

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

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации персонала

УДК005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3205	Алеутдинова А.И.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Гвоздев Н.И.	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав.кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	К.э.н., доцент		

Томск – 2016г.

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

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

Дата (Подпись)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3205	Алеутдиновой А.И.

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации персонала

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

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>	Материалы преддипломной практики; отчетные материалы ООО Фирма Сервисгазавтоматика; литературные источники
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным</i>	Изучение теоретических основ системы мотивации; Рассмотреть сущность мотивации персонала в системе управления организацией;

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).	охарактеризовать деятельность предприятия и проанализировать деятельность предприятия; дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации ООО «Сервисгазавтоматика»
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1.5 – группа потребностей содержательных теорий; Рисунок 1.8 – Классификация потребностей человека; Рисунки – показатели экономической эффективности предприятия; Рисунок 3 - Организационная структура управления в ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» филиал в г.Томске Приложение Б – анкета «удовлетворение потребностей»
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	Гвоздев Н.И.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3205	Алеутдинова А.И.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 88 с., 17 рис., 6 табл., 23 источника.

Ключевые слова: система мотивации, совершенствование системы мотивации, потребности персонала, потребности людей, трудовая деятельность.

Объектом исследования является организация ООО Фирма «Сервисгазавтоматика».

Цель дипломной работы является исследование и совершенствование системы мотивации персонала организации на примере ООО Фирма «Сервисгазавтоматика». В результате исследования описаны современные системы мотивации, проанализирована деятельность ООО Фирмы «Сервисгазавтоматика».

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: проанализирован уровень удовлетворения потребностей существования целей.

Эффективность работы заключалась в следующем: была показана значимость системы мотивации и ее влияние на повышение экономических результатов деятельности организации.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
2. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
3. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
4. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
5. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
6. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
7. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
8. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
9. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
10. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Введение	9
1 Теоретические основы системы мотивации персонала организации	12
1.1 Сущность и значение мотивации персонала	12
1.1.1. Характеристика теорий мотивации и их применение на практике	16
1.2 Мотивация как инструмент повышения эффективности трудовой деятельности	30
2 Характеристика деятельности ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»	37
2.1 Общая характеристика предприятия	37
2.1.1. Краткая историческая справка развития предприятия	37
2.1.2 Характеристика видов деятельности предприятия	38
2.1.3 Место предприятия в отрасли	39
2.2. Экономическая деятельность предприятия	41
2.3 Использование информационных технологий в управлении предприятием	42
2.4 Анализ основных экономических показателей	46
2.4.2 Анализ затрат на производство и реализацию продукции	48
2.5 Анализ финансового состояния компании	49
2.5.2 Оценка деловой активности	53
3 Совершенствования системы мотивации персонала организации	56
3.1 Организация производства, труда и управления на предприятии	56
3.2. Совершенствование кадровой политики	58
3.3 Анализ степени удовлетворения потребностей сотрудников организации	65
Задание для раздела «социальная ответственность»	69
4 Социальная ответственность	71
заключение	79
Список использованных источников	80
Приложение А	82
Приложение Б	88

Введение

Актуальность данного исследования обуславливается тем, что для эффективной работы персонала в современной организации ключевым фактором является такое управленческое действие как мотивация. Однако любому управляющему известно то, как сложно иногда бывает получить от каждого сотрудника необходимую отдачу, добиться от него четкого исполнения поставленных задач.

Работа с кадрами и управление ими, всегда находится в центре внимания руководства, как считает большинство специалистов в области управления. В последнее время мы все чаще наблюдаем за тем, что мотивация как система управления, усиливает внимание руководителей на то, чтобы работники начали действовать наиболее эффективно для достижения целей и задач, которые были намечены организацией.

Одной из важнейших характеристик человеческого капитала является его мотивация к труду, и управление этим показателем играет важную роль в управлении персоналом, поскольку принято представлять существующую прямую зависимость между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда.

Мотивация – это деятельность, которая вызывает активность у коллектива предприятия и каждого работающего и побуждает к эффективной деятельности в процессе выполнения целей. Тот руководитель который видит в людях главный источник развития организации, будет иметь успех. Хорошо мотивированный трудовой коллектив это – это одна из основных задач руководителя организации. Это послужит залогом успеха и процветания деятельности организации. Задача мотивации труда в практике управления – побуждение людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями.

Мотивация выполняет на предприятии важную роль и является основным носителем интересов работников. В качестве стимулов имеют все

шансы ходить отдельные вещи, деяния остальных людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия

Мотивация играет ведущую роль в производительности труда, в эффективности организации или предприятия в целом. Знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволяет избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого участника производственного процесса.

Серьезный недостаток российских предприятий – это недостаточная оценка возможностей и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. А ведь человеческие ресурсы для предприятия – это основная «конкурентная сила». В настоящий момент нужно, чтоб целый персонал организации работал как сплоченная бригада с точным видением грядущего, светлым представлением о собственном смысле и мотивировкой на самостоятельные деяния для заслуги установленных целей. Будущее предприятия будет зависеть от хорошо подготовленного, дисциплинированного и мотивированного персонала.

Проблемы построения системы мотивации и стимулирования труда в настоящее время являются одной из актуальных, поскольку остается нерешенным вопрос о наиболее эффективных механизмов мотивации и стимулирования работников организаций различных сфер деятельности.

Для результативного же применения мотивации в целях укрепления управления на предприятии, необходимо показать сущность управления, то имеется необходимости, интересы, возможности, хотения, надежды, ценностные ориентации, установки. В то ведь время абстрактные нюансы творение устройств мотивировки, адекватных русской специфике, имеют необходимость в предстоящем изыскании. Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую

актуальность приобретает создание эффективной системы мотивации работников.

Цель дипломной работы является исследование и совершенствование системы мотивации персонала организации на примере ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»

Для реализации цели, необходимо решить ряд задач:

1. Изучить теоретические основы системы мотивации;
2. Рассмотреть сущность мотивации персонала в системе управления организацией;
3. Охарактеризовать деятельность предприятия и проанализировать его финансово-хозяйственную деятельность;
4. Дать рекомендации по совершенствованию систем мотивации ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»;

Объектом исследования является организация ООО Фирма «Сервисгазавтоматика».

Предметом исследования является системы мотивации персонала.

1 Теоретические основы системы мотивации персонала организации

1.1 Сущность и значение мотивации персонала

Деятельность организаций в условиях рыночной экономики приобретает большую самостоятельность в хозяйственном, финансовом, организационно-правовом и социальном аспектах. Усиливающаяся конкуренция часто несет в себе агрессивный характер, поэтому при выборе стратегии и тактики работы предприятия приходится все чаще обращать внимание на персонал, который является на данный момент одним из главных факторов повышения производительности труда. В связи с этим в теории и практике современного управления все большую актуальность приобретает мотивация как одна из его важных функциональных составляющих[20].

Существуют различные определения мотивации (Приложение А)

На основании определений приведенных в таблице 1.1, на мой взгляд мотивация это:

- система, которая побуждает к какой-либо деятельности
- фактор, определяющий поведение человека
- процесс стимулирования
- часть системы управления [20]

Необходимость мотивации трудовой деятельности в современных организациях определяется следующими обстоятельствами. В условиях быстро меняющейся рыночной среды и постоянной модернизации информационных систем именно человеческие ресурсы определяют способность организации функционировать в условиях жесткой конкуренции. Поэтому одним из важных элементов управления организацией современного типа является организация труда персонала, в частности мотивация трудовой деятельности. Мотивация персонала позволяет обеспечить оптимальное использование ресурсов, мобилизацию имеющегося кадрового потенциала. Если в организации

действуют оптимизированный порядок планирования, разумная система контроля, согласованная система координации действий, перспективная организационная структура, но система мотивации совершенно не эффективна, общий результат функционирования организации будет низким[20].

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование трудового потенциала для достижения целей организации.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Данные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией [20].

Мотивирование - это процесс воздействия на человека к определенным действиям, с помощью побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости целей, которые притесняет мотивировка допустимо отметить 2 вида мотивировки: внешнее и внутреннее. Внешняя мотивировка отчуждает собой личного рода процесс административного деяния или управления: правящий поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При данном виде мотивирования работодателю необходимо знать, какие темы имеют все шансы побуждать конкретного работника сделать работу отлично и в срок. Наверняка владеет вероятностью быть как рядовая цена работы или премия, этак и рядовая похвала или иной ряд высоконравственного согласия. Внутреннее мотивирование говорят более сложным деянием и предполагает творение определенной мотивационной структуры человека. В предоставленном случае должно найти ненормальный способ усиления желаемых параметров личности работника и падения отрицательных обстоятельств, к образцу снижения монотонности труда и др. 2-ой разряд мотивации испрашивает от самого менеджера еще больших усилий, знаний и способностей19].

Следует иметь в виду, что в жизни недостает точных отличий между "наружной" и "внутренней" мотивацией. Некие темы в 1 вариантах порождены "внутренней" мотивировкой, а в остальных - "наружной". Время от времени тема сразу порожден различными системами мотивировки. Известно, будто мотивировка делает огромное смысл на исполнение человеком работы, совместно с тем меж мотивировкой и окончательным итогом трудящийся деловитости никак не наличествует непосредственный зависимости. Время от времени человек, направленный на высококачественное исполнение порученной ему работы, владеет нелучшие итоги, нежели никак не мотивированный труженик. Неимение конкретной взаимосвязи меж мотивировкой и окончательным итогом труда обусловлено тем, будто на крайнее делает воздействие очень много остальных причин, в частности квалификация и возможности человека, верное сознание исполняемой задачи [19].

Более нередко встречающаяся модель мотивировки владеет 3 вещества:

- Необходимости, которые предполагают собой хотения, рвения к конкретным итогам. Люди чувствуют надобность в таковых вещах как одежда, терем, собственная машинка и т.д. Однако еще в таковых "неосязаемых" вещах как эмоция почтения, вероятность проф подъема и т.д.;
- Целенаправленное поведение - устремляясь удовлетворить собственные необходимости, люди избирают собственную линию целенаправленного поведения. Служба в фирмы - Вотан из методик целенаправленного поведения. Пробы подвинуться на управляющую обязанность - еще Вотан вид целенаправленного поведения, устремленного на ублажение необходимостей в признании;
- Ублажение необходимостей - мнение "ублажение необходимостей" отображает положительное эмоция облегчения и удобного состояния, которое чувствует человек, как скоро его хотение реализуется;

В менеджменте огромное смысл уделяется еще учету значений мотивировки. На уровне неплохого поведения работники добиваются такого

минимального количества, кой как оказалось применимым для управления. Для тех тружеников, чей степень мотивировки характеризуется хорошим поведением, служба считается желаемой долей, будто навевает заслуги и ублажение. Изучения проявили, будто работники никак не действуют традиционно в совершенную мощь и берегут дробь собственной энергии, а выкладываются только тогда, как скоро убеждены, будто их доп стремления станут подабающим образом оценены и вознаграждены [2].

Мотивировку, анализируемую как процесс, разрешено доставить в облике ряда поочередных шагов:

1-ый шаг - происхождение необходимостей. Человек чувствует, будто ему что-то никак не хватает. Он постановляет предпринять какие-то деяния.

2-ой шаг - розыск стезей ублажения необходимостей, определение направлений деяний, как конкретно и какими средствами разрешено удовлетворить надобность.

3-ий шаг - определение целей (направлений) деяния. В согласовании с тенденцией и мощью проявления тем человек укрепляет, будто и какими средствами он обязан изготовить, что достигнуть, будто заполучить, для такого чтоб удовлетворить надобность.

4-ый шаг - воплощение деяния, т.е. издержка усилий для воплощения деяния, дозволяющего выполнить надобность. При данном имеет возможность проистекать исправление целей, так как цели и необходимости имеют все шансы претерпеть модифицирование в процессе воплощения деяний.

5-ый шаг - приобретение возмездия из-за воплощение деяния. Прodelав нужную работу, человек приобретает то, будто он имеет возможность применять для ублажения необходимости, или то, будто он имеет возможность поменять на хотимое для него. Тут выявляется, как исполнение деяний обеспечило хотимый итог. В зависимости от данного проистекает или понижение, или хранение, или ведь укрепление мотивировки к деловитости.

6-ой шаг - ублажение необходимости. Человек либо заканчивает активность по происхождения новейшей необходимости, либо продолжает

находить способности и исполнять деяния сообразно уничтожению необходимости.

В базе передовых теоретических раскладов к мотивировки лежат представления, сформулированные эмоциональной наукой, изучающей предпосылки и машины целенаправленного поведения человека. С данных позиций мотивировка ориентируется как двигающая держава человеческого поведения, в базе которой располагаться взаимозависимость необходимостей, тем и целей человека. Единую характеристику процесса мотивировки разрешено доставить, ежели найти применяемые для его разъяснения мнения: необходимости, темы, цели (Рисунок 1.1).

Потребности - наверное положение человека, испытывающего нищету в объекте, нужном для его существования. Необходимости считаются родником энергичности человека, предпосылкой его целенаправленных деяний.

Мотивы - наверное побуждения человека к деянию, нацеленные на итог (мишень).

Цели - предмет либо его положение, к обладанию коим устремляется человек.



Рисунок 1.1 – Общая характеристика процесса мотивации

1.1 Характеристика теорий мотивации и их применение на практике

В настоящее время принято отделять 3 главные категории доктрин мотивировки:

- Начальные;
- Содержательные;

- Процессуальные

Начальные доктрине мотивировки базируются на использовании обычных стимулов принуждения и материального и нравственного одобрения тружеников.

Обширно знаменита концепция "бича" и "пряника" (позитивной и отрицательной мотивировки), сообразно которой работники отчетливо понимают, из-за будто они имеют все шансы существовать поощрены, а из-за будто наказаны.

Развитием доктрине "бича" и "пряника" считается концепция "X" и "Y" Д. МакГрегора. Данная концепция подключает 2 противоположные концепции (Таблица 1.1.)

Таблица 1.1 - Теория мотивации Д. МакГрегора

"X"	"Y"
В темах доминируют биологические потребности; необходимости; • Человек никак не обожает действовать, потому труд нужно нормализовать, а людей вынуждать к труду; • Человек любит действовать, чтоб им правили, пытается никак не хватать на себя обязанность, владеет условно невысокие амбиции и хочет пребывать в не опасной ситуации; • Свойство работы невысокое, потому необходим неизменный серьезный контроль	В темах доминируют общественные потребности и хотение отлично действовать; • Для человека служба имеет возможность существовать родником наслаждения, а имеет возможность существовать санкцией в зависимости от критерий; • Традиционно человек готов хватать на себя обязанность; • Почти всем людям присуща подготовленность применять собственные познания и эксперимент в трудящийся деловитости; • Наружные контакты и опасность санкции никак не считаются основными стимулами; • Более принципиальное возмездие соединено с ублажение необходимостей в самовыражении.
Основной катализатор: • насилие. Запасной катализатор: • материальное одобрение	Основные стимулы: • самоутверждение; • нравственное и материальное одобрение. Запасной стимулы: • насилие.

Сообразно теории "X" и "Y" при мотивировки служащих нужно учесть положение значения их сознания. Клерки обязаны устремляться

совершенствовать категорию, ежели она мало мотивирована, от состояния "X" к состоянию "Y".

Концепция "Y" возымела формирование в трудах В. Зигерта и Л. Ланга, которые фиксировали значимость информированности, свободы деяний и значительности рабочего места работника для мотивировки его трудящийся деловитости.

Предстоящее формирование концепция "X" и "Y" возымела в трудах В. Оучи, кой аргументировал значимость коллектива при мотивировки. Главными положениями доктрине мотивировки "Z" В. Оучи считаются расположения о сочетании соц и био необходимостей в темах тружеников и их предпочтении действовать в группе и использовать пакетный способ принятия решения. Таковым образом, неплохой труженик любит действовать в группе и обладать постоянные цели деловитости на долгую перспективу. Труженики, обрисовываемые доктринами "X", "Y" и "Z", образуют разные категории людей и выбирают разные темы поведения и стимулы побуждения к труду.

Суд: Использование начальных доктрин мотивировки на практике позволяет снабдить высококачественное исполнение работником должностных повинностей, однако никак не содействует формированию внутреннего побуждения человека к действенному труду. \\\

Содержательные доктрине мотивировки базируются на идентификации необходимостей, которые принуждают людей делать конкретным образом. Более знаменитыми считаются доктрине А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Любой из создателей дает собственную классификацию необходимостей, оказывающих величайшее воздействие на трудовую активность человека. Сообразно содержательным доктринам, управление мотивировкой трудящийся деловитости содержится в раскрытии доминирующей необходимости человека и исследованию мер сообразно ее ублажению (Рисунок 1.2).

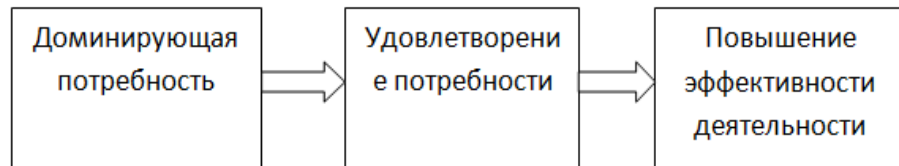


Рисунок 1.2 - Управление мотивацией трудовой деятельности

Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Сообразно данной доктрине человеческое поведение ориентируется нуждами, которые разрешено поделить на 5 групп и располагать в облике взыскательно иерархической текстуры (Рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Мотивационная модель А. Маслоу

Сообразно определению А. Маслоу, человек - "постоянно желающее вещество": как скоро довольствуется наиболее невысокая надобность, доминирующей делается наиболее высочайшая.

Следственно, сообразно мощи действия на поведение труженика доминирующими станут необходимости, находящиеся конкретно больше лишь удовлетворенных потребностей [15].

Но, как указывает практика, иерархические значения никак не считаются дискретными ступеньками. Люди, как верховодило, начинают находить родное пространство в обществе задолго по такого, как станут обеспечены их потребности в сохранности либо вполне удовлетворены физические потребности.

Теория К. Альдерфера

Клейтон Альдерфер совместил потребности человека в 3 категории:

- . Потребности существования;
- . Потребности взаимосвязи;
- . Потребности подъема.

Категории потребностей предоставленной доктрине соотносятся с группами потребностей доктрине А. Маслоу. Потребности существования включают в себя потребности сохранности и физические потребности; категория потребностей взаимосвязи - приспособления и причастности; потребности подъема - потребности самовыражения.

Но, в отличие от доктрине А. Маслоу, К. Альдерфер считает, будто перемещение идет в две стороны: вверх, ежели никак не удовлетворена надобность нижнего значения, и книзу, ежели никак не довольствуется надобность наиболее высочайшего значения[15].

Процесс перемещения кверху сообразно уровням потребностей К. Альдерфер именует действием ублажения потребностей, а процесс перемещения книзу - действием фрустрации, т.е. проигрыша в влечении удовлетворить надобность (Рисунок 1.4).

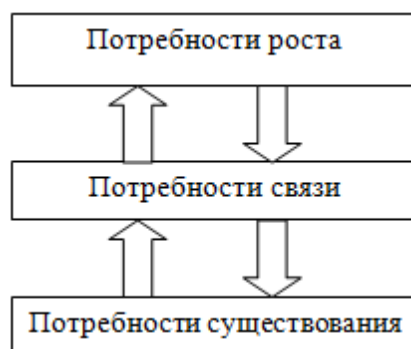


Рисунок 1.4 - Схема восхождения и обратного хода вниз иерархии потребностей К. Альдерфер

Ежели у организации недостает необходимых средств и способностей для ублажения потребностей человека в подъеме, то, разочаровавшись, он имеет возможность с завышенным энтузиазмом переключиться на потребности взаимосвязи. В данном случае организация сумеет дать ему способности для ублажения предоставленной потребности, повышая тем наиболее потенциал мотивирования предоставленного человека.

Теория потребностей Д. МакКлелланда

Д. МакКлелланд выделяет 3 потребности, оказывающие величайшее воздействие на отдачу труда труженика: власти, фуррора, причастности (Матрица 1.2)[15].

Потребности соучастия, заслуги и властвования в концепции Д. МакКлелланда никак не ликвидируют друг друга: изображение воздействия данных потребностей на поведение человека шибко находится в зависимости от их взаимовлияния.

Предположим, ежели человек располагаться на управляющей позиции и владеет высшую надобность властвования, то для удачного воплощения управленческой деловитости лучше, чтоб надобность в соучастии была у него условно слаба проявлена. Таблица 1.2 - Теория потребностей Д. МакКлелланда

Потребности	Краткая характеристика	Управление мотивацией
Соучастия	Рвение к дружеским взаимоотношениям, функциональному взаимодействию с сотрудниками и покупателями.	Предоставление работы с широкими коммуникационными способностями и неизменное уведомление о реакции находящихся вокруг на их деяния.
Достижения	Рвение к самодостаточности в труде, ответственности из-за приобретенный итог.	Поручение возможностей, независимый участок работы.
Властвования	Рвение к действию на остальных людей, контролю ресурсов и действий.	Вложение в запас сотрудников, планирование карьеры, воспитание.

Теория мотивации Ф. Герцберга

В литературе концепцию мотивировки Ф. Герцберга нередко именуют доктриной мотивационной гигиены либо доктриной "общественного человека"[15].

Ф. Герцберг подчеркнул 2 категории побудительных тем активизации трудящийся деловитости человека: гигиенические, мотивационные (Таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Модель Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы (мотиваторы)
• Заработная плата; • Общественные блага; • Условия работы; • Статус; • Климат на работе; • Рабочая атмосфера, дисциплина; • Известие к руководству и коллегам-сослуживцам.	• Увлекательная служба: интересная постановка вопросов, разносторонность, вероятность нарастить собственные познания; • Независимость и возможности, собственный участок работы; • Вероятность достигнуть заметных итогов; • Признание достижений, выражающееся в повышении заработка, возможностей, ступени проблемы установленных задач; • Проф. воспитание и поднятие квалификации как постоянный процесс.

Гигиенические темы - наверное темы, творящие настроение на труд, они имеют все шансы существовать как мотиваторами, этак и демотиваторами трудящийся деловитости[15].

Маленький степень заработной платы считается, как верховодило, демотиватором трудящийся деловитости, а заработная цена в согласовании с четкими плодами работы человека - мотиватором.

Мишень клерка содержится в разработке таковых критерий, чтоб гигиенические причины стали мотиваторами трудящийся деловитости. К доказывающим причинам Ф. Герцберг относит то, будто постоянно содействует увеличению отдачи труда тружеников.

Следственно, ежели аннулировать причины недовольства тружеников трудовым окружением, то разрешено формировывать темы его трудящийся деловитости, применяя причины довольства трудом.

В таблице 4 приведены главные взгляды обогащения содержания работы для мотивировки трудящийся деловитости.

Вывод: Содержательные доктрине мотивировки базируются на нуждах и связанных с ними причинах, характеризующих поведение людей. [16].

Таблица 1.4 - Принципы обогащения содержания работы по Ф. Герцбергу

Принцип	Задействованные факторы мотивации
1. Отложите некие виды контролирования, сохранив обязанность	Обязанность и эмоция заслуги
2. Увеличте обязанность тружеников из-за итоги их работы	Обязанность и признание
3. Выделите труженику целый блок работы (мелочь, отдел и др.)	Обязанность, эмоция заслуги и признания
4. Пожалуйте труженику доп возможности	Обязанность, эмоция заслуги и признания
5. Временами совещайтесь с лично тружеником, а никак не с его конкретным боссом	Внутреннее признание, самолюбие

6. Предлагайте труженику новейшие, все наиболее тяжелые задачки	Проф подъем и воспитание
7. Поручайте труженикам поручения, требующие особенных познаний и умений	Обязанность, проф подъем и воспитание

Категории потребностей, предложенные различными создателями содержательных доктрин, убедительно меж собой соотносятся (Рисунок 1.5).

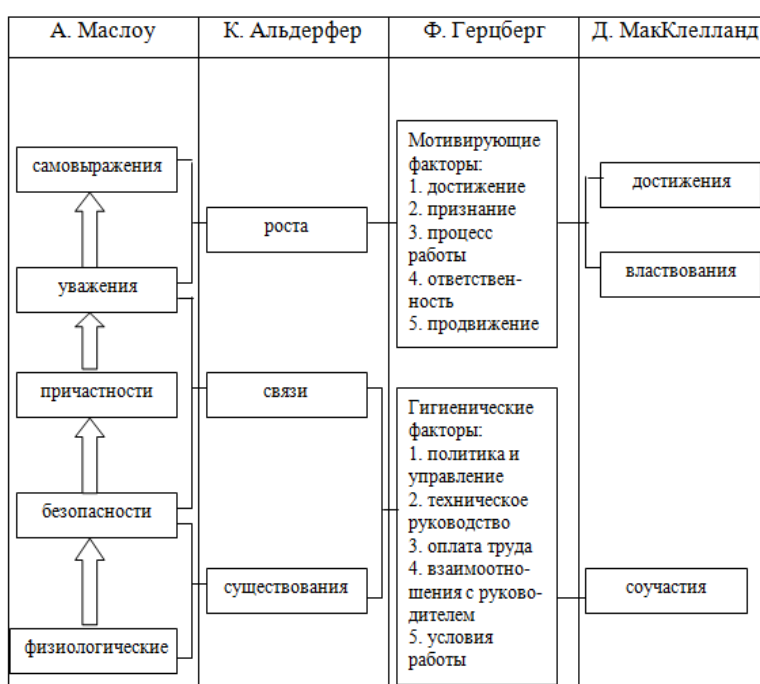


Рисунок 1.5 - Группы потребностей содержательных теорий

Процессуальные теории мотивации описывают, то что направляет поведение на достижение цели, и как человек выбирает определенную модель поведения. Существует 3 главные процессуальные теории мотивации: концепция надежды; концепция верности и модель Портера – Лоулера [15].

Теория ожидания В. Врума

Теория ожидания базируется прежде всего с работами Виктора Врума[15].

Базирована на расположении, будто нежели более выгораживаются надежды работника, тем наиболее действенным станет его труд. В. Врум выделяет 3 главные надежды работника в процессе труда: чтоб его трудовые стремления навевали определенные итоги, сообразно коим он станет обретать возмездие, которое станет прогнозируемым (Рисунок 1.6).

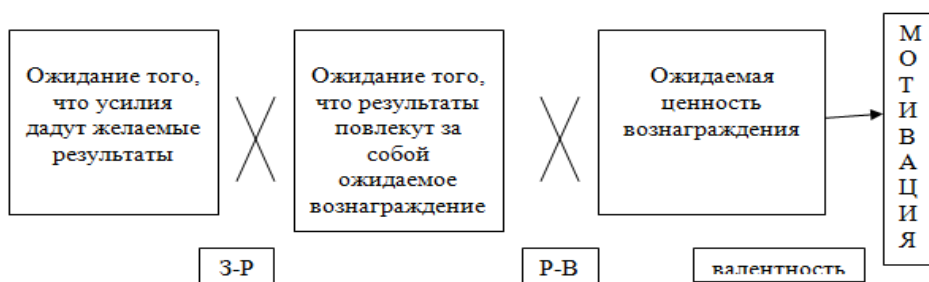


Рисунок 1.6 - Модель мотивации В. Врума

(З - затраты труда; Р - ожидаемые результаты; В - вознаграждение)

Валентность - предполагаемая ступень условного ублажения (неудовлетворения), образуемая при получении возмездия. Ежели непосредственный взаимосвязи меж затрачиваемыми стараниями и достигаемыми плодами недостает, то мотивировка станет обессилеть.

На практике для действенной мотивировки клерк обязан отчетливо сконструировать цели работы работника и прогнозируемые итоги, которые он обязан заполучить в процессе труда; определить жесткое соответствие меж достигнутыми плодами и возмездием; сконструировать, на какие виды возмездия имеет возможность полагать работник [15].

Теория справедливости

Это теория объясняется тем, что люди достигая определенных целей, распределяют свои силы. Она гласит, что люди субъективно определяют

соотношения полученного ими вознаграждения к затраченным ими усилиям и сравнивают этот коэффициент с показателями других людей, выполняющих аналогичную работу[15].

Если сравнение указывает на несправедливость, т.е., если другой сотрудник получил большее вознаграждение за выполнение такой же работы, то в нем возникает психологическое напряжение. В результате он будет испытывать мотив снять это напряжение и восстановить баланс (мотив справедливости)[15].

Обычно это происходит или за счет снижения затрачиваемых усилий на работу, либо попытка изменить получаемое вознаграждение. Следовательно, те, кто считают, что им недоплачивают, могут либо начать работать с меньшими усилиями, либо попытаться повысить зарплату. С другой стороны, люди, которые считают, что им переплачивают, будут поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне и даже повысить ее. Исследования показывают, что люди, чье вознаграждение неадекватное, стремятся работать менее старательно, а те кто считают, что их вознаграждение больше, не стремятся что-либо изменить[15].

Теория усиления мотивации Б. Скиннера

Указывает подневольность мотивировки служащих от их прошедшего эксперимента.

Сообразно доктрине Б. Скиннера, присутствие стимулов вызывает конкретное поведение человека, в зависимости от результатов которого оно повторяется либо не достает. Неоднократные возобновления 1 и тех ведь итогов приводят к формированию у человека конкретной поведенческой установки.

Управляющий обязан предугадать психологическое воздействие результатов исполнения работниками заданий, которые он им отчуждает, и ставит перед ними достижимые цели, осуществление каких способна начать у их положительный психический результат.

Модель Портера-Лоулера

Исследователи Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, объединяющую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Их модель, показанная на рисунке 1.7, включает пять переменных: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. По модели Портера-Лоулера результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей, личных характеристик и от восприятия им своей роли. Уровень усилий изменяется в зависимости от воспринимаемой ценности вознаграждения и от ожидания, что данный уровень усилий позволит получить конкретное вознаграждение. Кроме того, это теория устанавливает взаимосвязь между вознаграждением и результатами деятельности; в частности, индивидуум удовлетворяет свои потребности через вознаграждение за счет конкретных результатов.

Для того, что бы лучше понять, как Портер и Лоулер объясняют мотивацию, давайте шаг за шагом рассмотрим их модель. Цифры в скобках соответствуют номерам на рисунке 1.7. Согласно модели Портера – Лоулера результаты индивидуума – (6) зависят от трех переменных: усилий (3), способностей и личных характерных черт (4) и от его восприятия своей роли (5). Усилия, в свою очередь, зависят от ценности вознаграждения для данного индивидуума (1) и от его ожидания относительно связи между его усилиями и потенциальным вознаграждением (2). Достижение желаемого уровня результатов (6) может привести к внутреннему вознаграждению индивидуума (7 а), к примеру, чувство удовлетворения от выполненной работы, своей компетентности и самоуважения; и к внешнему вознаграждению (7 б), например одобрение менеджера или своей рабочей группы, премия, продвижение по карьерной лестнице[15].



Рисунок 1.7- Интегративная модель Портера-Лоулера

Пунктирная линия указывает на то, что между результатами и внешним вознаграждением не может быть никакой связи. Пунктирная линия между результатами и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), признана указывать на то, что по теории справедливости индивидуум имеют свое восприятие справедливости вознаграждения, полученные за те или иные результаты. Удовлетворение (9) это следствие внешних и внутренних вознаграждений (7,а и б) с учетом их воспринимаемой справедливости (8). Это удовлетворение становится для сотрудника информацией о том, насколько на самом деле ценно для него данное вознаграждение (1), что будет влиять на его восприятие вознаграждения в будущем[15].

Сообразно модели достигнутые итоги находятся в зависимости от приложенных усилий, возможностей и отличительных необыкновенностей человека, а еще от осознания им собственной роли в процессе труда. Степень затрачиваемых усилий в собственную очередность находится в зависимости от значения возмездия и такого, как человек верует в наличие крепкой взаимосвязи меж расходами усилий и вероятным возмездием. Приобретение необходимого значения результативности имеет возможность вызвать внутренние возмездия (эмоция ублажения от сделанной работы, эмоция компетентности и самоуважения) и наружные возмездия (хвала управляющего, премия, продвижение сообразно службе) [15].

Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона

Базирована на расположении, будто поведение труженика считается итогом взаимодействия личных свойств персоны и ситуации, ее восприятия. Любой человек владеет 2 темы - тема фуррора (M_y) и тема, побуждающий сторониться неудач (M_n). Данные темы довольно стабильны и создаются в процессе изучения и работы, в их имеет место быть рвение человека к конкретному уровню ублажения необходимостей.

Кроме личных свойств на поведение человека воздействуют 2 ситуативные переменные: возможность фуррора, с которой труженик ждет окончания собственной деловитости (B_y) и притягательность фуррора (важность катализатора) для индивидуума (P_y). При данном притягательность фуррора напрямик связана с возможностью фуррора сообразно формуле 1:

$$P_y = 1 - B_y \quad (1)$$

Таковым образом, нежели больше возможность фуррора, тем ниже его притягательность.

Стремление к успеху (C_y), которое выражает силу мотивации, можно выразить формулой 2:

$$C_y = M_y * B_y * P_y \quad (2)$$

Рвение к триумфу (C_y), которое выражает мощь мотивировки, разрешено проявить формулой 2:

$$C_y = M_y * B_y * P_y \quad (2)$$

Сообразно данной формуле, рвение к триумфу станет наибольшим при вероятности фуррора 0,5, т.к. творение $Vy*Pu$ в предоставленном случае наибольшее. Однако, характеризуя рвение к триумфу, нужно учесть и тема фуррора, кой у различных служащих выражен разнообразно.

Неважно какая определенная обстановка инициирует тема фуррора и сразу тема, побуждающий сторониться неудач Mn . При данном сумма вероятности надежды фуррора Vy и вероятности невезения Vn одинакова 1.

Сообразно теории Д. Аткинсона, личика, в большей мерке направленные на успех выбирают поручения средней трудности, т.к. в данном случае ниже ступень зарубка, желая и не в такой мере притягательность фуррора. В то ведь время труженики, которые приемлют неудачу из-за высочайшей привлекательности вероятного заслуги цели, выбирают экстремальные задачки сообразно принципу "господин либо исчез", сходственные труженики относятся к этак именуемому "рисковому" виду персоны. 1 группе тружеников целенаправлено доверить те поручения, которые непременно нужно исполнить в отведенные сроки, вторую ведь категорию служащих лучше применять при надобности розыска нетипичных решений.

Вывод: Процессуальные доктрине мотивировки ориентированы на создание такового трудового поведения работника, коия даст отдача его трудящийся деловитости. Процессуальные доктрине мотивировки наиболее всепригодны сообразно сопоставлению с содержательными доктринами мотивировки, однако, к огорчению, никак не предусматривают целый диапазон необходимостей человека [5].

1.2 Мотивация как инструмент повышения эффективности трудовой деятельности

Потребность человека-ощущение недостатка в чем-либо или стремление к чему-либо.

Ни одна из известных моделей потребности человека не удовлетворяет требованиям полноты, индивидуализации и динамичности. Общая теория потребностей человека учитывает взаимосвязи психологических, экономических и социальных факторов в соответствии с этими требованиями.

Первый этап разработки модели общей теории потребности человека состоит в разделении множества потребностей человека на две группы:

1. потребности существования;
2. потребности достижения целей жизни[5].

Потребность существования - потребность в пище, одежде и безопасности. Человек никак не имеет возможность быть насколько-нибудь длительное время за пределами какого-либо коллектива, в частности семьи.

Таковым образом, к нуждам существования относятся: физические, сохранности и причастности.

Разрешено отметить 2 главных значения ублажения потребностей существования: малый и базисный.

Малый степень ублажения потребностей существования гарантирует выживание человека.

Базовый уровень обеспечивает возможность появления потребностей, соответствующих основным целям жизни данного человека.

Приведенные значения, очевидно, никак не исчерпывают всех ступенек ублажения потребностей существования.

Обычная иерархия потребностей существования(физические, сохранности и причастности) имеет возможность существовать единой (единичной) для всех людей лишь по малому значению ублажения, т.е. на границы выживания.

Большее данного значения очередность ублажения потребностей существования ориентируется особенностью человека и определенной обстановкой [5].

Потребности достижения цели жизни целенаправлено поделить на 5 групп:

- 1) материальные;
- 2) общественные;
- 3) интеллектуальные;
- 4) эмоциональные;
- 5) духовные.

Как мишень жизни разрешено разглядывать рвение к тому, чтоб воздавать материальные потребности, превышающие базисный уровень ублажения потребностей для соответственной категории народонаселения. Фактически стиль идет о потребности в роскоши[5].

Надлежит учесть, будто мнение роскоши в значимой мерке символически. То, будто для 1 соц групп говорят роскошью, для остальных сознаётся нормой (т.е. тем, будто подходит базисному уровню употребления существования). К материальным нуждам разрешено отнести и рвение к скоплению имущества, ежели индивидум разглядывает наверное в качестве цели собственной жизни[6].

Социальные цели разрешено поделить на в большей степени эгоистические и в большей степени альтруистические. К главным относятся потребности в воле, известности, власти, признании, почтении. Ко вторым - потребности в благотворительности, дружестве, любви к ребятам, опекунам.

Интеллектуальными являются потребности в знаниях, научном, художественном и прикладном творчестве.

Эмоциональными - потребности в красоте, общении, развлечениях, риске.

К духовным относятся потребности в духовном совершенствовании, вере, любви к Богу, истине, правде.

Таким образом, основными видами потребностей достижения целей жизни является:

- 1) богатство и роскошь;
- 2) власть, слава;
- 3) знания и творчество;
- 4) красота, развлечения, риск;
- 5) дружба, любовь, семья, благотворительность;
- 6) духовное совершенствование.

Потребности достижения цели формируются двумя путями:

- 1) как рвение к великому ублажению потребностей существования(наверное относится к нуждам в роскоши, признании, известности);
- 2) как возникновение новейших групп потребностей (в познаниях, творчестве, духовном совершенствовании).

Таким образом, потребности человека целенаправлено поделить на 2 категории: потребности существования и потребности заслуги целей жизни.

Малый степень ублажения потребностей существования(уровень выживания) примерно одинаково для всех людей. Потребности достижения целей формируется после достижения базовых уровней удовлетворения потребностей существования. Эти уровни имеют существенные индивидуальные различия (Рисунок 1.8)



Рисунок 1.8 – Классификация потребностей человека

В статье А. Маслоу дискусируется неувязка «условного ублажения потребностей». Маслоу выделяет, будто потребности наиболее высочайшего значения возникают по такому как станут вполне удовлетворены потребности низшего значения.

Ежели базисная надобность А удовлетворена лишь на 10%, то надобность В последующего значения еще никак не заметна вообще. Но ежели надобность А делается удовлетворенной на 25%, то надобность В имеет место быть на 5%, ежели ведь А удовлетворить на 75%, то надобность В имеет возможность обнаружиться на 90%.

Таковым образом, Маслоу выделяет релятивность иерархии потребностей и направляет интерес на их динамику.

Данный нюанс(психический) мы считаем одним из важных в доктрине мотивации в практике управления персоналом.

При разборе динамики отличается 3 периода: хитрый, хитрый, эксплуатационный[5].

1) Хитрый - измеряется годами и десятилетиями; 2) Тактический - имеет горизонт в несколько месяцев;

3) Оперативный – днями и часами.

Процесс формирования интеллектуальных и духовных потребностей разрешено обрисовать в синергетическом нюансе, как процесс перехода от состояния «беспорядка», к которому подходит занятость человека удовлетворение лишь потребностей существования, к состоянию «космоса», как скоро доминирующими станут потребности заслуги целей жизни. Подтвержденный процесс происходит перед воздействием аттракторов²(интересов, ценностей, воодушевления, озарения) которые обусловлены возможностями человека и критериями их реализации.

Наконец, достигая базисного значения удовлетворения потребностей существования, человек, в зависимости от нрава собственных возможностей и ценностей ориентации затевает проверять действие соответственного аттрактора, изменяющего направление главных интересов в сторону той либо другой категории потребностей заслуги целей жизни.

Для количественного разбора динамики потребностей имеет возможность существовать применен установка микроэкономической доктрине употребления, коия устанавливает подневольность меж ступенью удовлетворения потребностей, ресурсами покупателя (средствами, порой) и стоимостями употребляемых удобств. В микроэкономике различают два подхода: кардиналистский и ординалистский.

Кардиналистский подъезд базируется на законодательстве Госсена. 1-ый из их постулирует снижение ступени удовлетворения (необъективно полезности) от употребления всякой следующей единицы блага.

Ординалистский подход основан на аксиомах, формализующих представления потребителя по отношению к наборам благ. для количественной характеристики предпочтений используются понятия «кривые безразличия»,

«бюджетное ограничение», «предельная норма замещения блага X благом Y »[5].

2 Характеристика деятельности ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.1.1 Краткая историческая справка развития предприятия

Компания действует с 21.01.1999 г. ООО Фирма «Сервисгазавтоматика», зарегистрирована по адресу Москва г, ул.Черемушкинская Б., к.13, стр.4, 117447[24].

Директор ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» - Румянцев Вячеслав Александрович.

ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» (далее - Общество) является 100 % дочерним обществом ПАО «Газпром автоматизация», организывает и выполняет полный комплекс работ в области автоматизации, метрологии и связи от проектирования до ввода объектов в эксплуатацию с последующим сервисным обслуживанием, в том числе:

- строительно-монтажные, пуско-наладочные работы, техническое и сервисное обслуживание, текущий и капитальный ремонт систем и средств автоматизации и телемеханизации, систем управлений технологического оборудования, систем связи;

- метрологическое и техническое обслуживание систем и средств измерений;

- проектирование зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с требованиями действующих в РФ стандартов, норм и правил;

- строительно-монтажные, пуско-наладочные работы, техническое и сервисное обслуживание, текущий и капитальный ремонт средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений;

Общество имеет 12 региональных структурных подразделений, производственные базы в городах РФ, оснащено автотранспортом и

спецтехникой, полностью укомплектовано аттестованным высококвалифицированным персоналом общей численностью более 900 человек, способным качественно и в директивные сроки выполнять поставленные задачи. Общество имеет полный комплект разрешительной документации и работает в соответствии с системой менеджмента качества ISO 9001:2000. Общество уделяет особое внимание экологическим аспектам и работает в соответствии с ISO 14001:2004.

Также стоит отметить, что Общество имеет оборотные средства и возможность мобилизации персонала для реализации сложных и больших проектов в районах Крайнего Севера[24].

2.1.2 Характеристика видов деятельности предприятия

ООО Компания «Сервисгазавтоматика» постановляет задачи в области автоматизации научно-технических действий в газовой индустрии[24].

Главные виды деловитости фирмы:

- 1) работы сообразно монтажу, наладке, починке, сервисному обслуживанию систем и средств автоматизации, телемеханизации автоматизированных систем управления, научно-технического электрооборудования, электрической распределительной и регулирующей техники, систем взаимосвязи, движков и турбин, насосов и компрессоров;
- 2) починка, установка и техническое сервис прокат систем и средств измерений;
- 3) конструирование спостроек и построек I и II значений ответственности в согласовании с муниципальным эталоном;
- 4) стройку спостроек и построек I и II значений ответственности в согласовании с муниципальным эталоном;
- 5) создание дел сообразно монтажу, наладке, починке и обслуживанию средств снабжения пожарной сохранности спостроек и построек;

6) исследование планов индустриальных действий и производств, имеющих отношение к электротехнике, электронной технике, горному занятию, хим технологии, машиностроению, а еще в области промышленного возведения, системотехники и техники сохранности;

7) осуществление на внутреннем и наружных базарах всех видов продуктов, продукции, техники, оснащения, систем и т.п.;

8) прочерчивание рекламных событий и обнаруживание услуг информационного нрава, обеспечивающих платную активность компаний:

- исследование спроса и предписания на продукты, работы, слуги на внутреннем и наружном базаре Рф в заинтересованностях контрагентов;

- предоставление коммерческо-посреднических, инжиниринговых, информационных и других услуг русским и иноземным компаниям и организациям всех форм принадлежности, горожанам.

2.1.3 Место предприятия в отрасли

Похожие компании в регионе по объему выручки:

- Таврика-Русь-Инвест, ООО;
- Центральный Дивизион, ООО;
- МарКАРус, ООО;
- Биг Дачмен, ООО.

Похожие компании в отрасли по объему выручки:

- Гидромашсервис, АО;
- МОС Отис, ОАО;
- КонеЛифтс, АО;
- Кислородмонтаж, АО.

Кроме того, компания состоит в следующих СРО (саморегулируемых организациях) (Таблица 2):

Таблица 2 - Членство компании в СРО

п/п	Допуск от СРО	Регио н/Город	№ допуска СРО	Да та выдачи	Стату с допуска
	«Проектирование дорог и инфраструктуры »	Санкт- Петербург	153		Действителен
	«Объединение строителей ТЭК»	Санкт- Петербург		16.06.201 1	Прекращен
	«Объединение строителей ТЭК»	Санкт- Петербург			Действителе н
	«СРО ОSG И НК»	Москва	0209.03- 2011- 7737106202 -С-084	22.12.201 1	Действителе н

По меркам рынка, на котором действует компания в рамках основной своей деятельности, компания еще молодая, растущая.

Стратегия роста компании предполагает увеличение ее размеров.

Выбранная компанией стратегия - стратегия диверсифицированного роста и усиления позиций на рынке.

Основные положения данной стратегии:

- диверсификация путем поглощения менее сильных конкурентов (конгломерация);
- открытие новых производств;
- межфирменное сотрудничество и кооперация в целях контроля за рынками сбыта и ресурсов;
- внешнеэкономическая деятельность как элемент географической экспансии.

2.2. Экономическая деятельность предприятия

Основные экономические показатели деятельности компании представлена в Таблице 2.1

Таблица 2.1 - Динамика показателей прибыли, тыс. руб.

Показатели	2014	2015	+, -	%
Выручка от продажи	31 798	40 353	8 555	126,90
Себестоимость продукции	25 958	30 532	4 574	117,62
Коммерческие расходы	3 500	5 803	2 303	165,80
Управленческие расходы	983	1 699	716	172,84
Прибыль от продаж	1 357	2 319	962	170,89
Доходы от прочих операций	436	1 081	645	247,94
Расходы от прочих операций	453	2 201	1 748	485,87
Прибыль до налогообложения	1 340	1 199	-141	89,48
Налоговые платежи	93	198	105	212,90
Чистая прибыль	1 247	1 001	-246	80,27

По данным таблицы 2.1 можно сказать, что в 2015 году в сравнении с 2014 годом произошло увеличение выручки от реализации (на 8 550 тыс. руб., 26,90 %), а также себестоимости реализации (на 4 574 тыс. руб., 17,62 %). Кроме того, произошло увеличение коммерческих (на 2 303 тыс. руб., 65,80 %) и управленческих (на 716 тыс. руб., 72,84 %) расходов.

В 2014 – 2015 годах расходы от прочих операций превышали доходы. Кроме того, в 2015 году, в сравнении с 2014 годом произошло увеличение сумм налоговых платежей – на 105 тыс. руб. (112,90 %).

Все это привело к снижению чистой прибыли – на 246 тыс. руб. (19,73 %).

Наибольшее влияние на формирование чистой прибыли в 2014 – 2015 годах оказали такие факторы, как выручка от реализации, себестоимость

реализованной продукции, а также рост коммерческих и управленческих расходов.

2.3 Использование информационных технологий в управлении предприятием

Информационная разработка – наверное: 1) ансамбль взаимосвязанных, научных, научно-технических, инженерных дисциплин, изучающих способы действенной организации труда людей, занимающихся отделкой и сбережением инфы; 2) вычислительная техника и способы организации и взаимодействия с людьми и производственным оборудованием, их фактические прибавления, а еще связанные со всем сии общественные, финансовые и культурные трудности.

Главные виды информационных технологий в управлении представлены на рисунке 2. Информационные технологии отделки этих используются для решения отлично структурированных задач на уровне исполнительской деловитости персонала низкой квалификации в целях автоматизации непрерывно циклических операций управленческого труда.

Информационные технологии управления используются для информационного обслуживания всех работников компании, связанных с принятием управленческих решений.



Рисунок 2.1 - Виды информационных технологий, применяемых в управлении в ООО «Сервисгазавтоматика»

Информационные технологии автоматизированного кабинета дополняют существующую систему взаимосвязи персонала фирмы средой на складе компьютерных сетей и остальных передовых средств передачи и работы с информацией.

Информационные технологии поддержки принятия решений предназначены для выработки управленческих решений, позволяют автоматизировать процесс принятия решений и выбор альтернативы.

Информационные технологии экспертных систем предоставляют вероятность клеркам фирмы обретать консультации сообразно дилеммам, о каких в данных системах накоплена информация.

В ООО «Сервисгазавтоматика» неотъемлемыми веществами снабжения автоматизированной информационной технологии управления считаются:

- информационное снабжение (совокупая проектных решений сообразно размерам, размещению, формам организации инфы);
- техническое снабжение (подключает ансамбль применяемых технических средств, методические и управляющие которые были использованы, техно документацию и обслуживающий персонал);
- программное снабжение (подключает общесистемные и особые програмки, инструктивно-методические которые были использованы сообразно использованию средств программного снабжения и обслуживающий персонал);
- организационное снабжение (ансамбль документов, регламентирующих активность персонала автоматизированной информационной технологии управления в критериях функционирования автоматизированной системы управления);
- правовое снабжение (совокупая правовых общепризнанных мерок, регламентирующих правоотношения при ее разработке);

- эргономическое снабжение (совокупка способов и средств, применяемых на различных шагах исследования и функционирования автоматизированных информационных технологий для сотворения хороших критерий высокоэффективной и точной деловитости персонала в ней и ее быстрого освоения).

Автоматизированная информационная технология и автоматизированная система управления позволяют ООО «Сервисгазавтоматика» реализовать решение функциональных задач управления, составляющих функциональную часть деятельности компании как системы. Состав, порядок и принципы взаимодействия функциональных подсистем, задач и их комплексов устанавливаются с учетом цели функционирования компании.

Таким образом, применение информационных технологий значительно повышает эффективность управления к компании. В настоящее время наблюдается увеличение производительности компьютерной техники, развитие средств связи и телекоммуникационных сетей, совершенствуется комплексная система автоматизированного управления ООО «Сервисгазавтоматика».

Для автоматизации управления в сфере финансов в компании применяются различные программные продукты, например, система «1С Предприятие. 8.2».

Данный пакет программ представляет собой совокупность программных модулей, предназначенных для разработки и использования решений (конфигураций) по ведению учета и автоматизации хозяйственной деятельности компании.

«1С: Предприятие» позволяет организовать в единой системе эффективный бухгалтерский, кадровый, оперативный торговый учет, а также расчет заработной платы. Комплексная конфигурация «1С: Предприятие» обеспечивает интегрированное ведение учета, которое включает единую систему ведения нормативно-справочной информации, автоматическое отражение торгово-складских операций и расчета заработной платы в

бухгалтерском учете, финансовый учет по нескольким юридическим лицам, консолидированный управленческий учет. В систему компании включены такие компоненты, как: «Управление торговлей», «Управление персоналом», «Бухгалтерский и налоговый учет».

Например, компонент «Управление персоналом» предназначен для ведения кадрового учета и расчета заработной платы. Она, в частности, обеспечивает:

- автоматизацию расчета начислений и удержаний по любым алгоритмам;
- проведение расчетов «задним» числом;
- формирование расчетных листков любого вида;
- расчеты как индивидуальных, так и групповых начислений типа бригадных нарядов;
- формирование платежных ведомостей с упорядочиванием информации по разным критериям путем разбиения ее по категориям, подразделениям и другим признакам;
- расчет больничных листов, отпусков, оплаты по среднему заработку на основании данных за прошлые расчетные периоды;
- полный расчет зарплаты, как по месячному, так и по недельному циклу;
- стандартные отчеты для налоговой инспекции и пенсионного фонда РФ;
- ведение штатного расписания предприятия;
- распределение задачи ввода исходной информации и расчета между кадровиком и расчетчиком;
- получение статистической информации по сотрудникам предприятия;
- фиксацию кадровых перемещений сотрудников и их продвижения по службе с созданием соответствующих отчетов и др.

2.4 Анализ основных экономических показателей

2.4.1 Анализ использования труда и заработной платы

Основной целью анализа труда и заработной платы – таблица 2.2 - является поиск резервов повышения эффективности труда на предприятии. В задачи анализа использования трудовых ресурсов входит:

- исследование численности, состава и структуры, уровня квалификации персонала;

- изучение баланса рабочего времени и его использования, анализ потерь рабочего времени, трудоемкости процессов и операций, сопоставление данных в динамике и со среднеотраслевыми показателями;

- оценка факторов роста производительности труда и сокращения потерь рабочего времени;

- анализ динамики и состава фонда оплаты труда, заработной платы отдельных категорий трудящихся, исследование темпов роста производительности труда и заработной платы.

В процессе анализа численности определяется ее изменение в целом по предприятию и по отдельным категориям трудящихся, по сравнению с предшествующим периодом.

Таблица 2.2 - Обеспеченность трудовыми ресурсами и их структура

Показатели	2014		2015		Факт		План от базы	Отклонение		
	Чел.	%%	План					Факта от базы		Факта от плана
			Ччел.	%	Ччел.	%	Ччел.	%%	Ччел.	%%
Всего ППП	53	100,0	51	100,0	51	100,0	-2	-	-2	-
Рабочие	49	92,45	47	92,16	47	92,16	-2	- 0,29	-2	-0,29
ИТР	4	7,55	4	7,84	4	7,84	-	0,29	0	0,29

Как видно из таблицы 2.2, в компании в отчетном году произошло сокращение численности персонала – на 2 человека (рабочие). В 2015 году плановое снижение численности персонала совпало с фактическим (2 человека), доля рабочих составила 92,16 %, что на 0,29 % ниже уровня 2014 года. Снижение доли рабочих (на 0,29 %) в 2015 году привело к росту ИТР (0,29 %).

Относительные показатели, характеризующие оборот рабочей силы рассчитываются по формулам:

- коэффициент оборота рабочей силы по приему показывает долю принятых работников в среднесписочной численности:

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч} \cdot 100, \%$$

где $Ч_{np}$ - число принятых на работу, чел.;

$Ч$ - среднесписочная численность работников, чел.;

- коэффициент оборота рабочей силы по выбытию – показывает долю выбывших работников в среднесписочной численности:

$$K_{в} = \frac{Ч_{в}}{Ч} \cdot 100, \%$$

где $Ч_{в}$ - число уволившихся работников, чел.;

- коэффициент текучести:

$$K_{т} = \frac{Ч_{ну}}{Ч} \cdot 100, \%$$

где $Ч_{ну}$ - число работников, уволенных по неуважительным причинам, чел.

Информация, необходимая и для такого анализа, приведена в таблице 2.3

Таблица 2.3 - Показатели движения трудовых ресурсов

Показатели	2014	2015	Откл.	%
Численность на начало года	53	51	-2	96,23
Принято	6	6	0	100,00
Уволено	8	6	-2	75,00
в том числе по неуважительным причинам	2	2	0	100,00
Численность на конец года	51	51	0	100,00
Среднесписочная численность	52	51	-1	98,08
Оборот	14	12	-2	85,71
Коэффициент по приему	11,54	11,76	0,23	101,96
Коэффициент по выбытию	15,38	11,76	-3,62	76,47
Коэффициент текучести	3,85	3,92	0,08	101,96
Индекс численности персонала	0,96	1,00	0,04	103,92

Движение трудовых ресурсов можно охарактеризовать как интенсивное. Так, в 2014 году коэффициент оборота рабочей силы по приему составил 11,54 %, а в 2015 году – 11,76 %. При этом коэффициент оборота по выбытию в 2014 году был выше (15,38 %), чем в 2015 году (11,76 %).

Для рассматриваемого компании имеющийся уровень текучести кадров можно считать высоким – 3,82 и 3,92 % в 2014 и 2015 годах соответственно. При в 2015 году этом произошло увеличение значения данного показателя – на 0,10 %.

Также в 2015 году в сравнении с 2014 годом произошло увеличение значения такого показателя, как индекс численности персонала – с 0,96 до 1,00. Индекс численности персонала в 2015 году, равный 1,00 связан с тем, что в отчетном периоде численность на начало и конец года не изменялась.

2.4.2 Анализ затрат на производство и реализацию продукции

Анализ себестоимости продукции, работ и услуг имеет исключительное значение. Он позволяет выяснить тенденции изменения данного показателя, выполнения плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост и на этой основе дать оценку работы компании по использованию возможностей и установить резервы снижения себестоимости продукции.

Задачами анализа себестоимости продукции является: общая оценка выполнения плана снижения себестоимости; исследование причин отклонений от плана; изучение структуры и динамики затрат по экономическим элементам и статьям калькуляции; выявление внутрихозяйственных резервов снижения себестоимости.

В ходе анализа оценивают динамику различных элементов затрат на рубль товарной продукции и тип производства – таблица 2.5

Таблица 2.5 - Динамика показателей удельных затрат

Показатели	2014	2015	+, -
Материалы, млн. руб.	9 898	12 214	2 315
Оплата труда, млн. руб.	10 391	11 227	836
Взносы, млн. руб.	3 117	3 368	251
Прочие, млн. руб.	2 551	3 723	1 172
Итого затрат, млн. руб.	25 958	30 532	4 574
Выручка, млн. руб.	31 798	40 353	8 555
Материалоемкость, руб.	0,31	0,30	-0,01
Зарплатоемкость, руб.	0,33	0,19	-0,14
Амортизационность, руб.	-	-	-

По данным таблицы 2.5 видно, что за 2015 год произошло снижение материалоемкости (на 1 %), а также снижение зарплатоемкости (на 14 %). Амортизационность не рассчитывается, так как в 2014 – 2015 годах предприятие не начисляло амортизацию.

2.5 Анализ финансового состояния компании

2.5.1 Анализ финансовой устойчивости компании

Существует два метода оценки финансовой устойчивости, дополняющие друг друга:

- 1) финансовых коэффициентов;
- 2) абсолютных показателей.

Наиболее распространенным является метод финансовых коэффициентов, который заключается в определении соотношения отдельных статей активов и пассивов и сравнении полученных значений с нормативными. Для предприятий, имеющих удовлетворительную структуру баланса рассчитывают показатели, представленные в таблице 2.6

Таблица 2.6 - Динамика показателей финансовой устойчивости

Показатели	2014	2015	+, -	%
1. Коэффициент независимости (собственный капитал / имущество)	0,11	0,11	-	-
2. Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (заемный капитал / собственный капитал)	9,39	9,40	0,01	100,13
3. Коэффициент иммобилизации (собственные оборотные активы / заемные средства)	0,10	0,10	-	-
4. Коэффициент реальной стоимости средств производства ((основные средства + запасы и затраты) / имущество)	0,78	0,85	0,07	108,64

По результатам расчетов, представленных в таблице 2.6, видно, что в 2015 году в сравнении с 2014 годом произошло незначительное увеличение показателей финансовой устойчивости компании. Это связано с дополнительным ростом доли заемного капитала в общей сумме источников активов компании.

В целом, по результатам полученных в таблице 2.6 данных можно говорить о финансовой неустойчивости компании.

В подтверждение сказанного рассчитаем и проанализируем абсолютные показатели финансовой устойчивости.

Второй метод абсолютных показателей заключается в определении типа финансовой устойчивости на основе выявления излишка или недостатка источников средств для формирования запасов и затрат и расчета группы показателей:

1) наличие собственных оборотных средств (СОС) - определяется как разность собственных источников и внеоборотных активов;

2) функционирующий капитал (ФК) - определяется как разность собственных источников с учетом долгосрочных заемных средств и внеоборотных активов;

3) общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ВИ) - определяется как разность собственных источников с учетом привлеченных кредитов и займов и внеоборотных активов.

На основании полученных показателей определяется трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости:

$$S(\phi) = \begin{cases} 1, & \text{если } \Phi > 0 \\ 0, & \text{если } \Phi < 0 \end{cases}$$

- излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств

$$\Phi^c = \text{СОС} - З$$

- излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат

$$\Phi^T = \text{ФК} - З$$

- излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат

$$\Phi^o = \text{ВИ} - З$$

где З - общая величина запасов.

Возможно выделение 4-х типов финансовых ситуаций:

1. Абсолютная устойчивость финансового состояния. Этот тип ситуации встречается крайне редко, представляет собой крайний тип финансовой устойчивости, то есть трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации: $S = \{1, 1, 1\}$;

2. Нормальная устойчивость финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность, то есть $S = \{0, 1, 1\}$;

3. Неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности, но при котором все же сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, за счет сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов, то есть $S = \{0, 0, 1\}$;

4. Кризисное финансовое состояние, при котором предприятие на грани банкротства, поскольку в данной ситуации денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности, то есть $S = \{0, 0, 0\}$.

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 2.7

Таблица 2.7 - Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Показатели	2014	2015	+, -
1. Внеоборотные активы	0	0	0
2. Собственный капитал	3 051	4 051	1 000
3. Долгосрочные обязательства	0	0	0
4. Краткосрочные кредиты	708	1 745	1 037
5. Запасы	24 660	35 613	10 953
7. Всего источников ((собственный капитал + долгосрочные займы + краткосрочные займы) - внеоборотные активы)	3 759	5 796	2 037
Излишек (недостаток) СК	-21 609	-31 562	-9 953
Излишек (недостаток) ФК	-21 609	-31 562	-9 953
Излишек (недостаток) всего источников	-20 901	-29 817	-8 916

Тип финансовой устойчивости	Кризисное финансовое состояние 0; 0; 0
-----------------------------	---

Из таблицы 2.7 видно, что в 2014 - 2015 годах рассматриваемое предприятие имеет кризисную финансовую устойчивость.

У рассматриваемого компании есть собственный оборотный капитал, стоимость которого по результатам 2015 года дополнительно возросла.

Но только незначительная часть оборотного капитала сформирована за счет собственных средств. Большая часть активов компании профинансирована за счет заемного капитала.

Итак, можно говорить о финансовой неустойчивости компании, что также влияет на его платежеспособность.

2.5.2 Оценка деловой активности

Показатели деловой активности делятся на две группы: общие показатели оборачиваемости активов и показатели управления активами.

К первой группе относятся:

1) ресурсоотдача - отражает скорость оборота всего капитала компании. Определяется как отношение выручки от реализации к средней стоимости имущества компании;

2) коэффициент оборачиваемости мобильных средств - показывает скорость оборота всех оборотных средств компании. Определяется как отношение выручки от реализации к среднему остатку оборотных активов;

3) оборачиваемость основных средств - показывает эффективность использования только основных средств компании. Определяется как отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости основных средств.

Ко второй группе относятся следующие показатели:

1) коэффициент оборачиваемости собственного капитала - показывает эффективность использования собственных средств компании. Определяется как отношение выручки от реализации к собственному капиталу;

2) коэффициент оборачиваемости материальных средств - показывает скорость оборота запасов и затрат;

3) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности - показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием;

4) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности - показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятию.

Расчет показателей представлен в таблице 2.8

Таблица 2.8 - Оценка деловой активности компании

Показатели	2014	2015	+, -
Выручка от продажи	31 798	40 353	8 555
Среднегодовая стоимость имущества	25 374	36 924	11 550
Среднегодовая стоимость основных средств	0	0	0
Средний остаток оборотных средств	25 374	36 924	11 550
Дебиторская задолженность	6 391	6 158	-233
Кредиторская задолженность	27 945	36 347	8 402
Запасы, млн. руб.	24 660	35 613	10 953
Ресурсоотдача, руб. / руб.	1,25	1,09	-0,16
Оборачиваемость основных фондов, руб. / руб.	-	-	-
Оборачиваемость оборотных средств, руб. / руб.	1,25	1,09	-0,16
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни.	72,36	54,94	-17,42
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни.	316,38	324,26	7,88
Оборачиваемость запасов, дни.	279,19	317,71	38,53

По результатам расчетов, представленных в табл. 2.8, видно, что в сравнении с 2014 годом в 2015 году за счет роста выручки от реализации и изменения стоимости активов и пассивов компании произошло изменение

значений показателей оборачиваемости. Так, произошло незначительное снижение ресурсоотдачи (на 0,16 руб.). За счет того, что у рассматриваемого компании нет остаточной стоимости основных средств, а также иных внеоборотных активов, оборачиваемость оборотных средств также сократилась (на 0,16 руб.).

Кроме того, произошло снижение среднего срока оборота дебиторской задолженности, а также рост среднего срока кредиторской задолженности. За счет роста остатка запасов и затрат произошло увеличение среднего срока их оборота. В целом, изменение значений показателей оборачиваемости по итогам 2015 года можно считать, скорее, отрицательными (замедление оборачиваемости большинства активов и пассивов при росте среднего периода их оборота).

По итогам анализа финансового состояния компании можно сделать следующие выводы:

- на конец 2015 года произошло увеличение выручки от реализации и валюты баланса;
- в рассматриваемых 2014 – 2015 годах у компании есть собственный оборотный капитал, стоимость которого к концу 2015 года возросла;
- в сравнении с 2014 годом произошло снижение платежеспособности и финансовой устойчивости;
- за 2014 - 2015 года баланс компании не является абсолютно ликвидным (не выполняется первое и второе неравенства);
- за счет роста выручки от реализации при росте большинства активов и пассивов произошло качественное ухудшение значений показателей оборачиваемости - замедление оборачиваемости большинства активов и пассивов при росте среднего периода их оборота.

3 Совершенствования системы мотивации персонала организации

3.1 Организация производства, труда и управления на предприятии

Организационный процесс в ООО «Сервисгазавтоматика» состоит из следующих этапов:

- 1) деление компании на подразделения соответственно стратегиям;
- 2) взаимоотношения полномочий.

Одним из важнейших инструментов установления организационных отношений является делегирование.

Делегирование можно рассматривать как акт передач задач (функций, работ), и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Если руководитель не делегировал задачу, значит должен выполнить ее сам. Делегирование полномочий неразрывно связано с уточнением ответственности.

Ответственность – это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

В свою очередь полномочия определяются как - ограниченное право использовать ресурсы компании, и направлять усилия ее сотрудников на выполнение установленных задач. Полномочия делегируются должности, а не личности. Пределы полномочий - это ограничения.

Организационная структура управления по форме - функциональная. Распределение работ происходит по функциям – рисунок 3



Рисунок 3 - Организационная структура управления в ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» филиал в г.Томске

При функциональной структуре происходит деление компании на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Здесь имеет место вертикаль: начальник управление – заместитель начальника управления.

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы компании.

Критерии оценки эффективности управления, применяемые в компании, представлены на рисунке 3.1

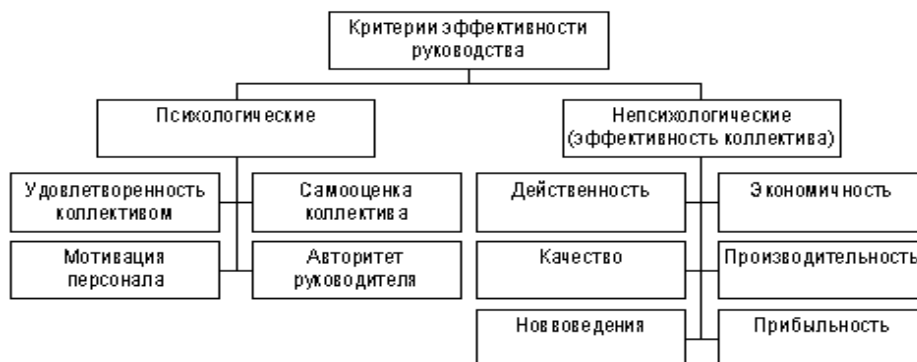


Рисунок 3.1 - Критерии эффективности управления персоналом в ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» Томский филиал

Другими словами, эти критерии могут быть использованы применительно к оценке эффективности любого производственного коллектива. Итог жизнедеятельности коллектива - его эффективность, отражающая степень эффективности руководства им.

3.2. Совершенствование кадровой политики

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются

решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов в ближайшее время будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьёзные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов.

Любая организация, насколько успешно не шли бы у нее дела, должна совершенствовать свой стиль управления и кадровую политику. В противном случае она вполне может оказаться в аутсайдерах.

Кадровая политика предполагает делегирование полномочий и формирование командного подхода. Делегированию в свою очередь должно предшествовать обучение. Такое обучение должно совмещать в себе психологические тренинги и новую идею, которая смогла бы объединить предприятие и поднять в нем командный дух. Такой идеей на предприятии возможна идея внедрения системы качества. По решению Правления в ОАО «Газпром автоматизация» в 2005 году была разработана и внедрена система менеджмента качества, соответствующая требованиям международного стандарта ИСО 9001:2000. После проведения ресертификационного аудита в январе 2015 года ОАО «Газпром автоматизация» получило сертификат соответствия системы менеджмента качества (СМК) требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008) за № РОСС RU.ИС94.К00287 от 26 февраля 2015 года.

После ресертификационного аудита в октябре 2014 года ОАО «Газпром автоматизация» получило сертификат соответствия СМК требованиям стандарта организации (СТО) Газпром 9001-2012 в органе по сертификации

«Газстройсертификация» (под эгидой ООО «Газпром развитие» – Уполномоченной организации система добровольной сертификации (СДС) «Газпромсерт») за № ГО00.RU.1402.K00164 от 12.01.2015 г. После ресертификационного аудита в январе 2015 года ОАО «Газпром автоматизация» получило сертификат соответствия СМК требованиям СТО Газпром 9001-2012 в органе по сертификации «Союзсерт» (под эгидой ООО «Газпром комплектация» – Уполномоченной организации СДС «Газпромсерт») за № СК.0058-ГП от 20.05.2015 г.

По итогам сертификационного аудита в июне 2015 года Публичное акционерное общество (ПАО) «Газпром автоматизация» получило сертификат соответствия СМК требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008) за № ГО00.RU.1402.K00176 от 22.06.2015 г. в части проектно-изыскательных работ (ПИР), который выдан ООО «Газстройсертификация» – организацией, одобренной СРО «Инженер - проектировщик».

В настоящее время идет подготовка к сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям новой версии отраслевого стандарта СТО Газпром 9001-2012.

В соответствии с требованиями стандартов в ПАО «Газпром автоматизация» определена политика, а также установлены цели в области качества, направленные на развитие всех видов деятельности ПАО «Газпром автоматизация». Цели в области качества установлены как в целом, так и на уровне подразделений ПАО «Газпром автоматизация». Основой своей долговременной политики в области качества ПАО «Газпром автоматизация» считает достижение мирового уровня качества по всем направлениям своей деятельности в области автоматизации, информатизации, телекоммуникаций и метрологии в отрасли, включая:

- научные исследования, опытно-конструкторские работы, производство и поставку;
- проектирование;
- строительно-монтажные и пуско-наладочные работы;

- сервисное обслуживание.

Кадровая политика в ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» нацелена на формирование конкурентоспособного, высокопрофессионального и сплоченного коллектива, эффективно решающего задачи, стоящие перед компанией. Замещение вакантных должностей происходит на конкурсной основе, с учетом уровня профессиональной подготовки, образования и результатов психодиагностики.

В рамках организации ПАО «Газпром автоматизация» и Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина функционирует лаборатория «Автоматизация Единой системы газоснабжения». В лаборатории представлены действующие стенды программно-технических средств всех уровней диспетчерского управления единой системы газоснабжения (ЕСГ) России. В 2009 году на базе филиала кафедры «Автоматизация технологических процессов», действующего при ПАО «Газпром автоматизация», создан Учебно-научно-производственный центр (УНПЦ) факультета автоматики и вычислительной техники Российского государственного университета (РГУ) нефти и газа им И.М. Губкина. Центр, среди главных задач которого – обеспечение как теоретической, так и практической подготовки специалистов, является уникальным примером плодотворного сотрудничества образования, науки и производства. На базе УНПЦ для повышения профессионального уровня сотрудников постоянно проводятся лекции ведущими преподавателями университета, а так же разработан и внедрен электронный обучающий курс «Проектирование автоматизированных систем управления для объектов газовой промышленности».

ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» привлекает молодых специалистов и студентов. В деятельности компании всегда возникают вопросы роста кадров, в результате чего персонал должен быть профессионально подготовлен к продвижению по служебной лестнице.

Для совершенствования кадровой политики Фирмы, можно представить создание команд, трансформирующее организационную структуру, которая будет выглядеть следующим образом на рисунке 3.2

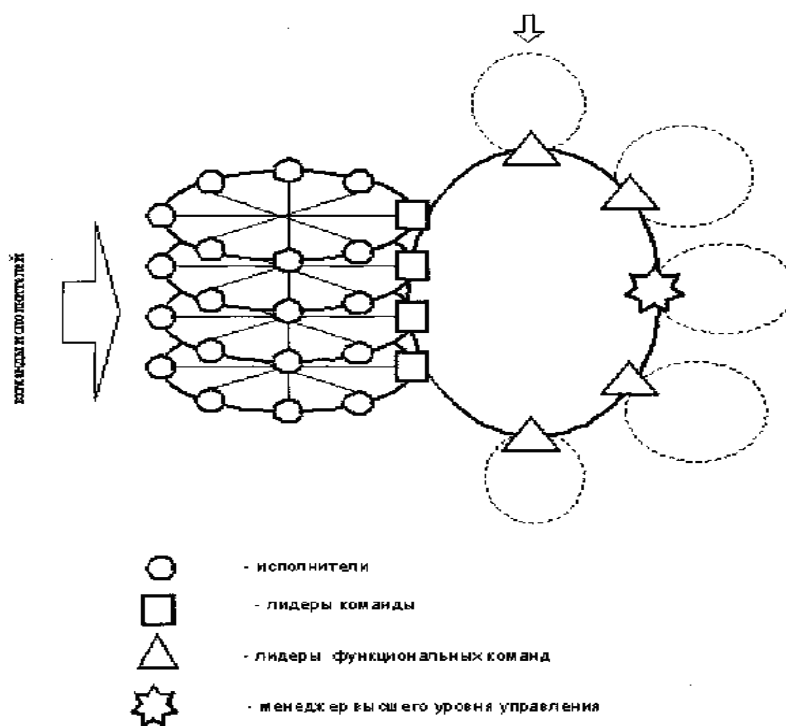


Рисунок 3.2 - Создание команд и формирование командной структуры в организации

В команде должны работать единомышленники. Главное в работе каждого отдельного члена команды - осознанность действий, нацеленность на результат. Немалую роль при этом играет адекватный менеджмент. Задача менеджеров заключается не только в организации, но и в активном участии в работе отдела, личной заинтересованности в успехе, разработке новых решений.

Лидер – это человек, который осуществляет руководство на собственном примере, берет ответственность за свою группу, лоялен к компании, как в рабочее, так и собственное время.

Работа в команде - стиль работы, основанный на развитии положительных взаимоотношений между членами группы, постановке четких целей, развитии индивидуальной и общегрупповой ответственности,

энтузиазме в достижении как общих, так и личных целей, а также содействии сотрудникам в развитии их индивидуального потенциала.

Внедрение командного расклада к решению заморочек отчуждает конкретные достоинства:

1. Присутствие огромных вариантов при решении трудности, не считая сохранившейся возможности индивидуума и способностей отдела.

2. Появляющиеся трудности настоятельно просят наибольшего размера познаний, умений и эксперимента, и находят решение наиболее отлично.

3. Заключение заморочек облегчается чувством приспособления к команде и общим принятием решений.

4. Трудности пересекают рамки отдела и функций, а так как команды, как верховодило, межфункциональные, то все вероятные и настоящие инциденты преодолеваются существенно проще.

5. Эксперимент указывает, решения принятые командой наиболее эффективны.

В результате создания команд могут быть достигнуты следующие положительные результаты:

1. Рост качества и скорости принятия решений.

2. Сокращение цикла оказания услуги.

3. Снижение количества проблем и дефектов.

4. Улучшение микроклимата в фирме и взаимоотношения в командах.

5. Уменьшение текучести кадров.

6. Рост производительность.

7. Увеличение согласованности действий.

8. Рост удовлетворения потребителей.

9. Рост доходов.

Командная работа является существенным фактором повышения мотивации, для создания доверительной атмосферы, улучшения коммуникаций и развития умения работать вместе, взаимозависимости. Командная работа в процессе улучшения качества меняет состояние от независимости к

взаимозависимости, на условиях веры друг в друга, совершенных коммуникаций, свободном выражении идей, знаний, данных и информации (рисунок 3.2). Однако это порождает определенные сложности. Взаимодействие лицом к лицу, общая цель, планирование времени, придают чувство ответственности друг за друга.

Команда обеспечивает среду, в которой люди могут интеллектуально и профессионально расти и развиваться.

В условиях жёсткой конкурентной борьбы и под давлением научно-технического развития предприятию нужны универсально подготовленные руководители. Высокой квалификации в технической или другой узкопрофессиональной области сегодня уже недостаточно для того, чтобы эффективно руководить людьми и добиваться существенных успехов.

3.3 Анализ степени удовлетворения потребностей сотрудников организации

Общая теория потребностей человека включает следующие положения.

1. Необходимости людей целенаправленно поделить на 2 категории: необходимости существования и необходимости заслуги целей жизни. К 1 группе относятся необходимости в имуществе и роскоши, власти и известности, познаниях и творчестве, любви, красе, духовном совершенствовании.

2. Отличаются 2 значения ублажения необходимостей существования: малый и базисный. Базисные значения ублажения необходимостей существования имеют все шансы обладать значимые личные отличия.

3. В пределах необходимостей существования обычная иерархия необходимостей (физические – сохранности – причастности) имеет возможность существовать единой (единичной) для всех людей лишь в пределах малого значения ублажения, т.е. на границы выживания. Больше

данного значения очередность ублажения необходимостей существования ориентируется особенностью человека и определенной обстановкой. Во почти всех вариантах люди устремляются поначалу к обеспечиванию сохранности и только позже - к насыщению. Наверное в особенности типично для беспристрастно небезопасных обстановок.

4. Необходимости заслуги целей жизни создаются опосля заслуги базисных значений ублажения необходимостей существования. Как указывает деяния науки и религии, у людей, нацеленных на познания, творчество и духовное улучшение, базисные значения ублажения необходимости существования, как верховодило ниже, нежели у тех, кто нацелен на достояние и администрация.

5. Переход от необходимостей существования к нуждам заслуги целей жизни исполняется перед воздействием аттракторов (интересов ценностей, воодушевления, озарения), которые обусловлены возможностями человека и критериями для их реализации.

6. В динамики необходимостей целенаправлено отметить 3 периода: хитрый, хитрый и эксплуатационный.

7. Законы доктрине максимальной полезности правосудны лишь для необходимостей существования. Необходимости заслуги целей жизни беспристрастно никак не имеют все шансы обладать границ ублажения. В особенности наверное относится к нуждам в творчестве и духовном совершенствовании. Для анализа степени удовлетворения потребностей сотрудников организации, предложено использовать анкету, структура которой представлена в приложении 2.

Вопросы первого раздела этой формы соответствуют потребностям существования; вопросы второго и третьего разделов – потребностям достижения целей жизни. Состав вопросов определяется особенностями организации.

Для практических целей была использована анкета, которая позволяет анализировать потребности сотрудников организации и на этой основе строить систему мотивации с учетом конкретных условий (Приложение Б).

В анкетирование участвовало 8 человек ООО Фирмы «Сервисгазавтоматтика» филиал в г.Томске.

Были получены следующие результаты:

1. Степень удовлетворения работой по следующим направлениям

- Уровень заработной платой – 67,5 %
- Обеспеченность сотрудников услугами предприятия – 68 %
- Справедливость системы оплаты труда – 48,7 %
- Условия труда на вашем рабочем месте – 63%
- Возможность профессионального роста и повышения в должности – 56,2 %
- Возможность обучения на предприятии в вузах и др. учебных заведениях – 81,8 %
- Взаимоотношения с сотрудниками Вашего коллектива – 86,2 %
- Взаимоотношения с вашими руководителями – 88,75 %
- Возможностями свободного графика работы – 0 %

2. Доля творческих функций в Вашей деятельности (в % рабочего времени):

- доля деятельности на уровне изобретений – 0%
- доля деятельности на уровне ращпредложений – 13,1 %
- доля деятельности, связанной с разработкой новых документов – 7,5 %
- доля деятельности, связанная с разработкой алгоритмов и программ – 6,2 %
- доля деятельности, связанной с выбором оптимальных решений – 31,8 %

3. Какова в целом доля творческих функций в Вашей работе (в процентах) – 36,7 %

4. Какой процент сотрудников Вашего подразделения вызывают

- Положительные эмоции – 71,8 %
- Отрицательные – 28,7 %

Проанализировав потребности персонала в ООО "Сервисгазавтоматика", разрешено заявить, будто ее степень обычный, потому мотивировка труда персонала постоянно станет сохраниться тем нужным причиной, кой выдаст вероятность всей команде делать то, будто необходимо. Но, надлежит держать в голове, будто какие бы индивидуальности ни предусматривались при исследованию определенной системы мотивировки тружеников, однако в всяком случае нужно снабжение соблюдения важных основ, таковых как:

- выплата надбавок, и система премирования, которые призваны снабдить высочайший степень их интереса в окончательных итогах деловитости собственной организации;

- определение объема оплаты лишь в зависимости от численности и свойства труда. При данном надлежит сторониться уравнительности, как скоро труженики 1-го значения получают одинаковое возмездие при разном взносе в единые итоги;

- внедрение доп мер стимулирования (материальных, естественных, соц, нравственных) для всех тружеников, итоги деловитости каких превосходят средние сообразно организации;

- продолжение применения общественно-эмоциональных причин в мотивировки персонала, создание подходящего общественно-эмоционального климата в коллективе;- возможность профессионального роста, а именно:

1. разработка программы продвижения по карьерной лестнице;

2. давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

3. указывать систему, в соответствии, с которой квалифицированные работники могут претендовать на эти места;

- неблагоприятные условия труда должны компенсироваться за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактические и лечебные мероприятия. Уровень компенсаций и доплат за неблагоприятные санитарно-гигиенические условия труда должны быть такой величины, которая исключала бы необходимость искажения норм выработки в целях увеличения заработной платы;

- социальные выплаты, а именно: членство в спортивных и профессиональных клубах, страхование жизни работника и его семьи, консультирование по юридическим и финансовым проблемам

В практике управления важно учитывать различия людей по их мотивационной структуре. Определение мотивов деятельности каждого сотрудника, согласование этих мотивов с целями предприятия являются одной из основных задач управления персоналом[5].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод: внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления организацией.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3 - 3205	Алеутдинова А.И.

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	специалитет	Направление	080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - 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. Состав компании состоит из современной техники, которая считается одними из наиболее комфортных для работы; 2. В работе персонал, чаще всего, страдает от сосредоточенной работы за компьютером и неподвижного положения в течение всего дня за рабочим столом.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. Трудовой кодекс; 2. Основные экологические законы РФ; 3. Закон о социальной защите населения РФ.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;	1. Руководство компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики. 2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. 3. Все работники компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» застрахованы от

- системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	несчастных случаев и болезней на всей территории России. 4. Весь подвижной состав компании состоит из современной техники, которая считается одними из наиболее комфортных для персонала. 5. Компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» составляет списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышение в должности.
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 т.д.	1. Одним из требований компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства. 2. Среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп. 3. Программа КСО компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» также должна включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются.
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. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ); 2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику				
Задание выдал консультант:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Старший преподаватель	Феденкова А.С.			
-----------------------	----------------	--	--	--

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3205	Алеутдинова А.И.		

4 Социальная ответственность

Анализ эффективности программ КСО предприятия

ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» являясь одной из ведущих компаний в области автоматизации, информатизации, метрологии, энергетики, газораспределения и связи, постоянно увеличивая масштабы деятельности и географию регионального присутствия, придает особое значение социальной составляющей в корпоративной деятельности компании.

Основные принципы КСО функционируют в тесной связи с принципами внутреннего этического кодекса предприятия и представляют собой:

- Преданность миссии, общим ценностям и видению;
- Предоставление качественных услуг на основе высокого профессионализма коллектива;
- Уважение ценности и достоинства личности;
- Честность и взаимоуважение в отношениях с заинтересованными сторонами;
- Справедливость при принятии управленческих решений;
- Законность предпринимаемых действий и ответственность за их последствия;
- Прибыльность бизнеса;
- Охрана здоровья работников предприятия;
- Открытость для взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.

- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Объектом исследования в рамках данной дипломной работы является ООО Фирма «Сервисгазавтоматика».

Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Структура стейкхолдеров для выбранного объекта исследования представлена в таблице 4.1

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники Фирмы	Неработающие пенсионеры Общества
	Дети работников Фирмы
	Ветераны ВОВ

Подводя итог, можно сделать вывод, что Общество является сложной структурой, оказывающей влияние на многих стейкхолдеров, что обязывает Фирму быть социально-ответственным перед государством, обществом, своими сотрудниками.

Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В таблице 4.2 представлена структура программ КСО для ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»

ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» является 100 % дочерним предприятием ПАО «Газпром автоматизация». Основополагающие отношения между работником и работодателем регулируются Коллективным договором ПАО «Газпром автоматизация» на 2016-2018 гг. В 2013 году в целях поддержания социальной стабильности Общества, гарантий обязательств, принятых для обеспечения благоприятных для работников режимов труда и отдыха, заключено Соглашение о социальном партнерстве между ПАО «Газпром автоматизация» и Профсоюзной организацией Общества входящей в объединение профсоюзов Межрегиональной профсоюзной организации ПАО «Газпром».

Производятся выплаты материальной помощи многодетным семьям, ветеранам Великой отечественной войны и неработающим пенсионерам Общества.

Немаловажное значение имеет материальное стимулирование труда сотрудников. Система льгот и гарантий распространяется на работников Общества и неработающих пенсионеров. Сотрудники получают социальные выплаты – материальную помощь, оплату путевок в детские оздоровительные лагеря, частичную оплату оздоровительных путевок для работников и членов их семей, частичную компенсацию за содержание детей в детских дошкольных учреждениях, частичную компенсацию абонементов работникам, занимающимся в спортивно-оздоровительных учреждениях.

Таблица 4.2 – Структура программ КСО в ООО Фирма «Сервисгазавтоматика»

Наименование Мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
--------------------------	---------	--------------	------------------------------	---

Продолжение таблицы 4.2

Соглашение о социальном партнерстве между ООО Фирма «Сервисгазавтоматика», ПАО «Газпром автоматизация» и Профсоюзной организацией Общества входящей в объединение профсоюзов Межрегиональной профсоюзной организации ПАО «Газпром»	Социальное инвестирование	Работники Фирмы	С 2013 г. По настоящее время	Формирование положительного имиджа Фирмы
Оплата путевок в детские оздоровительные лагеря, частичная оплату оздоровительных путевок для работников и членов их семей, частичная компенсация за содержание детей в детских дошкольных учреждениях, частичная компенсация абонементов	Эквивалентное финансирование	Дети сотрудников, сотрудники Фирмы	ежегодно	Привлечение ценных кадров, повышение мотивации

работникам, занимающимся в спортивно-оздоровительных учреждениях				
Производятся выплаты материальной помощи	Корпоративное волонтерство	Ветераны ВОВ, многодетные семьи, неработающим пенсионерам Общества.	ежегодно	Формирование положительного имиджа Фирмы

Продолжение таблицы 4.2

Реализована система поощрения их наградами Минэнерго России, ПАО «Газпром» и ПАО «Газпром автоматизация»	Денежные гранты	Работники Фирмы	ежегодно	Повышение мотивации и улучшение качества работы
Курсы повышения квалификации, медицинское и социальное страхование	Социальные инвестиции	Сотрудники Фирмы	постоянно	повышение мотивации, возможность карьерного роста
Предусмотрена единовременная материальная помощь многодетным семьям и увольняющимся из Общества в связи с призывом на военную службу, а также предусмотрен ряд льгот и стимулирующих выплат для работников усыновителей детей-сирот.	Социальные инвестиции	Сотрудники Фирмы	единовременная	Обеспечивает баланс интересов и гарантий работников и работодателя

Определение затрат на программы КСО

Затраты, связанные с мероприятиями на КСО для компании ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» представим в таблице 3

Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО за анализируемый период

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на анализируемый период
1	Путевки в детские оздоровительные лагеря, в среднем выделяют около 5 путевок	тыс.руб.	250000
2	Курсы повышения квалификации	Тыс.руб	300000
	Частичная оплату оздоровительных путевок для работников и членов их семей	Тыс.руб	150000
	ИТОГО:		700000

Таким образом, сумма на оплату путевок в детский оздоровительный лагерь, частичную оплату оздоровительных путевок для работников и их членов семьи, курсов повышения квалификации составляет 700000 рублей.

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Программа КСО соответствует основной миссии ООО Фирма «Сервисгазавтоматика», а именно повышает привлекательность Фирмы. Таким образом можно сделать выводы:

1. Масштабы деятельности ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» таковы, что имеют стратегическое значение для развития экономики страны, затрагивают интересы огромного количества людей. Отсюда вытекает ряд

важнейших принципов в деятельности Общества: относиться внимательно к интересам общества, всецело содействовать социально-экономическому развитию российских регионов, созданию в них благоприятного делового климата, поддержанию достойных условий труда, социального и духовного благополучия людей.

2. ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» реализуется как внешние, так и внутренние программы корпоративной социальной ответственности направленные на всех стейкхолдеров.

3. Многообразие социальных программ отвечает интересам стейкхолдеров, так как фирма стремится обеспечить устойчивое развитие своего бизнеса, уделяя повышенное внимание не только экономической, но и социальной составляющей.

4. Реализуя программу по КСО Фирма приобретает более привлекательный образ в обществе, а также способствуют повышению эффективности производства, получение наилучших экономических результатов, создание безопасных условий труда. Фирма неуклонно следует принципам социальной ответственности, которыми являются: создание новых рабочих мест, реализация социальных программ для персонала.

5. Соотношение затрат на финансирование программы КСО – эффект для компании – эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является адекватным.

6. Социальная политика ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» является неотъемлемой частью стратегии Общества и направлена на достижение сбалансированности интересов работодателя и работников, повышение эффективности производства, получение наилучших экономических результатов, создание безопасных условий труда, предоставление социальных льгот и гарантий, а также совершенствование организации и оплаты труда.

В качестве рекомендаций можно предложить Фирме не останавливаться на достигнутых результатах, улучшать качество и увеличивать количество

социальных программ. Внести так же в социальную программу спонсорскую поддержку Детским домам и приютам.

Содействовать поддержке науки в городе Томске, реализовать проекты связанные с поддержкой профессионального образования, тем самым повысив качество подготовки кадров для Фирмы.

Для содействия здорового образа жизни сотрудников, как минимум 2 раза в год спортивно-массовые мероприятия, направленное на то что бы сотрудники и их семьи занимались активно спортом. Ежегодно проводить летнюю и зимнюю спартакиаду внутри Фирмы. Оказывать поддержки различным региональным спортивным федерациям в городе Томске, спортивным командам и отдельным (как уже состоявшимся, так и начинающим) спортсменам, а также ветеранам спорта.

В целом, ООО Фирма «Сервисгазавтоматика» можно считать социально ответственной организацией.

Заключение

Мотивация в управлении персоналом понимается как целесообразный процесс воздействия на деятельность человека или организации.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

Во второй главе мы рассмотрели сущность организации, ее нормы и принципы. Ознакомились с персоналом компании. В третьей главе выявили потребности персонала организации и рассмотрели пути совершенствования мотивации в ООО "Сервисгазавтоматика".

Анализ системы мотивации труда в организации показал, что для обоснованного управления социальными процессами необходимы более подробная классификация целей и средств и соответствующая статистическая информация.

Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

В этой связи разработаны приоритетные направления совершенствования системы мотивации работников на предприятии: развитие системы управления деловой карьерой; расширение использования социально-психологических факторов в мотивации персонала. Внедрение данных мероприятий повлечёт за собой следующие результаты: повысится удовлетворенность трудом и производительность труда персонала, снизится текучесть кадров, повысится число работников, повышающих квалификацию, снизятся затраты на обучение, увеличится число работников, удовлетворенных своей работой.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Список использованных источников

1. Аширов Д.А. Управление персоналом. М., 2005.

2. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления, Экономист, 2006 №4, стр.28-31
3. Волосский А.А., Мотивация и стимуляция труда. - М.: "Техносфера", 2007.- 496с.
4. Гельмут Г., Бернд А. Экономика предприятия. - М.: "Дело и Сервис", 2005. - 208с.Герцберг. Двухфакторная теория мотивации М.: Издательский дом "Регламент", 2006.
5. Генкин Б.М. Основания экономической теории и методы организации эффективной работы / Б.М. Генкин. – 2 – е изд. перераб. И доп. М.: Норма, 2009. – 448 с.
6. Гончаров В.И. Основы менеджмента. - М.: Издательство "Современная школа", 2006.
7. Джонс П. Управляйте людьми эффективно. - М.: Издательство "Дело и сервис", 2008.
8. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? - М.: Издательство "Альпина Паблишерз", 2009.
9. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы. М.: Издательство "Финпресс", 2007. - 208 с.
- 10.Кожевников А.Я. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: "Кордис & Медиа", 2005.
11. Мак-Клелланд. Теория приобретенных потребностей. - М.: Диалектика 2005.
12. Маслоу А. Мотивация и личность / 3-е издание. - СПб.: "Питер", 2007.
13. Мартин П., Ричи Ш. Управление мотивацией: 12 факторов мотивации. - М.: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2009. - 399с.
14. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. - М.: Издательство "Гуманитарный центр", 2007.
15. Мескон, Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д Вильямс», 2012.- 672 с. : - Парал. тит. англ.

16. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика. /2-е изд. - СПб.: "Питер", 2005.
17. Олегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Аленко С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). М., 2010. 640 с.
18. Потуданская В.Ф. Мотивация трудовой деятельности: Подходы к исследованию и управлению. - М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2005. - 172 с.
19. Сербиновский Б.Ю. Самыгин С.И. Управление персоналом. Учебное пособие/Под ред. Б. Ю. Сербиновского - М.: «Издательство Приор», 1999 - 432 с. ISBN 5- 7990-0309-8
20. Чендлер С., Ричардсон С. 100 способов мотивации персонала. - М.: Издательство "Фаир-Пресс", 2006.
21. Чеховских И.А. Управление персоналом: в вопросах и ответах. - М.: Издательство "Эксмо", 2010.
22. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: Издательство "ГроссМедиа", 2005.
23. Шапиро С.А. Мотивация. М., 2008. 224 с.
24. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. - М.: ООО "Вершина", 2007. - 224с.
25. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. - СПб.: "Питер", 2009.
26. ООО «Сервисгазавтоматика» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gazprom-auto.ru/>

Приложение А

Определение мотивации

Определения	Источник
-------------	----------

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей	Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 5-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2005. С. 457
Мотивация труда – внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности	Кибанов А.Я., Баткиева Н.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 21
Мотивация – это процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2012. С. 761
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О.В. Социология труда: Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2001. С. 115
Мотивация – это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации	Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 117
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2002. С. 26

Мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен [K. Madsen, 1959]; Ж. Годфруа, 1992), в другом случае – как совокупность мотивов (К. К. Платонов, 1986), в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов, 1998), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И. А. Джидарьян, 1976), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас, 1990)	Мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен [K. Madsen, 1959]; Ж. Годфруа, 1992), в другом случае – как совокупность мотивов (К. К. Платонов, 1986), в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов, 1998), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И. А. Джидарьян, 1976), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас, 1990)
Мотивация – процесс побуждения к выбору того	Мотивация – процесс побуждения к выбору того

Мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен [K. Madsen, 1959]; Ж. Годфруа, 1992), в другом случае – как совокупность мотивов (К. К. Платонов, 1986), в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов, 1998), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И. А. Джидарьян, 1976), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас, 1990)	Мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен [K. Madsen, 1959]; Ж. Годфруа, 1992), в другом случае – как совокупность мотивов (К. К. Платонов, 1986), в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов, 1998), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И. А. Джидарьян, 1976), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас, 1990)
Мотивация – процесс побуждения к выбору того	Мотивация – процесс побуждения к выбору того

Мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен [K. Madsen, 1959]; Ж. Годфруа, 1992), в другом случае – как совокупность мотивов (К. К. Платонов, 1986), в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов, 1998), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И. А. Джидарьян, 1976), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас, 1990)	Мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен [K. Madsen, 1959]; Ж. Годфруа, 1992), в другом случае – как совокупность мотивов (К. К. Платонов, 1986), в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов, 1998), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И. А. Джидарьян, 1976), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас, 1990)
Мотивация – процесс побуждения к выбору того	Мотивация – процесс побуждения к выбору того

Мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен [K. Madsen, 1959]; Ж. Годфруа, 1992), в другом случае – как совокупность мотивов (К. К. Платонов, 1986), в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов, 1998), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И. А. Джидарьян, 1976), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас, 1990)	Мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение (К. Мадсен [K. Madsen, 1959]; Ж. Годфруа, 1992), в другом случае – как совокупность мотивов (К. К. Платонов, 1986), в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности (М. Ш. Магомед-Эминов, 1998), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И. А. Джидарьян, 1976), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас, 1990)
Мотивация – процесс побуждения к выбору того	Мотивация – процесс побуждения к выбору того

Приложение Б

Уважаемый сотрудник!

На предприятии проводится работа по совершенствованию организации нормирования и оплаты труда. В связи с этим ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. Оцените в процентах степень Вашего удовлетворения работой по следующим направлениям:

- Уровень заработной платы
- Обеспеченность сотрудников услугами предприятия
- Справедливость системы оплаты труда
- Условия труда на Вашем рабочем месте
- Возможности профессионального роста и повышения в должности
- Возможности обучения на предприятии в вузах и др. учебных заведениях
- Взаимоотношения с сотрудниками Вашего коллектива (отдела, группы)
- Взаимоотношения с Вашими руководителями
- Возможности свободного графика работы

2 Как Вы оцениваете долю творческих функций в Вашей деятельности (в % рабочего времени):

- доля деятельности на уровне изобретений
- доля деятельности на уровне рацпредложений
- доля деятельности, связанной с разработкой новых документов
- доля деятельности, связанной с разработкой алгоритмов и программ
- доля деятельности, связанной с выбором оптимальных решений

3. Какова в целом доля творческих функций в Вашей работе (в %)?

4. Какой процент сотрудников Вашего подразделения вызывают у Вас?

- положительные эмоции
- отрицательные эмоции

