

практической точек зрения. Это позволяет, во-первых, объективно оценивать степень использования ресурсного потенциала, а, во-вторых, выявлять интенсивные и экстенсивные резервы повышения эффективности производства.

Очень сложным объектом является воспроизводственная структура ресурсного потенциала. Воспроизводственный подход к анализу ресурсного потенциала позволяет выделить его структурные элементы по фазам воссоздания: потенциал производства, потенциал распределения, потенциал обмена и потенциал потребления. Фаза производства общественного продукта совпадает с фазой потребления (реализации) потенциала, а в процессе потребления общественного продукта происходит воссоздание ресурсного потенциала. Воссоздание ресурсного потенциала осуществляется с помощью воссоздания отдельных его элементов: воссоздания рабочей силы, воссоздания капитала, воссоздания природных ресурсов, воссоздания информации, воссоздания социально-политических систем.

Выводы. Методические подходы к оценке эффективности использования ресурсного потенциала в пространственном измерении могут быть выражены определением экономической, социальной и экологической эффективности.

Самостоятельным и все более популярным подходом в оценке уровня развития и использования ресурсного потенциала является экспертная оценка и сравнение регионов. Квалификация и информирование экспертов позволяют выявить величину разрыва между уровнями развития и использования ресурсного потенциала регионов и степень их проблемности. Ссылаясь на знание системообразующих факторов, эксперты в качестве касательного результата классификации могут предоставить оценку:

- уровня потенциальных возможностей региона (природно-ресурсных, экономических, социальных, эколого-ассимиляционных);
- ассоциируемого потенциала взаимодействия регионов и государства в целом;
- характера проблем развития региона;
- альтернативных механизмов их решения.

Для создания целостной картины ситуации в регионе, выявления проблем развития и использования ресурсного потенциала региона и разработки стратегии управления в нем необходима системная диагностика регионального ресурсного потенциала, оценка факторов и резервов повышения эффективности его использования.

Решение этой задачи при динамическом изменении условий общественной и экономической жизни сопровождается целым рядом проблем, среди которых: нарушение принципа «одноразового сбора и ввода информации» в связи с возникновением большого количества ведомственных информационных систем; «потеря муниципальных срезов» за счет централизации и обработки информации на региональном уровне; низкий уровень методической и программно-технической интеграции бухгалтерской и статистической отчетности.

#### References:

1. Bagiev G. L., Asaul A. N. Organizacija predprinimatel'skoj dejatel'nosti. Uchebnoe posobie / Pod obshhej redaktorshi prof. G.L.Bagieva. – SPb.: Izd-vo SPbGUJEF, 2001. – 231 s.
2. Lopatnikov L. I. JEkonomiko-matematicheskij slovar': Slovar' sovremennoj jekonomicheskoy nauki. – 5-oe izd., pererab. i dop. – M.: Delo, 2003. – 520 s.
3. Makkonell K.R. JEkonomiks: Principy, problemy i politika / K.R. Makkonell, S.L. Brju – M., 2008. – Т.1. – 399 s.
4. Pervushin S. P. Vosproizvodstvo i jekonomicheskij rost / S. P. Pervushin – M.: Vuzovskaja kniga, 1998. – 84 s.
5. Fioktovich K.S. Tendencii razvitija regional'nih jekonomik / K. S. Fioktovich // Biznes-panorama. – 2007. – S. 5-7.
6. JАkimov A.V. Metodologija funkcionirovanija i razvitija slozhnyh social'nyh sistem / A.V.JАkimov // Voprosi upravlenija. – 2006. – №5. – 19 s.
7. JАkobson L. I. Gosudarstvennyj sektor jekonomiki: jekonomicheskaja teorija i politika / JАkobson L. I. – M.: GU VSHJE, 2000. – 367 s.

ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет»

УДК 331.08  
ББК 65.3  
А 11 К 61

Айдаркина Е.Е., Коломиец Ю.С.

### ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

*В статье рассмотрены понятия «мотивация» и «стимулирование» и проанализирована система мотивации персонала ООО «Ростовская консалтинговая компания».*

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, персонал.

Aydarkina E., Kolomiyets Y.

#### FEATURES OF MOTIVATION OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE OF THE SPHERE OF CONSULTING SERVICES

*In article concepts «motivation» and «stimulation» are considered and the system of motivation of the personnel “Rostov consulting company” is analysed.*

**Keywords:** motivation, stimulation, personnel.

Опыт развитых стран с эффективной рыночной экономикой убедительно свидетельствует, что наиболее устойчивая база конкурентоспособности основывается на высокой квалификации работников, их мотивации и вовлеченности в решение проблем совершенствования производства.

Таким образом, высокая мотивация персонала – важнейшее условие успеха организации.

Мотивацию можно определить как «побудительную причину, повод к какому-либо действию, активное состояние человека (его мозговых структур), побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей» [1, С.242.].

М. Х. Мескон понимает под мотивацией «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации» [2, с.650].

Мы пришли к выводу, что мотивация труда – это внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному ответственными и физическими способностями людей.

Составным элементом мотивации является стимулирование труда – это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью [5, с. 294].

Особенность стимулирования заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования, целям тех, кто эту ситуацию создавал.

Существуют базовые принципы построения системы стимулирования труда работников:

- индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы, квалификации, результатов оплаты труда, соблюдение исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке (аттестации) и т. п.;
- сильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;
- поддержание имиджа предприятия как одного из ведущих на рынке;
- анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики компании в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями;
- разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом компании;
- регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала в зависимости от уровня инфляции и уровня оплаты труда сотрудников в конкурирующих компаниях и в целом по стране;
- гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей» [3, с. 143].

В настоящее время в научной литературе отсутствует единый подход к классификации стимулов и стимулирования как способа управления социальными объектами. С точки зрения дальнейшего развития теории и практики стимулирования как одного из способов мотивации трудового поведения объектов управления важное значение имеет выделение видов организации стимулирования.

Взяв в качестве основания для классификации стимулирующих воздействий предмет потребности, можно выделить следующие виды стимулирования:

- материальное денежное;
- материальное неденежное (социальное);
- моральное.

Рассмотрим подробнее каждый вид стимулирования труда работников.

Материальное денежное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Материальное денежное стимулирование проявляется в следующих формах: заработная плата, доплаты, надбавки, компенсации, участие в прибыли, собственности организации, бонусы.

В системе стимулирования труда заработная плата занимает ведущее место. Она является главным источником повышения благосостояния трудящихся, поскольку составляет три четверти их доходов.

Зачастую заработной плате присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течение трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него ослабленном режиме [4, с. 174].

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект, полученный на конкретном участке.

Надбавка к заработной плате – «денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей» [4, с. 134].

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Важнейшим направлением материально-денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда. Премия считается неординарным вознаграждением, поскольку должна выплачиваться лишь в определенных случаях. Исследования показали, что премирование мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы. Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка [5, с. 42].

Современной формой стимулирования является участие в предпринимательстве, которое включает участие в прибыли, в собственности.

Бонусы – это денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику сверх зарплаты и обычно связанное с его продуктивностью в определенном временном интервале.

Денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что оно напрямую связано с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Но часто бывает трудно или экономически невыгодно, а то и в принципе невозможно оценить индивидуальный вклад работника, и в соответствии с этим назначить ему заработную плату. Поэтому во многих случаях материальное денежное вознаграждение не может побудить людей работать производительнее, а ведь именно эта задача стоит перед системой стимулирования в целом.

Материальное неденежное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования тех материальных благ, которые в условиях конкретной системы хозяйствования принципиально в рамках законного поведения не могут приобретаться за деньги или же являются дефицитными, вследствие чего право их распределения предоставлено субъекту управления (распределение жилья, различных путевок, дефицитных товаров, и т. д.).

Моральное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, доски и книги почета, различные звания, медали, ордена, замечания, выговоры).

В чистом виде ни один вид стимулирования не применяется. Их использование обычно носит комплексный характер, то есть при стимулировании поведения различных объектов управления и направлений их деятельности происходит сложное переплетение различных видов стимулирования.

В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе большое внимание уделяется исследованиям системы мотивации на предприятиях сферы консалтинговых услуг. Это обусловлено тем, что современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг свидетельствуют о наличии в нем монополистической конкуренции, в условиях которой большое количество продавцов стремится выгоднее продать свои товары с похожими потребительскими качествами. Однако высокое качество консалтинговой услуги определяют уникальность методологии и инструментария консультирования, новизна идей, образующих «ноу-хау» каждой фирмы. Поэтому борьба за потребителя на рынке консультирования обозначена стремлением наиболее полно и качественно удовлетворить клиента. Консультационный продукт, полностью удовлетворяющий потребителя, могут создать только высококвалифицированные профессионалы. Помня об этом, менеджеры консалтинговых фирм проводят тщательный отбор консультантов.

Однако отбор высококвалифицированных работников не обеспечит эффективного функционирования фирмы без эффективной мотивации персонала, в противном случае ценные кадры будут уходить в другие компании, тем самым снижая конкурентоспособность компании и ведя к потере своей доли рынка.

В связи с этим нами была проанализирована структура персонала, оценены факторы, влияющие на уровень заработной платы, и основные недостатки системы мотивации ООО «Ростовская консалтинговая компания» (далее ООО «РКК»).

Исследование проводилось путем анкетирования трех групп персонала компании: оценщики бизнеса, оценщики недвижимости

и помощники оценщика недвижимости. Анализ структуры персонала включал три блока вопросов: половая, возрастная принадлежность и стаж работы. Результаты исследования приведены в таблицах 1, 2 и 3.

Таблица 1. Анализ половой структуры персонала ООО «РКК»

	Мужской пол	Женский пол
Оценщики бизнеса	100,0%	0,0%
Оценщики недвижимости	52%	48%
Помощники оценщика недвижимости	57%	42%

Как видно из таблицы 1, абсолютное большинство оценщиков бизнеса – представители мужского пола, среди оценщиков недвижимости и их помощников присутствуют примерно в равной степени как мужчины, так и женщины.

Таблица 2. Изучение возрастной структуры персонала ООО «РКК»

	до 25 лет	25-30 лет	30-35 лет	35-40 лет	более 40 лет
Оценщики бизнеса	4%	6%	33%	35%	22%
Оценщики недвижимости	9%	10%	38%	33%	10%
Помощники оценщика недвижимости	37 %	25%	25%	13%	0%

Изучение возрастной структуры персонала компании показало, что большинство оценщиков находятся в возрастной категории старше тридцати лет, когда 62% помощников принадлежат к категории до 30 лет.

Таблица 3. Анализ стажа работы сотрудников ООО «РКК»

	до 6 месяцев	от 6 месяцев до 1 года	1-2 года	2-3 года	3-5 лет	более 5 лет
Оценщики бизнеса	4%	6%	27%	24%	36%	7%
Оценщики недвижимости	2%	3%	14%	27%	47%	10%
Помощники оценщика недвижимости	50%	25%	15%	10%	0%	0%

По результатам анализа стажа персонала компании можно сделать вывод, что большинство оценщиков работают от 3 до 5 лет, а менее квалифицированный персонал – до 6 месяцев. Это свидетельствует о высокой текучести кадров.

При анализе факторов, влияющих на уровень заработной платы сотрудников, были выявлены четыре основных фактора и оценена их значимость в процентном соотношении (таблица 4).

Таблица 4. Оценка факторов, от которых зависит заработная сотрудников ООО «РКК»

	от сроков выполнения заданных объемов работы	от уровня вашей квалификации	от инициативности в работе	от «личной преданности» руководству
Оценщики бизнеса	36%	18%	12%	16%
Оценщики недвижимости	35%	15%	10%	17%
Помощники оценщика недвижимости	65%	8%	5%	14%

Оценка факторов, от которых зависит вознаграждение персонала, показала, что наибольшее значение имеет срок выполнения заказов. Также следует отметить, что довольно высокий уровень зависимости заработной платы от «личной преданности руководству» и малая степень зависимости от уровня квалификации и инициативности работников свидетельствуют о неэффективной системе мотивации и неправильной расстановке приоритетов и целенаправленности работников.

Также в ходе опроса уже известных групп сотрудников были выявлены основные проблемы, мешающие эффективной работе сотрудников (таблица 5).

Таблица 5. Анализ проблем, мешающих результативной работе сотрудников ООО «РКК»

	Оценщики бизнеса	Оценщики недвижимости	Помощники оценщика недвижимости
Отсутствие самостоятельности в принятии решений	9%	12%	14%
Низкий профессиональный уровень сотрудников	25%	35%	57%
Формальное отношение к функциональным обязанностям сотрудников	9%	0%	14%
Соперничество	3%	0%	0%

Анализ основных проблем, которые мешают результативной работе отделов ООО «РКК», показал, что в наибольшей мере негативное влияние оказывает низкий профессиональный уровень сотрудников.

В ходе исследования выявлены следующие проблемы системы мотивации персонала ООО «РКК»:

- не выделяются средства на обучение, повышение квалификации персонала, не проводится работа по профессиональному развитию работников;
- заработная плата не учитывает в должной мере уровень квалификации работников.

Как следствие выявленных проблем, на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров.

Проанализировав результаты проведенного исследования, можно дать следующие рекомендации по совершенствованию действующей системы мотивации персонала ООО «РКК»:

**1. Для оценщиков бизнеса:**

- направить данных сотрудников на курсы повышения квалификации;
- ввести квалификационные надбавки в размере 10% для оценщиков I категории.

**2. Для оценщиков недвижимости:**

- направить сотрудников на профессиональную переподготовку по курсу «Оценка стоимости предприятия (бизнеса)» по очно-

- дистанционной форме;
- заключить контракт, который бы указывал на продолжение работы данных сотрудников в компании после прохождения обучения.

### 3. Для помощников оценщика недвижимости:

- направить на обучение по курсу «Оценка стоимости предприятия (бизнеса)» сотрудников, которые работают в компании более двух лет;
- ввести гибкий график работы с целью предоставления возможности совмещения работы с учебой.

Можно сделать вывод, что эффективная система мотивации имеет особое значение для предприятий сферы консалтинговых услуг, так как в условиях конкуренции персонал для консалтинга выступает важнейшим ресурсом, определяющим успешность работы компаний. Наибольшее внимание следует уделить обучению персонала и сохранению ценных сотрудников, что позволит предприятиям в сфере консалтинга повысить спрос на предоставляемые клиентам услуги и достичь высоких финансовых результатов.

### References:

1. Zolotarev V.G. [Enciklopedicheski slovar] po jekonomike.- Minsk: Polymja. 2007.
2. Meskon M.H., Albert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta.- M.: Viljams. 2008.
3. Pin, E.P. Motivacija i motivy: ucheb.posobie -Minsk: IVC Minfina, 2001. – 184 s.
4. Lebedeva, S.N. Metodologija i mehanizm regulirovanija oplaty truda - Minsk: Amalfeja, 2005.- 284 s.
5. Komarov, E. Stimulirovanie i motivacija v sovremenom upravlenii personalom // Upravlenie personalom. – 2002. - №1.

ФГАОУ ВПО «Южный Федеральный университет»

УДК 331.107  
ББК 65.05  
А 11 И 328

Айдаркина Е.Е., Избрикова В.А.

### «ФАБРИКА ИДЕЙ» КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ

*В статье рассмотрено понятие вовлеченности, исследовано, каким образом в российских и зарубежных компаниях применяется инструмент вовлечения персонала «Фабрика идей», выделены факторы, способствующие повышению эффективности результатов от применения концепции «Фабрика идей».*

**Ключевые слова:** вовлечение персонала в деятельность компаний, «Фабрика идей МТС», «Завтрак с боссом», «Business Involvement Group».

Aydarkina E. E., Izbrickova V. A.

### «THE FACTORY OF IDEAS» AS THE MAIN TOOL OF THE STAFF INVOLVEMENT INTO THE ACTIVITIES OF RUSSIAN AND FOREIGN COMPANIES

*The article considers the concept of involvement is investigated, how the Russian and foreign companies apply the tool engagement with staff "factory of ideas" are highlighted factors that improve the effectiveness of the results of applying the concept of "factory of ideas".*

**Keywords:** the staff involvement into the companies' activities, The MTS Factory of Ideas, Breakfast with the boss, Business Involvement Group.

В условиях рыночной конкуренции и стремительного развития инноваций российские и зарубежные компании стремятся наиболее эффективно реализовать потенциал своих сотрудников. В последнее время стала актуальной тенденция, в соответствии с которой работодатели стремятся увидеть не просто удовлетворенных работой сотрудников, а глубоко вовлеченный в деятельность организации персонал, воспринимающий успех компании как свой личный. Основная проблема, с которой сталкиваются руководители, заключается в необходимости поиска способов эффективного стимулирования высокой производительности труда персонала, повышения его удовлетворенности работой, заинтересованности в ней и приверженности организации. В последнее время в ходе разработок исследователей была установлена прямая связь между высокой вовлеченностью сотрудников и высокими финансовыми показателями компании. Высокая вовлеченность обеспечивает в перспективе высокую эффективность работы и, как следствие, высокую прибыль. Возникает вопрос: какие инструменты и практики позволяют наиболее эффективно вовлечь сотрудников в деятельность организации с целью улучшения показателей компании и повышения ее конкурентоспособности.

В настоящее время не существует общепринятого понятия вовлеченности. С точки зрения зарубежных авторов, понятие «вовлеченность» подразумевает степень эмоционального участия индивида в деятельности, увеличение целенаправленной цепочки действий к достижению определенной цели. [4, с.189]. Также вовлеченность определяет как эмоциональную и интеллектуальную приверженность компании и интенсивность усилий, прикладываемых работником для достижения наилучшего результата работы. [3, с. 25].

Вовлеченность является индикатором мотивированности персонала, отображает степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации, готовность оставаться в компании и прилагать максимальные усилия.

Основной концептуальной идеей вовлеченности персонала является постепенность перехода от директивного управления, который характеризуется высокой централизацией руководства и единоличием в принятии решений к делегированию полномочий, привлечению стратегически мыслящих работников, желающих внести вклад в достижение целей организации. Сотрудники вовлечены в решение проблем компании, участвуют в разработке идей для бизнеса [1, с. 38] [2, с.125].

В настоящее время в отечественной и зарубежной практике существуют три основных проекта по вовлеченности персонала в деятельность организации. К ним относятся:

- «Фабрика идей МТС», Компания МТС;
- Business Involvement Group, Компания Marks & Spencer;
- «Завтрак с боссом», Компания ООО «ОКТОБЛУ».

Ярким примером привлечения сотрудников к решению сложных задач и реализации амбициозных проектов является опыт российской компании МТС, которая в 2008 году разработала проект «Фабрика идей МТС».

Компания МТС является ведущим телекоммуникационным оператором в России и странах СНГ. Консолидированная абонентская база компании составляет порядка 100 миллионов абонентов. Учитывая высокую конкуренцию в телекоммуникационной отрасли и стремительное развитие инноваций, компания заинтересована в проактивных профессионалах, которые обладают инновационным