поведенческих типов DISC:

1. (D) Доминирование. Как человек реагирует на проблемы и трудности?

Люди, поведение которых относится к данному типу, предпочитают действовать и принимать решения. Они обладают быстрой реакцией и концентрируются на самых важных и срочных на данный момент проблемах. Как правило, они говорят то, что думают, иногда в очень авторитарной манере. Люди этого типа энергичны от природы и стремятся управлять ситуацией. Они очень требовательны и охотно берутся за сложные задачи, чтобы испытать себя, продемонстрировать свои сильные качества на деле.

2. (I) Влияние. Как человек взаимодействует, влияет на окружающих?

Люди, относящиеся к этому типу, жизнерадостны и полны оптимизма. Они любят знакомиться с новыми людьми, отличаются творческим подходом и стремятся претворить свои мечты в реальность. Они любят поговорить «за жизнь», прежде чем перейти к делу. В ходе беседы такой человек может перескакивать с одного предмета на другой без видимой логической связи и порой производит впечатление человека поверхностного. Решения, которые он предлагает, зачастую отличаются оригинальностью, хотя в то же время могут быть трудновыполнимыми.

3. (S) Постоянство. Как человек реагирует на изменения?

Люди, относящиеся к этому типу, испытывают большую потребность в надежности и стабильности. Они уделяют большое внимание отношениям между людьми. Их отличает способность налаживать хорошие взаимоотношения с окружающими. В процессе взаимодействия и общения с коллегами они проявляют такт, внимание и сердечность. Они отлично

контролируют процесс исполнения принятых решений, на них всегда можно положиться [23].

4. (C) Соответствие. Как человек следует правилам?

Человек, относящийся к данному типу, всегда тщательно анализирует каждую деталь обсуждаемого вопроса, прежде чем принять окончательное решение. Он действует в соответствии с детально проработанным и продуманным планом. Он часто является признанным экспертом в своей области. Он знает каждую деталь и может ответить на любой вопрос, касающийся его профессиональной области. Однако зачастую он производит впечатление холодного человека, лишённого эмоций, поскольку не стремится к личному контакту.

Рассмотрим, как диагностика стилей поведения (по методике DISC) помогает руководству понять, как люди будут себя вести на рабочем месте, почему они себя ведут именно так.

Диагностика мотиваторов оценивает относительную выраженность шести базовых мировоззренческих типов (или мотиваторов – жизненных ценностей):

- 1) теоретический – поиск истины;
- 2) утилитарный – деньги и все полезное; возврат инвестиций;
- 3) эстетический – форма и гармония;
- 4) социальный – искренняя забота о людях; помощь другим;
- 5) индивидуалистический – личная власть, власть и признание;
- 6) традиционный – система правил для повседневной жизни [26].

Определение ценностей, управляющих действиями отдельных людей, коллективов и организаций, позволяет:

- избежать конфликтов;
- раскрыть таланты работников;
- увеличить эффективность и производительность;
- сконцентрировать работу членов коллектива на достижении общих целей;

– усовершенствовать систему мотивации компании, особенно нематериальную ее сторону [26].

Выгоды очевидны: уменьшение текучести кадров, огромная экономия средств и чувство удовлетворения от работы и вовлеченности, которое испытают сотрудники и партнеры компании.

Выводы по теоретическому разделу работы.

Каждый руководитель хочет, чтобы подчиненные всегда работали профессионально, качественно и при этом успевали выполнять запланированные объемы. Здесь немаловажную роль играет мотивация персонала, которую можно разделить на: материальную и нематериальную.

Нематериальная мотивация персонала является тщательно продуманной системой мер, позволяющих руководству компании добиться высокой производительности труда без больших финансовых вложений. Наряду с материальной, нематериальная мотивация являются частью одной системы, основанной на психологических и физиологических особенностях личности человека.

Нематериальная мотивация персонала – это нематериальные способы привлечь членов коллектива работать на высоком уровне и справляться с поставленными задачами. В числе таких методов:

1. Признание заслуг, похвала. Выделить человека, вручив ему грамоту и назвав одним из лучших можно как во время профессиональных праздников, так и на общих собраниях, планерках.

2. Создание и поддержание благоприятной психологической обстановки. Данный момент является одним из ключевых, поскольку в доброжелательной атмосфере профессиональная деятельность будет действительно эффективной.

3. Возможность получить или же повысить квалификацию. Это будет актуальным для молодых амбициозных специалистов, для которых важно достичь профессионализма в карьере.

4. Возможность продвигаться по карьерной лестнице и развиваться. Если на предприятии есть руководящие должности и предусмотрено повышение категорий, это послужит превосходным стимулом для работы.

5. Занятие любимым делом. Когда человек «горит» своей работой и выполняет ее с энтузиазмом, это действительно мотивирует каждое утро вставать и идти на работу с удовольствием.

6. Введение бонусов. Среди таких приятных поощрений могут быть – бесплатные обеды, скидки на занятия в спортзале, льготное обучение и многое другое, что может заинтересовать членов коллектива.

7. Вознаграждения за выслугу лет, награды и почетные звания. Это является признанием высоких достижений в профессиональной деятельности человека и уважением к его труду.

8. Общение руководства с подчиненными. На каждом предприятии должна существовать такая связь между руководителями и работниками.

Для каждого предприятия должна быть разработана своя система нематериального мотивирования персонала, которая бы учитывала специфику его производственной деятельности и корпоративной культуры. В тоже время HR–менеджеры должны контролировать общее состояние дел в организации и выявлять имеющиеся проблемы, которые мешают работникам успешно осуществлять свою трудовую деятельность. Посредством бесед с увольняющимися сотрудниками необходимо пытаться определять причины их неудовлетворенности.

Для определения наиболее эффективных способов нематериального стимулирования на предприятии следует организовать проведение анкетирования персонала. Специалисты службы по персоналу, основываясь на результатах этих исследований, должны совместно с линейными руководителями осуществить разработку локального нормативного документа (положения о нематериальной мотивации) и согласовать его с первым лицом предприятия. Наличие данного положения, которое учитывает

существующие на предприятии реалии, позволит создать оптимальную систему нематериальной мотивации.

В целом же, в состав основных требований, которым должна удовлетворять система нематериального стимулирования, входят следующие пункты:

1. Чтобы каждый работник предприятия мог оценить объективность критериев оценки и получаемого нематериального поощрения, они должны иметь четкие формулировки и обоснованность.

2. Любые действия системы должны иметь четкие ориентиры и строгую направленность на развитие инициативы персонала и его заинтересованности в успешности бизнеса предприятия, повышения лояльности.

3. В отношении каждого сотрудника, невзирая на его категорию, следует применять методы нематериальной мотивации.

4. Периодическое проведение с начальствующим составом подразделений тренинга «Нематериальная мотивация персонала», имеющего направленность на ознакомление руководителей с разными методами и способами стимуляции персонала, способствует повышению заинтересованности и лояльности персонала предприятия.

2 Анализ нематериальной мотивации

2.1 Общая характеристика компании

Закрытое акционерное общество «Строительное управление Томской домостроительной компании» (ЗАО «СУ ТДСК») создано в 1972 году на базе строительного подразделения акционерного общества «Домостроительный комбинат» (решение общего собрания учредителей протокол № 1 от 13.08.1996).

ЗАО «СУ ТДСК» является дочерним обществом в структуре холдинга ОАО «Томская домостроительная компания».

ЗАО «СУ ТДСК» имеет линейно–функциональную организационную структуру. В структуре предприятия: монтажный, отделочный, автотранспортный участки, участок малой механизации и участок комплектации. Для осуществления основных функций сформированы отделы

Закрытое акционерное общество «Строительное управление Томской домостроительной компании» осуществляет полный цикл по созданию жилых домов и объектов социальной и коммунальной инфраструктуры, а именно:

- выполнение строительно–монтажных работ: строительство крупнопанельных, каркасных, кирпичных жилых домов и объектов промышленного и социального назначения;
- осуществление работ по устройству внутренних инженерных систем и оборудования, по устройству свайных работ, по защите конструкций, технологического оборудования и трубопроводов;
- выполнение функций заказчика–застройщика;
- осуществление функций генерального подрядчика

ЗАО «СУ ТДСК» – крупнейший производитель жилья как в городе Томске и Томской области, выступает генеральным подрядчиком в строительстве жилых домов и объектов промышленного и социального

назначения не только в городе Томске, но и в Кемеровской и Новосибирской областях, включая города Кемерово и Новосибирск.

Доля ЗАО «СУ ТДСК» в общем объеме введенного жилья в Томской области за 2011 год составила – 27%, в г. Томске – 34%, а за 2012 год – 28% и 35%, за 2013 год – 29% и 29% , за 2014 – 18,3 % и 28,4%, за 2015 год – 25,4% и 39,9 % соответственно. Кроме того, предприятие строит жилье в соседних областях – Новосибирской и Кемеровской. За 2013 год ввод жилья там составил 47,3 тыс. м² , за 2014 год – 73,9 тыс. м² , за 2015 год – 56 тыс. м².

Предприятие имеет репутацию надежного партнера у многих заказчиков, в том числе ЗАО «ТОМ–ДОМ ТДСК», УМП «Томскстройзаказчик № 1», УМП «Томскстройзаказчик № 2»,», ОГКУ «Облстройзаказчик», ООО «Энергомонтаж» г. Новосибирск, ООО СК «ВИРА–Строй» г. Новосибирск, ООО «СДС–Строй» г Кемерово, ООО «МЖК Стройинвест» и многие другие.

ЗАО «СУ ТДСК» осуществляет строительство жилых домов нового поколения, которые соответствуют всем современным требованиям по теплозащите и энергосбережению или даже превышают их. Постоянно осваиваются новые материалы и технологии строительства с целью максимального удовлетворения потребностей рынка, повышения качественных характеристик жилья.

Руководит коллективом с 2000 года А.Д. Поморцев – высокопрофессиональный менеджер, почетный строитель России, ветеран труда ТДСК, работает в компании с 1983 года.

Результатом деятельности коллектива ЗАО «СУ ТДСК» под руководством Поморцева А.Д. явился значительный рост ввода жилых домов. Так, если в 2010 году управлением сдано в эксплуатацию 141,9 тыс. м² жилых и нежилых помещений; в 2011 – 174,8; в 2012 г. – 183,1; в 2013 году – 210,2; в 2014 г. – 210,9; то уже в 2015 г. – 249,4 тыс. м² жилых и нежилых помещений. Рост строительно–монтажных работ к уровню 2010 года

составил 176 %. Численность работников в управлении выросла с 700 человек в 2010 году до 898 человек в 2015 году.

С 1983 – 1995 г.г. строительное управление наряду со строительством жилья принимало участие в строительстве объектов социального назначения: гуманитарно–эстетическая гимназия № 29, детский сад «Золотая рыбка», Большой концертный зал, Центр детского творчества «Томский Хобби–центр», столовая ДСК, Сбербанк России на Иркутском тракте.

С 1997 – 2001 г.г. строительное управление построило важнейшие объекты для Мыльджинского и Северо–Васюганского газоконденсатных месторождений. Сданы в эксплуатацию пожарное депо, специальная ремонтно–эксплуатационная база, насосные станции пожаротушения и метанола, вахтовый жилой комплекс на 236 мест, технологический модуль, учебно–тренировочный комплекс. Для развития газовой отрасли в Сибири, в том числе и Томской области, эти месторождения имеют огромное значение.

В 2005 году был построен показательный объект – ГУМ, где была продемонстрирована высокая организация строительно – монтажных работ.

Увеличение темпов и объемов строительства в рамках национального проекта «Доступное и комфортное жилье – гражданам России» требует внедрения современных архитектурно–строительных систем.

В рамках этого проекта в 2006 году предприятие освоило строительство жилья по новой для города Томска технологии – КУБ 2,5. Это современная высококачественная система домостроения, позволяющая строить красиво, быстро, качественно и недорого. В основе строительства лежит безригельный железобетонный каркас, воспринимающий на себя все основные нагрузки.

Параллельно в 2006 году освоено строительство первых не только в Томске, но и в Сибирском регионе 17–этажных крупнопанельных жилых домов – зданий повышенной этажности, что явилось прорывом в высотном панельном домостроении. Сложнейший строительный процесс высоток

соответствует требованиям современного градостроительства. В рамках осуществления программы «Томск – большой город» по застройке территорий компактными микрорайонами ЗАО «СУ ТДСК» построило микрорайон «Радужный», включающий 25 жилых домов повышенной этажности с детскими и спортивными площадками, гаражами и парковками, магазинами и скверами, а самое главное, с инженерной инфраструктурой, снабженной газовыми котельными и системой диспетчеризации, что дало мультипликативный эффект, выраженный в значительной экономии тепловой энергии. ЗАО «СУ ТДСК» является застройщиком жилого района в Томске «Солнечная долина», имеющего в своей структуре 9 новых микрорайонов площадью 1 млн. кв. метров жилья с населением 30 тысяч семей.

В 2008–2010 г.г., выполняя муниципальный заказ, ЗАО «СУ ТДСК» построило 3 жилых дома для расселения томичей из аварийного и ветхого жилья.

В 2009–2010 г. были проведены мероприятия по защите склона на территории жилого дома № 89 по Иркутскому тракту в МКР «Солнечный» от оползневых процессов. Проведены работы по устройству свай по технологии «Титан» и монолитного железобетонного ростверка.

В 2010 году впервые в городе Томске под руководством А.Д. Поморцева построен ледовый дворец с искусственным покрытием площадью 1800 кв.м.

В 2010 году ЗАО «СУ ТДСК» в рекордные сроки, всего за 6 месяцев, построило школу в п. Нарга Томской области на 100 ученических мест.

В 2011 году коллектив освоил технологию и ввел в эксплуатацию первый в Томске жилой дом, построенный по новой домостроительной системе «Каскад», разработанной специалистами ТДСК и московского НИИЖБ им. А.А. Гвоздева. Этот дом удостоен Диплома финалиста Всероссийского конкурса «100 лучших товаров России» и Большой золотой медали международной выставки «Стройсиб» в номинации «Новые

технологии строительства. Научно–технические разработки». В настоящее время успешно продолжается строительство домов по данной технологии.

В 2011 году в микрорайоне «Зеленые горки» построен и введен в эксплуатацию уникальный детский сад на 100 мест. Это первый в России социальный объект наивысшего класса энергоэффективности «А». Проект стал лауреатом конкурса «100 лучших товаров России – 2011» и получил главную награду выставки «Город над Томью» в октябре 2011 г. в номинации «Научно–технические разработки и новые технологии».

30 ноября 2012 года в результате взрыва бытового газа произошло разрушение кровли и квартир на трех этажах с 8 по 10 в жилом крупнопанельном доме по улице Сибирская, 33. По поручению областного штаба ГО и ЧС ЗАО «СУ ТДСК» приступило к аварийно–восстановительным работам. В максимально сжатые сроки в условиях опасных для жизни произвели разборку завалов, демонтаж поврежденных ЖБК и монтаж новых ЖБК. Работы велись в две смены без выходных и в новогодние праздники, включая 31 декабря и 1 января 2013 года. Было демонтировано и смонтировано около 1000 элементов. Все работы были завершены 28 января 2013 года и объект передан для проведения отделочных работ бригадам штукатуров–маляров.

В 2013 году ЗАО «СУ ТДСК» под руководством А.Д. Поморцева была проведена реконструкция аэровокзала в аэропорту города Томска. В результате реконструкции общая площадь аэровокзала увеличилась более, чем в три раза с 3134,0 м² до 10991,0 м², что позволило увеличить пропускную способность аэровокзала на внутренних линиях до 400 пассажиров в час и организовать международный сектор с пунктом пропуска через государственную границу РФ до 200 пассажиров в час. Работы проводились в условиях действующего аэровокзала, что значительно затрудняло работу строителей. Однако проект был успешно выполнен в сжатые сроки за 16 месяцев вместо запланированных 25 месяцев.

В 2014 году всего за 3 месяца ЗАО «СУ ТДСК» построило административно–общественный центр в п. Центральный Верхнекетского района Томской области.

В 2014–2015 г.г. в рамках государственно–частного партнерства было построено 7 детских садов.

В 2015 году в рамках федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в РФ» ЗАО «СУ ТДСК» построило первый за Уралом Центр водных видов спорта олимпийского класса «Звездный» с 50– и 25–метровыми чашами в микрорайоне Зеленые горки.

В мае 2016 года ЗАО «СУ ТДСК» приступило к строительству СОШ на 1100 мест по улице Дизайнеров в МКР «Зеленые горки». Школа стала первой в регионе за последние четверть века и построена в рекордные сроки, всего за семь с половиной месяцев вместо 36. Фактически в пять раз быстрее нормативных сроков строительства.

С 2005 года система менеджмента качества ЗАО «СУ ТДСК» соответствует требованиям международного стандарта ИСО 9001:2000, а после ресертификационных аудитов 2008–2011 соответствует международному стандарту ИСО 9001:2008.

ЗАО «СУ ТДСК» является владельцем свидетельства о допуске к работам:

- монтаж сборных железобетонных конструкций;
- земляные работы;
- свайные работы;
- устройство бетонных и железобетонных монолитных конструкций;
- работы по устройству каменных конструкций;
- монтаж металлических конструкций;
- устройство наружных сетей канализации;
- устройство наружных сетей теплоснабжения;
- устройство наружных электрических сетей и линий связи;
- устройство наружных сетей водопровода;

- устройство кровель;
- фасадные работы;
- защита строительных конструкций, трубопроводов;
- монтажные работы;
- пусконаладочные работы;
- устройство автомобильных дорог и аэродромов;
- устройство мостов, эстакад и путепроводов;
- работы по осуществлению строительного контроля, привлекаемым застройщиком или заказчиком;
- аэропорты и иные объекты авиационной инфраструктуры.

Лидирующая позиция ЗАО «СУ ТДСК» на российском строительном рынке подтверждается тем, что строительное управление входит в элиту строительного комплекса России по итогам Всероссийского конкурса за 2008–2015 годы.

Предприятие осуществляет масштабную социальную деятельность: благотворительная помощь на организацию санаторно–курортного лечения детей–инвалидов, детскому дому в п. Моряковка, школе–интернату в п. Басандайка, детской городской больнице, детско–юношеским организациям, медико–санитарной части «Строитель», музее деревянного зодчества и многим другим (табл.2).

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности СУ ТДСК за 2015 и 2016 годы

Показатели	2015 год	2016 год
1. Выручка, тыс.руб.	5260980	5040041
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	5301923	4949801
3. Средняя производительность труда, тыс. руб./чел	548	550
4. Фондоотдача, руб./руб.	130,9	169,9
5. Фондовооруженность, руб./чел.	41,4	35,2
6. Фондоёмкость, руб/руб.	0,008	0,006
7. Среднесписочная численность персонала, чел.	970	842

Управляет предприятием директор ЗАО СУ ТДСК Поморцев Александр Дмитриевич. Он руководит всей деятельностью, которая организована в предприятии. Главе предприятия подчиняются руководители функциональных подразделений (рис. 9).

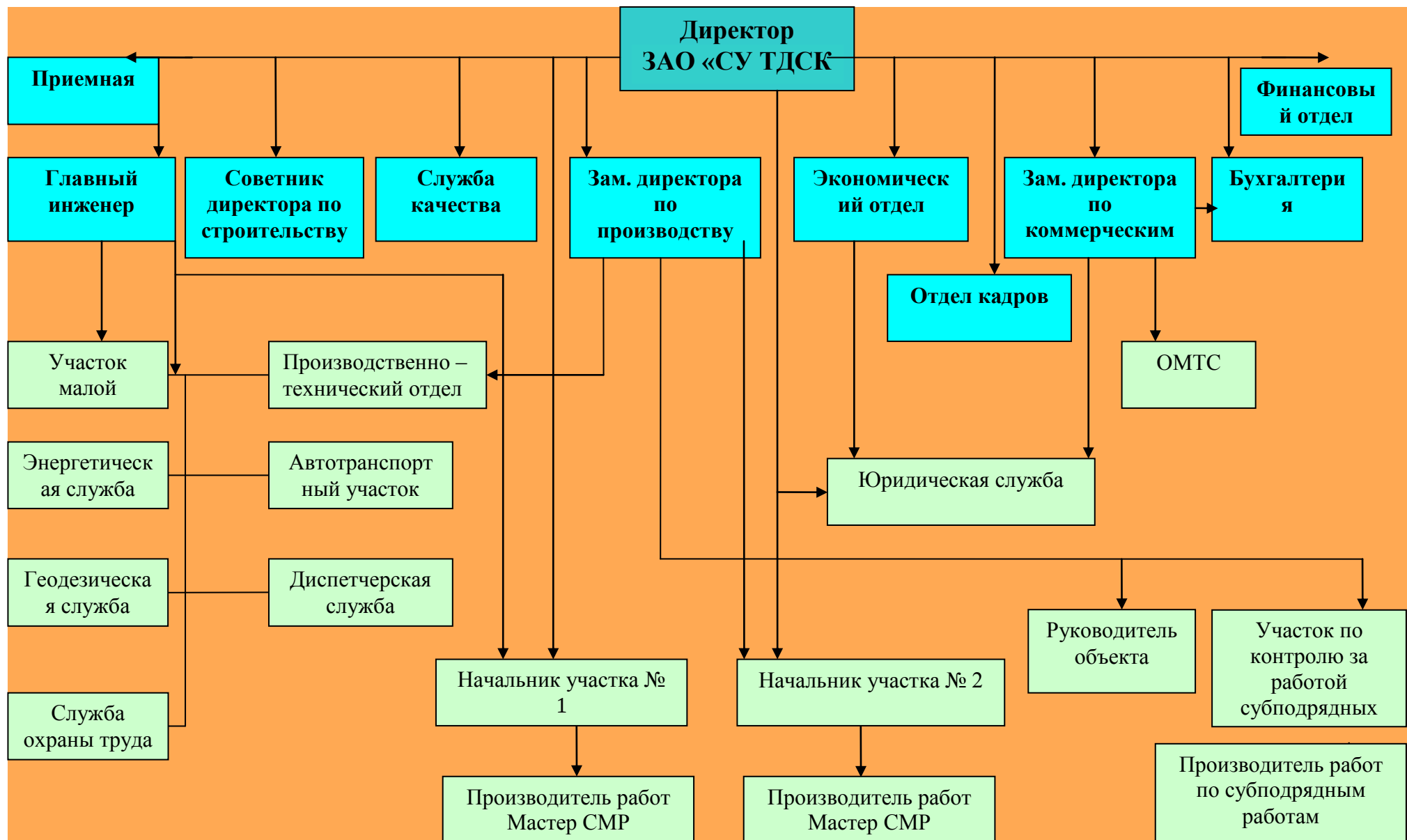


Рисунок 9 – Организационная структура ЗАО «Строительное Управление Томской домостроительной компании»

2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала

Рассмотрим состав предприятия ЗАО «Строительное управление Томской домостроительной компании»: гендерная структура, образовательная структура, по стажу работы, по квалификации, возрастную структуру.

Гендерная структура персонала

В ЗАО СУ ТДСК очень малое количество работающих женщин, которые функционируют в управленческой структуре: всего 150 женщин, из них 49 руководителей, 101 специалист. Большая часть сотрудников – это мужчины, 679 человек (рис. 10), что обусловлено характером деятельности рассматриваемой компании. Так как специфика предприятия – строительное управление, безусловно, она требует мужского тяжёлого труда, с которым женщина физически не справится.

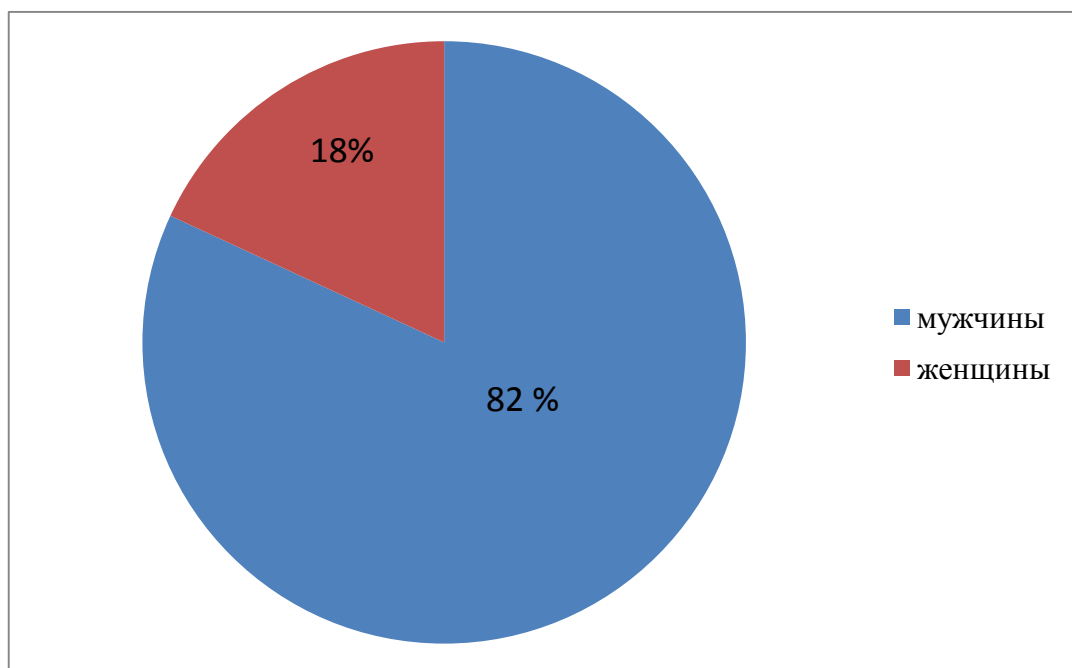


Рисунок 10 – Гендерная структура предприятия

Образовательная структура

Уровень образованности сотрудников ЗАО СУ ТДСК считается хорошим, т.к. большая часть персонала (90%) имеет хотя бы одно высшее образование – это 97 человек суммарно, из них 54 руководителя и 43 специалиста. Из 108 человек профессиональное образование имеют всего 11 человек (10%): 3 руководителя и 8 специалистов (рис.11).

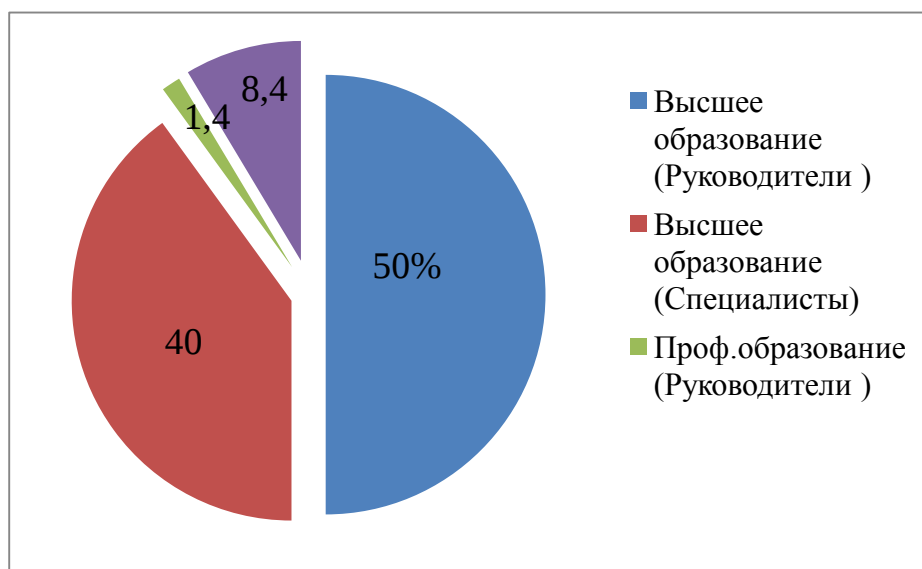


Рисунок 11 – Образовательная структура персонала

Структура по стажу работы

Изучая персонал по стажу работы в предприятии, было замечено, что большую часть сотрудников занимают недавно пришедшие в компанию сотрудники, 32% работают в компании менее 5 лет. Затем идут 22% сотрудников, которые работают в ЗАО СУ ТДСК от 10 до 20 лет. И, практически, одинаковое количество людей, работают в компании от 5 до 10 лет и свыше 30 лет (рисунок 12).

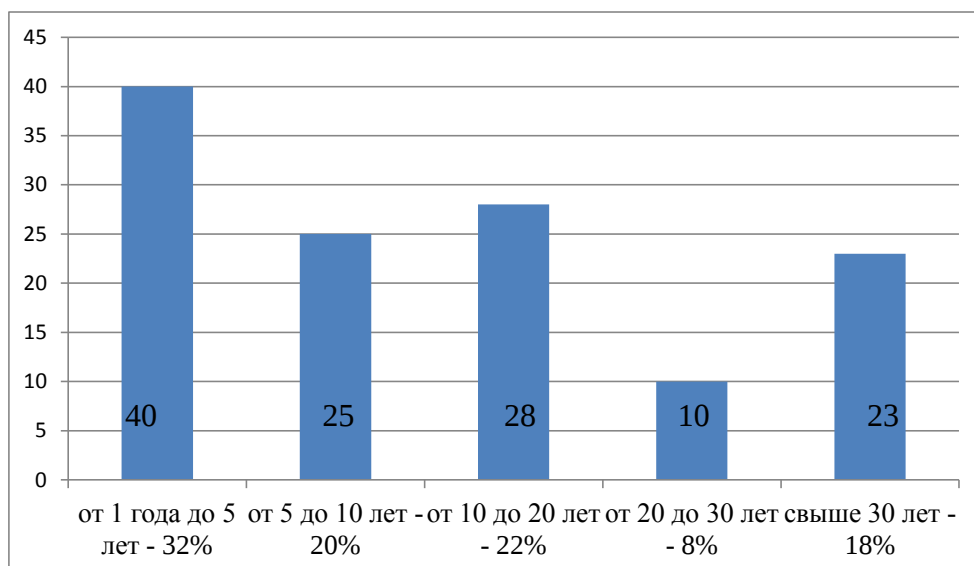


Рисунок 12 – стаж работы

Структура персонала по возрасту

Анализируя общий состав сотрудников предприятия, становится известным факт, что средний возраст в предприятии – 43 года (см. Приложение 1). Максимальное количество людей, работающих в ЗАО СУ ТДСК находятся в возрастной группе от 30 до 40 лет – это 45% сотрудников, также, немалая часть персонала (18%) это работающие пенсионеры (рис. 13).

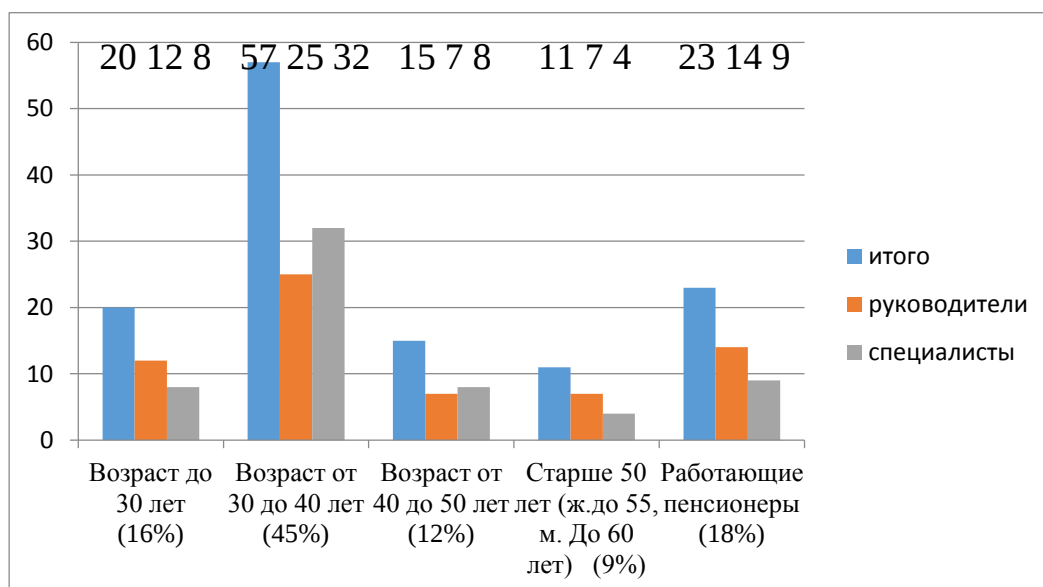


Рисунок 13 – Структура персонала по возрасту

Движение персонала

Организационная структура — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, образование, стаж и др.). Именно данная структура была рассмотрена более подробно. Первое, на что стоит обратить внимание, это текучесть кадров. Рассмотрены 3 последние года 2014, 2015 и 2016 годы. В 2014 году общее количество сотрудников составляло 978 человек, из них 62 руководителя, 61 специалист и остальные 855 рабочие. Принято было 233 человека (5 руководителей, 4 специалиста), выбыло 241 человек (2 руководителя, 3 специалиста). Текучесть кадров в 2014 году составила 24,70%, из них 3,10% руководители, 4,80% специалисты (рис. 14).

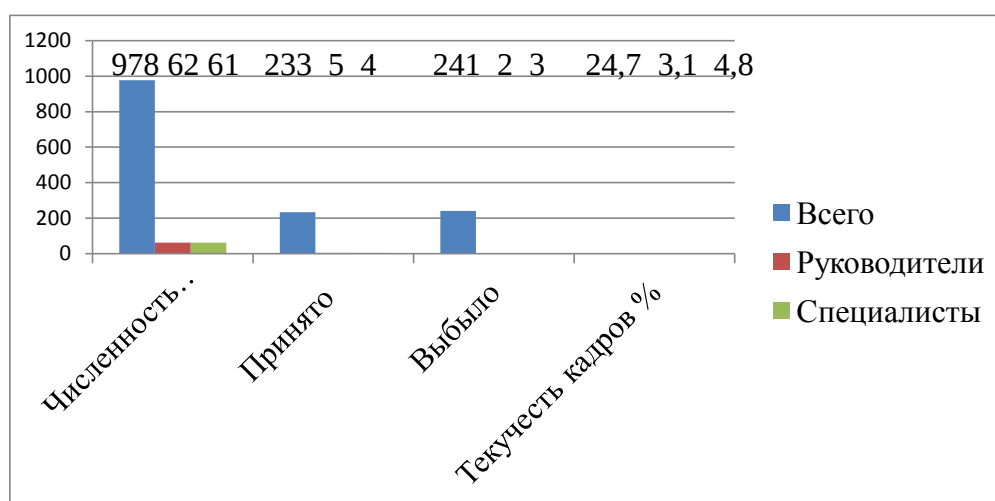


Рисунок 14 – Текучесть персонала в 2014 г.

В 2015 году общее количество сотрудников составляло 970 человек, из них 65 руководителя, 62 специалиста. Принято было 90 человек (1 руководитель, 2 специалиста), выбыло 218 человек (2 руководителя, 2 специалиста). Текучесть кадров в 2015 году составила 24,06%, из них 3,10% руководители, 3,20% специалисты (Рисунок – 15).

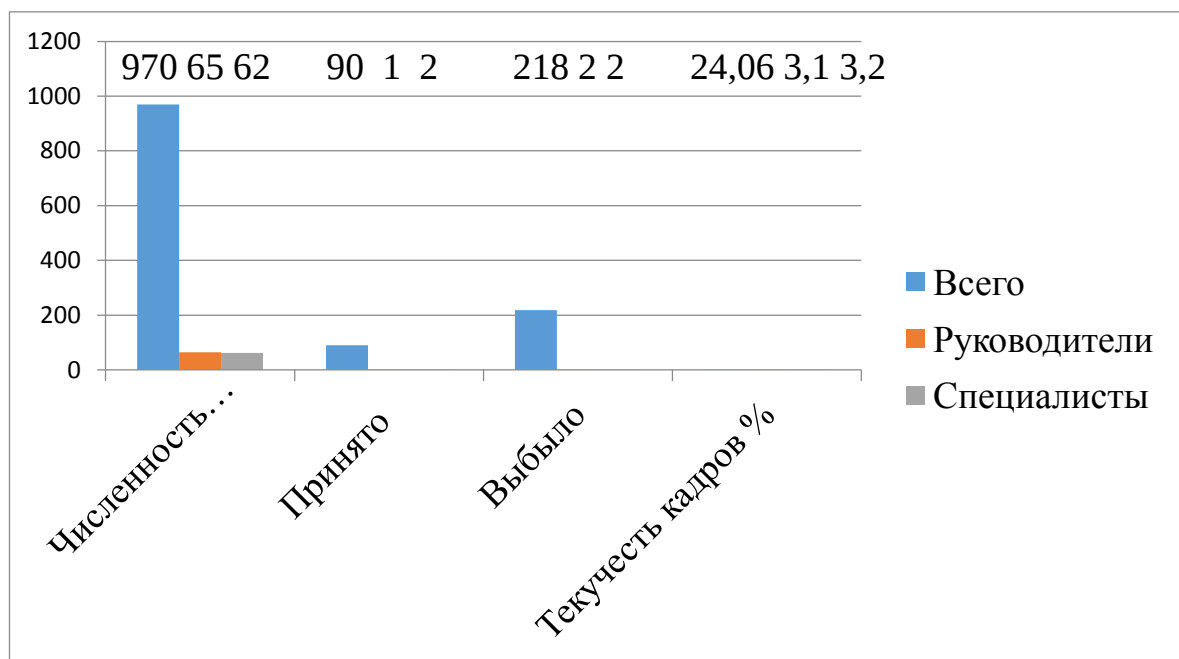


Рисунок 15 – Текущая персонала в 2015 г.

В 2016 году общее количество сотрудников составляло 842 человека, из них 64 руководителя, 62 специалисты. Принято было 38 человек рабочих, выбыл 51 человек (3 руководителя, 1 специалист). Текущая кадров в 2016 году составила 6,10%, из них 4,8% руководители, 1,60% специалисты. (Рисунок – 16)

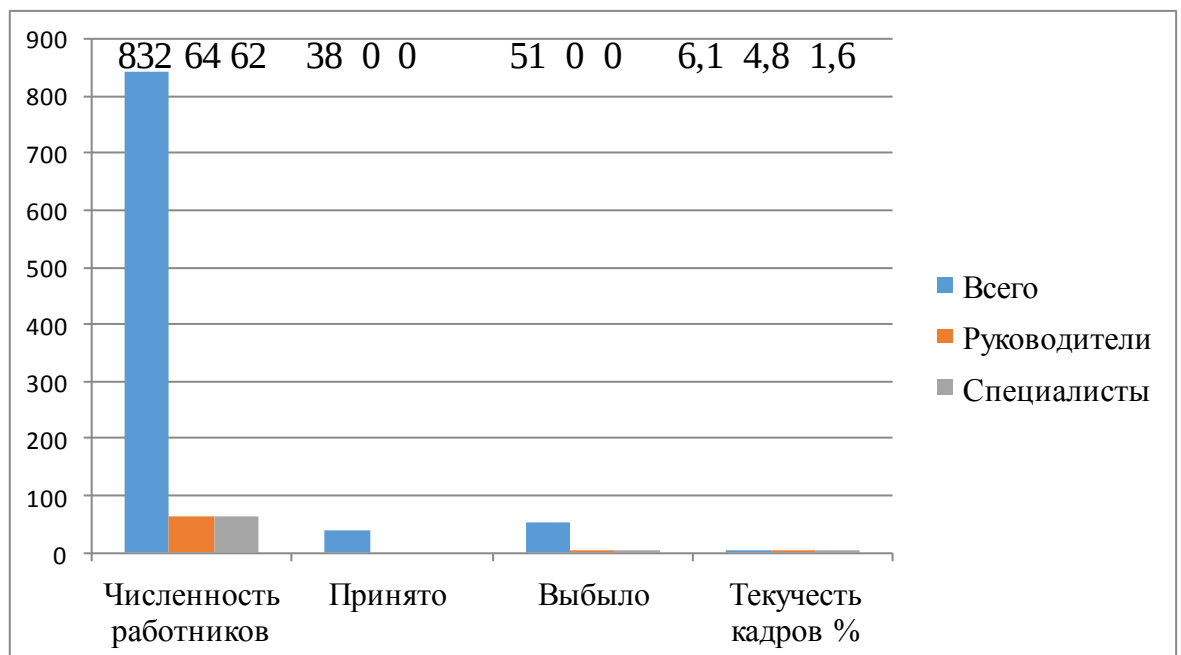


Рисунок 16 – Текучесть персонала в 2016 г.

Анализируя графики, описывающие текучесть кадров на предприятии за последние 3 года, можно сделать вывод, что текучесть уменьшилась, а поток приходящих и уходящих сотрудников значительно сократился, что, естественно, крайне благоприятно влияет на внутреннюю среду предприятия.

Коэффициент оборота по приёму персонала = 0,05.

Коэффициент оборота по выбытию персонала = 0,06.

Коэффициент текучести персонала = 6,1%.

Динамика текучести персонала наглядно рассмотрена в рисунке 17.

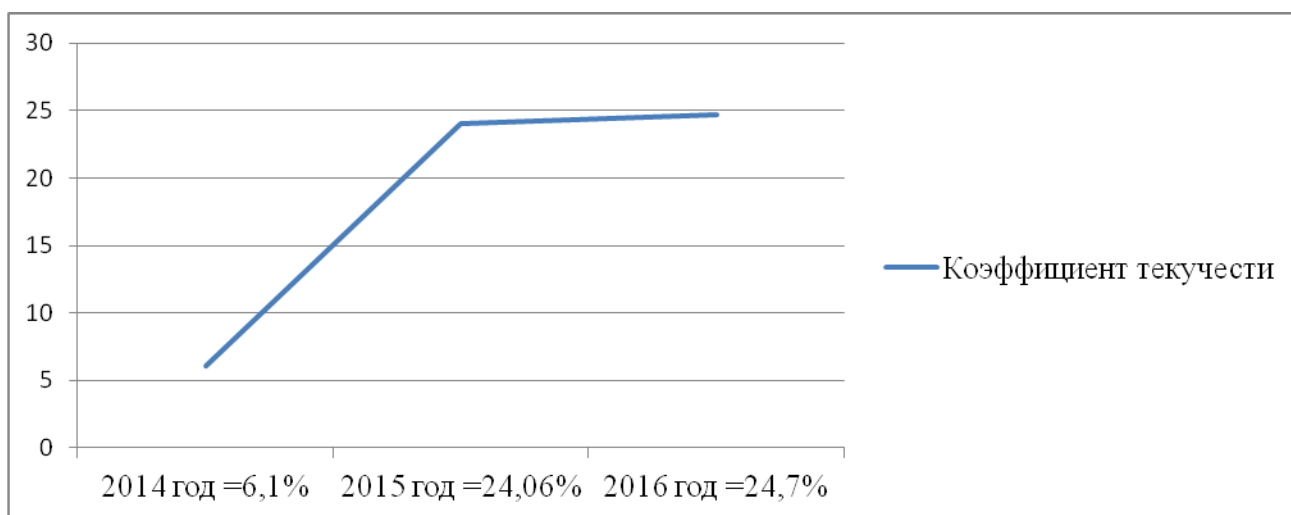


Рисунок 17 – Коэффициент текучести персонала за последние 3 года

2.3 Анализ нематериальной мотивации персонала

В ходе изучения предприятия, в целях выявления острых проблем, в аспектах нематериальной мотивации, в ЗАО СУ ТДСК было проведено анонимное анкетирование, в результате которого сформировался некий портрет респондента.

Учитывая, что большая часть сотрудников мужчины, в опросе участвовали 30% женщин и 70% мужчин (рисунок – 18).

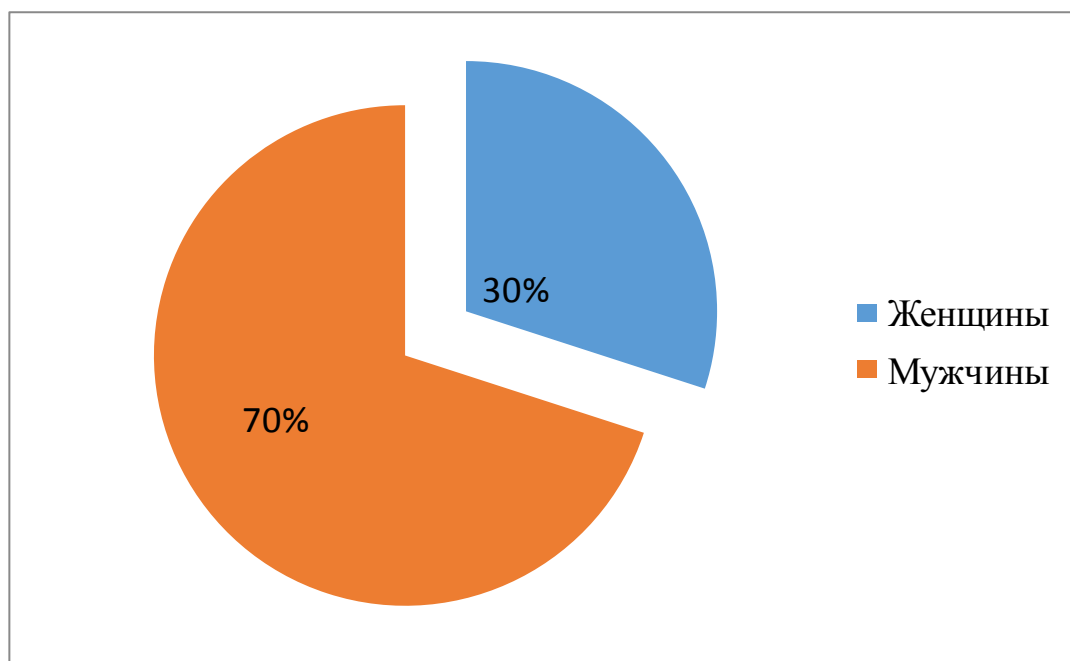


Рисунок 18 – Гендерная структура предприятия

Выявляя среди опрошенных стаж их работы в данном предприятии, стало очевидно, что большая часть работает свыше 15 лет, это 70% сотрудников. На мой взгляд, это хороший показатель того, что сотрудники задерживаются на рабочем месте, усовершенствуют уровень своего профессионализма. 25% работают 10–15 лет. Также, есть немалый процент людей, которые работают в ЗАО СУ ТДСК менее 10 лет, практически все эти сотрудники являются молодыми специалистами, их 5% и работают до 10 лет (рисунок 19).

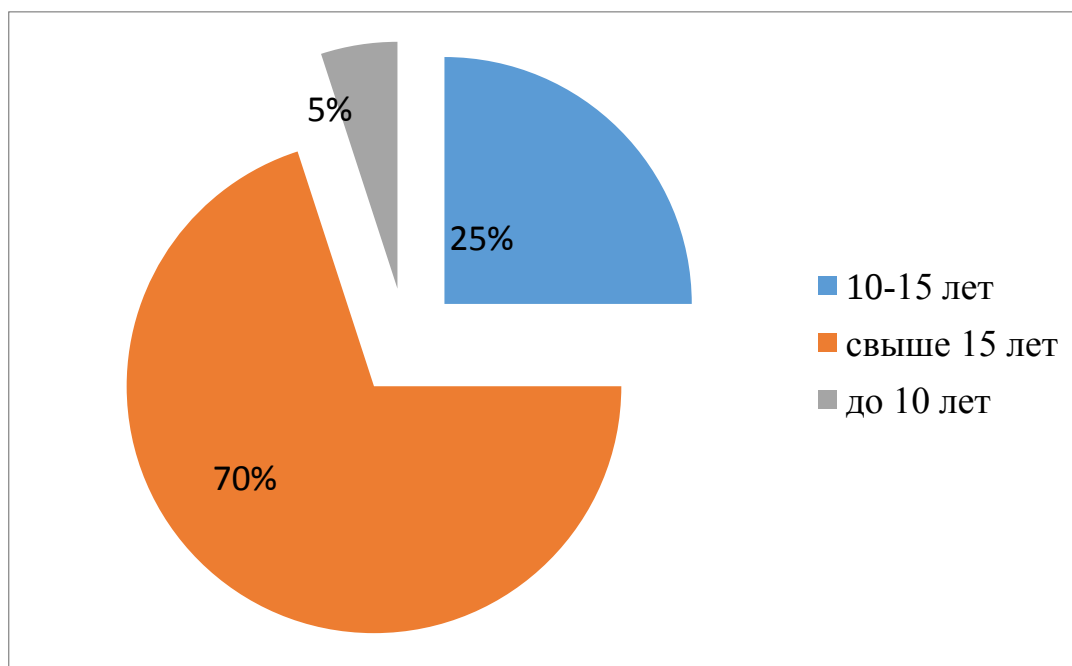


Рисунок 19 – Структура персонала по стажу работы

Структура персонала по возрасту

Большинство опрошенных сотрудников – это люди предпенсионного или пенсионного возраста. Среди сотрудников, ответивших на вопросы анонимного анкетирования, 70% респондентов старше 50 лет, 20% в возрасте 40–50 лет, и две подгруппы 30–40 лет и молодые специалисты по 5% (рисунок 20).

Возрастные особенности имеют значение, в первую очередь, с позиции физического состояния сотрудников (болезни, стрессы, беременность и т. п.), а также для анализа стажа, места и опыта работы при отборе работников на вакантную должность, при сокращении штатов, при составлении плана развития кадров (обучение, переподготовка) и т. д.

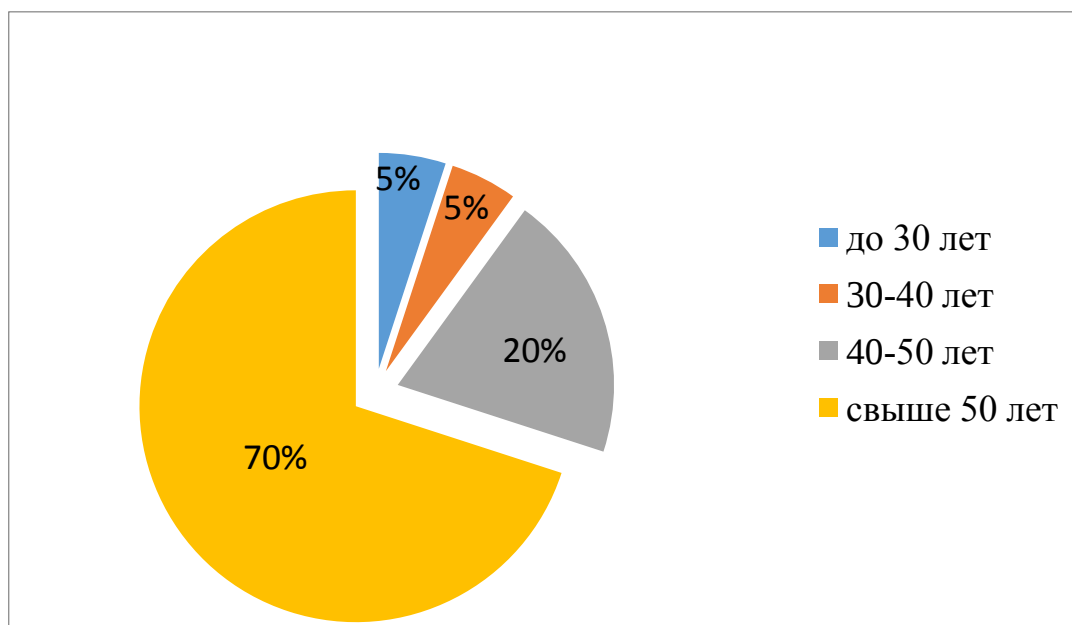


Рисунок 20– Структура персонала по возрасту респондентов

Образование сотрудников, принявших участие в анкетировании, оказалось 100% высшим. Абсолютно каждый человек является образованным человеком, а некоторые из них даже имеют 2 и более высших образований, ученых степеней (рисунок 21).

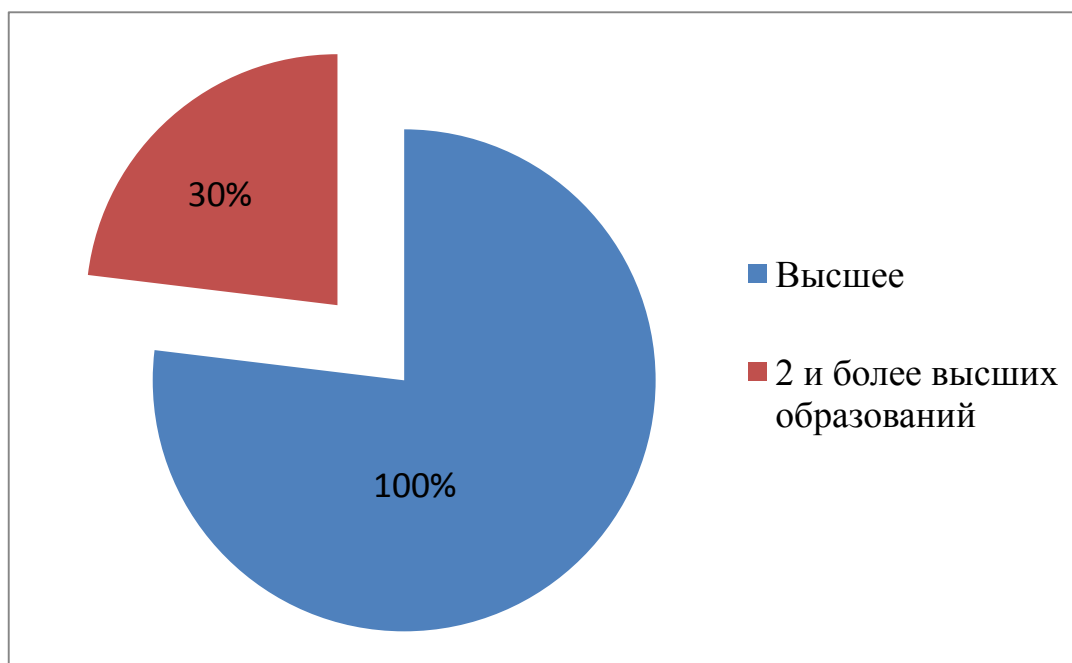


Рисунок 21– Образование опрошиваемых респондентов

Анализируя результаты анкетирования, было выявлено 3 основных вида более острых на предприятии проблем (рисунок 22): в области здоровья, неудовлетворенность профессионального роста, низкая возможность обучения.

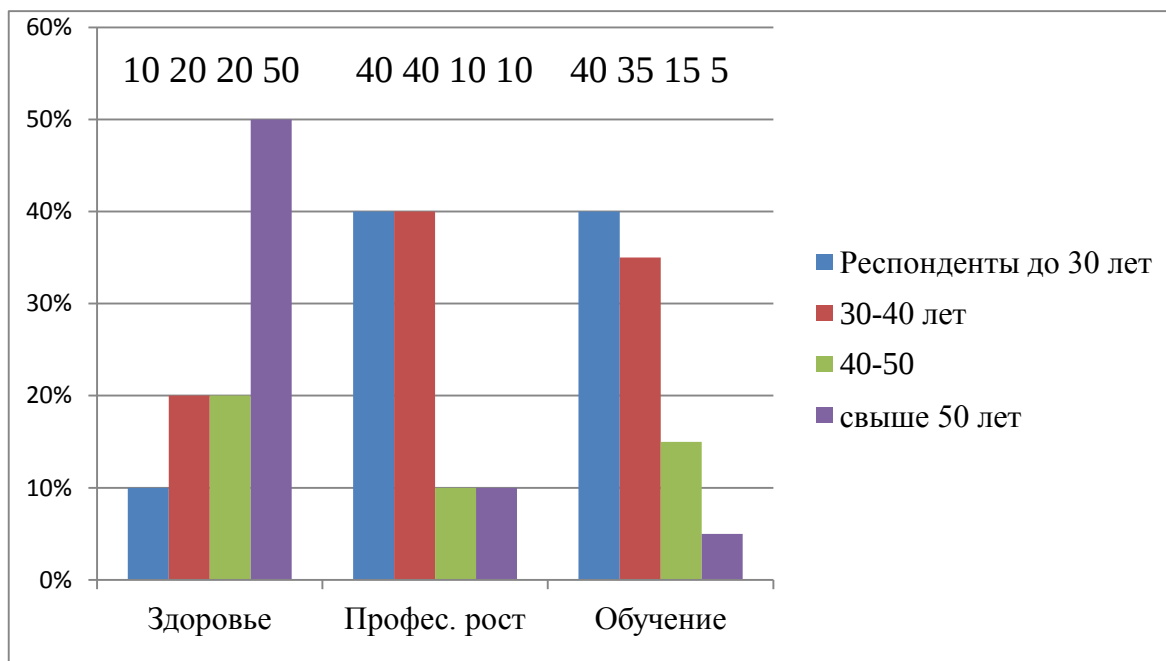


Рисунок 22 – Степень неудовлетворенности респондентов

Таким образом, во 2-й главе был тщательно рассмотрен состав предприятия ЗАО СУ ТДСК. Состав персонала является стабильным, с высокой степенью образования, многие люди работают на любимом предприятии десятками лет. Но в аспектах нематериальной мотивации персонала были выявлены проблемы в области охраны здоровья, возможности карьерного или профессионального роста, возможности обучения на рабочем месте. Именно эти темы будут раскрыты в разработке системы нематериальной мотивации в строительной компании.

3 Разработка системы нематериальной мотивации

Проходя практику на предприятии ЗАО СУ ТДСК, была рассмотрена организационная структура предприятия, экономические показатели, проанализировано движение персонала и конкретно текучесть кадров. Также, в рамках преддипломной практики было проведено анонимное анкетирование для руководителей и специалистов предприятия, с целью выявления неудовлетворенностей персонала. Оказалось, что наиболее проблемными областями нематериальной мотивации стали охрана здоровья, возможность профессионального роста и возможность обучения на работе (рис.23).



Рисунок 23 – Области неудовлетворенности сотрудников
ЗАО СУ ТДСК

3.1 Программы управления здоровым образом жизни

Один из важнейших факторов успешного роста предприятия, сильные сотрудники, качественная рабочая сила, от которой, безусловно, зависит компетентность, здоровье, физическая подготовка. Также, и со стороны работодателя важны усилия по увеличению эффективности труда, поддержанию здоровья персонала, мотивирование, обучение.

Здоровый образ жизни сегодня набирает обороты популярности, следить за собой: своим телом, своим настроением становится моднейшей тенденцией.

Если разбить персонал ЗАО СУ ТДСК на две возрастные группы (молодые специалисты, сотрудники среднего возраста и люди предпенсионного и пенсионного возраста), и разработать два отдельных проекта под каждую, на мой взгляд, это будет эффективнее.

Молодежь и люди среднего возраста на сегодняшний день старается активно заниматься спортом в целях поддержания физического состояния. Заключив партнерство с Power Club PROTON, этот спортивный клуб готов предоставить скидку для всех сотрудников СУ ТДСК в размере 40% от стоимости абонемент, соответственно 60% от стоимости абонента оплачивает сотрудник из собственных средств. Абонемент в тренажерный зал и фитнес зал стоят по 990 рублей, благодаря данной скидке для персонала ЗАО СУ ТДСК, абонемент сотруднику обойдется в 594 рубля в месяц.

Этот договор абсолютно выгоден для предприятия, так как не несет в себе никаких материальных трат, а также, это выгодно для сотрудников, потому что многие специалисты занимаются спортом, а благодаря данному партнерству у них появляется возможность заниматься спортом коллективно, с коллегами, и в добавок хорошо экономить на цене абонемента за счет корпоративной скидки.

Для старшей категории сотрудников, а их 34 человека, особенно для тех, чей стаж в компании максимален, предлагаю от лица руководства и

бюджета предприятия внедрить проект, подчеркивающий уважение к старшему поколению со стороны организации и ежеквартально, в порядке очереди отправлять сотрудников, изъявивших желание участвовать в программе, в санаторий–профилакторий «Синий Утёс».

База санатория «Синий Утёс» создана с учетом требований общероссийских стандартов. Уникальность Санатория «Синий Утёс» обусловлена благоприятным, с бальнеологической точки зрения, сочетанием отдельных компонентов, содержащихся в природном лечебном ресурсе.

Роза ветров в районе санатория позволяет исключить вредное воздействие атмосферных выбросов предприятий и автотранспорта Томска и Северска. В то же время, географическое положение санатория исключает затраты средств и времени на выезд или заезд, при этом внезапная необходимость поездки домой или на производство может быть легко удовлетворена.

Для приготовления сбалансированного питания и для применения лечебных ванн используется уникальная артезианская вода из скважин «Синего Утёса».

Общеизвестно, что нахождение во время отдыха в своей собственной климатической зоне и часовом поясе снижают адаптационную нагрузку на организм, предупреждают развитие циркадианной дизартрии.

В санатории «Синий Утёс» практикуется индивидуальный подход к каждому пациенту. Снизив количество пациентов, приходящихся на каждого врача, удастся добиваться частоты повторных осмотров 1 раз в 3–4 дня. Это позволяет корректировать комплекс лечения в зависимости от динамики состояния. При назначениях лечебных комплексов учитываются все сопутствующие заболевания, данные объективной компьютерной оценки здоровья и психологических тестов. В лечебный комплекс входят запатентованные новые медицинские технологии, описанные ниже.

В санатории работают: девять врачей, два психолога с высшим образованием, шесть массажистов, десять медсестер, фармацевт, инструктор

ЛФК, регистратор, сестра – хозяйка, восемь санитарок. Характеристика лечебной базы:

- Грязелечебница на 8 кушеток;
- Водолечебница на 6 ванн + 1 гидромассажная ванна;
- Один физиокабинет на 10 кушеток + кабина МИЛ
- Терапии;
- Ингаляторий на 5 мест;
- Кабинет лазеротерапии;
- Кабинет галотерапии;
- Три массажных кабинета на 6 кушеток;
- Кабинет горизонтального скелетного вытяжения;
- Смотровой кабинет;
- Психологическая служба (зал для ароматерапии, кабинет психоэмоциональной разгрузки);
- Зал ЛФК, Тренажерный зал;
- Холл для отдыха пациентов после процедур;
- Аптечный пункт;
- Пост круглосуточного наблюдения за пациентами;
- Набор медикаментов и инструментов для оказания неотложной помощи;
- Кабинет ультразвуковой диагностики;
- Два кабинета рефлексотерапии;
- Фитобар;
- Шесть врачебных кабинетов;
- Кабинет главного врача;
- Два изолятора.

7 суток лечения с проживанием и питанием в санатории стоит 11000 руб./чел., соответственно, отправляя 1/4 всех сотрудников (9 человек) в год, предприятию необходимо выделять 99000 рублей ежегодно (табл.3). В

процессе реализации данного проекта, санаторий готов идти на встречу и предлагать более выгодные предложения и акции для сотрудников СУ ТДСК.

Таблица 3 – Таблица затрат на реализацию проекта санаторно–курортного лечения персонала

Период проведен ия акции, годы	Количество человек, принявших участие в проекте	Сумма денежных средств, инвестированных в проект, руб.	Количество людей, ожидающих своей очереди
2017	9	99000	25
2018	9	99000	16
2018	9	99000	7
2019	7	77000	0
	Итого:	374000	

Итого: 374000 рублей на 4 года

Соответственно за 4 года существования проекта 34 сотрудника предпенсионного и пенсионного возраста за счет бюджета ЗАО СУ ТДСК получают путевки в санаторий – профилакторий «Синий утес».

В связи с тем, что сотрудников, попадающих в программу 34 человека, ежегодно воспользоваться ею смогут только 9 человек, значит, все сотрудники смогут поправить свое здоровье только по истечению 4–го года. После четырех лет проведения проекта, количество сотрудников изменится, соответственно, очередь желающих сотрудников начнет функционировать заново, при этом добавляя новых специалистов, по возрасту попадающих в этот проект

Для тех сотрудников, кто готов самостоятельно нести частичные расходы за отдых и лечение в санатории, дополнительная программа «50% от суммы» для 5 сотрудников ежегодно, то есть 20 человек за 4 года смогут отдохнуть в санатории. Следовательно, сумма 11000 рублей за неделю делится между предприятием ЗАО СУ ТДСК (5500 рублей) и непосредственно сотрудником компании (5500 рублей) (табл.4).

Таблица 4 – Таблица затрат на проведение программы «50% от суммы»

Период проведения акции, годы	Количество человек, принявших участие в проекте	Сумма денежных средств, инвестированных в программу со стороны ЗАО СУ ТДСК, руб.	Сумма денежных средств, инвестированных в программу со стороны принявшего участие сотрудника
2017	5	5500*5=27500	5500
2018	5	5500*5=27500	5500
2018	5	5500*5=27500	5500
2019	5	5500*5=27500	5500

Итого: 110000 рублей за 4 года потратит компания на реализацию этой программы.

Анализируя предложения от профилактория –санатория «Синие Утёс», считаю что это место идеально подходит для партнерства в области охраны здоровья у сотрудников ЗАО СУ ТДСК. У санатория множество плюсов, но самые весомые, это то, что территория профилактория в расстоянии 15 километров от города, это значит что в момент необходимости специалист или руководитель незамедлительно сможет оказаться на объекте, также, санаторий заявляет о том, что лечит своих пациентов в совершенно разных областях организма, к тому же, по самым современным технологиям, это значит, что все сотрудники, отдохнувшие в санатории, пройдут курс персонального лечения и устранят все недочеты своего организма. К тому же, ожидается, что у персонала резко возрастет интерес к путевкам в рамках данного проекта, и продуктивность сотрудников, также, будет возрастать в рамках конкурентности среди персонала.

Подводя итоги всех 3-х предложенных проектов, нельзя выделить какой-то один. Первый, для молодой группы сотрудников выгоден для предприятия, так как не несет в себе никаких материальных трат, но при этом повышает уровень физического развития всех, принявших участие в программе, сотрудников. Второй и третий проект суммарно за 4 года их

реализации требую вложений со стороны предприятия в сумме 396000 рублей. Эта сумма не критична для предприятия, так как в бюджете заложены куда большие суммы, а инвестиция в персонал, одна из наилучших. Сотрудники отдохнут и поправят свое здоровье, выйдя с отпуска, специалисты и руководители приступят к своим рабочим обязанностям с позитивным настроением, не отвлекаясь на сбои в организме, это приведет к повышению работоспособности и эффективности сотрудника как профессионала, так же это хорошо скажется на приверженности персонала, и проявлении благодарности к рабочему месту.

В реализации плана по вовлечению сотрудников может иметь место усовершенствование программ управления здоровьем как программ, нацеленных на благополучие и удовольствие. На мой взгляд, именно создание мотивации, основанной на парадигме благополучия и удовольствия, даст каждому участнику мероприятия возможность получить краткосрочный эффект, позволяющий поддержать мотивацию дальнейшего участия в программе, а компании — получить возврат инвестиций.

3.2 Профессиональный рост

Самой движущей мотивацией большинства молодых сотрудников является возможность карьерного роста. Такой род мотивации относится к внутреннему фактору и раскрывается характером, в необходимости самореализации.

Построение успешной карьеры начинается еще в школе, когда ученик готовится к выпускным экзаменам, поступает именно на желаемую специальность, и обучаясь в ВУЗе уже тщательно продумывает стратегию своей профессиональной карьеры. Исходя из анализа предприятия по образованию, большинство сотрудников ЗАО СУ ТДСК получили образование в ТИСИ, сегодня называется Томский Государственный

архитектурно–строительный университет специальность «Промышленное и гражданское строительство».

На мой взгляд «новые кадры» необходимо подбирать за несколько лет до того, как возникнет такая необходимость, поэтому, предлагаю ЗАО СУ ТДСК в отделе кадров открыть новое направление и закрепить за ним начальника отдела кадров Савенкову Веру Егоровну, для того, что бы тщательно был проработан штат сотрудников, и выявлено, с каких именно должностей в ближайшие 1–5 лет сотрудник уйдет на пенсию. Вера Егоровна Савенкова имеет два высших образования: «Химическая технология керамики и огнеупоров» и «Маркетинг». Уже не первый год Савенкова занимает должность начальника отдела кадров, является одним из самых опытных и наиценнейших сотрудников всего штата.

Так как В.Е.Савенковой будет поручено организовывать этот процесс, со стороны предприятия должна быть доплата к её ежемесячной заработной плате в размере 10.000 рублей. Далее заключить соглашение с деканатом Строительного факультета ТГАСУ об отборе лучших студентов и внедрения в учебный процесс практик, курсовых и дипломных работ. Для отбора лучших студентов рекомендую в состав комиссии университета по защите курсовых и дипломных работ, включить одного из сотрудников с большим стажем ЗАО СУ ТДСК, что бы с опытом оценил студентов, и внес коррективы в список отобранных практикантов. Практики естественно будут проходить на объектах строительной компании, а темы курсовых и дипломных работ будут сформулированы непосредственно сотрудниками компании, которые будут взаимодействовать с ТГАСУ и самими студентами. Это совместное сотрудничество выгодно для всех трех сторон: и предприятию, и университету, и студенту. Выгода предприятия в том, что не будет острой нехватки кадров, и вместе с тем кадры будут тщательно отобраны, на конкурсной основе среди всех выпускников строительного факультета. Соответственно, должность сотрудника ЗАО СУ ТДСК будут занимать лишь лучшие студенты, доказавшие комиссии что именно эти

кандидаты серьезны, образованы и перспективны. Выгода для университета в обмене опытом и знаниями новых тенденций с «практиками» строительного мира и заключение партнерства с одной из серьезнейших строительных компаний в Томской области, а также, возможность замотивировать учащихся с большим азартом подойти к учебному процессу. Выгода у студентов абсолютно очевидна – возможность трудоустройства на хорошую должность с последующим карьерным ростом.

Лучших студентов будет стажировать и обучать именно тот опытный сотрудник, который планирует закончить трудовую деятельность. И в момент, когда сотрудник в возрасте покинет свой пост, его место сразу займет им обученный молодой специалист, которого уже не будет нужно вводить в курс дела, стажировать и т.д. Выпускник ВУЗа сразу же сможет приступить к делам предприятия, не испытывая дискомфорт от непонимания процесса работы, и стресса от адаптационного периода (рис.24).

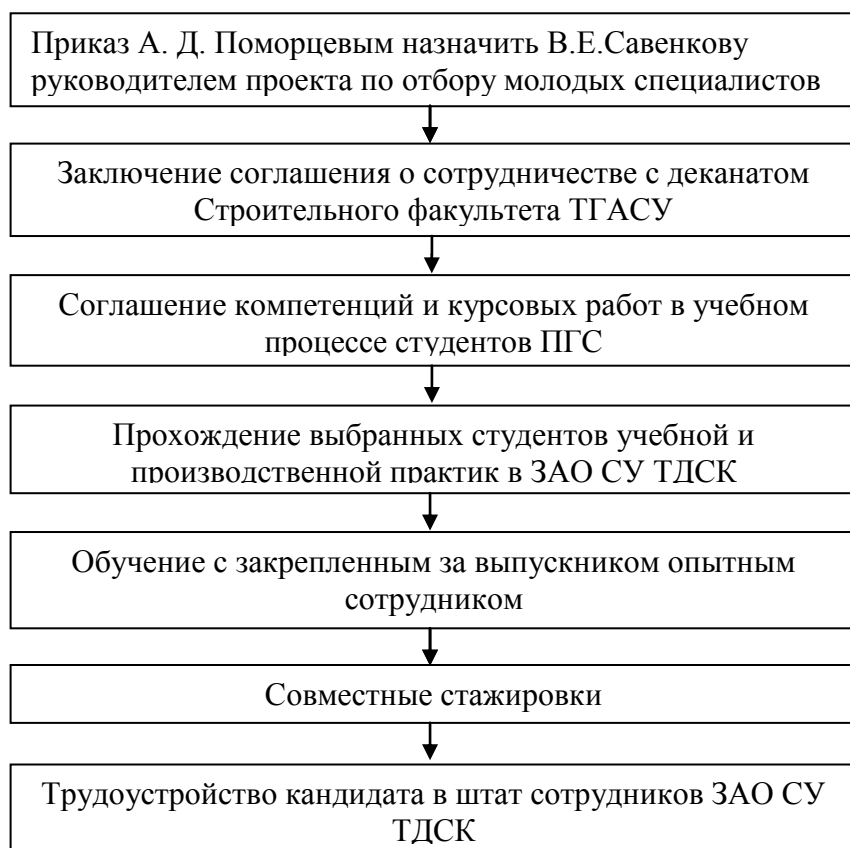


Рисунок 24 – Описание процесса трудоустройства нового персонала

На мой взгляд, предприятиям на много выгоднее принимать на работу именно молодых специалистов. Выгодно по двум причинам:

— Во-первых, оплата труда молодых специалистов, в сравнении с опытными сотрудниками, значительно меньше, что и несет в себе экономическую выгоду для предприятия, т.к. перекупить профессионала высшего класса стоит огромные суммы;

— Во-вторых, правильнее предприятиям самим обучать по своим правилам новых сотрудников, потому что переучивать и переквалифицировать значительно сложнее. Если с нуля создавать из молодого выпускника ВУЗа грамотного специалиста, то как минимум у этого сотрудника появится приверженность к предприятию, не возникнет желания перейти к конкурентам, и соответственно не произойдет утечки конфиденциальных данных. Должна существовать конкретная иерархия, где каждый подчиненный четко понимает свои обязанности и стопроцентно их выполняет. Немаловажным фактором является наставничество. Многим молодым специалистам, особенно голодным к успеху и результату, часто не хватает информации и новых знаний, так вот если они не будут получать их от своих руководителей, то будут вынуждены добывать информацию на стороне, к сожалению, не всегда качественную и достоверную. Что бы это избежать, у молодого сотрудника должен быть профессиональный наставник, который умнее его, опытнее и компетентнее. Тогда развитие эффективности молодого специалиста будет совершенны. Как раз – таки частично об этом и гласит Японская модель управления персоналом.

Но, все же, в некоторых предприятиях нет возможности предложить подчиненным, и тем более молодым сотрудникам, места выше по карьерной лестнице. Решить эту проблему можно частично, внедрив премиальную доплату в размере 2000 рублей за стаж от 30 лет непрерывной работы в предприятии, таких сотрудников 33 человека, значит, ежемесячно

предприятие будет доплачивать по 2000 рублей 33 сотрудникам, суммарно эта цифра составит 66000 рублей в месяц, 792000 рублей ежегодно (табл.5).

Таблица 5 – Премияльная доплата за стаж

Период	Количество человек	Сумма выплаты одному сотруднику, руб	Сумма выплат всем 33 сотрудникам, руб
1 месяц	33	2000	66000
2 месяц	33	2000	66000
3 месяц	33	2000	66000
4 месяц	33	2000	66000
5 месяц	33	2000	66000
6 месяц	33	2000	66000
7 месяц	33	2000	66000
8 месяц	33	2000	66000
9 месяц	33	2000	66000
10 месяц	33	2000	66000
11 месяц	33	2000	66000
12 месяц	33	2000	66000
Итого за год	33	24000	792000

В случаях, когда сотрудник долго «засиживается» на своей должности, эта программа эффективна. Также, когда сотрудник точно знает, что за срок работы как минимум пару раз его должность сменится, и повышения будут происходить, желания перейти в другую организацию тоже будет меньше.

Западные компании предлагают ввести в систему предприятия соревновательные стажировки. Также, для сотрудников, чьими основными мотиваторами является признание, карьера, статус, самоутверждение у руководителя есть еще несколько вариантов нематериальных инструментов:

- Участие в принятии решений
- Делегирование полномочий
- Участие в новом проекте компании

- Передача важного (ключевого) клиента.

Каждый из этих пунктов уместен в компании ЗАО СУ ТДСК и, на мой взгляд, при грамотном использовании данных инструментов нематериальной мотивации персонала, удовлетворенность сотрудников будет возрастать, так как руководство начнет доверять сотрудникам важные дела, делегировать полномочия. Сотрудники начнут чувствовать себя комфортнее, ощутят важность своей работы, и подчеркивание их статуса.

Когда сотрудник способен к изменениям, готов постоянно обучаться, совершенствоваться, и выполняет все условия для того, чтобы его повысили, тогда, конечно, у него больше шансов, в сравнении с коллегами, занять почетную должность.

3.3 Обучение

Для усовершенствования профессиональных знаний и что бы знать о всех инновациях в сфере строительства можно посещать выставки и строительные ярмарки. Например, в Новосибирске в EXPO CENTRE в павильоне А регулярно организуют выставки и открытые семинары для гостей из России и не только. Также, есть «World Build Siberia» – это выставка строительных и отделочных материалов. Как утверждают сами организаторы данного мероприятия – участие в «World Build Siberia» эффективный инструмент продвижения продукции на строительном рынке Сибирского региона. Такие мероприятия имеют высокую популярность, число участников в последний раз приблизилось к пяти тысячам, соответственно, есть возможность знакомиться с коллегами из других городов, перенимать опыт, изучать новые технологии, а далее внедрять инновации в свое предприятие, делая его еще более совершенным и конкурентоспособным. Посещение выставки абсолютно бесплатно, зато знания, которые остаются после выставки, бесценны. Траты, которые

необходимо нести предприятию, это лишь расходы на трансфер сотрудников до Новосибирска, обратно до Томска и командировочные (табл. 6).

Таблица 6 – Расходы предприятия на посещение сотрудниками выставки «World Build Siberia»

Количество участников Томской делегации, человек	Транспортные расходы (аренда автобуса на сутки), рублей	Посуточные командировочные на каждого сотрудника, рублей
20	15000	300
Итого :	15000	6000

Итого : Компании необходимо инвестировать 21000 рублей.

Для того чтобы 20 ведущих специалистов посетили профессиональную выставку, компании не нужно платить организаторам, траты идут лишь на организацию трансфера и оплаты командировочных. Благодаря такому мероприятию, сотрудники будут профессионально развиваться, разрабатывать новые идеи, и увеличится вероятность карьерного роста.

Корпоративный университет – это мощнейший инструмент непрерывного профессионального обучения в построении сильной команды профессионалов, раскрывая сотрудникам сильных лидеров, перспективных специалистов, также, гарантирует долгосрочную конкурентоспособность компании.

Разрабатывая систему непрерывного обучения, рекомендую заключить договор о сотрудничестве с опытным строителем Шмаковым И.А., который построил не один десяток зданий как в Томской области, так и за её пределами. На текущий момент Игорь Анатольевич руководит строительством жилых комплексов в Москве и в Крыме, и не имеет возможности базироваться в Томске, поэтому, я считаю целесообразным ежеквартально на одну неделю приглашать специалиста для проведения тренингов и обучению новым технологиям в сфере строительства. Те месяцы, когда Шмаков будет отсутствовать в Томске, проводить обучающие

вебинары не чаще одного раза в месяц. За одну неделю плотной работы с коллективом ЗАО СУ ТДСК предложить вознаграждение в размере 100000 рублей, а также оплатить билеты на самолет (Москва–Томск–Москва = 20000 рублей) и проживание приглашенного специалиста на территории города Томска в гостинице «Рубин» (1200руб/сутки; 8400 рублей за весь период проживания). Суммарно стоимость недельного обучения и работы со специалистом обойдется предприятию 128400 рублей. Проводить это обучение необходимо не реже, чем ежеквартально, как раз потому что все приезды бизнес–тренера будет в разное время года, а для строителей это отличная возможность получить новые знания как работать на улице с утеплением в то или иное время года, значит 4 раза в год будет проходить обучение в ЗАО СУ ТДСК, 513600 рублей в год расходы предприятия.

Для обучения конкретных специалистов, чаще руководителей проектных групп, руководителей отделов, необходимо организовать профессиональный обмен опытом и знаниями в сфере промышленного и гражданского строительства. Плотно работая со Шмаковым И.А., заключить договор о том, что 1 раз в год, группа сотрудников в количестве 5 человек, будут проходить обучение на территории стройки нового строительного комплекса в г.Москва, под чутким контролем и наставничеством Шмакова И.А.. Предприятию будет необходимо выплатить командировочные сотрудников в соответствии с законодательством РФ, также, покрыть расходы на дорогу и проживание специалистов (100000 рублей билеты на самолет, 10000 общежитие, предоставляемое московской строительной компанией на срок профессионального обмена опытом.

Ожидается, что такого формата профессиональный обмен станет хорошим толчком для сотрудников ЗАО СУ ТДСК, потому что благодаря новым знаниям, полученным в процессе этого обмена и опыту столичных строителей, специалисты на томских объектах начнут разрабатывать инновационные конструкции, способ возведения зданий, с последующим

внедрением, что в результате выведет компанию на совершенно новый уровень и обеспечит увеличение продаж.

По каждому из направлений был разработан комплекс действий, который поможет строительной компании устранить выявленные неудовлетворенности респондентов (табл.7).

Таблица 7 – Основные направления мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации ЗАО СУ ТДСК

Охрана здоровья	Возможность профессионального роста	Возможность обучения на работе
1.Скидка для всех сотрудников в размере 40% от стоимости абонементов от спортивного клуба «Power Club PROTON». <u>Затраты:</u> отсутствуют.	1.Самостоятельный отбор молодых специалистов, в сотрудничестве с кафедрой Промышленного и гражданского строительства в ТГАСУ, стажировки и обучение на предприятии. <u>Затраты:</u> 10000 рублей ежемесячно, надбавка к ЗП руководителю проекта	1.Регулярное посещение выставки «World Build Siberia» в г.Новосибирске. <u>Затраты:</u> 21000 рублей.
2.Отдых в санатории–профилактории «Синий утес» для сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста. <u>Затраты:</u> 99000 рублей ежегодно) на 9 человек в год	2.премиальная доплата 2000 рублей за стаж от 30 лет непрерывной работы в предприятии. <u>Затраты:</u> 66000 рублей в месяц / 792000 рублей в год	2.Непрерывное обучение с приглашенным специалистом: бизнес–тренинги, обучение новым строительным технологиям, и ежемесячное обучение по вебинару. <u>Затраты:</u> 513600 руб/год
3.Программа «50% от суммы» на отдых и лечение в для сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста в санатории–профилактории «Синий утес» <u>Затраты:</u> 27500 рублей ежегодно, 110000 за 4 года проведения проекта	3.Использование руководителем нематериальных инструментов: Участие в принятии решений: делегирование полномочий ; участие в новом проекте компании; передача важного (ключевого) клиента <u>Затраты:</u> отсутствуют	3.Обмен профессиональным опытом в г.Москва с ведущими специалистами столичной строительной компании; командировка для 5 ведущих специалистов ЗАО СУ ТДСК <u>Затраты:</u> 110000 рублей одна поездка 5 специалистов
<u>Итого:</u> 209000 рублей в год	<u>Итого:</u> 802000 рублей в год	<u>Итого:</u> 644600 рублей

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3–3А2Б1	Искандаровой Эльнаре Байрамовне

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Рабочее место помощника начальника отдела кадров. Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду – отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные СУ ТДСК 2. Данные отчета по преддипломной практике.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. Трудовой кодекс РФ. 2. Налоговый кодекс РФ. 3. Положение по технике безопасности и охране труда. 4. Положение о нематериальном поощрении сотрудников
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Цели и задачи проведения в СУ ТДСК политики социальной ответственности. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры СУ ТДСК от политики социальной ответственности предприятия. 3. Программы, которые разрабатываются и реализуются в СУ ТДСК при проведении политики социальной ответственности. 4. Источники и объемы финансирования программ в рамках проводимой политики социальной ответственности.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); – готовность участвовать в кризисных ситуациях и	1. Социальные блага от политики социальной ответственности для прямых стейкхолдеров. 2. Социальные блага от политики социальной ответственности для косвенных стейкхолдеров в ЗАО «СУ ТДСК» 3. Перспективы развития политики социальной ответственности в ЗАО «СУ ТДСК»

<i>т.д.</i>	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Перечень программ политики социальной ответственности СУ ТДСК, а также источники их финансирования.
Перечень графического материала:	Таблица 8 – Цели компании; Таблица 9 – Цели СО; Таблица 10 – Примерные стейкхолдеры компании и результаты их взаимодействия; Таблица 11 – Бюджет предприятия. Таблица 12 – Ожидаемая эффективность программ СО.

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З–3А2Б1	Искандарова Эльнара Байрамовна		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность это:

1. Комплекс направлений политики и действий, которые связаны ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющие требования законности, а также учитывающие интересы людей, сообществ и окружающей среды.

2. Постоянное развитие как цель бизнеса.

3. Добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Другими словами, социальная ответственность бизнеса – это концепция, по которой бизнес, кроме соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, также добровольно соглашается на дополнительные обязательства перед обществом.

К внутренней социальной ответственности бизнеса относятся:

- Безопасность труда;
- Стабильная и социально–значимая заработная плата;
- Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;

- Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы;
- Программы подготовки и повышения квалификации;
- Оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

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

Основные этапы анализа социальной ответственности бизнеса:

- Определение стейкхолдеров организации.

- Определение структуры программ СО.
- Определение затрат на программы СО.
- Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

4.1 Разработка программы социальной ответственности для компании ЗАО «СУ ТДСК»

На предприятии ЗАО «СУ ТДСК» используется традиционная модель корпоративной социальной ответственности. Корпоративная социальная ответственность – такая концепция, при которой предприятие принимает во внимание интересы общества, возлагает на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие привлеченные стороны социальной сферы. Поэтому обязательство выходит за пределы установленного законом порядка соблюдать законодательство, но также допускаются случаи того, что предприятия имеют некоторую самостоятельность в принятии различных дополнительных мер для повышения качества жизни сотрудников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Социальная ответственность бизнеса – необходимая ответственность объекта бизнеса, отвечающая за отсутствие нарушений соблюдения норм и правил, неявно определенных или не определенных законодательством (в области этики, экологии, милосердия, человеколюбия, сострадания и т.д.), данная ответственность оказывает влияние на качество жизни отдельных социальных групп и общества в целом. Ответственность появляется в итоге невнимательности объектов предприятия к требованиям и запросам общества и проявляется в довольно медленном воспроизводстве трудовых ресурсов на территориях, являющихся ресурсной базой для данного вида бизнеса.

Используемое на предприятии определение СО, конечно, может отличаться от точного понятия «воздействия на заинтересованные стороны», которое используется большим количеством защитников СО, и очень часто включает благотворительные и добровольные мероприятия. Функция

корпоративной социальной ответственности может появиться, например, в отделе персонала, развития бизнеса или в отделе по связям с общественностью предприятия, или может быть передана в отдельное подразделение или иногда даже напрямую совету директоров или генеральному директору. Но некоторые компании могут использовать подобные СО ценности без точно определенной команды или программы.

Для успешной работы программы СО – хороших результатов по социальным и экономическим показателям – необходимо внедрение подобных программ в стратегию компании.

Тогда программа СО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Таблица 8 – Цели социальной ответственности

Миссия компании	Строить хорошие качественные дома по самым современным технологиям.
Стратегия компании	Основная стратегия компании включает в себя знание рыночной ситуации, положительные и отрицательные стороны собственной тактики ведения бизнеса, что позволяет заведению быть конкурентным и успешным, получать большую выручку и привлечь большее количество покупателей.
Цели социальной ответственности	1. Развитие персонала 2. Обширное изучение современного рынка строительства и усовершенствование производительности труда в компании. 3. Рекламная кампания. 4. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.

Рассмотрев табл. 8, можно сделать вывод, что цели СО направлены на улучшение и развитие стратегии компании. Одной из главных целей, безусловно, является необходимость направить все силы на развитие персонала, дать им возможность стать настоящими экспертами своего дела, этому могут поспособствовать различные тренинги и обучение. Данный показатель позволит сократить текучесть кадров, а также получить качественных специалистов. Данная цель направлена на работников предприятия.

Компания, которая не только обогащает свое предприятие, но и знает ситуацию на рынке конкурентов, заранее избавляет свой бизнес от ошибок и убытков.

С помощью рекламной кампании, предприятие привлекает новых гостей, которые впоследствии становятся постоянными гостями, конечно, если предприятие соблюдает все вышеперечисленные цели.

Компания, когда она стремится к качественной работе и имеет спрос на услуги, сможет добиться в будущем стабильности и устойчивости.

Для достижения определенных позиций на рынке необходимо производить изменения в компании, начиная непосредственно с внутренней среды. Данная тактика разделения на внутреннюю и внешнюю среду позволяет углубленно и с большей эффективностью проработать недостатки, что в целом поможет предприятию повысить конкурентоспособность.

4.2 Определение стейкхолдеров программы социальной ответственности

После определения целей корпоративной социальной ответственности перейдем к определению стейкхолдеров программы.

Стейкхолдеры – заинтересованные лица, которые предъявляют определенные требования к результатам деятельности организации и характеризуются определенной скоростью реакции. Выбор стейкхолдеров производится исходя из целей программы СО.

Стейкхолдеры для компании ЗАО «СУ ТДСК» представлены в табл.8.

Таблица 9 – Цели СО для различных стейкхолдеров

Цели СО	Стейкхолдеры
1. Развитие персонала	Сотрудники, управленческий состав, собственник
2. Обширное изучение современного рынка строительства и усовершенствование производительности труда в компании.	Управленческий состав, собственник
3. Рекламная программа.	Покупатели
4. Стабильность и устойчивость развития	Кредиторы, законодательные структуры

Можно сделать вывод, учитывая приведенные данные, что предприятие общественного питания имеет сложную структуру, которая имеет большое влияние на всех стейкхолдеров. Это обязывает предприятие быть социально–ответственным перед государством, обществом и своими сотрудниками.

4.3 Определение элементов программы социальной ответственности

Следующий этап разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса – определение элементов программы СО.

Множество факторов влияет на определение элементов – сфера деятельности компании; финансовые возможности; размер компании; приверженность сотрудников компании; сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями; ожидаемые результаты реализации программ и т.д.

Для определения необходимого перечня мероприятий, нужно сопоставить стейкхолдеров компании, их интересы и мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров.

Каждый элемент программы СО рассчитывается на определенное время, поэтому различается на краткосрочные или среднесрочные. Ожидаемый результат от реализации программы дает возможность оценить значимость будущих итогов реализации программ. В таблице 10 рассмотрены примерные стейкхолдеры компании и результаты их взаимодействия.

Таблица 10 – Стейкхолдеры компании

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Сотрудники	Корпоративная культура	Сплочение коллектива, поддержание командного духа, за счет обучения в тренинговом режиме
Собственник	Благотворительность	Повышение рейтинга предприятия
Покупатели	Маркетинг	Привлечение новых покупателей ведет за собой увеличение прибыли
Кредиторы	Займы и различные социальные инвестиции	Повышение уровня жизни разных слоев общества

Таким образом, ЗАО «СУ ТДСК» реализует и внешние, и внутренние программы корпоративной социальной ответственности, направленные на всех стейкхолдеров. Многообразие социальных программ дает возможность создать предприятию более привлекательный образ в обществе, а также способствуют увеличению качества изготовления продукции.

4.4 Затраты на программы социальной ответственности

Данные отчета о социально–воспитательной работе в компании за 2016 год были использованы для оценки стоимости реализации программ корпоративной социальной ответственности. В работе была проведена оценка только имеющихся финансовых показателей.

Бюджет СО на мероприятия распределен, в зависимости от: важности для целей предприятия; влияния на стейкхолдеров; ожидаемых результатов.

Бюджет представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на СО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость на год
Корп. культура	Рубли	30.000	15.000
Благотворительность	Рубли	10.000	10.000
Маркетинг	Рубли	20.000	15.000
Займы/соц. инвест.	Рубли	40.000	20.000
ИТОГО:		100.000	60.000

На социальную ответственность выделен наибольший бюджет, потому что проекты требуют большего капиталовложения, чем другие представленные мероприятия.

4.5 Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности

Анализируя капиталовложения предприятия на проекты, рассмотрены ожидаемые эффекты для компании и для общества (таблица 12). Ожидания от мероприятий реальны, и по итогу проведения комплекса всей программы, результат положительно скажется на предприятии ЗАО СУ ТДСК.

Таблица 12 – Ожидаемая эффективность программ СО

№	Мероприятия	Затраты, руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1.	Корпоративная культура	30.000	Благодаря хорошо отлаженной корпоративной культуре, коллектив будет более сплоченным и доброжелательным.	Клиентам будет более комфортно взаимодействовать со специалистами.
2.	Благотворительность	10.000	Создание нравственного воспитания в компании, формирование порядочных намерений в людях.	Возможность благодаря мероприятию оказать помощь, поддержать определенный сегмент.
3.	Маркетинг	20.000	Организованное производство и сбыт, основанные на изучении потребности рынка.	Быстрая и достоверная информация, касательно предложений на рынке.
№	Мероприятия	Затраты, руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
4.	Займы/социальные инвестиции	40.000	Вложения в объекты соц.сферы с целью получения дохода.	Повышение уровня и качества жизни людей, посредством удовлетворения их духовных и социальных

				потребностей.
--	--	--	--	---------------

Программа социальной ответственности полностью соответствует главной миссии ЗАО «СУ ТДСК», а именно увеличивает привлекательность компании, как для покупателей, так и для квалифицированных кадров. Обучение сотрудников способствует повышению уровня производства и качества жилья.

Если говорить о структуре программ СО, то можно сделать вывод, что ЗАО «СУ ТДСК» ставит уклон на развитие как внешних, так и внутренних социальных программ, отвечающих интересам стейкхолдеров, к которым можно отнести сотрудников, управленческий состав, собственника, потребителей, а также кредиторов и законодательные структуры.

В процессе изучения данной корпоративной социальной ответственности были разработаны некоторые рекомендации, которые можно предложить руководству компании. К данным рекомендациям относится дальнейшее развитие, поскольку на достигнутых уже результатах останавливаться нельзя, улучшение качества продукции и увеличение количества социальных программ. По итогам всего исследования корпоративной социальной ответственности компанию ЗАО «СУ ТДСК» можно считать социально–ответственной организацией.

Заключение

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать эти знания в стимулировании стремления ее исполнения.

Руководитель должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала. Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходит от человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации.

Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный подход к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальства – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей. Сложность разработки системы нематериальной мотивации

определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретной категории сотрудников.

Объектом исследования в данной работе стала ЗАО «СУ ТДСК». В процессе исследования была изучена общая характеристика компании: история и организационная структура предприятия, а также, были рассчитаны основные экономические показатели, такие как: фондоотдача, фондоёмкость, фондовооруженность, производительность труда, себестоимость продукции, объем продаж, текучесть кадров и т.д. В ходе работы проведен анализ состава и структуры персонала по нескольким признакам: гендерный, профессиональный, по образованию и по стажу.

Для того, чтобы выявить зоны неудовлетворенность сотрудников предприятия, проведено анкетирование, в котором анонимно приняли участие руководители и специалисты, в графиках и диаграммах сформулирован портрет респондента. В результате данного анкетирования были выявлены три направления неудовлетворенности респондентов:

1. Проблемы в области здоровья;
2. Возможность профессионального роста;
3. Возможность обучения на рабочем месте.

По каждому направлению разработано несколько проектов, которые направлены на устранение неудовлетворенности сотрудников ЗАО «СУ ТДСК»

Рекомендуемые мероприятия позволят получить существенный социальный и экономический эффект:

- снижается уровень текучести кадров, что повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма;
- повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов.

Список использованных источников

1. Джабиева З.Ю., Березина Е.С. Почему деньги не самый эффективный стимул для современных сотрудников? // Управление развитием персонала, 2013. – № 3 (35). – С. 190 – 201.
2. Долженко Р.А. Опыт совершенствования системы немонетарной мотивации руководителей подразделений Алтайского отделения Сбербанка России // Мотивация и оплата труда, 2012. – № 4. – С. 62 – 66.
3. Ежова М.И. Способы и виды нематериальной мотивации персонала // Мотивация и оплата труда, 2016. – № 3 (47). – С. 166 – 178.
4. Иванов Л. Как удержать ценных сотрудников, не повышая постоянно зарплату. Применяем действенные нематериальные способы // Директор по персоналу, 2015. – № 11. – С. 29 – 34.
5. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 238 с.
6. Игнатьева О. Мотивировать и управлять людьми шутя, настраивать их на позитив. Поможет юмор. Объясните руководителям, как надо шутить // Управление персоналом, 2014. – № 7. – С. 25 – 30.
7. Короленок Е.В. Маска и «лицо» нематериальной мотивации // Менеджмент сегодня, 2013. – № 5 (77). – С. 308 – 314.
8. Кулыгина Н. Денег на материальное поощрение сотрудников HR-службы не дают. Применяйте методы нематериальной мотивации // Директор по персоналу, 2014. – № 6. – С. 55 – 58.
9. Ларина А. Нематериальная мотивация сотрудников компании: как выбрать наиболее эффективные методы // Директор по персоналу, 2016. — № 11. — С. 46 – 49.
10. Мотивация – источник сил для действий // Электронный ресурс. URL: <http://psych.info/psihologiya-lichnosti/motivatsiya/motivatsiya-istochnik-sil-dlya-dejstvij.html> (дата обращения 02.05.2017)

11. Не в деньгах счастье — нематериальная мотивация сотрудников // Электронный ресурс. URL: <https://ktovdele.ru/nematerialnaya-motivatsiya.html> (дата обращения 31.03.2017)
12. Нематериальная мотивация: классификация и описание способов // Электронный ресурс. URL: <http://human-factors.ru/trendy/nematerialnaya-motivation> (дата обращения 10.04.2017)
13. Нестеренко К. Мотивация – отличие от лояльности и вовлеченности // Электронный ресурс. URL: <https://dtekaacademy.com/publications/motivation/> (дата обращения 20.04.2017)
14. Пеев Д.В. Что у Вас в соцпакете? Тайский массаж! // Мотивация и оплата труда, 2012. – № 2 (30). – С. 140 – 143.
15. Пластинина Н.В. Способы мотивации работников с постоянным окладом // Мотивации и оплата труда, 2014. – № 2 (38). – С. 110 – 114.
16. Плещенко В.И. Мотивационный потенциал социалистического соревнования в современных условиях // Мотивация и оплата труда, 2016. – № 2 (46). – С. 82 – 87.
17. Прищепа Д.О. Почему деньги не самый эффективный мотив для современных сотрудников? // Управление развитием персонала, 2013. – № 2 (34). – С. 102 – 107.
18. Рыбаков И.А. Анализ востребованности программ управления здоровьем и благополучием // Мотивация и оплата труда, 2016. – № 1 (45). – С. 76 – 80.
19. Сатторова Ю.А. Команда года // Мотивация и оплата труда, 2015. – № 3 (43). – С. 222 – 229.
20. Свеженцева Л. Нематериальная мотивация как способ удерживать работника // Электронный ресурс. URL: <http://fb.ru/article/54745/nematerialnaya-motivatsiya-kak-sposob-uderjat-rabotnika> (дата обращения 28.04.2017)
21. Сергеева О. Горизонтальная ротация: как проводить, чтобы мотивировать // Управление персоналом, 2016. – № 6. – С. 48 – 55.

22. Силакова Ю.Б. Нематериальная мотивация: какие эффективные стимулы использовать? // Управление персоналом, 2014. — № 7. — С. 48 – 51.

23. Технология оценки поведенческих особенностей DISC&MOTIVATORS // Электронный ресурс. URL: <http://abmgroupp.ru/disc/> (дата обращения 10.05.2017)

24. Хасия Л.А. Нематериальная мотивация // Управление развитием персонала, 2016. – № 1 (45). – С. 70 – 75.

25. Челомова Н.А. Нематериальная мотивация – так ли уж нематериальна? // Управление человеческим потенциалом, 2012. – № 3 (31). – С. 214 – 225.

26. Чемяков В. Как мотивировать сотрудников без усилий, сложных схем и затрат. Простая технология DISC: поймите, что и кому лучше поручать // Директор по персоналу, 2013. – № 12. – С. 74 – 79.

Приложение А

АНКЕТА

Уважаемый респондент!

Приглашаем Вас принять участие в опросе, целью которого является исследование удовлетворенности работников СУ ТДСК системой стимулирования.

Опрос проводится на условиях анонимности, все результаты будут представлены только в обобщённом виде и послужат материалом для разработки обоснованных выводов и рекомендаций к системе стимулирования Вашей компании, поэтому просим Вас быть предельно откровенными.

Ответы на вопросы анкеты займут у Вас немного времени. Инструкция по заполнению проста: обведите или подчеркните ответ, который в наибольшей степени выражает Ваше мнение. Если ни один из предложенных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами.

Благодарим за сотрудничество!

- 1) Ваш пол: муж. жен.
- 2) Укажите, пожалуйста, ваш возраст:
 - А. 18–30 лет
 - Б. 31–40 лет
 - В. 41–50 лет
 - Г. 51–60 лет
- 3) Образование:
 - А. Высшее профессиональное
 - Б. Среднее профессиональное
 - В. Начальное профессиональное
- 4) Стаж работы:
 - А. до 5 лет
 - Б. 5–10 лет
 - В. 10–15 лет
 - Г. свыше 15 лет
- 5) Каковы Ваши планы на ближайшие 1–2 года?
 1. продолжать работать на прежней должности;
 2. перейти на следующую должность;
 3. перейти работать в др. структурное подразделение;
 4. перейти работать в др. организацию без смены специальности;
 5. перейти работать в др. организацию со сменой специальности;
 6. Другое _____
- 4) Какие материальные стимулы побуждают вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты)

Денежные

1. потребность постоянного получения заработной платы;
2. вознаграждение за выслугу лет, по итогам соревнований, конкурсов;
3. компенсационные доплаты и надбавки;
4. премии (ежемесячные, годовые);
5. другие _____;

Неденежные

1. страхование жизни;
2. медицинская страховка;
3. оплата путевок на отдых, санаторно–курортных карт;
4. другие _____;
- 5) Какие нематериальные стимулы побуждают вас к трудовой деятельности (подчеркните все устраивающие вас варианты)
 1. Наделение полномочиями
 2. Возможность карьерного роста
 3. Общественное признание

- 6) Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной – 2, затем – 3, 4, 5.

7) Какие социальные блага вы получаете от организации?

8) Нужны ли вам следующие социальные блага?

9) Что, по вашему мнению, необходимо внедрить в систему нематериальной мотивации в Вашей организации?

10) Какие виды морального поощрения вы получаете от организации?

- 11) Нужны ли вам следующие виды морального поощрения?

- 89

12)Насколько размер заработка работников предприятия, по Вашему мнению, зависит от...(поставьте крестик в нужном поле)

	Полностью зависит	Частично зависит	Не знаю	Скорее не зависит	Совсем не зависит
От их трудовых усилий.					
От образования, профессиональной подготовки и опыта работы.					
От экономического положения предприятия					
От того, насколько администрация заинтересована в работнике					

13)Устраивает ли Вас график Вашей работы (график смен)?

- 1.Да, устраивает.
- 2.Скорее да, чем нет.
- 3.Пожалуй, не устраивает.
- 4.Совершенно не устраивает.

14) Устраивает ли Вас величина ваших заработков?

- 1.Да, устраивает.
- 2.Скорее да, чем нет.
- 3.Пожалуй, не устраивает.
- 4.Совершенно не устраивает.

15)Лишались ли Вы премии в течение 2х последних лет, если «Да», то напишите, сколько раз и назовите причину?

–Нет

–Да _____

16) Возникала ли на Вашей фирме за последние полгода необходимость сверхурочных работ?

1. Да, довольно часто.
2. Возникала, но редко.
3. Нет, не возникала.

17) Приходилось ли Вам выполнять несвойственные (непропитанные в должностных инструкциях) работы (функции)?

1. Да, _____ (какие _____ функции?)

2. Нет, не приходилось

18) Участвуете ли Вы в соревнованиях/конкурсах, проводимых компанией («Лучший по профессии», «Лучшее подразделение/отдел» и тд.)

1. Да, участвую
2. Не слышал о таких мероприятиях
3. Нет, не участвую (почему?) _____

*ваши пожелания относительно такого рода мероприятий (ответ по желанию)

19) Как бы Вы отнеслись к внедрению оздоровительных мероприятий в Вашей компании («Здоровый работник», «НЕ курящий сотрудник», «Здоровая нация и тд»)

1. Положительно, принял бы участие
2. Положительно, но участвовать бы не стал
3. Отрицательно

20) Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности?

Спасибо за Ваши ответы и Ваше сотрудничество!

Приложение Б

Смета выплат социального характера по ЗАО «СУ ТДСК» за 2015–2016 г.

[illegible]