

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

Институт природных ресурсов
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и
газовой промышленности)
Кафедра экономики природных ресурсов

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивация и стимулирование на примере ООО «Газпром трансгаз Томск»

УДК – 005.32:331.101.3:622.323(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Столий Денис Алексеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Заведующий кафедрой экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Доктор экономических наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры менеджмента	Грахова Елена Александровна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н.		

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

Институт природных ресурсов
 Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)
 Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой экономики
 природных ресурсов

Г. Ю. Боярко

«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э00	Столий Денису Алексеевичу

Тема работы:

Мотивация и стимулирование на примере ООО «Газпром трансгаз Томск»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№1179/с от 16.02.16

Срок сдачи студентом выполненной работы:	20.05.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Учебная литература и периодические издания в области экономических наук и менеджмента, интернет-ресурсы, внутренняя корреспонденция, корпоративные интернет-ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	а) изучить понятие и сущность мотивации и стимулирования работников предприятия; б) рассмотреть методы мотивации и стимулирования работников предприятия; в) выявить достоинства и недостатки методов мотивации и стимулирования работников; г) рассмотреть общую характеристику деятельности Александровского ЛПУМГ; д) изучить процедуру аттестации руководителей, специалистов и рабочих в АЛПУМГ; е) проанализировать текучесть кадров в Александровском ЛПУМГ; ж) изучить современное состояние, выявить проблемы и перспективы мотивации и стимулирования работников на примере Вертикалоской промплощадки АЛПУМГ
Перечень графического материала	Графическая часть дипломной работы должна отражать основные результаты и этапы исследования: 1) рисунок, отображающий виды стимулирования;

	2) рисунки, отображающие системы и формы оплаты труда; 3) рисунок, отображающий организационную структуру предприятия и пр.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Грахова Елена Александровна
Названия разделов:	
1. Теоретические основы и современные тенденции мотивации и стимулирования работников, достоинства и недостатки методов мотивации и стимулирования	
2. Анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников Александровского ЛПУМГ	
3. Корпоративная социальная ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск»	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	08.12.2015г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Заведующий кафедрой экономики	Боярко Г.Ю.	Д.Э.Н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Столий Денис Алексеевич		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э00	Столий Денис Алексеевич

Институт	Институт природных ресурсов	Кафедра	Экономика природных ресурсов
Уровень образования	Специалист	Направление	Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты	Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611). - Официальный сайт ООО «Газпром трансгаз Томск» http://tomsk-tr.gazprom.ru - Политика ООО «Газпром трансгаз Томск» интегрированной системы менеджмента в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально	Проанализировать в качестве внутренних факторов социальной ответственности ООО «Газпром трансгаз Томск»: – охрана труда и промышленной безопасности; – обеспечение работников стабильной заработной платой и комплексом социальных гарантий; – поддержка ветеранов отрасли;

значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	– жилищное обеспечение; - программы повышения профессиональной подготовки
Анализ факторов внешней социальной ответственности: – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг.	Проанализировать в качестве внешних факторов корпоративной социальной ответственности ресурсы ООО «Газпром трансгаз Томск» – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; - ответственность перед потребителями за надежность поставок природного газа; - четкая система действий при аварийных и нештатных ситуациях.
1. Определение стейкхолдеров организации: - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Определить стейкхолдеров ООО «Газпром трансгаз Томск», дать краткое описание их деятельности
2. Определение структуры программы КСО: - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Описать программы КСО ООО «Газпром трансгаз Томск» и определить их структуру
3. Определение затрат на программы КСО - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Определить затраты ООО «Газпром трансгаз Томск» на программы КСО
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Дать оценку эффективности программ ООО «Газпром трансгаз Томск»
Перечень графического материала:	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры менеджмента	Грахова Елена Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2э00	Столий Денис Алексеевич		

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

Институт природных ресурсов
 Специальность – 080502 «Экономика и управление на предприятии
 (нефтяной и газовой промышленности)»
 Уровень образования - высшее
 Кафедра экономика природных ресурсов
 Период выполнения весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Дипломная работа

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		20 мая 2016 года
Дата контроля	Название раздела	Максимальный балл раздела
31.03.2016	Введение	20
13.04.2016	Теоретические основы и современные тенденции мотивации и стимулирования работников, достоинства и недостатки методов мотивации и стимулирования	30
25.04.2016	Анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников Александровского ЛПУМГ	30
20.05.2016	Заключение	20
25.05.2016	Предварительная защита	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Заведующий кафедрой экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Г. Ю.	Д.Э.Н.		

Аннотация

Выпускная квалификационная работы состоит из 123 страниц. В состав работы входят 2 приложения, 65 источников, 7 формул, 12 рисунков, 10 таблиц.

Объектом исследования послужило предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск», являющееся дочерним предприятием ПАО «Газпром».

Предмет: мотивация и стимулирование работников Александровского ЛПУМГ – филиала ООО «Газпром трансгаз Томск».

Целью работы является анализ современного состояния и проблем мотивации и стимулирования работников Александровского ЛПУМГ.

В процессе исследования проводились: анализ степени воздействия стимулирования и мотивации на эффективность труда; анализ литературных данных по этому вопросу; рассмотрение состояния и эффективности системы мотивации и стимулирования в ООО «Газпром трансгаз Томск». Был выявлен ряд проблем в данной области и внесены предложения по улучшению обстановки.

Оглавление

	С.
Введение	9
1 Теоретические основы и современные тенденции мотивации и стимулирования работников, достоинства и недостатки методов мотивации и стимулирования	12
1.1 Понятие, сущность и функции мотивации работников	12
1.2 Теории мотивации	20
1.3 Трудовая мотивация, методы стимулирования и мотивационные стратегии	27
2 Анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников Александровского ЛПУМГ – филиала ООО «Газпром трансгаз Томск»	56
2.1 Краткая характеристика организации Александровского ЛПУМГ	56
2.2 Кадровый состав Александровского ЛПУМГ и применяемые на предприятии фактические методы и приемы мотивации и стимулирования работников	61
2.3 Анализ текучести кадров Вертикоской промплощадки Александровского ЛПУМГ	84
2.4 Предложения по совершенствованию мотивации и стимулирования работников Вертикоской промплощадки Александровского ЛПУМГ, снижению текучести кадров	89
3 Корпоративная социальная ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск»	97
3.1 Внутренняя социальная ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск»	97
3.2 Внешняя социальная ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск»	104
3.3 Стейкхолдеры ООО «Газпром трансгаз Томск»	106
3.4 Программы корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром трансгаз Томск» и их структура	107
3.5 Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром трансгаз Томск»	110
3.6 Оценка эффективности программ ООО «Газпром трансгаз Томск»	111
Заключение	112
Список использованных источников	115
Приложение А. Исследование «Современное состояние, проблемы и перспективы мотивации и стимулирования работников на примере Вертикоской промплощадки АЛПУМГ»	121
Приложение Б. Анкета исследования «Современное состояние, проблемы и перспективы мотивации и стимулирования работников на примере Вертикоской промплощадки АЛПУМГ»	123

Перечень сокращений

АГРС – автоматизированная газораспределительная станция;
АГНКС – автомобильная газонаполнительная компрессорная станция;
АЛПУМГ - Александровское Линейно-производственное Управление
Магистральных Газопроводов;
БТК – «Береговой технологический комплекс»;
ВПП – Вертикосская промплощадка;
ГКМ - газоконденсатное месторождение;
ГПЗ – газоперерабатывающий завод;
ГКС – головная компрессорная станция;
ГПА - газоперекачивающий агрегат;
ГРС – газораспределительная станция;
ДП – дочернее предприятие;
КС – компрессорная станция;
КСО – корпоративная социальная ответственность;
МГ – магистральный газопровод;
НВГПЗ – Нижневартовский газоперерабатывающий завод;
НКС – насосно-компрессорная станция;
НПФ – негосударственный пенсионный фонд;
ООО – общество с ограниченной ответственностью;
ПАО – публичное акционерное общество
(до 2014 г. – ОАО – открытое акционерное общество);
ПП – промплощадка;
СРТО – «Северные районы Тюменской области»;
ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации
УКПГ - установка комплексной подготовки газа.

Введение

Характерной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора и развитие новых форм и методов управления персоналом. Главным активом предприятия является персонал. Без него орудия труда бесполезны. Какие бы не существовали хорошие идеи, новые технологии, самые подходящие внешние условия, насколько бы отлажена не была автоматизация производства, без человека, без его подготовки и знаний, его умения и желания работать, без уместного мотивирования и стимула, высокой эффективности труда добиться невозможно. Разные люди могут выполнять одну и ту же работу, затрачивая на нее различные усилия. Можно подойти к делу не только со всей душой, но и спустя рукава. Также можно стремиться брать более простую работу, а можно не искать легких путей в достижении цели, можно искать решение попроще, а можно прибегнуть к более сложному решению. Это говорит о том, сколько сил готов приложить человек. Причем работоспособность в данном случае будет зависеть от того, насколько мотивирован работник на полную отдачу при выполнении своей работы. Поэтому можно утверждать, что человек – это главное звено на любом предприятии. А мотивация и стимулирование человека к труду являются главными факторами, влияющими на эффективность работы этого ключевого звена. Неспроста стимулирование и мотивация работников в наше время играют все более важную роль в сложной системе управления персоналом.

Мотивация работников служит одним из основных средств рационального распределения ресурсной базы и мобилизации кадрового потенциала, имеющегося у предприятия. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной эффективности от находящихся в распоряжении трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и доходность деятельности предприятия.

Вследствие чего все большее значение в современном менеджменте приобретают мотивационные аспекты

Еще в начале XX века Ф.Тейлор поднял вопрос о значении мотивации труда. По его словам перед любым руководителем стоит вопрос повышения работоспособности сотрудников, склонных работать вполовину, которые скрывают реальный уровень своих способностей. Основной задачей администрации, по Тейлору, - является поиск приемов, способных побудить человека трудиться в полную силу¹.

Актуальность работы обусловлена тем, что в современном обществе организация эффективной системы мотивации и стимулирования работников занимает ключевые позиции в списке проблем, стоящих перед менеджерами предприятия. Изучение системы мотивации позволяет руководителям создавать структуру мотивации, при помощи которой можно осуществлять направление настроения, сил коллектива в нужное русло.

Объектом исследования послужило предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск».

Предмет: мотивация и стимулирование работников Александровского ЛПУМГ – филиала ООО «Газпром трансгаз Томск».

Проблема: каково современное состояние, проблемы мотивации и стимулирования работников Александровского ЛПУМГ?

Целью данной работы является анализ современного состояния и проблем мотивации и стимулирования работников АЛПУМГ.

Задачами работы являются:

- рассмотреть теоретические основы и современные тенденции мотивации и стимулирования работников, достоинства и недостатки методов мотивации и стимулирования;
- Охарактеризовать деятельность организации Александровского ЛПУМГ
- Рассмотреть кадровый состав Александровского ЛПУМГ

¹ Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., 2012. С. 33-34.

- Выявить применяемые в организации Александровского ЛПУМГ методы мотивации и стимулирования работников
- Проанализировать текучесть кадров Вертикосской ПП Александровского ЛПУМГ
- Разработать предложения по совершенствованию мотивации и стимулирования работников Вертикосской ПП Александровского ЛПУМГ

1 Теоретические основы и современные тенденции мотивации и стимулирования работников, достоинства и недостатки методов мотивации и стимулирования

1.1 Понятие, сущность и функции мотивации работников

В литературе имеется множество определений мотивации, раскрывающих ее сущность с различных сторон. При этом мотивация трактуется и как совокупность факторов, определяющих поведение человека¹, и как совокупность мотивов, и как побуждение, определяющее направленность активности индивида. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности².

Мотивация, с одной стороны – является процессом подталкивания к действию, предполагающим перспективу удовлетворения собственной потребности, если будут достигнуты цели организации. С другой, мотивация – является процессом осознанного человеком выбора той или иной модели поведения под влиянием внешнего и внутреннего воздействия. При исполнении своих трудовых обязательств мотивирование позволяет работникам удовлетворять значимые для них потребности. Считается общепризнанным мнение о том, что потребность – это физиологическое или психологическое ощущение нехватки чего-либо³. Побуждением называют недостаток чего-либо с пониманием индивидом тех мер, которые необходимо предпринять для того, чтобы восполнить этот недостаток. Степень удовлетворенности, которая получена

¹ Карлоф Б. Вызов лидеров : пер. с швед. / Б. Карлоф, С. Седерберг. М., 2012. С. 202.

² Мотивация персонала в современной организации / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб., 2014. С. 8.

³ Лукашевич В.В. Психология личности: учеб. пособие / В.В. Лукашевич, Е.Н. Пронина. М., 2016. С. 206.

при достижении определенной цели, может повлиять на то, как человек будет себя вести в будущем.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив».

Одни ученые под мотивом понимают психическое явление, становящееся побуждением к действию (К.К. Платонов¹), другие – осознаваемую причину, лежащую в основе выбора действий и поступков личности. Считают также, что мотив – это осознанные индивидом побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением определенных потребностей². Мотив характеризует, прежде всего, волевую сторону поведения. Мотивы обращают внимание на способы, которыми можно удовлетворять потребности³. При этом А.Н. Леонтьев подчеркивает, что в качестве мотива выступает не сама потребность, а предмет потребности⁴.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки.

Исходным звеном механизма мотивации является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения (рисунок 1⁵).



Рисунок 1 – Модель мотивации через потребность

¹ Платонов К.К. Структура и развитие личности. М., 2014. С. 41.

² Мотивация персонала в современной организации / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб., 2014. С. 7.

³ Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы / О.В. Кондратьев, Ю.Е. Мелихов, М.В. Снежинская. М., 2014. С. 172.

⁴ Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975. С. 35.

⁵ Лукичёва Л.И. Управление персоналом : курс лекций / под ред. Ю.П. Анискина. М., 2013. С. 248.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул. Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд звеньев, характеризующий процесс восприятия и числе оценки стимула.

Несмотря на близость и соотносимось понятий мотива и стимула, представляется необходимость различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Нам близка позиция А.А. Колесняк и Э.А. Шагдуровой¹, не согласных с мнением В.В. Гончарова, смешивающим понятия «мотив» и «стимул» и считающим, что «побудительные мотивы – это те средства или стимулы, с помощью которых достигается согласованность интересов, целей и действий и которые побуждают отдельных индивидуумов отказаться от своих личных целей и подчиниться целями организации»².

Представляется, что «стимул» - это важнейший по отношению к человеку фактор, побуждающий его к определенному виду поведения в том случае, когда стимул согласуется с системой потребностей человека.

В научных исследованиях рассмотрены различные подходы к классификации стимулов. Например, А.П. Егоршин³ выделяет четыре основные формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение. Нельзя согласиться с его мнением, так как в его классификации самоутверждение занимает низшую ступень. Между тем, представляется, что самоутверждение является наивысшим мотивом человеческой деятельности, так как в пирамиде потребностей А.

¹ Колесняк А.А. Материальные интересы в системе экономического роста / А.А. Колесняк, Э.А. Шагдурова. М., 2011. С. 76.

² Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. М., 2013. С. 101.

³ Егоршин А.П. Управление персоналом. М., 2014. С. 379-380.

Маслоу¹ оно занимает первое место.

Американский экономист Дж.К. Гэлбрейт² выделяет четыре основных стимула деятельности личности: принуждение, денежное вознаграждение, солидарность с целями организации, приспособление целей организации к своим целям.

Потребность – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию³. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждения - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха)⁴.

В теории мотивации, разрабатываемой в отечественной психологии, принято считать, что, говоря о мотивах, следует иметь в виду именно опредмеченную потребность. А.Н. Леонтьев отмечал, что «предмет деятельности, являясь мотивом, может быть как вещественным, так и идеальным, но главное, что за ним всегда стоит потребность, что он всегда отвечает той или иной потребности»⁵.

Известный американский психолог А. Маслоу⁶ сформулировал позитивную теорию мотивации, в рамках которой выделили пять базовых потребностей: физиологические потребности (по мнению автора теории, физиологические потребности – самые мощные, самые насущные из всех потребностей, и до тех пор, пока они не удовлетворены, потребности более высокого уровня, социальные потребности, как правило, не будут актуализированы), потребность в безопасности (свобода от страха, тревоги и

¹ Маслоу А. Мотивация и личность // Вестник Московского университета. 1991. № 3. Сер. Философия. С. 34-36.

² Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 2014. С. 45.

³ Мотивация персонала в современной организации / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб., 2014. С. 7.

⁴ Лукичёва Л.И. Управление персоналом : курс лекций / под ред. Ю.П. Анискина. М., 2013. С. 141.

⁵ Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975. С. 35.

⁶ Маслоу А. Мотивация и личность. СПб., 2014. С. 95.

хаоса; это потребность в стабильности и защите; в структуре, порядке, законе), потребность в принадлежности и любви (стремление к общению, принадлежности к социальной группе, желание дружеских отношений и любви¹), потребность в признании (желания и стремления, связанные с понятием «достижение» (рост личностной значимости, уверенности, самоуважения), так и достижение уважения других (завоевание статуса, признания, престижа)) и потребность в самоактуализации. Между ними устанавливается достаточно четкая иерархия, представляющая собой пирамиду, в основании которой лежат физиологические потребности, а наверху высшие потребности в самоактуализации.

Датский психолог К.Б. Мадсен выделяет девятнадцать основных мотивов, которые он подразделяет на четыре группы (таблица 1)².

Таблица 1 – Классификация основных мотивов

Группы мотивов	Наименование мотивов
1. Органические мотивы	1. Голод 2. Жажда 3. Половое влечение 4. Материнское чувство 5. Ощущение боли 6. Ощущение холода (самосохранение) 7. Ощущение жары 8. Анальные потребности (выделения) 9. Потребность дышать
2. Эмоциональные мотивы	10. Страх и стремление к безопасности 11. Агрессивность, или бойцовские качества
3. Социальные мотивы	12. Стремление к контактам 13. Жажда власти (отстаивание своих притязаний) 14. Жажда деятельности
4. Деятельные мотивы	15. Потребность в опыте 16. Потребность в физической деятельности 17. Любопытство (интеллектуальная деятельность) 18. Потребность в возбуждении (эмоциональная деятельность) 19. Жажда творчества (комплексная деятельность)

¹ Маслоу А. Мотивация и личность. СПб., 2014. С. 98.

² Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / под ред. В.А. Приписнова. М., 2014. С. 102-103.

Таким образом, под мотивом мы будем понимать внутреннее побуждение личности к тому или иному виду активности (деятельность, общение, поведение), связанной с удовлетворением определенной потребности.

Мотивация - одна из важнейших функций менеджмента, которая подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей организации¹, поэтому наиболее полное отражение проблема мотивации получила в трудах специалистов по менеджменту.

Так, например, А.И. Турчинов под мотивацией понимает процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. Как отмечает автор, «можно вести речь о двойственности мотивации: с одной стороны, она представляет собой внешнее по отношению к индивиду побуждение, а с другой – используются внутренние «толчки»².

Структура мотивации, рассмотренная со стороны мотивационных образующих, представляет собой определенную конфигурацию мотивационных иерархий (мотивов).

Рассмотрим структуру мотивации, изображенную на рисунке 2³.

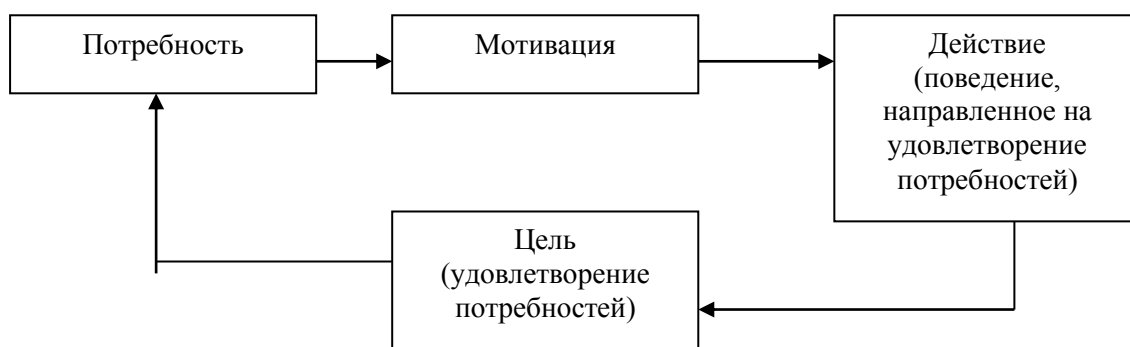


Рисунок 2 – Структура мотивации

¹ Лукичёва Л.И. Управление персоналом : курс лекций / под ред. Ю.П. Анискина. М., 2013. С. 140.

² Управление персоналом: учеб. / общ. ред. А.И. Турчинова. М., 2014. С. 97.

³ Егоршин А.П. Управление персоналом. М., 2014. С. 67.

Как показывает схема 2, мотивация имеет сложное строение. Главное в мотивации – ее неразрывная связь с потребностями человека.

Фактически удовлетворение потребностей происходит непрерывно и спиралеобразно. Эту спираль более удобно представить в виде совокупности относительно независимых последовательных циклов удовлетворения потребностей. Шкалой ценностей называют совокупность значимых потребностей и градаций их удовлетворения, необходимых для различия в оценке собственного состояния. Шкалу ценностей можно определить как множество из пяти коэффициентов предпочтения потребностей¹:

$$\{K_1, K_2, K_3, K_4, K_5\} \text{ при } 0 < K_i < 1, \quad (1)$$

где K_1 – коэффициент предпочтения физиологических потребностей;

K_2 – коэффициент предпочтения потребностей безопасности;

K_3 – коэффициент предпочтения социальных потребностей;

K_4 – коэффициент предпочтения потребностей в уважении;

K_5 – коэффициент предпочтения потребностей в самовыражении.

Причем сумма этих коэффициентов для каждого индивида (или организации) равна 1 на каждом из циклов удовлетворения потребностей, то есть:

$$K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 = 1 \quad (2)$$

Значение перечня «мотивирующих» потребностей позволяет менеджеру соответствующим наиболее правильным для реальной ситуации образом управлять подчиненными ему конкретными исполнителями.

Можно выделить достаточно широкий круг потребностей, однако в первую очередь при разработке системы управления мотивацией персонала организации следует учитывать пять базовых потребностей, выделенных Маслоу и перечисленных выше, а также потребности в принадлежности к социальной группе, власть и потребность в достижении. Сравнительная

¹ Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. М., 2014. С. 168.

характеристика потребностей в достижении, принадлежности к группе и во власти представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика потребностей в достижении, принадлежности к группе и во власти¹

Потребности	Характеристики работы, где проявляется данная потребность	Предпочитаемые профессии, сферы деятельности
Высокая потребность в достижении	Высокая ответственность Перспективная работа, бросающая вызов возможностям работника	Работа, предполагающая оплату, жестко увязанную с достигнутым результатом, где работник полагается на свои силы
Высокая потребность в признании	Необходимость высокого уровня кооперации членов группы. Основными элементами организационной культуры являются дружественная атмосфера, групповая (командная) работа	Во всех профессиональных группах, предполагающих работу в коллективе, высокий уровень кооперации с другими членами коллектива
Высокая потребность во власти	Четкая организационная структура, возможность проявлять власть, самостоятельность, брать на себя ответственность и оказывать влияние на других людей	Руководители разного уровня

Таким образом, структура мотивации, рассмотренная со стороны мотивационных образующих, представляет собой определенную конфигурацию мотивационных иерархий (мотивов), которые могут быть как материальными, так и нематериальными.

Функции мотивации определены, прежде всего, функциями мотивов, а именно: ориентирующая - направляет человека на такой выбор поведения, который наиболее приемлем в данной ситуации; смыслообразующая – определяет субъективную значимость выбранного поведения; опосредующая – опосредует в отношении личности внешние и внутренние побудители к действию и влияет на поведение; мобилизующая – способствует

¹ Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учеб. пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. М., 2009. С. 279.

мобилизации внутренних резервов для реализации деятельности; оправдательная – закладывает отношение человека к образцу поведения, социальной норме¹.

Основными функциями мотивации являются: побуждение к действию, направление деятельности, контроль и поддержание поведения.

Итак, мотивация выполняет роль движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий, определяют направленность его поведения, контролируют и поддерживают поведение человека до достижения цели. Поскольку цели организации существенно отличаются от целей ее работников, возникает проблема: каким образом «заставить» работников эффективно трудиться в этой организации? Очевидно, что для этого следует каким-то образом цели организации и сотрудников совместить. Известный теоретик менеджмента П. Друкер утверждал: «Насколько авторитарной ни являлась бы организация, она должна удовлетворять амбиции и потребности своих членов...»².

Именно этой цели и служат теории мотивации, которые мы и рассмотрим в следующем параграфе.

1.2 Теории мотивации

В настоящее время существует множество теорий, объясняющих мотивации участников организации. Они разделяются на две группы³: содержательные (теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклеланда, Ф. Херцберга и пр.) и процессуальные (модель Портера-Лоулера, теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория мотивации, интегрирующая теорию ожидания и теорию справедливости Л. Портера и Э. Лоулера и др.) теории мотивации.

¹ Глушенко В.В. Менеджмент: системные основы. М., 2014. С. 169.

² Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., 2012. С. 37.

³ Виханский О.С. Менеджмент. М., 2014. С. 107-122.

Наиболее известными теоретиками в области мотивации считаются А. Маслоу и Ф. Херцберг¹, который разделил все потребности на факторы гигиены (физиологические потребности; потребность в безопасности и принадлежности) и факторы мотивации (признание; самоуважение и самореализация) и показал, что обеспечения факторов гигиены (зарплата, трудовая среда и т. п.) недостаточно для того, чтобы люди испытывали радость от труда. Все, что могут дать факторы гигиены, – это отсутствие активной неудовлетворенности. Факторы мотивации – вот основа получения удовлетворения от труда. Данная теория получила название теории факторов удовлетворенности / неудовлетворенности работой Ф. Херцберга.

В рамках теорий содержания мотивации выделены факторы, оказывающие мотивирующее воздействие, описана структура потребностей, их содержание и то, как они связаны с мотивацией человека к деятельности. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Самыми известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория приобретенных потребностей Макклелланда, теория двух факторов Герцберга, мотивационная система Мадсена (таблица 3).

Таблица 3 – Соотношение групп потребностей в пяти теориях мотивации

Теория Маслоу	Теория Альдерфера	Теория Макклелланда	Теория Херцберга	Система Мадсена
Потребность самовыражения	Потребность существования	Потребность достижения	Мотивирующие факторы	Органические мотивы
Потребность признания и самоутверждения	Потребность связи	Потребность властвования		Эмоциональные мотивы
Потребность принадлежности и причастности	Потребность роста	Потребность соучастия	Факторы «здоровья»	Социальные мотивы
Потребность безопасности				Деятельные мотивы
Физиологические потребности				

¹ Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 2014. С. 367.

В рамках теорий содержания мотивации выделены также такие факторы, оказывающие мотивирующее воздействие, как руководство, смысл и страх:

1. Руководство. Моральный климат в организации представляет собой решающий аргумент для персонала организации.

2. Смысл. Важнее всего для мотивации наличие смысла в выполняемой работе. Никого не вдохновляет ощущение бессмысленности труда. Можно сказать, что смысл деятельности важнее, чем ее процесс.

3. Страх. У. Э. Деминга доказывал, что страх ослабляет чувство принадлежности к организации и мешает работать с полной отдачей. Линда Граттон также утверждает, что под действием страха служащие склонны утаивать информацию, которая могла бы оказаться полезной для организации¹.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. Эти теории говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями и возможностями, настраивает себя на поведение, приводящее к конкретному результату.

Рассматривая мотивацию как процесс, теоретики утверждают, что мотив, взятый в отдельности, независимо от того, находится ли он в латентном состоянии или в состоянии актуализированности, является побуждением первого порядка, который сам по себе, без вклада других составляющих мотивационной системы, не в силах организовать деятельность. Побудительной силой (побуждением) обладают не только мотивы, но и побудительные ценности, цели, намерения, ожидания и т. д.

Процесс возникновения тенденции действия, определяющий выбор и выполнение действия, можно понимать как редуцированный мотивационный процесс. Тут и возникают различия в трактовках: для одних авторов – это

¹ Уайтли Ф. Мотивация. М., 2012. С. 88.

динамический процесс, в котором увязываются мотивы и ситуационные параметры (Дж. Аткинсон, 1981), для других – это когнитивный рациональный процесс «взвешивания» ожиданий и ценностей действий, их исходов и последствий (Х. Хекхаузен, 1968), для третьих – процесс причинного приписывания, для четвертых – расчет требующихся усилий и т. д. Все эти различные подходы к объяснению мотивационного процесса, в принципе, можно свести к двум – динамическому и информационному, исходя из критерия, признается ли природа процесса рационалистической, когнитивной или же состоящей полностью или частично из спонтанных динамических процессов.

Различные теории мотивации как процесса предложены и в отечественной психологии, укажем лишь на две: одна из них создана в 1990 году В. К. Вилюнасом¹, в частности, разработавшим проблему ситуативного развития мотивации; другая предложена В.А. Иванниковым, сформулировавшим в 1991 году теорию волевой регуляции. В рамках последней теории мотивация понимается как особое внутреннее действие по построению побуждения.

Имеется пять основных процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория постановки целей, теория справедливости (равенства), модель Портера-Лоулера, теория партисипативного управления.

В 1960-х годах выведена математическая формула мотивации. Специалист по психологии труда Виктор Врум утверждал, что мотивацию можно свести к следующему уравнению: мотивация равна силе предпочтения какого-либо действия, умноженной на ожидание того, что это действие будет успешным. Согласно психологической теории, известной как «теория цели» или «теория ожидания», лучше всего люди работают, когда перед ними стоит задача трудная, но выполнимая². Теория ожидания В. Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие

¹ Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М., 2014. С. 133.

² Уайтли Ф. Мотивация. М., 2012. С. 22.

мотивации человека к достижению определённой цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведёт к желаемому. Работники сумеют достичь результативности, требуемой для получения ценного вознаграждения, если уровень их полномочий, профессиональные навыки, достаточны для выполнения поставленной задачи.

Согласно теории постановки целей Е. Локке (1968), мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда по их достижении. Его точка зрения состоит в том, что индивидуальные сознательные цели и намерения – первые детерминанты поведения. Согласно этой теории, результаты работы зависят от следующих характеристик целей: сложность – это степень профессиональности и уровень исполнения, необходимые для ее достижения; специфичность – ее количественная ясность, точность и определенность; выгодность – это степень, до которой работник воспринимает цель как собственную; приверженность цели – готовность приложить усилия для ее достижения. Удовлетворенность или неудовлетворенность работника результатами труда определяют два рода процессов: внутренние – оценка работником результатов труда с точки зрения соотнесения их с поставленными целями; внешние – оценка результатов труда работника окружающими¹.

Мотивационная теория справедливости – теория мотивации, в которой утверждается, что удовлетворение зависит от того, насколько применяемое вознаграждение соответствует тому, которое работники ощущают заслуженным и справедливым². Теория справедливости С. Адамса, разработанная еще в 1960-е годы, утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу³. Работники пытаются установить справедливые отношения на основании сравнения себя с другими и стараются изменять

¹ Мотивация персонала в современной организации / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб., 2014. С. 26.

² Терминология менеджмента: словарь / сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. М., 2013. С. 93.

³ Адамс С. Принцип Дилберта. М., 2014. С. 18.

несправедливые отношения: а) по вкладу (время, рабочие усилия, количество сделанного); б) по результату (оплата, льготы, престиж). Согласно теории справедливости, люди сравнивают отношение полученного результата к своему вкладу с отношением «результат – вклад других людей», при этом возможны три варианта: недоплата; справедливая оплата, переплата. Работники, которым недоплатили, испытывают обиду и неудовлетворенность. Те же, которым переплатили, испытывают чувство вины или неловкости¹. Основной вывод теории состоит в том, что пока люди не получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность своего труда.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их теории фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения, а также устанавливается соотношение между вознаграждением и результатом, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты (рисунок 3²).

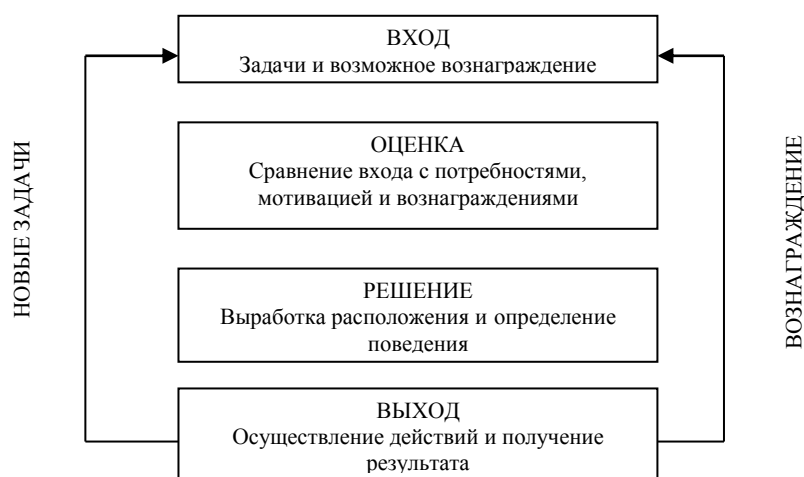


Рисунок 3 – Общая схема мотивационного процесса

Удовлетворенность работника – последний этап процесса мотивации, который не просто завершает процесс, но и является исходным пунктом для

¹ Мотивация персонала в современной организации / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб., 2014. С. 27.

² Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М., 2014. С. 228.

нового цикла постановки целей и мотивации. На удовлетворенность оказывает влияние оценка результата работы самим работником и оценка со стороны окружающих (сослуживцев, руководства).

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что человек оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно им. Элементы теории справедливости проявляются в том, что человек имеет собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими людьми и соответственно степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения человека, а не наоборот¹.

Современные исследования, как отмечает А.И. Турчинов², подтвердили точку зрения Э. Лоулера и Л. Портера. В связи с этим в настоящее время многие системы мотивации ориентированы на согласование интересов организации и сотрудников.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо единственно правильное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга.

Сделаем выводы. Существует множество теорий, объясняющих мотивы участников организации. Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В

¹ Мотивация персонала в современной организации / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб., 2014. С. 34.

² Управление персоналом: учеб. / общ. ред. А.И. Турчинова. М., 2014. С. 223.

процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей. В рамках мотивационной теории «экономического человека» работник осознавал необходимость компенсации за особо трудные условия труда и влияние усталости. Основной мотивирующий фактор был таким: заработать максимум денег (с добавлением периодов отдыха). В теориях, связанных с удовлетворением потребностей (А.Г. Маслоу, Ф. Герцберг, МакКлелланд), акцент делался на такие мотивационные факторы, как отношение к работнику, содержание труда, возможности для удовлетворения потребности в достижении, социальной реализации, развитии, статусе. По теории ожиданий (В. Врум) было важно, чтобы работник верил в возможность улучшения и в то, что увеличение усилий приведет к повышению производительности труда.

Каждая из теорий имеет что-то особенное и вносит существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Многие из теорий, рассмотренных выше, достаточно надежны для их использования при мотивации трудовой деятельности персонала и в то же время каждая из них недостаточно совершенна, поэтому их надо использовать в комплексе. Сочетание материальных и нематериальных (социально-психологических) способов воздействия на поведение работников должно быть адекватным их современным потребностям и интересам организации.

1.3 Трудовая мотивация, методы стимулирования и мотивационные стратегии

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ¹.

¹ Терминология менеджмента: словарь / сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. М., 2013. С. 93.

Мотив труда формируется, если трудовая деятельность – это основной путь получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий, либо если благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. В структуру мотива труда входят: актуальная для работника потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; благо, удовлетворяющее эту потребность; цена – издержки материального и морального характера, связанные с трудовым действием. Формирование мотива труда происходит, когда субъект управления распоряжается необходимым набором благ, соответствующим социально обусловленным потребностям человека¹.

В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и человека, его здоровья, выносливости, работоспособности, типа нервной системы) и личностного потенциала. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения цели, содержательности выполняемой работы, самоуважения. Внутреннее вознаграждение – есть мотивация. Внешнее вознаграждение дает не сама работа, а субъект управления, имеющий возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения внешнее вознаграждение можно определить как стимулирование труда.

Для эффективного осуществления мотивации, нужно представлять себе потребности работников и ожидаемое ими вознаграждение.

Потребность – это ощущение индивидом физиологического или психологического недостатка в чем-либо.

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что руководитель может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя: задания, которые получает подчиненный; качество выполнения задания; время получения задания; ожидаемое время выполнения задачи; средства,

¹ Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. М., 2012. С. 332.

имеющиеся для выполнения задачи; коллектив, в котором работает подчиненный; инструкции, полученные подчиненным; убеждение подчиненного в посильности задачи; убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу; размер вознаграждения за проведенную работу; уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой. Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория Х» и «Теория Y». Теория Х воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам. Теория Y соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы. Согласно этой теории считается, что руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников¹.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. к необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем. Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название «Теория Z»,

¹ Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. М., 2014. С. 379.

чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках. Теория Z базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение. Управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории Y», демократического стиля управления¹.

Основными задачами мотивации труда являются: признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности; демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда; популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание; применение различных форм признания заслуг; поднятия морального состояния через соответствующую форму признания; обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

В психологии принято выделять следующие виды мотивации:

– мотивация внешняя – это мотивация, обусловленная внешними для человека обстоятельствами, но не связанная с содержанием какой-то деятельности;

– мотивация внутренняя – это мотивация, связана не с внешними обстоятельствами, а с содержанием деятельности².

Внешняя мотивация имеет место, когда мы хотим выполнить какое-либо действие или принять участие в мероприятии, чтобы получить вознаграждение или избежать наказания. Внутренняя же мотивация побуждает к выполнению действия, потому что оно несет личную выгоду. По существу, работа выполняется ради самого себя, а не для получения какого-либо вознаграждения. Главная разница между двумя типами мотивации заключается в том, что внешняя находится за пределами

¹ Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. М., 2014. С. 381.

² Доскова Л.С. Управление персоналом: конспект лекций. М., 2015. С. 55.

личности, в то время как внутренняя возникает изнутри. Исследователи также обнаружили, что два типа мотивации могут отличаться по тому, насколько они эффективны в текущем поведении.

Многочисленные исследования показали, что выдача вознаграждения за поведение, которое и без того доставляет удовольствие, может привести к ослабеванию внутренней мотивации. В одном исследовании, например, дети, которые были вознаграждены за то, что они играли с игрушкой, к которой уже проявили интерес, стали обращать на нее меньше внимания.

Внешняя мотивация может быть выгодна во многих ситуациях, однако:

- выдача вознаграждения может вызвать влечение к делу, которое не вызывало у человека изначального интереса;
- вознаграждение может использоваться, чтобы побудить людей приобрести новые навыки или знания. Как только были приобретены начальные навыки, люди нуждаются в дополнительной мотивации, чтобы продолжать обучение;
- вознаграждение может быть также источником обратной связи, позволяя людям понять, когда их работа достигла соответствия уровню стимулирования¹.

Внешних факторов мотивации следует избегать в следующих ситуациях: во-первых, когда человек уже находит деятельность привлекательной для себя; во-вторых, вознаграждение может превратить интересную игру в непривлекательную работу.

В то время как большинство людей склонно считать, что внутренняя мотивация является более эффективной, это справедливо не для каждой ситуации. В некоторых случаях у людей просто нет внутреннего желания выполнять какие-либо действия. Чрезмерное вознаграждение может быть излишним, но если оно используется разумно, факторы мотивации могут

¹ Юркина Л.В. Управленческий труд: оценка, мотивация, стимулирование // Современные проблемы науки и образования. 2009. № 3 (1). С. 248.

быть полезным инструментом. Например, внешняя мотивация может использоваться, чтобы побудить людей выполнить работу или предписание, к которым у них нет внутреннего интереса.

Для руководителя и кадровика важно вовремя разобраться в том, какие мотивы двигают сотрудником или претендентом на вакантное место в компании. Искренне любящий свое дело работник не будет воспринимать повышение заработной платы – даже вполне оправданное с точки зрения руководства – как стимул работать больше и лучше. Зато постановка перед ним все более сложных задач станет для сотрудника вызовом, который будет обязательно принят.

Для построения обоснованной системы мотивации работников важно понимание ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации, к которым могут быть отнесены: полимотивированность; иерархическая организация мотивов; принцип справедливости; принцип подкрепления.

Деятельность человека является полимотивированной, то есть на поведение работников может одновременно влиять множество мотивов.

Организационная культура стремится сделать мотивации однородными. Корпоративная (организационная) культура - это нормы, правила, традиции, сложившиеся исторически или намеренно созданные в организации. Эдгар Шейн определил организационную культуру как структуру базовых ценностей, которые изобрела, открыла или развила какая-либо группа, имея в виду решение проблем внешней адаптации или внутренней интеграции, как структуру ценностей, которые достаточно хорошо функционируют и могут считаться операционными и в этом смысле могут передаваться новым участникам, чтобы они адекватно себя чувствовали, адекватно мыслили и реагировали на сходные проблемы¹. Основными целями корпоративной культуры являются формирование ло-

¹ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. СПб., 2012. С. 25.

яльности и корпоративности сотрудников, построение внутрикорпоративных коммуникаций¹.

Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно имеют в виду такое отношение между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии трудовой мотивации. Значимость определенного мотива и его место в иерархии может меняться и от ситуации к ситуации².

Принцип справедливости заключается в том, что работники нацелены на установление справедливых отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те рабочие взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые.

Принцип подкрепления заключается в следующем. Поведение или действия человека, вызванные определенной ситуацией или событием, как правило, имеют определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными, нежелательными, то человек в будущем постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий.

Позитивное подкрепление – это стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения³. Негативное подкрепление может не только тормозить нежелательные действия или поведение работника, но и стимулировать деятельность, ведущую к успеху.

Различают материальную и нематериальную положительную мотивацию. К первой относят все получаемые работником за свой труд выплаты: премии, бонусы, зарплата. Наиболее эффективны регулярные выплаты премий и зарплат, и внеочередные материальные поощрения,

¹ Организация работы службы персонала: метод. пособие / Н. Володина, Ю. Милованова. М., 2012. С. 34.

² Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М., 2014. С. 226.

³ Менар Клод. Экономика организаций : пер. с франц. / под ред. А.Г. Худокормова. М., 2011. С. 83.

которых сотрудники не ожидают, что поднимает моральный дух сотрудников. При этом важно дополнительно мотивировать сотрудников в процессе выполнения важного задания или проекта, а не по их завершении. Такая положительная мотивация поддерживает интерес сотрудников к заданию и способствует более качественной работе. Процесс реализации проекта лучше разбить на этапы, и подводить промежуточные итоги в соответствии с прохождением этих этапов. Материальная положительная мотивация может подразумевать выплату вознаграждений сотрудникам, за определенные заслуги: например, за то, что сотрудник не курит, не был на больничном листе целый год, занимается спортом. Это послужит мотивирующим фактором и для остальных, побудит их более ответственно относиться к себе и своему здоровью, что пойдет только на пользу компании. Сотрудникам, которые обладают особыми навыками, прошли обучение, также могут назначаться доплаты в индивидуальном порядке¹.

Нематериальная положительная мотивация включает в себя чрезвычайно широкий набор инструментов. Комфортные условия труда, уверенность в своем стабильном положении и значимости для компании, гарантированный «соцпакет», обучение за счет компании, посещение форумов и конференций, дружный коллектив, лояльно настроенное начальство, не скупающееся на заслуженную похвалу, льготы, путевки, возможность устроить ребенка в детское учреждение – все это положительная мотивация. Но парадокс в том, что положительная мотивация может при неумелом использовании давать отрицательные результаты. Этому существует объяснение: «подсаживая» подчиненных на положительную мотивацию, руководство компании загоняет их в своеобразный манипулятивный капкан. Люди находятся в постоянном ожидании очередной «дозы» поощрений и похвал, перестают радоваться своим достижениям, опасаясь лишиться привычных ощущений своей

¹ Шевалгин С.Е. Совершенствование системы оплаты труда производственного персонала – составляющая стратегического развития современного предприятия: условия и необходимость // Молодой ученый. 2016. № 6. С. 586-589.

значимости и незаменимости, нужности, и выгорают психологически. Поэтому положительная мотивация обязательно должна дополняться «ложкой дегтя» – конструктивной критикой за просчеты в работе и методами дисциплинарного воздействия на нерадивых сотрудников. Такие методы содержит в себе мотивация отрицательная.

Отрицательная мотивация тоже является причиной определенного поведения человека, но обусловлено такое поведение в данном случае не положительными стимулами, к которым человек стремится, как при положительной мотивации, а стимулами отрицательными, которых необходимо избежать. Любой вид мотивации, согласно многочисленным исследованиям и экспериментам, продуктивность деятельности повышает. Однако интересно то, что влияние на эту продуктивность положительной и отрицательной мотивации неодинаково. В частности, эмпирическим путем установлено, что продуктивность деятельности, например, рядовых сотрудников предприятия торговли более эффективно увеличивает отрицательная мотивация, а не положительная. У российских работодателей отрицательная мотивация весьма популярна: опросы показали, что подавляющее большинство руководителей считает, что наказания персоналу полезны, так как без этого управлять людьми невозможно¹.

В составе отрицательной мотивации состоят моральные и материальные наказания. Составляющая материальная содержит в себе разного рода штрафы за опоздания и прогулы, за нарушения внутренних правил, за то, что не выполнен план и прочее. Смысл в моральной составляющей в полном контроле над подчиненными на протяжении рабочего дня. Он выражается в фиксировании прихода на рабочее место и покидание его, отслеживании интернет-ресурсов, посещаемых сотрудниками в рабочее время, прослушивании звонков по телефону. Если строго придерживаться данной политики, то из-за страха перед наказанием,

¹ Шевалгин С.Е. Совершенствование системы оплаты труда производственного персонала – составляющая стратегического развития современного предприятия: условия и необходимость // Молодой ученый. 2016. № 6. С. 586-589.

вызванного психологическим давлением, сотрудники стараются все рабочее время посвящать трудовому процессу.

Человек, как было установлено, движим двумя основными мотивами – мотивом избегания и мотивом достижения. Если положительная мотивация служит для того, чтобы доминировал мотив достижения, для развития творческой составляющей личности, то, наоборот, отрицательная мотивация, способствует поведению человека таким образом, чтобы избегать наказаний. Смысл в этом есть: отрицательная мотивация укрепляет исполнительную дисциплину. В состоянии напряжения, дискомфорта и постоянного страха, заниматься творчеством затруднительно, но человек учится не допускать таких вещей как: опоздания на работу, нарушения правил и тому подобное. Как говорилось выше, человек работает эффективней из-за опасений потери части заработка, или даже рабочего места. Взыскание с одного, к тому же, является не лишним предупреждением остальным работникам. Подстегивающая персонал на большую работоспособность, отрицательная мотивация, способствует тому, что из компании уходят творческие люди, а остаются прилежные исполнители. Но и терпеливые исполнители из-за чрезмерного злоупотребления наказаниями, в конце концов, лишаются мотивации, так как подавлена их воля: зачем стараться, если все равно накажут? Поэтому во всем должен быть баланс, и система наказаний обязательно должна уравниваться положительной мотивацией¹.

Майкл Мэккоби создал весьма практичную небольшую модель трудовой мотивации. По его мнению, должны быть четыре сбалансированные основные фактора – безопасность, участие, справедливость и личное развитие².

Система мотивации труда включает следующие группы методов: организационно-производственные, административные, правовые,

¹ Дорошевская Т.А. Исследование понятия «труд» и «работа» для построения модели стимулирования и мотивации персонала / Т.А. Дорошевская, И.В. Мандрица // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. 2016. № 1. С. 189.

² Карлоф Б. Вызов лидеров : пер. с швед. / Б. Карлоф, С. Седерберг. М., 2012. С. 203.

социально-экономические, социально-психологические, информационно-разъяснительные¹.

Организационно-производственные методы направлены на создание благоприятных условий для трудовой деятельности работников.

Социально-экономические методы нацелены на создание гибкой системы экономического стимулирования работников². Мотивационному механизму оплаты труда в практике организаций отводится большая роль, однако исследования показывают, что постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует поддержанию трудовой активности на необходимом уровне; в конечном итоге происходит определенное привыкание к этому виду воздействия; потребность в деньгах будет расти у людей до определенного предела, зависящего от уровня жизни; при решении предыдущего вопроса приоритетными становятся механизмы морального стимулирования³.

Административные методы базируются на присущих системе управления отношениях подчинения. Орган или руководитель, наделанный властью, координирует деятельность подчиненных в процессе решения социально-экономических задач посредством комплекса организационно-распорядительных и нормативных документов (приказы, распоряжения, инструкции, положения, стандарты предприятия), которые носят обязательный характер и адресуются конкретным работникам и регламентируют их действия.

Правовые методы включают систему правил, соблюдение которых должно гарантироваться нормами, содержащими сведения о должном, дозволенном, поощряемом или запрещенном поведении работников.

Социально-психологические методы направлены на создание условий обеспечения благоприятной обстановки в коллективе, в которой человек

¹ Менар Клод. Экономика организаций : пер. с франц. / под ред. А.Г. Худокормова. М., 2011. С. 83.

² Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. М., 2015. С. 209.

³ Мотивация персонала в современной организации / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб., 2014. С. 47.

чувствует себя комфортно. Коллектив должен работать в атмосфере социальной защищенности и взаимоуважения¹.

Информационно-разъяснительные методы предназначены для повышения уровня информированности работников о жизни организации.

Реализация методов усиления трудовой мотивации предполагает: увязку вознаграждения с той деятельностью, которая приводит к увеличению эффективности работы организации в целом; публичное признание заслуг тех людей, чьи результаты труда превосходят средние показатели, характерные для работников данной категории; уточнение должностных обязанностей работников; недопущение возникновения ситуаций, при которых интересы работников могут приходить в противоречие с интересами организации; отсутствие каких-либо специальных привилегий для руководства, которые увеличивают разрыв между ними и работниками.

Главные рычаги мотивации – интересы, мотивы и стимулы. Интерес – форма проявления познавательных потребностей личности, направленных на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции. Опыт человеческого общества показывают, что прогресс достигается только тогда, когда удовлетворяются интересы работающего. В соответствии с определением В. И. Даля «интерес – это выгода, прибыль, проценты, рост на деньги...»². Мотив – внутренняя побудительная сила, связанная с удовлетворением потребностей индивида. Стимул – более узкое понятие, чем мотив, подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда. Под стимулами Клод Менар понимает совокупность событий, которые могут быть предметом манипуляции со стороны руководителя или группы руководителей, чтобы изменить поступки или следствия поступков других агентов³.

¹ Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. М., 2014. С. 380.

² Даль В.И. Толковый словарь живого великого русского языка. М., 2014. Т. 2. С. 47.

³ Менар Клод. Экономика организаций : пер. с франц. / под ред. А.Г. Худокормова. М., 2011. С. 84-91.

Таким образом, стимулирование – это система материального и морального поощрения, а также вознаграждения за трудовое участие¹.

Под материальным стимулированием подразумевают денежное вознаграждение, которое включает заработную плату, премию и другое. Аналогично под материальным мотивированием понимают денежное поощрение, заработную плату, премию, компенсационный пакет².

Нематериальное стимулирование воспринимается как безденежное (например, бесплатное питание, посещение бассейна, медицинское страхование работников, режим рабочего и свободного времени, возможности отдыха для детей сотрудников, обучение и командировки по обмену опытом³).

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. «Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами. «Внешнее» вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений - это зарплата, продвижение по службе, служебный статус. В каждом конкретном случае соотношение внутренних и внешних вознаграждений определяется в зависимости от состава потребностей подчиненных и их приоритетности⁴.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Во-первых, стимулирование – это функция системы управления в ходе организации работ, а мотивирование – это задача линейного руководителя при работе с подчиненными; во-вторых, стимулирование применяется к непрерывно встречающимся мотивам персонала, а мотивирование побуждает работать с индивидуальными мотивами определенного работника; в-третьих,

¹ Гуренко В.Т. Ведущие мотивы и психические законы: учеб. / В.Т. Гуренко. М., 2014. С. 114.

² Проблемы мотивации и стимулирования персонала / Ю.С. Кудрявцева, А.И. Поваляева. Воронеж, 2013. С. 7-8.

³ Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 1. С. 193-194.

⁴ Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М., 2014. С. 102.

стимулирование возникает в качестве формальной процедуры управления, в то время как мотивирование всякий раз используется как неформальное общение руководства с подчиненным; в-четвертых, стимулирование базируется на уже имеющиеся у человека мотивы, в то время как мотивирование дает возможность сформировать новые; в-пятых, стимулирование – это не прямое побудительное влияние, а мотивирование – конкретно осуществляемое в личном контакте.

Суть отличия стимулирования от мотивирования состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Стимул – конкретный вид блага или наказания, который применяется к работникам. В целом различают четыре основные формы стимулов:

1) принуждение (используются такие административные методы принуждения, как замечание, выговор, увольнение с работы и пр.);

2) материальное поощрение (стимулы в материально-вещевой форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии, путевки, ссуды на строительство жилья и др.)¹;

3) моральное поощрение (стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, публикации в прессе, награды и др.);

4) самоутверждение (внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, авторское изобретение и др. Это самый сильный стимул из известных, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества²).

¹ Организация работы службы персонала: методич. пособие / Н. Володина, Ю. Милованова. М., 2012. С. 43.

² Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса. Теория и практика антикризисного управления / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский. М., 2014. С. 99.

Стимулирование может быть актуальным (текущим), которое осуществляется с помощью заработной платы, и перспективным (с помощью условий для карьеры, участия в собственности). Последнее эффективнее при больших целях, стоящих перед человеком, высокой вероятности их достижения, наличии у него терпения, целеустремленности¹.

Выделяют два варианта стимулирования – мягкий и жесткий. Жесткое стимулирование предполагает принуждение людей к определенным действиям и основывается на некоем ценностном минимуме (страхе). К негативным стимулам традиционно относят: замечания, предупреждения, выговоры; штрафы, возмещение убытков; понижение оклада, разряда, категории, перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности; снижение премии, годового вознаграждения; перенос очереди на получение благ от организации; перенос отпуска на неудобное время; угроза увольнения². Мягкое стимулирование основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий).

Стимулирование может иметь дифференцированный (один стимул воздействует на многие аспекты деятельности, но по-разному) и недифференцированный (каждая цель требует специального стимулирования) эффект.

К целям стимулирования труда относятся обеспечение конкурентоспособности и выживаемости предприятия в рыночных условиях путем сохранения собственного коллектива, привлечения лучших работников с других предприятий, уменьшения доли труда на единицу произведенной продукции, достижения ясности и простоты системы стимулирования, уверенности работника в достойном поощрении его творческого, производительного труда. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Экономическая

¹ Грачев М.В. Суперкадры. М., 2013. С. 55.

² Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 1. С. 184.

функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции. Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта. Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Общая схема стимулирования труда представлена на рисунке⁴.



Рисунок 4 – Виды стимулирования труда

В стимуле заложен определенный дуализм. Дуализм стимула состоит в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности

¹ Мотивация персонала в современной организации / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. СПб., 2014. С. 51.

труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо блага, дающего возможность удовлетворения актуальной потребности).

Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но порой между ними пролегает очень тонкая грань. Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, и является тактикой решения проблемы, а мотивирующее воздействие – на активизацию профессионально-личностного развития работников, и направлено на решение стратегической задачи повышения эффективности труда работника в долгосрочной перспективе¹.

На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность. Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия. Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам. Гибкость и оперативность проявляются в постоянном

¹ Одинцова Л.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие. М., 2012. С. 221.

пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе¹.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – это сильный мотиватор.

Сочетание позитивных и негативных стимулов. Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

Основными формами стимулирования работников являются материальное вознаграждение и дополнительные стимулы. Основой материального вознаграждения является заработная плата работника¹.

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса. Теория и практика антикризисного управления / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский. М., 2014. С. 101-103.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Она представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы. Поэтому основная функция заработной платы это мотивирование работников к эффективному труду. Заработная плата является мотивирующим фактором, если она:

- однозначно связана с результатами выполненной работы (сдельная);
- тесно связана с произведенной работой во времени (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);
- реально, а не символически, увеличивает доход работника;
- работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы (физические перегрузки, негативные оценки окружающих).

Задачи организации системы оплаты труда состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая с одной стороны должна мотивировать работников к эффективному труду, а с другой – быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Существуют тарифные и бестарифные модели базовой оплаты труда. Тарифные определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений. Бестарифные – представляют собой индивидуальные разработки отдельных фирм².

В структуру вознаграждения работников, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;

¹ Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: учеб. М., 2013. С. 399.

² Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. М., 2015. С. 332-333.

- рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;
- надбавки и премии за результативность труда;
- социальные выплаты;
- дивиденды.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные – переменный, т.к. зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

Важнейшим аспектом оплаты труда на предприятии является установление системы оплаты труда.

Трудовое законодательство (ст. 135 ТК РФ¹) под системой оплаты труда определяет совокупность правил определения заработной платы.

Система оплаты труда включает как способ установления соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения за него, на основании которого строится порядок исчисления заработка работника (форма заработной платы), так и конкретные размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов). В систему оплаты труда включаются также условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок компенсационного характера, условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок стимулирующего характера, премий.

Система оплаты труда любого работодателя устанавливается в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Это означает, что условия оплаты труда у каждого работодателя должны основываться на тех гарантиях, которые предусмотрены ТК РФ, федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ и другими нормативными правовыми актами.

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 30 дек. 2015 г.) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

Система оплаты труда, принятая на конкретном предприятии отражается в коллективном договоре, соглашении любого вида (на практике – это соглашения, заключаемые на отраслевом, межотраслевом, профессиональном уровнях) либо локальном нормативном акте.

Основными системами оплаты труда являются повременная и сдельная (рисунок 5¹).



Рисунок 5 – Системы оплаты труда и формы заработной платы

Повременная система оплаты труда – система, при которой заработная плата зависит от количества затраченного времени (фактически отработанного) с учетом квалификации работника и условий труда.

Различают простую повременную форму заработной платы и повременно-премиальную:

¹ Складенко В.К. Экономика предприятия / В.К. Складенко, В.М. Прудников. М., 2015. С. 404.

- при простой повременной форме заработной платы оплата труда производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ;
- повременно-премиальная форма заработной платы предусматривает не только оплату отработанного времени, но и выплату премии за качество работы (рисунок 6).

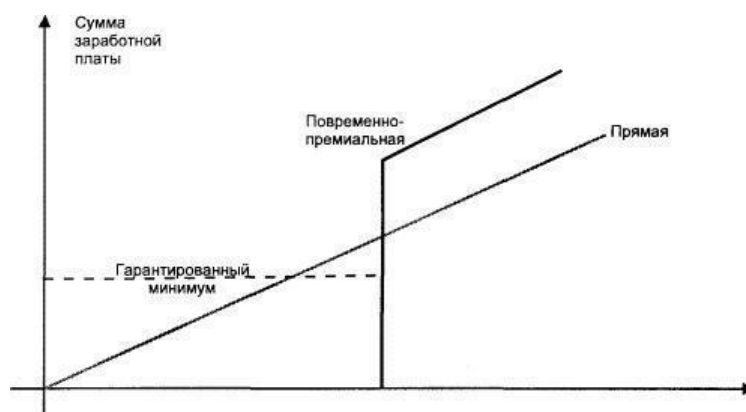


Рисунок 6 – Повременная система оплаты труда

Сдельная – система оплаты труда, при которой заработок зависит от количества произведенных единиц продукции с учетом их качества, сложности и условий труда (рисунок 7¹).

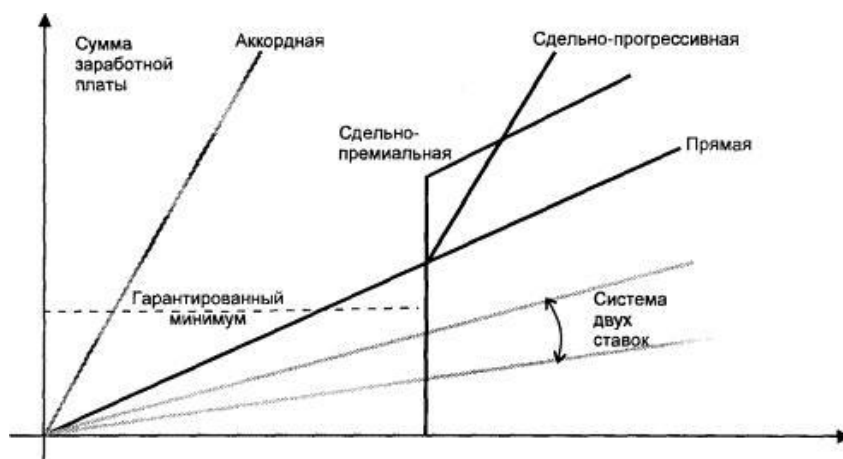


Рисунок 7 – Сдельная система оплаты труда

При сдельной оплате труда расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставок (окладов) и норм выработки (норм времени).

¹ Скляренко В.К. Экономика предприятия / В.К. Скляренко, В.М. Прудников. М., 2015. С. 407.

Сдельная расценка определяется путем деления часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки.

Сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях¹.

К формам заработной платы сдельной системы оплаты труда относятся:

- прямая сдельная – оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;

- сдельно-премиальная – предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели их производственной деятельности (отсутствие брака, рекламации и т.п.);

- сдельно-прогрессивная – предусматривает оплату выработанной продукции в пределах установленных норм по прямым (неизменным) расценкам, а изделия сверх нормы оплачиваются по повышенным расценкам согласно установленной шкале, но не свыше двойной сдельной расценки;

- косвенно-сдельная – применяется для повышения производительности труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Труд их оплачивается по косвенным сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают;

- аккордная – форма заработной платы, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения. Размер общего заработка по аккордному наряду рассчитывается на основе калькуляции, которая включает перечень работ (операций), подлежащих

¹ Складенко В.К. Экономика предприятия / В.К. Складенко, В.М. Прудников. М., 2015. С. 408.

выполнению, их объем и расценку на каждый вид работ (операций), общую стоимость выполнения всех работ (операций) аккордного задания, общий размер оплаты за выполнение всего задания.

Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы, которым предшествует оценка или аттестация персонала. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в России – один из наиболее важных резервов управления компаниями, следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное – привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Неденежные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность законного снижения налогового бремени. К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров и услуг, производимых фирмами, на которых работают люди, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие¹.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством,

¹ Иванова А.С. Оценка влияния действующих систем оплаты труда на мотивацию персонала // Молодой ученый. 2014. № 16. С. 248-250.

трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

К моральным стимулам относятся похвала и критика¹. Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным. Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), в награждении особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде².

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет

¹ Лукашевич В.В. Психология личности: учеб. пособие / В.В. Лукашевич, Е.Н. Пронина. М., 2016. С. 178.

² Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практич. пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. М., 2015. С.99-101.

на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический¹. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Мотивация выступает как одна из функций управления и как побудительная сила. В связи с этим выделяются: прямой способ мотивации, к которому относятся нормативная (побуждение с помощью идейно-психологических средств) и принудительная мотивации (властное воздействие с угрозой уменьшения возможностей удовлетворения потребностей работников), и косвенный способ мотивации, подразумевающий стимулирование (включение внешних факторов – стимулов)².

Несмотря на множество теорий мотивации, в настоящее время существует три основных подхода к выбору мотивационной стратегии:

- 1) стимул и наказание: тем, которые работает хорошо и много, платят больше, а тех, кто работает некачественно, наказывают;
- 2) мотивирование через саму работу: человеку дают работу, интересную и приносящую ему удовлетворение;

¹ Иванова А.С. Оценка влияния действующих систем оплаты труда на мотивацию персонала // Молодой ученый. 2014. № 16. С. 248-250.

² Управление персоналом: учеб. / общ. ред. А.И. Турчинова. М., 2014. С.114.

3) систематическая связь с руководителем: руководитель определяет цели работнику, и когда он действует правильно, дает ему положительную обратную связь, и отрицательную, когда тот ошибается¹.

Вместе с тем, объективная реальность такова, что современным руководителям все труднее мотивировать людей, убеждать их двигаться в желательном направлении для достижения определенных целей, стоящих перед организацией. Для корректировки трудового поведения персонала менеджмент придумал самые разные стимулы – факторы воздействия, инструменты. Стимулирование (как метод управления трудовым поведением работника или группы) задействует мотивы, направляющие эту деятельность. Но таких мотивов, как отмечает Т.Н. Лобанова, в современном обществе становится все меньше и меньше². Поэтому необходимо разработать и применить новые мотивационные стратегии в управлении персоналом.

В результате проведенного исследования теоретических основ мотивации персонала получены следующие выводы и результаты. Выявлены сущность, содержание, концепции, виды мотивации и стимулирования труда, которые позволяют констатировать, что это весьма сложная, многогранная категория, выражающая вполне определенные стороны экономических отношений, складывающихся по поводу обеспечения зависимости вознаграждения за труд от конкретных результатов труда.

В настоящее время разработано и апробируется в практической деятельности большое количество мотивационных моделей, авторы которых (А.Маслоу, Ф.Герцберг, С.Кэрролл, Т. Митчелл, Э. Лоулер, Л. Портер, Э. Мэйо, М. Грегор, Ф.Тейлор и т.д.) объективно доказали необходимость применения той или иной модели как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Вместе с тем любая предложенная мотивационная модель имеет не только положительные моменты мотивационного воздействия на человека и

¹ Борисова Н.Н. Современные подходы к развитию мотивационной стратегии управления персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2014. № 5. С. 7.

² Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 1. С. 181.

результаты его труда, но и немало предлагаемых мотивационных факторов, которые не оказывают существенного воздействия на поведение личности в процессе трудовой деятельности. И это вполне естественное явление, так как, в сущности, не может быть идеальной модели, отвечающей всем параметрам и потребностям человека. Однако надо стремиться к тому, чтобы систему мотивации каждой организации предприятия максимально приблизить к идеальной модели.

Необходимо постепенно переходить в материальном стимулировании труда персонала к теориям мотивации, использующим системный подход. Основными положениями этого подхода являются следующие: 1) мобильность системы материального стимулирования труда персонала за счет изменения показателей материального стимулирования труда; 2) материальные поощрения рассчитаны на то, чтобы стимулировать достижение определенного результата. Кроме того, необходим баланс между материальными и нематериальными факторами, который определяется с одной стороны, потребностями и возможностями работника, а, с другой стороны, целями и возможностями организации. Материальные факторы работают, в большей степени, на привлечение и закрепление работника в организации, а нематериальные – на повышение эффективности его труда.

«Организация играет на взаимозависимости мотиваций ее членов, выявляя, таким образом, взаимозависимость их функций, и благодаря этой особенности можно понять превосходство разделения объединенного труда над изолированностью отдельных работников и их задач. Это объединение апеллирует ко всей системе ценностей, предназначенной для укрепления и цементирования взаимодействия участников»¹.

Подводя итог первой главы, можно сказать, что система формирования мотивации должна включать в себя следующие компоненты: мониторинг реальной мотивации трудовой деятельности работников различных подразделений; оценку внутренних и внешних факторов

¹ Менар Клод. Экономика организаций : пер. с франц. / под ред. А.Г. Худокормова. М., 2011. С. 91.

мотивации трудовой деятельности; определение влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности; разработку и внедрение мероприятий, направленных на повышения мотивации трудовой деятельности и удовлетворенности работой различных групп сотрудников; определение принципов и оптимизацию системы оплаты труда с целью повышения трудовой мотивации; оценку и контроль эффективности управления мотивацией работников.

Осуществлять функцию управления мотивацией персонала, несмотря на сложность, можно в таких направлениях: работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование); разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду; создание условий привлекательности, интереса к труду, эстетичности трудового места и трудовых операций; гарантирование деловой карьеры, возможностей личностного роста и обучения; управление смыслом деятельности, демонстрация значимости выполняемой работы.

Есть несколько способов вознаградить людей за труд: материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме; разовое денежное вознаграждение (премии); повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника; общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, телевидения, предоставления привилегий за лучшую работу.

При этом следует иметь в виду, что для работников источниками мотивации и получаемого от работы удовлетворения являются не только внешние факторы, такие, как величина денежного содержания, но и различные внутренние факторы. Они включают в себя чувство удовлетворения от улучшения жизнедеятельности людей в стране, регионе и ориентацию на решение наиболее значимых социальных проблем.

2 Анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников Александровского ЛПУМГ – филиала ООО «Газпром трансгаз Томск»

2.1 Краткая характеристика организации Александровское ЛПУМГ

Александровского линейного производственного управления магистральных газопроводов (далее – АЛПУМГ) является филиалом Общества с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Томск». Директор Александровского ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Томск» – Александр Вячеславович Шурупов. АЛПУМГ образовано приказом ДП «Томсктрансгаз» № 156 от 20 мая 1997 г. Положение о филиале – Александровском линейном производственном управлении магистральных газопроводов, – утверждено Генеральным директором ООО «Томсктрансгаз» 11 февраля 2008 г. Юридический адрес организации: Томская область, село Александровское, ул. Студенческая, 21.

ООО «Газпром трансгаз Томск» – дочернее предприятие ПАО «Газпром», то есть учредителем Общества является ОАО «Газпром». Коллектив предприятия насчитывает более 7600 человек. Общество осуществляет транспортировку газа потребителям Дальнего Востока и Западной Сибири, реализует стратегию ПАО «Газпром», в том числе по развитию газотранспортной системы в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке.

Предприятие имеет лицензию на осуществление такого вида деятельности, как транспортировка газа по магистральному газопроводу. Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям. Ежегодный объем транспортируемого предприятием газа – более 19 млрд. куб. м.

В составе Общества 22 филиала, в том числе 16 линейных производственных управлений (ЛПУ), более 9000 километров магистральных газопроводов МГ, 9 компрессорных станций (КС), 1 насосно-компрессорная станция (НКС), 31 газоперекачивающих агрегатов (ГПА), 127 газораспределительных станций (ГРС), 11 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС).

Структура предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск» отображена на рисунке 8¹.

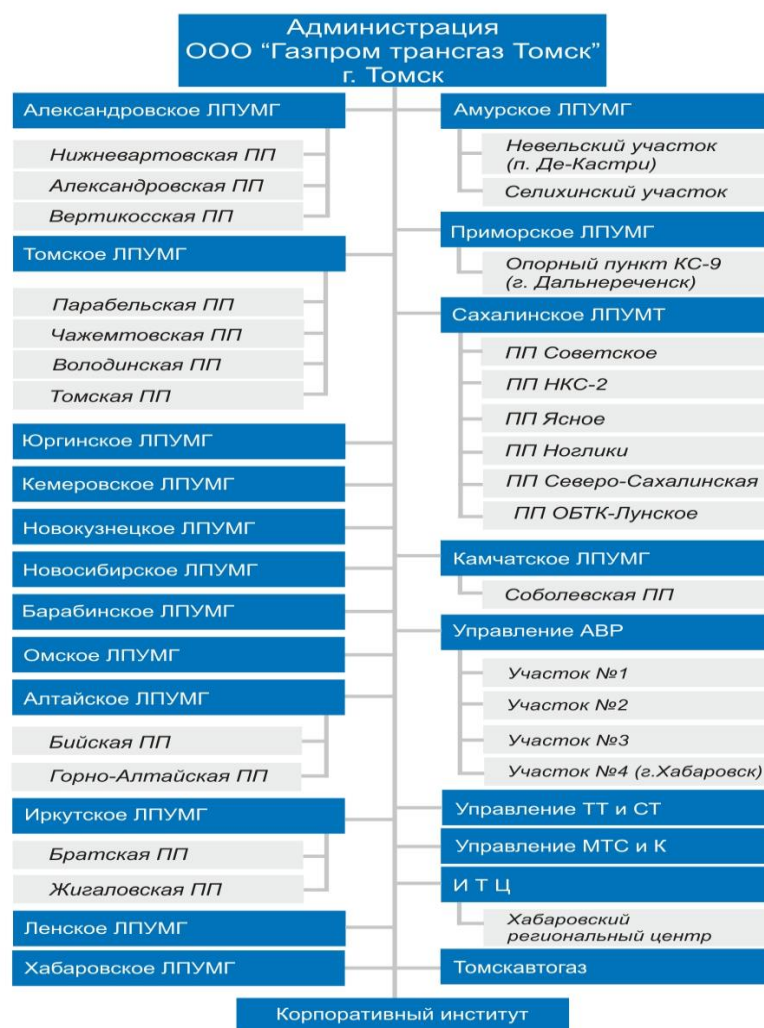


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск»

Компания ООО «Газпром трансгаз Томск» эксплуатирует системы магистральных газопроводов: «Нижневартовский газоперерабатывающий

¹ <http://tomsk-tr.gazprom.ru>

завод (ГПЗ) – Парабель – Кузбасс»; «Северные районы Тюменской области (СРТО) – Омск»; «Омск – Новосибирск»; «Барнаул – Бийск – Горно-Алтайск с отводом на Белокуриху»; «Сахалин – Хабаровск – Владивосток»; «Береговой технологический комплекс (БТК) «Кириновское» – Головная компрессорная станция (ГКС) «Сахалин»; «Сахалин-2» (нефтегазопровод); «Установка комплексной подготовки газа-2 (УКПГ) Нижне-Квакчикского газоконденсатного месторождения (ГКМ) – Автоматизированная газораспределительная станция (АГРС) г. Петропавловска-Камчатского»; «Братское газоконденсатное месторождение (ГКМ) – 45-й мкр. г. Братска»¹.

Важнейшими задачами для Общества является надежная и бесперебойная транспортировка газа и нефти по трубопроводам, производство и реализация компримированного газа, реализация инвестиционных проектов ПАО «Газпром».

Поставленные задачи ООО «Газпром трансгаз Томск» реализует на основе следующих принципов:

- соблюдение законодательных и нормативных требований Российской Федерации, международных соглашений и стандартов, отраслевых норм и правил Общества;
- совершенствование технологических процессов и организации труда, применение современного оборудования, направленного на минимизацию негативного воздействия производственных факторов на работников, подрядчиков, другие заинтересованные стороны и на окружающую среду;
- обеспечение безопасного производства работ по основным направлениям деятельности Общества для персонала, подрядчиков, других заинтересованных сторон и окружающей среды;

¹ <http://tomsk-tr.gazprom.ru>

- предупреждение несчастных случаев, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний, предотвращение негативного воздействия на окружающую среду;
- постоянное повышение квалификации работников Общества;
- доведение до всех работников Общества задач, полномочий и ответственности в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности; и пр.

Политика ООО «Газпром трансгаз Томск» является открытым документом, обязательна для применения всеми работниками Общества, доводится до сведения лиц, работающих для Общества и по его поручению.

Развитие предприятия неразрывно связано со становлением газовой отрасли в Сибири и на Дальнем Востоке. «Газпром трансгаз Томск» – первое газотранспортное предприятие в Западной Сибири.

«Газпром трансгаз Томск» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни.

Все объекты, находящиеся в эксплуатации АЛПУМГ, относятся к опасным производственным объектам, где необходимо работать с повышенными мерами безопасности и прохождением обучения по действиям при авариях с допуском к работам на объектах повышенной опасности. На предприятии разработана четкая система действий при аварийных и нештатных ситуациях. В каждом ЛПУ существует «План мероприятий по локализации и ликвидации последствий аварий», в котором расписаны действия персонала при различных аварийных ситуациях¹. Периодически на предприятии проводятся противоаварийные тренировки.

Основное направление деятельности Александровского ЛПУМГ – обеспечение бесперебойной работы и техническое обслуживание магистрального газопровода «Нижевартовск – Парабель – Кузбасс», в зоне ответственности предприятия – около 400 километров магистрали с

¹ <http://tomsk-tr.gazprom.ru>

множеством разнообразных объектов, обеспечивающих транспортировку и подачу газа потребителям. Участок газопровода, который обслуживает Александровское ЛПУМГ, проходит по территориям двух областей (Тюменская, Томская области), семи административно-территориальных единиц (город Нижневартовск, Нижневартовский район и посёлок Излучинск Тюменской области, земли города Стрежевого, села Александровского, Александровского района и Каргасокского района Томской области), пересекает леса, болота, реки и небольшие таёжные труднодоступные речки.

По нитке газопровода «НВГПЗ – Парабель – Кузбасс» в пределах технического коридора расположено пять компрессорных станций КС «Александровская», КС «Вертикос», КС «Парабель», КС «Чажемто», КС «Володино».

В рамках дипломной работы мотивация и стимулирование работников рассматривается, в том числе, на примере Вертикосской ПП. В связи с чем считаю необходимым дать краткую характеристику данному подразделению..

Вертикосской промплощадкой обслуживается участок магистрального газопровода «Нижневартовск – Парабель – Кузбасс». Компрессорная станция «Вертикос» оборудована шестью газоперекачивающими агрегатами (ГПА) с нагнетателями типа 400Н-ТО. Один агрегат в сутки перекачивает 13 млн. м³ (в год при бесперебойной работе 28 млрд. – 470 млн. м³)¹.

Вертикосская промплощадка Александровского ЛПУМГ осуществляет свою деятельность в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами Томской области, Уставом ООО.

Деятельность организации Александровское ЛПУМГ регулируется следующими нормативными правовыми актами:

¹ <http://tomsk-tr.gazprom.ru>

– федерального уровня: Конституция РФ¹, гарантирующая социальное обеспечение, охрану здоровья и прочие права работников; Гражданский кодекс РФ², определяющий порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации предприятий; Трудовой кодекс Российской Федерации³, регулирующий трудовые отношения; иные федеральные законы⁴, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ⁵, прочие нормативные правовые акты;

– локального уровня: Устав; коллективный договор с приложениями (Положение о порядке оплаты и стимулирования труда работников, Правила внутреннего трудового распорядка, Соглашение по охране труда, Список профессий и должностей на дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день, Список профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в которых дает право на дополнительный отпуск).

Придерживаясь федеральных законов, руководство Александровского ЛПУМГ опирается на нормативно правовые акты локального уровня.

2.2 Кадровый состав Александровского ЛПУМГ и применяемые на предприятии фактические методы и приемы мотивации и стимулирования работников

¹ Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г.: (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февр. 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) // Рос. газета. 1993. 25 дек.

² Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1) от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 23 мая 2016 г.) // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

³ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 6 апр. 2015 г.) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

⁴ Например: Федеральный закон от 8 фев. 1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 29 дек. 2015 г.) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ. 1998. № 7. Ст. 785; Федеральный закон от 28 дек. 2013 г. № 426-ФЗ (ред. от 23 июня 2014 г.) «О специальной оценке условий труда» // Собрание законодательства РФ. 2013. № 52 (часть I). Ст. 6991; и пр.

⁵ Например: Постановление Правительства РФ от 31 окт. 2002 г. № 787 (ред. от 20 дек. 2003 г.) «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» // Собрание законодательства РФ. 2002. № 44. Ст. 4399; Постановление Правительства РФ от 11 ноября 2002 г. № 804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда» // Собрание законодательства РФ. 2002. № 46. Ст. 4583; Постановление Правительства РФ от 6 июня 2013 г. № 482 (ред. от 23 июня 2014 г.) «О продолжительности ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, предоставляемого отдельным категориям работников» // Собрание законодательства РФ. 2013. № 24. Ст. 3005; и пр.

Списочное количество работников Александровского ЛПУМГ на 1 января 2016 года составило 570 человек.

В настоящее время все ставки заняты, но руководитель, исходя из производственной необходимости, имеет право вводить в штатное расписание отдельных структурных подразделений дополнительные должности служащих и профессии рабочих. Введение дополнительных должностей служащих и профессий рабочих, не предусмотренных нормативами численности работников, допускается при наличии экономического обоснования целесообразности введения дополнительной должности служащего или профессии рабочего¹.

Персонал организации Александровское ЛПУМГ представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей уровню, условиям обеспечения организации рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям.

Кадры организации подразделяются на три основные группы – руководители, специалисты и рабочие. Отнесение работников организации к той или иной группе определяется классификатором профессий рабочих, должностей и тарифных разрядов служащих, имеющих, по существу, значение общероссийского государственного стандарта. В зависимости от характера трудовой деятельности кадры организации подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Динамика изменения состава и структуры численности работников организации Александровское ЛПУМГ представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Изменение структуры трудовых ресурсов организации Александровское ЛПУМГ за 2013-2015 гг.

	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Кол-во, чел	Удельный вес, %	Кол-во, чел	Удельный вес, %	Кол-во, чел	Удельный вес, %
Персонал, всего (чел.)	548	100	557	100	570	100
в том числе:						

¹ Постановление Правительства РФ от 11 нояб. 2002 г. № 804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда» // Собрание законодательства РФ. 2002. № 46. Ст. 4583. п. 5.

рабочие	365	66,61	371	66,6	375	65,79
специалисты	178	32,48	181	32,5	190	33,33
руководители	5	0,91	5	0,9	5	0,88

Из таблицы 4 видно, что списочная численность работников организации Александровское ЛПУМГ в 2013 г. составила 548 человек. Из них руководителей – 5 человек, специалистов – 178 человек, рабочих – 365 человек. Общая численность персонала организации в 2014 г. составила 557 человек. Из них 5 человек – руководители, специалистов – 181 человек и рабочих – 371 человека. В 2015 г. численность персонала составила 570 человек, увеличившись на 4 % по отношению к 2013 г. Доля руководителей в структуре персонала незначительно уменьшилась за счет увеличения долей специалистов и рабочих.

Структура организации Александровское ЛПУМГ на 1 января 2016 г. представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура организации Александровское ЛПУМГ

Структурное подразделение	Кол-во чел.
1. Аппарат при руководстве	6
2. Учетно-контрольная группа	9
3. Экономическая группа	4
4. Группа по охране труда	7
5. Группа кадрового обеспечения	4
6. Группа юридического обеспечения	2
7. Группа по управлению имуществом	3
8. Диспетчерская служба	6
9. Группа информационных технологий	4
10. Служба ЭВС	3
11. Служба связи	4
12. Служба ЛЭС (Линейно эксплуатационная служба)	4
13. Участок ГРС (газораспределительная станция)	1
14. Транспортный цех	8
15. Участок КИПиА	4
16. Группа капитального строительства и ремонта	7

17. Участок МТС (материально-технического снабжения)	3
18. Складской участок	2
19. Эксплуатационно-хозяйственный участок	3
20. АВП (Аварийно-восстановительный поезд)	15

Кроме того, в составе Александровского ЛПУМГ также 3 Промплощадки, примерной численностью по 150 человек.

Состав персонала организации Александровское ЛПУМГ по полу представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Состав персонала организации Александровское ЛПУМГ по полу за 2013-2015 гг.

Годы	Пол				Всего персонала	
	Мужской		Женский			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2013	487	88,87	61	11,13	548	100
2014	502	90,13	55	9,87	557	100
2015	518	90,88	52	9,12	570	100

Из таблицы 6 видно, что в структуре персонала организации Александровское ЛПУМГ преобладают мужчины, причем, доля персонала женского пола уменьшается. Так, численность женщин уменьшилась с 61 до 52 человек, а доля женщин в общей численности персонала уменьшилась с 11,13% до 9,12%.

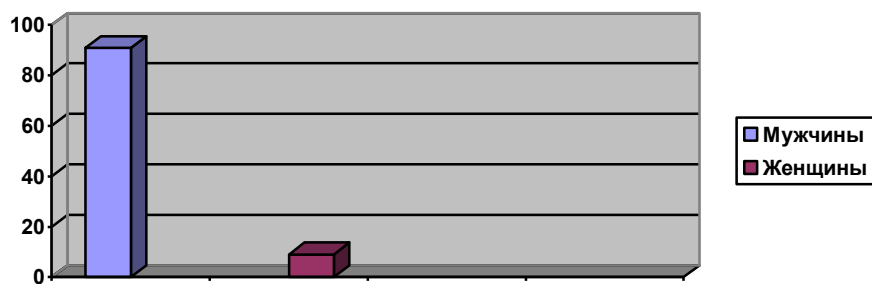


Рисунок 9 – Соотношение работников организации Александровское ЛПУМГ по полу в 2015 г.

Из рисунка 9 видно, что в организации Александровское ЛПУМГ работают в большем количестве мужчины, потому что специфика работы на предприятии предполагает использование работников преимущественно «мужских» профессий.

На рисунке 10 показано соотношение работников по возрасту.

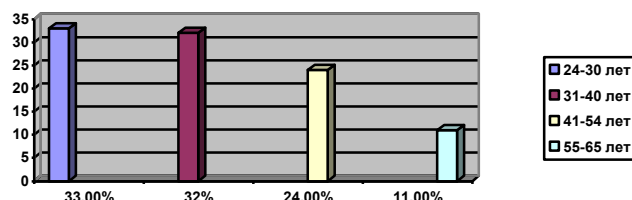


Рисунок 10 – Соотношение работников организации Александровское ЛПУМГ по возрасту

Из рисунка 10 видно, что в организации Александровское ЛПУМГ в основном работает персонал молодого и среднего возраста – от 24 до 40 лет (65%), причем третью часть составляют работники в возрасте до 30 лет.

В таблице 7 показан образовательный уровень работников организации Александровское ЛПУМГ.

Таблица 7 – Образовательный уровень работников организации Александровское ЛПУМГ за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднее образование	83	15,1	81	14,5	61	11,0
Среднее специальное	144	26,3	148	26,6	148	26,0
Техническое	122	22,3	132	23,7	135	23,0
Высшее	199	36,3	196	35,2	226	40,0
Итого:	548	100	557	100	570	100

Из таблицы 7 следует, что образовательный уровень персонала организации Александровское ЛПУМГ достаточно высокий: удельный вес работников с высшим образованием составляет около 40%. Более наглядно структура персонала по образованию представлена на рисунке 11.

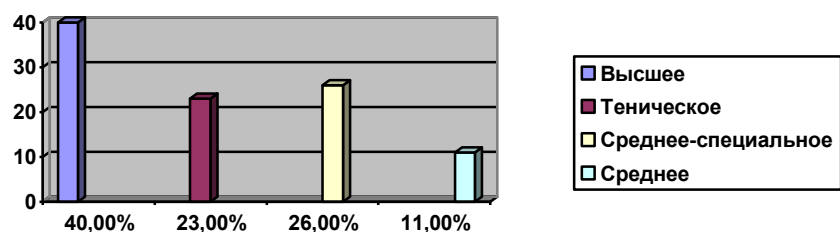


Рисунок 11 – Соотношение работников организации Александровское ЛПУМГ по уровню образования в 2015 году

На рисунке 12 показано соотношение работников организации Александровское ЛПУМГ по стажу.

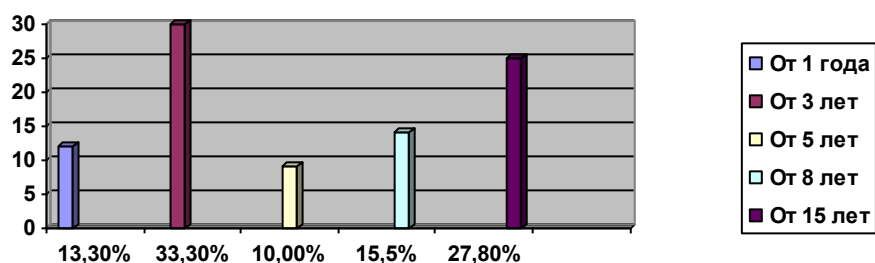


Рисунок 12 – Соотношение работников организации Александровское ЛПУМГ по стажу в 2015 году

Из рисунка 12 мы видим, что в организации много (более 50%) сотрудников имеют большой стаж (от 5 лет и выше), что говорит о стабильности персонала Александровского ЛПУМГ.

Кадровая политика ООО «Газпром трансгаз Томск» направлена на обеспечение основополагающего принципа: профессионализм работников, достижение ими стабильно высоких результатов работы, нацеленность на развитие и внедрение инноваций, приверженность корпоративным ценностям являются необходимыми условиями повышения их материального уровня и продвижения по службе, индикатором их полезности предприятию. Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению

и практическому использованию полученных знаний и приверженность корпоративным ценностям и традициям¹.

Система управления персоналом в ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечивает решение следующих задач: привлечение человеческих ресурсов (персонала), необходимых для достижения поставленных целей; подготовку персонала с целью приведения его навыков и умений в соответствие с задачами Александровского ЛПУМГ; оценку участия каждого работника в достижении поставленных целей; компенсацию в виде вознаграждения за труд затрат времени, энергии, интеллекта, которые несет персонал, работая над достижением целей организации; – и способствует обеспечению условий долгосрочного развития.

Система управления персоналом на предприятии Александровское ЛПУМГ предусматривает управление трудовой мотивацией, поскольку без воздействия на интересы и потребности работников, без создания системы материального и нематериального поощрения их деятельности невозможно рассчитывать на положительный эффект. Стратегия мотивационного управления на предприятии Александровское ЛПУМГ ведётся по следующим направлениям: материальное поощрение; льготы и привилегии; моральное поощрение; продвижение по служебной лестнице и пр.

При этом экономические методы управления призваны повышать материальную заинтересованность работников в эффективности их работы. В этих целях применяются такие приемы и средства, как повышение оплаты труда за счет доплат, применение других средств стимулирующего характера, в том числе предоставление работникам различных льгот и преимуществ, вытекающих из специфики выполняемых ими функций.

Система вознаграждения за результаты труда направлена на привлечение кадров, мотивацию труда и удержание работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное

¹ <http://tomsk-tr.gazprom.ru>

выполнение поставленных производственных задач с минимальными затратами и максимальной эффективностью.

Следует отметить, что ООО «Газпром трансгаз Томск» регулирует свои отношения с трудовым коллективом посредством Генерального коллективного договора, утвержденного конференцией работников Газпрома и его дочерних обществ 23 ноября 2012 года¹. Указанный договор содержит конкретные методы и приемы мотивации и стимулирования работников.

Особое место в мотивационной системе ООО «Газпром трансгаз Томск» занимает материальное поощрение, поскольку оплата труда – основной источник эффективности труда работников. При разработке системы оплаты труда на предприятии одновременно решаются две задачи:

- система оплаты труда должна направить работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат выпуск нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами;
- каждая система оплаты труда должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволять добиться в рабочем процессе полной самореализации как личности.

В настоящее время наиболее распространены три подхода к заработной плате в учреждениях социального обслуживания: окладная система, непосредственная привязка к результату и привязка к плановому результату². В ООО «Газпром трансгаз Томск» применяется окладная система. Согласно коллективному договору, работодатель устанавливает системы оплаты труда работников ООО «Газпром трансгаз Томск», включая размеры тарифных ставок и должностных окладов, доплат и надбавок, премирования, вознаграждения по итогам работы за год, иное материальное

¹ <http://tomsk-tr.gazprom.ru>

² Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 1. С.198.

стимулирование и другие выплаты в соответствии с законодательством и на основе локальных нормативных актов ПАО «Газпром», принимаемых с учетом мнения представительного органа Работников.

Единые корпоративные нормы по оплате труда предусмотрены Типовым положением об оплате труда работников организаций ОАО «Газпром»¹. Положение введено в целях осуществления единого порядка оплаты труда работников ООО «Газпром трансгаз Томск», повышения заинтересованности работников в получении прибыли, выполнении утвержденных плановых заданий, повышения эффективности производства и качества труда. Данное Положение предусматривает установление окладов, тарифных ставок, доплат и надбавок, оплату труда работников в условиях, отличающихся от нормальных, премирование работников.

Минимальная тарифная ставка² устанавливается приказом ПАО «Газпром». На основе минимальной тарифной ставки определяются диапазоны должностных окладов (тарифных ставок) работников, оплачиваемых по Базовой единой тарифной сетке. Минимальная тарифная ставка также применяется для расчета размера социальных льгот, гарантий и компенсаций. При изменении (увеличении) минимальной тарифной ставки исчисление размера социальных льгот, гарантий и компенсаций осуществляется исходя из размера минимальной тарифной ставки, действующего на момент возникновения права работника на выплаты.

Работодатель ежегодно при формировании бюджета рассматривает вопрос о повышении минимальной тарифной ставки, определяя сроки и размеры проведения индексации с учетом изменения среднемесячной заработной платы в ОАО «Газпром» и его дочерних обществах к предыдущему году и в соответствии с прогнозируемым повышением индекса

¹ Типовое положение об оплате труда работников организаций ОАО «Газпром», утвержденное приказом ОАО «Газпром» от 3 ноября 2010 года № 274, с последующими изменениями и дополнениями.

² Минимальная месячная тарифная ставка рабочего I разряда основного производства (добыча, транспортировка, переработка газа (конденсата, нефти), подземное хранение газа) в нормальных условиях труда по Базовой единой тарифной сетке.

потребительских цен на соответствующий год.

При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника:

- о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период;
- о размерах иных сумм, начисленных работнику, в том числе денежной компенсации за нарушение работодателем установленного срока соответственно выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) других выплат, причитающихся работнику;
- о размерах и основаниях произведенных удержаний;
- об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Работникам, оплата труда которых производится по часовым тарифным ставкам, за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе, производится дополнительное вознаграждение.

Система мотивации и стимулирования ООО «Газпром трансгаз Томск» предусматривает, во-первых, эффективное премирование:

- текущее премирование – премирование работников, которое производится ежемесячно при условии выполнения основных показателей производственно-хозяйственной деятельности в целом по предприятию;
- единовременное премирование работников. Данная система единовременного премирования в ООО «Газпром трансгаз Томск» призвана стимулировать трудовые успехи работников в достижении целей Общества, повышении эффективности его деятельности, предотвращении и ликвидации последствий аварии и стихийных бедствий, своевременном выполнении плановых заданий.

Единовременное премирование возможно в следующих видах: за выполнение работ, имеющих важное значение для ООО «Газпром трансгаз Томск» и для ПАО «Газпром» в целом, за выполнение работ по ликвидации аварий; содействие изобретательству и рационализации; в связи с

юбилейными датами работников (50-, 55-, 60-ти летием со дня рождения); за присуждение призовых мест в смотрах-конкурсах; к праздничным дням (Дню защитника Отечества – 23 февраля, Международному женскому дню – 8 марта; Дню победы – 9 мая), Дню работников нефтяной и газовой промышленности; в связи с юбилейными датами организации; при награждении Почетными дипломами, Почетными грамотами, присвоении отраслевых наград ОАО «Газпром»;

- поощрительная надбавка за личный вклад в результаты производственной деятельности для работников ООО «Газпром трансгаз Томск». Поощрительная надбавка предназначена для стимулирования: продолжительности работы в газовой промышленности; эффективного труда работников предприятия на своих рабочих местах.

Стимулирование производится через: закрепление гарантий повышения уровня оплаты труда, в зависимости от длительности работы в Обществе; передачу части полномочий по оценке и вознаграждению результатов труда работников их линейным и функциональным руководителям, ответственным за результат труда на участках; регулирование труда путем установления поощрительной надбавки основывается на следующих положениях:

- соотношение размеров окладов, тарифных ставок работников ООО «Газпром трансгаз Томск» определяет изначальную ценность определенного вида труда в рамках всего предприятия;
- поощрительная надбавка выступает как корректирующая величина, с помощью которой руководитель работника оценивает качество и результаты его труда в истекшем месяце, устанавливая необходимый уровень надбавки на предстоящий месяц;
- поощрительная надбавка состоит из двух частей: 1 часть – стажевая составляющая (поощрение стажа работы в газовой промышленности)

и 2 часть – составляющая результат труда (поощрение эффективной деятельности работника).

Во-вторых, система мотивации и стимулирования ООО «Газпром трансгаз Томск» предусматривает доплаты за стаж. Размеры стажевой части определяются в зависимости от количества лет, отработанных работником в ООО «Газпром трансгаз Томск» и других организациях нефтяной и газовой промышленности, по шкале: от 1 до 5 лет – 3%; от 5 до 10 лет – 5%; от 10 до 15 лет – 8%; от 15 до 20 лет – 10%; от 20 до 25 лет – 13%; свыше 25 – 15%.

В-третьих, система мотивации и стимулирования ООО «Газпром трансгаз Томск» предусматривает единовременное премирование работников за внедрение научно-технических разработок, новой техники и передовых технологий. Положение о названном премировании определяет порядок стимулирования работников, принимающих участие в создании, освоении и внедрении в производство высокоэффективной новой техники, передовых технологий.

Среди других методов и приемов мотивации и стимулирования работников, фактически применяемых на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск», можно назвать: страхование здоровья работников за счет предприятия; мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника; устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе; моральное поощрение работников; и пр.

В частности, поощрение – это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почта, повышения его престижа. У каждого человека есть потребность в признании. На реализацию этой потребности и направлено поощрение. Несправедливым применением поощрения можно рассорить весь коллектив. Поэтому при применении мер поощрения целесообразно учитывать правила эффективности поощрения: поощрение следует

применять при каждом проявлении трудовой активности работника с положительным результатом; поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда; гласность поощрения (в присутствии коллектива на собрании); при применении поощрения необходимо использовать ритуал, обычаи, традиции, т.е. передачу культуры от одних людей к другим; отрицательные традиции должны быть вытеснены только положительными традициями, а не приказами; чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает; доступность поощрения.

Виды поощрения работников ООО «Газпром трансгаз Томск» установлены в Правилах внутреннего трудового распорядка. К ним относятся: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; награждение почетной грамотой; представлению к званию лучшего по профессии.

Система мотивации на рассматриваемом в дипломной работе предприятии включает также социальные льготы, гарантии и компенсации:

- работодатель один раз в год производит компенсацию их расходов на приобретение санаторно-курортных, туристических и других путевок, в том числе на членов семьи работников (до 11 минимальных тарифных ставок);
- работодатель производит доплату сверх размера пособия по временной нетрудоспособности до размера 85% среднего заработка. По листкам нетрудоспособности по беременности и родам доплата производится до среднего заработка с учетом страхового стажа работника;
- работодатель производит выплату единовременного пособия работникам (по их заявлению), увольняющимся из ПАО «Газпром» и его дочерних обществ по любым основаниям (за исключением увольнения за виновные действия по п.п. 5-11 ст. 81 ТК РФ) по достижении возраста, дающего право на трудовую пенсию по старости, в том числе и при ее досрочном назначении, исходя из

среднего заработка в зависимости от стажа работы в организациях системы ПАО «Газпром» в следующих размерах (таблица 8).

Таблица 8 – Размеры единовременного пособия

Стаж работы	Размер пособия работникам, которым установлена повременно-премиальная система оплаты труда (количество средних зарплаток)	Размер пособия работникам, которым установлена повременно-индивидуальная система оплаты труда (количество средних зарплаток)
от 5 до 10 лет (включительно)	7	5
свыше 10 до 15 лет (включительно)	10	8
свыше 15 до 20 лет (включительно)	14	11
свыше 20 лет	16	14

Работникам, имеющим стаж работы в организациях системы ПАО «Газпром» до пяти лет, при увольнении на трудовую пенсию по инвалидности единовременное пособие выплачивается в размере одного среднего заработка. Указанное единовременное пособие выплачивается также Работникам, высвобождаемым в связи с сокращением численности или штата, но не ранее чем за два года до достижения ими возраста, дающего право на трудовую пенсию по старости на общих основаниях.

На рассматриваемом в дипломной работе предприятии также:

- выплачиваются единовременная компенсационная выплата в целях возмещения вреда работникам, получившим профессиональное заболевание или пострадавшим в результате несчастного случая на производстве;
- осуществляется оплата лечения заболеваний, протезирования и других видов медицинской и социальной помощи работникам, пострадавшим в результате несчастных случаев на производстве (либо выплачивается один раз в год материальная помощь в размере не менее четырех и не более шести минимальных тарифных ставок);
- за членами семьи работников, погибших в результате несчастных

- случаев на производстве, сохраняется право на участие в корпоративной программе жилищного обеспечения, возможность получать медицинское обеспечение в порядке, установленном локальными нормативными актами организаций, а их детям возможность пользоваться дошкольными и школьными образовательными учреждениями и организациями отдыха детей и их оздоровления на равных условиях с работниками предприятия;
- оказывается материальная помощь работникам в размере не менее одной и не более четырех минимальных тарифных ставок в случае смерти супруга (супруги), детей и родителей работника;
 - осуществляется медицинское обеспечение, санаторно-курортное и восстановительное лечение членов семей работников предприятия; и пр.

Работникам предприятия, высвобождаемым в связи с сокращением численности или штата, выплачивается единовременное пособие сверх выходного пособия, установленного трудовым законодательством, в размере не менее одной и не более трех минимальных тарифных ставок.

Все работники ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечиваются комплексом медицинских мероприятий, направленных на оздоровление, профилактику заболеваемости, охрану и восстановление здоровья Работников, продление их профессионального долголетия.

Отдельным категориям работников ООО «Газпром трансгаз Томск» предоставляются следующие социальные льготы, гарантии и компенсации:

- работникам, проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, ежегодно оплачивается проезд к месту использования отпуска в пределах территории Российской Федерации и обратно любым видом транспорта (за исключением такси), в том числе личным; неработающим членам семьи работника (супругу (супруге), несовершеннолетним детям, фактически проживающим с работником) один раз в два года оплачивать

стоимость проезда к месту отдыха в пределах территории Российской Федерации и обратно;

- работникам, проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и находящимся в отпуске по уходу за детьми в возрасте до трех лет, один раз в год компенсируются расходы на проезд к месту отдыха и обратно любым видом транспорта общего пользования (кроме такси) в пределах территории Российской Федерации;
- работникам, проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, компенсируются расходы на проезд на обследование и лечение в научно-диагностические и лечебные учреждения Российской Федерации по направлению медицинской службы дочерних обществ;
- работникам, проживающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, один раз в год компенсируются расходы на проезд детей школьного возраста в организации отдыха детей и их оздоровления на территории Российской Федерации и обратно.

Работникам, заключившим трудовые договоры о работе в дочерних обществах ОАО «Газпром», расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а так же в районах Севера, в которых начисляются районный коэффициент и процентная надбавка к заработной плате, но не отнесенных к районам Крайнего Севера и приравненным к ним местностям, и прибывшим в соответствии с этими договорами из других регионов Российской Федерации, предоставляются гарантии и компенсации, связанные с переездом: единовременное пособие; оплату стоимости проезда; – оплачиваемый отпуск продолжительностью семь календарных дней для обустройства на новом месте.

На рассматриваемом в дипломной работе предприятии существуют также программы мотивации и стимулирования, работающих женщин и

других лиц с семейными обязанностями, включающие: единовременную материальную помощь работникам, впервые вступившим в брак; единовременную материальную помощь при рождении (усыновления, удочерения или оформления опекунов) ребенка; ежемесячное пособие находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет; компенсацию (оплату) в размере 95 процентов стоимости путевок в организации отдыха детей и их оздоровления, приобретаемых работодателем (централизованно) для детей работников.

Отдельного внимания заслуживает программа мотивации и стимулирования молодых специалистов, поскольку третью часть коллектива ООО «Газпром трансгаз Томск» составляют работники в возрасте до 30 лет. В коллективном договоре заложены основные принципы молодежной политики. Значительная часть льгот и компенсаций, содержащихся в договоре, предусматривает ситуации молодых работников и молодых семей. Работники получают выплаты к рождению ребенка, ежегодную материальную помощь, на льготных условиях поправляют свое здоровье в санаториях и на курортах. Молодоженам и молодым родителям предоставляются оплачиваемые отпуска в случае регистрации брака и рождения ребенка. Предусмотрен целый ряд других льгот. На предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» действует Совет молодых ученых и специалистов, целью которого является привлечение молодежи к активному участию в производственной и научной деятельности Общества, управлению производством, расширению социально-экономических прав и интересов молодежи. Совет вовлекает молодежь в активную общественную деятельность, разрабатывает и реализует молодежные программы совместно с Объединенным профсоюзным комитетом и администрацией, воспитывает корпоративную культуру, реализует права молодежи на приобретение жилья, поддерживает молодые семьи, развивает культурно-массовую и спортивно-оздоровительную работу, организует досуг.

Особую роль выделяют образовательным программам и программам повышения квалификации, которые рассматриваются компанией как метод стимулирования работников и как перспективные вложения. Высокопрофессиональные и талантливые сотрудники являются ключевым фактором успеха в достижении стратегических задач¹. Поэтому организация считает необходимым обеспечивать непрерывное профессиональное развитие сотрудников, соответствующее требованиям бизнеса и корпоративной культуры компании, и ценит стремление сотрудников к освоению новых знаний, навыков и технологий. Для удовлетворения потребности предприятия в молодых специалистах, повышения их профессионального роста разработано и утверждено Положение об обучении в вузах за счёт средств ООО «Газпром трансгаз Томск».

Что касается такого метода, как повышение квалификации и продвижение работников по карьерной лестнице, то тут необходимо отметить следующее. Профессионализм в современном мире приобретает характер культа, следование которому является одним из показателей успешности деятельности организации. Он характеризуется гармоничным сочетанием высокой компетентности и умений и навыков, развитых на уровне профессионального мастерства. Перспективы развития компании «Газпром» предполагают признание ведущей роли личностного развития работника, формирование у него нового профессионального самосознания.

Существующая в ПАО «Газпром» система непрерывного профессионального образования предоставляет возможность для дальнейшего совершенствования профессионального уровня работников обществ и организаций. Стратегия развития непрерывного профессионального образования ориентирована на достижение более высоких показателей эффективности обучения, стремясь задействовать и

¹ Краплин Ю.С. Подготовка кадров в ООО «Газпром трансгаз Ставрополь» // Кадры газовой промышленности. 2011. № 3. С. 15-21.

личностные ресурсы каждого работника, проходящего обучение¹. Одним из основных личностных ресурсов, влияющих на эффективность обучения, является мотивация непосредственно самого сотрудника. Это определяется тем, что именно мотивация придает учебной деятельности сотрудника направленность, избирательность, динамичность и осмысленность. В формировании мотивации на обучение и саморазвитие у работников ПАО «Газпром» разработаны рекомендации «Формирование мотивации работников на обучение и саморазвитие».

Значительный стимулирующий эффект связан также с конкурсами профессионального мастерства, проводимыми среди рабочих и специалистов ООО «Газпром трансгаз Томск» ежегодно или каждые два года. Первый этап мероприятия проходит в структурных подразделениях. Жюри проверяет не только теоретические, но и практические навыки. Победители и призеры этих конкурсов получают ценные подарки и значительные денежные премии, возможность соревноваться с коллегами из других дочерних обществ Газпрома. Победителям, занявшим 1-3 места, выплачивается надбавка к заработной плате за высокое профессиональное мастерство. Лучшие представители предприятия участвуют в смотрах-конкурсах профессионального мастерства на уровне ПАО «Газпром», Минэнерго.

Для обеспечения эффективной работоспособности персонала организация ООО «Газпром трансгаз Томск» также применяет следующие мероприятия по стимулированию работников: рационально организованная система обучения новичков; традиция отмечать День Рождения компании; наличие униформы (делового стиля одежды); символика предприятия, выпуск различной продукции с этой символикой: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков и др.; проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна, солярия и др.; запись на видеопленку

¹ Дятлов В.А. Методические указания по организации курсов повышения специалистов нефтегазового профиля/ В.А. Дятлов, И. М. Коклин. М., 2011. 13 с.

основных событий в жизни компании: конференций, семинаров, торжественных мероприятий и др.; выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации и др.

Говоря о системе мотивации на рассматриваемом в дипломной работе предприятии, нельзя обойти стороной и процедуру аттестации руководителей, специалистов и рабочих в ООО «Газпром трансгаз Томск», которая проводится ежегодно согласно Положению «О проведении ежегодной оценки эффективности труда рабочих ООО «Газпром трансгаз Томск»».

Процедура оценки эффективности труда – определение квалификации работника, уровня его знаний, профессиональной компетенции и соответствия квалификационного разряда выполняемой работе. От результатов проведения ежегодной аттестации напрямую зависит размер оклада, часовой тарифной ставки руководителей, специалистов и рабочих ООО «Газпром трансгаз Томск». Использование результатов оценки работы персонала для принятия управленческих и административных решений, связанных с продвижением, увольнением, стимулированием и наказаниями, является одной из наиболее распространённых областей её применения.

Стимулирование работника к достижению высоких рабочих результатов и к проявлению наилучших образцов рабочего поведения возможно лишь в том случае, если система оценки способна выявить те различия в рабочих результатах и трудовом поведении работников, которые четко соотносятся с различиями в уровне их профессиональной успешности.

Система оценки помогает предприятию в решении целого комплекса задач, связанных с повышением отдачи от человеческих ресурсов. Информация, полученная в результате оценки, может быть использована для формирования кадрового резерва через выявление работников с высоким управленческим потенциалом, способных выполнять более сложную и ответственную работу. Кроме того, оценка работы подчинённых помогает руководителям выявить сотрудников, которые не соответствуют занимаемой должности, не справляются с возложенными на них обязанностями либо

подумывают о смене работы; а также в деле планирования карьеры работников и решении задач, связанных с их обучением и развитием.

Аттестация персонала – это проверка сотрудников организации на профпригодность, оценка их знаний, навыков, умений, определение квалификации работника, уровня его профессиональной компетенции и соответствия занимаемой должности¹. Аттестация рабочих мест на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» позволяет:

- пересмотреть состояние нормирования труда как в целом по организации, так и по каждому рабочему месту через нормы и нормативы для всех видов деятельности организации;
- рекомендовать проведение мероприятий по переподготовке и повышению квалификации, специалистов по труду и охране труда в области нормирования и оплаты труда;
- обратить внимание на сроки эксплуатации оборудования, уделив особое внимание проведению анализу ситуаций в рабочих зонах с устаревшим оборудованием;
- включить в коллективный договор пункт об обязательном порядке пересмотра норм труда и методах стимулирования работы по напряженным нормам;
- усовершенствовать должностные инструкции работников в пунктах охраны труда на случай техногенной опасности².

Управление стимулированием труда на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» охватывает ряд последовательно выполняемых этапов:

1. Начальный этап организации стимулирования труда персонала – выбор форм и систем заработной платы представляет собой.
2. Построение на предприятии тарифной системы заработной платы.

¹ Гаибова Л.В. Аттестация рабочих мест в ОАО «Газпром» // Кадры газовой промышленности. 2012. № 2. С. 17-21.

² Уруджова Л. Б. Кадровая политика ООО «Газпром трансгаз Ставрополь» и методы ее совершенствования // Молодой ученый. 2015. № 12. С. 510-512.

3. Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников призвано усилить трудовую мотивацию персонала. К дополнительным методам стимулирования можно отнести: ценные подарки; моральные поощрения; отгулы, дополнительные отпуска; привлеченные средства персонала по процентам; долевое участие персонала в прибыли; продажа акций компании. Наряду с дополнительными методами стимулирования ООО «Газпром трансгаз Томск» в качестве метода стимулирования труда своих работников используют различные льготы и компенсации.

4. Индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников является одним из современных направлений организации их стимулирования.

5. Планирование средств на стимулирование труда осуществляется в разрезе двух основных источников формирования этих средств – издержек обращения и прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении.

Главным мотивирующим или демотивирующим элементом в системе стимулов всегда был, есть и будет интерес сотрудника к работе. Если человеку не интересна выполняемая им работа, какие бы мотивационные «пряники» ему ни предлагались, они не будут иметь большого значения. В этом случае лучше расстаться по-хорошему, чем работать по-плохому. Поэтому при подборе кандидатов на рассматриваемом в дипломной работе предприятии руководство старается оценивать их не только с точки зрения компетенции и профессионализма, но и обращать внимание на оптимизм, энтузиазм, уровень внутренней мотивации к работе, стремление к росту.

Гораздо проще научить новичка, обладающего желанием совершенствоваться, чем мотивировать высококлассного, но ленивого специалиста. Ведь энтузиазм (мотивация) имеет очень большую силу. Это именно та энергия, за счет которой организация может двигаться вперед, достигать своих целей, изменяться и выигрывать в сегодняшнем мире. Структурные подразделения Газпрома стараются не ошибиться в выборе

метода мотивации персонала, чтобы выдержать баланс между материальной и нематериальной мотивацией¹.

При определении размера должностного оклада во всех филиалах ООО «Газпром трансгаз Томск» учитываются деловые и личные качества работника, выраженные через индивидуальные коэффициенты, отражающие образование, опыт и значимость работы, отношение к труду, результативность труда. Указанные коэффициенты устанавливаются непосредственным руководителем работника. Также работникам могут устанавливаться персональные надбавки за высокое профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде и за личный вклад в результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Таким образом, ООО «Газпром трансгаз Томск» предоставляет всем своим работникам огромный список стимулов и мотиваций. В этом отношении не является исключением и персонал Вертикосской промплощадки АЛПУМГ. Что касается системы оплаты труда, то устанавливается она с учетом итогов работы организации, а также с учетом мнения профсоюза. Ежегодно пересматривается вопрос о повышении минимальной тарифной ставки, о повышении заработной платы, премиальных, и других выплат в соответствии с прогнозируемой инфляцией. Поселок Вертикос приравнивается к районам Крайнего Севера, в связи с чем работникам выплачивается северный коэффициент в размере 50% и предоставляются дополнительные дни к основному отпуску. Сотрудники получают выплаты к ежегодному отпуску и в связи с особыми событиями в их жизни (свадьба, день рождения, рождение ребенка), премиальные выплаты. Также предоставляется обучение за счет организации и бесплатный проезд во время основного отпуска. Также в последние годы в поселке Вертикос при участии ООО «Газпром трансгаз Томск» начинает развиваться инфраструктура: построена новая школа, несколько детских площадок,

¹ Гусейнов К.Б. ООО «Газпром трансгаз Махачкала»: стабильное развитие // Журнал «Газовая промышленность». 2011. № 6.

установлены стела и мемориальная доска, для того, чтобы местные жители и гости поселка не забывали об огромных потерях и героизме своих соотечественников в годы Великой Отечественной Войны. Но, несмотря на уделяемое внимание поселку, проблемы на Вертикоской промплощадке все же существуют, так как на предприятии имеется текучесть кадров.

2.3 Анализ текучести кадров Вертикоской промплощадки Александровского ЛПУМГ

Для оценки постоянства кадрового состава Вертикоской промплощадки Александровского ЛПУМГ, для того чтобы понять, настолько работники мотивированы на работу в рассматриваемой в дипломной работе организации, проведем анализ показателей движения личного состава (таблица 9).

Таблица 9 - Динамика движения личного состава

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение
1. Среднесписочная численность	147	149	150	+ 3
2. Принято в течение года новых работников	10	11	13	+ 3
3. Выбыло работников	13	12	10	- 3
в том числе:				
- уход на пенсию, на учебу, в армию	1	1	1	0
- по собственному желанию	12	11	9	-3
- за нарушение дисциплины	-	1	-	-
4. Оборот по приёму, %	6,8	7,38	8,67	1,87
5. Оборот по выбытию, %	8,84	8,05	6,67	- 2,17
6. Общий оборот, %	15,64	15,43	15,34	- 0,3
7. Текучесть кадров, %	8,16	8,05	6	- 2,16
8. Коэффициент постоянства кадров, %	91,15	91,95	93,33	2,18

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$):

$$K_{\text{пр}} = \text{количество принятого на работу персонала} / \text{среднесписочная численность персонала} * 100 \% \quad (3)$$

$$K_{\text{пр.2013}} = 10 / 147 * 100\% = 6,8 \%$$

$$K_{\text{пр.2014}} = 11 / 149 * 100\% = 7,38 \%$$

$$K_{\text{пр.2015}} = 13 / 150 * 100\% = 8,67 \%$$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$):

$$K_{\text{в}} = \text{количество уволенных по всем причинам} / \text{среднесписочная численность персонала} * 100\% \quad (4)$$

$$K_{\text{в.2013}} = 13 / 147 * 100\% = 8,84 \%$$

$$K_{\text{в.2014}} = 12 / 149 * 100\% = 8,05 \%$$

$$K_{\text{в.2015}} = 10 / 150 * 100\% = 6,67 \%$$

Коэффициент общего оборота ($K_{\text{об}}$):

$$K_{\text{об}} = (\text{количество принятого на работу персонала} + \text{количество уволенных по всем причинам}) / \text{среднесписочная численность персонала} * 100\% \quad (5)$$

$$K_{\text{об.2013}} = (10 + 13) / 147 * 100\% = 15,64 \%$$

$$K_{\text{об.2014}} = (11 + 12) / 149 * 100\% = 15,43 \%$$

$$K_{\text{об.2015}} = (13 + 10) / 150 * 100\% = 15,34 \%$$

Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{т}}$):

$$K_{\text{т}} = \text{численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины} / \text{среднесписочная численность персонала} \quad (6)$$

$$K_{\text{т.2013}} = 12 / 147 * 100\% = 8,16 \%$$

$$K_{\text{т.2014}} = 12 / 149 * 100\% = 8,05 \%$$

$$K_{\text{т.2015}} = 9 / 150 * 100\% = 6 \%$$

Коэффициент постоянства кадров ($K_{\text{пост}}$):

$$K_{\text{пост}} = (\text{среднесписочная численность персонала} - \text{количество уволенных по всем причинам}) / \text{среднесписочная} \quad (7)$$

численность персонала * 100%

$$K_{\text{пост.2013}} = (147 - 13) / 147 * 100 = 91,15 \%$$

$$K_{\text{пост.2014}} = (149 - 12) / 149 * 100 = 91,95 \%$$

$$K_{\text{пост.2015}} = (150 - 10) / 150 * 100\% = 93,33 \%$$

Из таблицы 9 видно, что в период с 2014 по 2015 г. количество принятых на работу незначительно увеличилось, количество уволившихся незначительно сократилось. Коэффициент постоянства кадров незначительно увеличился. Этому способствует то, что в организации уделяется большее внимание мотивации персонала.

Коэффициент текучести кадров за анализируемый период уменьшился на 2,18 % и в 2015 году он составил 6 %, что превышает норму, т.к. считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Вряд ли кто-нибудь станет спорить, что текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Для начала определимся с термином текучести персонала.

Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом, условиями труда, либо неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть: внутриорганизационная (связанная с трудовыми перемещениями внутри организации) и внешняя (между организациями, отраслями и сферами экономики).

Различают естественную и излишнюю текучесть кадров.

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические,

психологические трудности. Излишняя текучесть персонала, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер.

Таким образом,

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
- текучесть мешает созданию эффективно работающей команды, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Основные и главные причины ухода персонала следующие:

- неконкурентоспособные ставки оплаты;
- несправедливая структура оплаты;
- нестабильные заработки;
- продолжительные или неудобные часы работы;
- плохие условия труда;
- деспотичное или неприятное руководство;
- проблемы с проездом до места работы;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- работа, в которой нет особой нужды;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- изменяющийся имидж организации;
- работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);

– прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

Итак, проблема текучести кадров в Александровском ЛПУМГ существует. Сотрудники, которые долго живут в поселке и имеют семью и постоянное место жительства, стабильно работают в организации до достижения пенсионного возраста. Молодые специалисты, приехавшие в поселок и устроившиеся на работу, в основном долго не задерживаются. Многие, немного поработав, переводятся в другие филиалы. Некоторые приезжают с семьями и поселяются в общежитии. Но, прожив какое-то время, понимая, что перспективы получить свое жилье у них нет, а жить в общежитии с детьми неудобно, увольняются и уезжают из поселка.

Для попытки выяснить причину этой текучести в организации, было проведено исследование, программа которого представлена в Приложении А.

Исследование проводилось на Вертикоской промплощадке, респондентами являлись сотрудники данного подразделения ООО «Газпром трансгаз Томск», количество их составило – 70 человек, в основном – рабочие. В исследовании использовалось анонимное анкетирование (Приложение Б).

Из результатов исследования видно, что большинство респондентов (50%) в возрасте от 35 до 55 лет. Количество людей от 18 до 35 лет составляет 34%. Большинство опрошенных сотрудников работают на предприятии от 1 года до 10 лет – 60%. Это говорит о том, что молодых специалистов на предприятии работает меньше, следовательно, существует проблема привлечения молодых кадров. Добавлю, что для вновь принятых молодых сотрудников Вертикоская промплощадка является своего рода стартовой площадкой для перевода в другие подразделения, или даже организации.

На вопрос «Какие материальные стимулы побуждают Вас к трудовой деятельности» подавляющее большинство респондентов ответили, что это заработная плата. На втором месте ответ «выплаты к ежегодному отпуску и в

связи с особыми событиями в их жизни (свадьба, день рождения, рождение ребенка)» – 76%.

На вопрос о нематериальных стимулах 70% опрошенных считают наиболее важным продвижение по карьерной лестнице.

На вопрос «Существует ли, по вашему мнению, текучесть кадров в вашей организации» отрицательно ответили только 6% опрошенных. Остальные считают, что такая проблема существует, во-первых, из-за недостатка благоустроенного жилья (73%), во-вторых, в связи с отсутствием возможности в любое время выбраться в районный и областной центры (56%), в-третьих, потому что нет продвижения по карьерной лестнице (43%), в-четвертых, в связи с отсутствием развитой инфраструктуры.

Делая выводы по результатам опроса, можно сказать следующее.

В организации существует проблема привлечения и удержания молодых специалистов вследствие: сложности работы и условий труда, недостатка возможностей для продвижения по карьерной лестнице, недостатка благоустроенного жилья для специалистов, отсутствия возможности в любое время выбраться в районный и областной центры, недостаточное развитие инфраструктуры.

Таким образом, основные причины ухода связаны с несоответствием сложности работы и условий труда сотрудников существующей системе их мотивации. В этих условиях особое значение приобретают вопросы совершенствования системы мотивации сотрудников организации, позволяющие повысить эффективность работы организации в целом.

2.4 Предложения по совершенствованию мотивации и стимулирования работников Вертикосской промплощадки Александровского ЛПУМГ, снижению текучести кадров

Для повышения конкурентоспособности предприятия в рыночной экономике необходимо не только внедрять инновационную технику и

технологии, но и применять систему стимулирования труда, которая побуждает персонал к творческому, эффективному труду. Заинтересованность работника в рационализации производства, повышении квалификации, оригинальных подходах к решению проблем в деятельности предприятия, достижении высокой производительности труда зависит от системы мотивации качественного труда на этом предприятии.

Чтобы руководство рассчитывало на длительную выживаемость своего предприятия в рыночных условиях, работник этого предприятия должен быть уверен, что его труд, обеспечивающий выживаемость предприятия, будет достойно вознагражден. Система стимулирования труда должна включать условия, размер и порядок вознаграждения за достижение индивидуальных результатов, которые, в конечном счете, приведут к повышению качества продукции при снижении доли труда, затраченного на производство единицы продукции. Система мотивации труда должна постоянно совершенствоваться в изменяющихся рыночных условиях, учитывать психологические факторы в поведении работника, социальную атмосферу в структуре коллектива, определять цели и задачи системы стимулирования труда.

Система мотивации охватывает те действия работника, которые за счет его творческого труда приводят к конкурентоспособности предприятия на рынке, поднимают престиж предприятия, способствуют производству инновационной продукции.

Мировой опыт показывает, что эффективность системы стимуляции достигается за счет увеличения доли мотивационных поощрений в общем объеме оплаты труда. Такая система способствует активному участию работника в функционировании предприятия, психологическим мотивам повышения производительности и качества труда, так как учитывает желания, потребности и собственные цели работников.

При этом учитывается, что для работника важны не только рост материального благосостояния, но и уважение членов коллектива и

руководства предприятия, престижность фирмы, в которой он может чувствовать себя совладельцем.

Главное правило кадровой политики должно быть сформулировано следующим образом: платить сотрудникам надо за конкретный результат их работы. В первую очередь данный подход к совершенствованию кадровой политики в области материального стимулирования при начислении заработной платы необходимо применить не только в бригадах, но и для индивидуального работника, чей вклад в конечный результат деятельности предприятия очевиден и наиболее весом. Поскольку главной целью деятельности является своевременное, качественное выполнение производственной программы по транспортировке газа и бездефицитный финансовый результат, кадровая политика в области стимулирования труда должна обеспечивать заинтересованность каждого работника предприятия в ее достижении. Однако существующий на предприятии подход к стимулированию работников Александровского ЛПУМГ полностью соответствует генеральной цели организации.

Существующая на сегодняшний день система материального стимулирования выглядит следующим образом. Труд рабочих оплачивается по повременно-премиальной системе в соответствии с утвержденным генеральным директором штатным расписанием, присвоенными индивидуальными оценочными коэффициентами, за фактическое отработанное время на основании табелей рабочего времени. В премиальной части заработной платы, согласно Положения о текущем премировании работников ООО «Газпром трансгаз Томск» как руководителей, так и рабочих в настоящий момент установлена зависимость величины премии от двух показателей: от выполнения плана товарно-транспортной работы и выполнения плана по выручке от основного вида деятельности.

На мой взгляд к мерам, которые позволят удерживать сотрудников в компании и стимулировать их к эффективному труду, могут быть отнесены: компенсацию инфляционных, налоговых потерь и пр.; гибкое

формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом не только выслуги лет, но и квалификации, производственных достижений; кредитование, долгосрочные бонусы, опционы и пр.; развитие инфраструктуры.

Необходимо обратить внимание и на систему оплаты труда. На предприятиях ООО «Газпром трансгаз Томск» к оплате труда рабочих применяют шестиразрядную тарифную сетку с соотношением тарифных ставок крайних разрядов 1:1. Однако многим рабочим отрасли требуются глубокие технические знания по обслуживанию огромного количества сложнейшего оборудования и установок¹. Исходя из этого, актуальной становится задача по совершенствованию тарификации условий оплаты труда для высококвалифицированных рабочих, которые заняты выполнением сложных работ на основном производстве и имеют высшее образование по 7 и 8 разрядам. Таким образом, установка 8- разрядной тарифной сетки для рабочих, позволит более эффективно использовать квалификационный потенциал. Для ограниченного круга работ в газовой промышленности в основном производстве предлагается использовать два дополнительных разряда тарификации – 7-й и 8-й, применение которых расширяет диапазон дифференциации тарифных ставок. Например, по 8-разрядной сетке тарифицируются только отдельные профессии рабочих и виды работ (ремонт, наладка и обслуживание особо сложного уникального оборудования). Присваивать 7 и 8 разрядов рабочим рекомендуется через аттестацию с целью определения разряда оплаты труда в зависимости от сложности труда и квалификации работников².

Удовлетворенность работников заработной платой зависит не столько даже от размера, сколько от социальной справедливости в оплате труда. Уравниловка в оплате – препятствие сохранению и усилению трудовой

¹ Уруджова Л. Б. Кадровая политика ООО «Газпром трансгаз Ставрополь» и методы ее совершенствования // Молодой ученый. 2015. № 12. С. 510-512.

² Коклин И.М. Комплексная подготовка персонала в ООО «Кавказтрансгаз» // Кадры газовой промышленности. 2011. № 3. С. 3-11.

мотивации. При всей увлеченности своим делом, добросовестном отношении к работе, сознании, что другой человек при значительно меньшем вкладе получает столько же, оказывает деморализующее влияние на работника.

Как показывает практика, отдельные виды мотивации не работают. Например, классическая схема «зарплата + премия». Персонал настолько привыкает к дополнительным выплатам, что начинает воспринимать их как само собой разумеющееся.

Бесспорно, материальная составляющая имеет значение. Однако следует отметить, что она, прежде всего, решает задачу удержания персонала и контроля за соблюдением стандартов работы, а уже потом стимулирует к достижению результатов, и это при условии, что мотивационная система привязана к последним. Повышение оплаты труда, связанное с показателями производительности труда, включающими результаты, объем выполняемых работ, ответственность, воздействует непродолжительное время. Человек быстро привыкает к хорошему, и новый, более высокий уровень оплаты того же объема работы, становясь привычным, теряет свою побудительную силу.

Самым удачным вариантом системы мотивации считается совпадение целей, когда задачи учреждения или его отдела соединены с целями и задачами сотрудника. То есть при выполнении поставленных руководителем задач работник достигает результата и лично для себя, поскольку никакая деятельность не может быть прочной, если она не имеет основы в личном интересе. В таком случае абсолютно не страшно, если интересы сотрудников выходят за пределы работы – у динамичных и обладающих потенциалом роста людей, как правило, так и бывает.

При совершенствовании системы мотивации и стимулирования следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов:

- 1) Комплексность - предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

2) Системность - предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

3) Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник может проявить инициативу.

4) Специализация – это закрепление за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

5) Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника.

6) Целенаправленное творчество. Система стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных технологий производства, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления.

Стимулирование эффективно только в том случае, когда орган управления умеет добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платит. Организация труда в управлении - это система мероприятий, направленная на рациональное использование рабочей силы,

соответствующую расстановку людей в процессе производства его нормирование и стимулирование, организацию рабочих мест, их обслуживание и создание благоприятных условий труда. Основной единицей управления является рабочее место – основное звено производственного процесса и элемент структуры предприятия. От эффективности организации труда на каждом рабочем месте зависят его общие результаты, как на данном рабочем месте, так и на производственном участке, в цехе и на предприятии в целом. Организация рабочих мест предполагает установление определенных норм производительности на данном месте, а, следовательно, и интенсивности труда работников, к тому же должна учитывать сложность работы, ее важность для производства.

Проведя анализ мотивационной системы Вертикосской Промплощадки, выявив проблемные места, можно рекомендовать следующие перспективные способы решения проблемы текучести кадров: привлечение молодых специалистов и удержание опытных сотрудников, создавая новые методы мотивации и стимулирования сотрудников на основе результатов исследования (Приложение А).

В перспективе необходимо рассмотреть проблему с недостатком благоустроенного жилья для специалистов Вертикосской промплощадки. Несмотря на то, что в Вертикосе был построен жилой комплекс с 12 квартирами, жилья для работников не хватает. Приехав в поселок, молодые кадры поселяются в общежитие с тесными комнатами, в которое не представляется возможным перевезти семью.

Также необходимо рассмотреть вопрос отсутствия возможности в любое время выехать из поселка. Поселок Вертикос расположен в северо-восточной части Каргасокского района в 106 км от Каргаска, это самый дальний от районного центра населённый пункт района. В посёлок зимой можно доехать только по зимней дороге (из Каргаска – два с половиной часа, 100 километров), летом – только по р. Обь на теплоходе из Каргаска (2 часа), в остальные сезоны до поселка можно добраться только на вертолете (из

Томска – 3 часа, из Каргаска – 20 минут). В зимний и летний период с транспортом проблем меньше – зимой можно выехать на личном транспорте, который имеется у большинства работников, и на маршрутном такси, летом – на речном транспорте. Во время распутицы из поселка можно выбраться только на вертолете, который используется в основном в служебных целях и при чрезвычайных ситуациях. В связи с этим, целесообразно будет пустить рейсовый вертолет на время распутицы, на котором могут улететь все желающие за определенную плату.

Не так остро стоит вопрос о недостаточно развитой инфраструктуре, но, тем не менее, такая проблема, по мнению респондентов, тоже существует. В 2008 году в поселке была построена новая современная школа. Но качество образования оставляет желать лучшего. Это связано с недостатком учителей и профессионализма. Также в поселке существует проблема с детским садом – здание старое и небольшое, мест не хватает. Здание досугового центра тоже в ветхом состоянии и недостаточной площади, что не позволяет проводить масштабные мероприятия.

Организация ООО «Газпром трансгаз Томск» представляет собой современное предприятие, которое следует современным подходам в основе организации персонала и формирования кадров предприятия. Основные же недостатки связаны с совершенствованием системы оплаты труда, которые не носят радикального характера.

3 Корпоративная социальная ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск»

3.1 Внутренняя социальная ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск»

Корпоративная социальная ответственность предприятия – реализация его интересов посредством обеспечения социального развития коллектива и активного участия организации в развитии общества¹.

Деятельность предприятия – это реакция на перемены, постоянно развивающиеся технологии и неопределенность окружающего мира². В связи с этим, технологии современного управления должны сбалансировано сочетать организационные изменения, человеческие ценности и адаптации к изменениям внешней среды. Все эти факторы подразумевают необходимость в изменениях в методах и формах работы фирмы и подходах к формированию корпоративного управления. В свою очередь, система корпоративного управления должна базироваться на принципах корпоративной социальной ответственности.

ООО «Газпром трансгаз Томск» стремится к устойчивому развитию своего бизнеса, уделяя при этом особое внимание не только экономической, но и социальной составляющей. Организация «Газпром трансгаз Томск» четко следует принципам социальной ответственности, таким как: реализация социальных программ для работников, предоставление новых рабочих мест, спонсорство и благотворительность, охрана окружающей среды и т.д.

Следование принципам социальной ответственности для организации «Газпром трансгаз Томск» – это объективная потребность, которая

¹ Гончаров С. Ф. Корпоративная социальная ответственность в социальных программах. М., 2014. С. 7.

² Туровца О. Г. Организация производства и управление предприятием: учеб. М., 2015. С. 9.

основывается на привычных человеческих ценностях. К тому же, это важнейшая составная часть конечного успеха.

Для организации «Газпром трансгаз Томск» кадровый ресурс – один из ключевых факторов, который способствует успешному достижению глобальных целей компании.

На протяжении долгого времени «Газпром трансгаз Томск» является крупнейшим работодателем, предоставляет рабочие места огромному количеству человек, при этом создает для них стабильные условия труда и укрепляет уровень их социальной защищенности.

Охрана труда и промышленной безопасности. Деятельность ПАО «Газпром», его дочерних обществ, имеет стратегическое значение для экономики России и других стран. Являясь крупнейшей газовой компанией в мире и одной из крупнейших энергетических компаний, занимающихся геологоразведкой, добычей, транспортировкой, хранением, переработкой, реализацией газа и других углеводородов, а также производством электроэнергии, Компания в полной мере осознает свою ответственность перед обществом за создание безопасных условий труда и обеспечение промышленной безопасности. При осуществлении всех видов деятельности приоритетом для ПАО «Газпром» является жизнь и здоровье работников.

Для руководства компании система управления охраной труда и промышленной безопасности – необходимый элемент эффективного управления производством. Организация принимает обязательства по управлению производственными рисками, воздействующими на жизнь и здоровье работников, оборудование и имущество.

Основными целями компании «Газпром», ее дочерних предприятий в этой области являются:

- обеспечение надежности работы опасных производственных объектов;

- создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников;
- уменьшение риска аварий на опасных производственных объектах.

Данные цели достигаются при помощи предупреждения несчастных случаев, аварий, несчастных случаев на основе:

- оценки и управления производственными рисками;
- идентификации опасностей;
- консультирования работников и вовлечения их в систему управления охраной труда и промышленной безопасности.

Чтобы достигать поставленные цели предприятие обязуется:

- снижать показатели аварийности, профессиональных заболеваний и производственного травматизма;
- обеспечивать соблюдение требований федерального и регионального законодательств, внутренних документов ПАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности;
- обеспечивать правильное функционирование и постоянное совершенствование системы управления охраной труда и промышленной безопасностью;
- обеспечивать соблюдение приоритетности действий и мер, которые направлены на предотвращение негативного воздействия факторов производства на работников и население, перед мерами по ликвидации последствий этого воздействия;
- осуществлять выявление, оценку, снижение рисков в области охраны труда и промышленной безопасности;
- обеспечивать внедрение научных разработок, методов, технологий управления охраной труда и промышленной безопасностью;
- призывать работников к активному участию в деятельности по охране труда и промышленной безопасности, создавать условия, включая

- мотивацию, когда каждый сотрудник понимает ответственность за собственную безопасность и безопасность окружающих его людей;
- выделять необходимые финансовые и материально-технические ресурсы для реализации данной политики;
 - непрерывно повышать уровень компетентности в области охраны труда и промышленной безопасности;
 - осуществлять контроль за соблюдением требований охраны труда и промышленной безопасности на производстве;
 - требовать от поставщиков и подрядчиков, осуществляющих деятельность на объектах компании, соблюдения стандартов и норм в области охраны труда и промышленной безопасности, принятых ПАО «Газпром»;
 - периодически анализировать, корректировать и совершенствовать, а также своевременно доводить до персонала компании и других заинтересованных организаций политику ПАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности.

Обеспечение работников стабильной заработной платой и комплексом социальных гарантий. Эффективная система мотивации работников – залог их успешной работы. Организация ПАО «Газпром» поддерживает среднерыночный уровень заработной платы по отраслевому рынку труда. Зарплата сотрудников пересматривается ежегодно.

Системы оплаты труда работников ПАО «Газпром» предусматривают установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов), а также выплату вознаграждения по итогам работы.

Единые корпоративные нормы по оплате труда, закреплены в Типовом положении об оплате труда работников организаций ПАО «Газпром», утвержденном приказом ОАО «Газпром» от 20 декабря 2012 года № 377.

Для стимулирования руководящих работников ПАО «Газпром» и его основных дочерних обществ по добыче, транспортировке, подземному хранению, переработке и реализации газа решением Совета директоров ОАО «Газпром» от 19 декабря 2006 г. № 927 предусмотрены:

- система годового бонуса, учитывающая выполнение общекорпоративных и индивидуальных ключевых показателей деятельности Компании в отчетном году. Перечень общекорпоративных показателей включает: удельные затраты в добыче газа, удельные затраты в транспортировке природного газа, объем продаж газа в натуральном выражении, снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг), а также ввод в эксплуатацию приоритетных производственных объектов;
- программа участия руководящих работников в уставном капитале ПАО «Газпром», направленная на долгосрочное стимулирование ключевых работников Компании в повышении рыночной стоимости акций Общества.

В целях стимулирования работников Группы «Газпром» реализована система поощрения их государственными наградами Российской Федерации, наградами Минэнерго России и ПАО «Газпром».

Политика управления человеческими ресурсами в части социальной защищённости работников строится на принципах социального партнёрства. Соблюдение баланса интересов работников и работодателей достигается путём ведения переговоров и заключения коллективных договоров.

Генеральный коллективный договор устанавливает единый список и размеры социальных льгот и гарантий. Обязательства предприятия по

коллективному договору создают высокий уровень социальной защищенности сотрудников.

Генеральный коллективный договор действителен для всех работников, их семей, пенсионеров и представителей профсоюза.

Работникам ООО «Газпром трансгаз Томск» предоставляются такие социальные льготы, как:

- материальная помощь к ежегодному отпуску и в связи с особыми событиями в их жизни (свадьба, день рождения, рождение ребенка);
- доплата до среднего заработка сверх максимального размера пособия по временной нетрудоспособности;
- медицинское обеспечение;
- санитарно-курортное и восстановительное лечение;
- бесплатные путевки за границу;
- дополнительная материальная помощь по семейным обстоятельствам;
- компенсация транспортных расходов за проезд во время отпуска;
- компенсация стоимости дополнительного образования детей;
- программы повышения профессиональной подготовки на базе Корпоративного института.

Одна из важнейших составляющих социальной политики организации – поддержка ветеранов ПАО «Газпром» и его филиалов. Негосударственное пенсионное обеспечение работников ООО «Газпром трансгаз Томск» реализуется через НПФ «Газфонд». В данном фонде принята солидарная пенсионная схема с установленными размерами выплат, которые производятся пожизненно.

Для неработающих пенсионеров предусмотрены: ежемесячная доплата к пенсии, выплаты по затратам на переселение в другое место жительства, материальная помощь к юбилейным датам, в случае смерти супруга (супруги), при нанесении ущерба, ремонт жилья, на оздоровление, а

также компенсация расходов на санитарно-курортные путевки и расходов на услуги по погребению.

Для решения жилищных вопросов работников организация реализует программу жилищного обеспечения, которая основана на использовании нового рыночного механизма – банковского ипотечного кредитования.

В регионах деятельности компании строятся современные жилые комплексы для сотрудников предприятия.

Что касается программ повышения профессиональной подготовки, то следует отметить следующее. Процесс добычи и доставки газа очень сложный, он требует специальных знаний и компетенции. На любом этапе трудоемкой работы важна точность и согласованность специалистов. В связи с этим специалисты газовой отрасли должны быть настоящими профессионалами, которые преданы своей работе.

Осознавая, что профессионализм начинается с качественного образования, ООО «Газпром трансгаз Томск» - филиала ПАО «Газпром» с 2005 года сотрудничает с Научно-исследовательским Томским Государственным Университетом. Каждый год из выпускников создаются целевые группы для обучения в ТПУ по специальностям, которые востребованы в газовой отрасли.

В 2015 году ООО «Газпром трансгаз Томск» открыл первый в Сибири Газпром-класс. Стартовый набор составил 27 человек.

В структуру ООО «Газпром трансгаз Томск» входит корпоративный институт, который имеет лицензию на образовательную деятельность. Институт имеет лаборатории с современным оборудованием. Организация целенаправленно реализует комплексную систему непрерывного профессионального обучения.

3.2 Внешняя социальная ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск»

Компания стремительно увеличивает свое участие в проектах, направленных на укрепление социальной инфраструктуры, на усиление социальной поддержки населения, на развитие культуры, науки, спорта.

В спонсорстве и корпоративной благотворительности приоритетными направлениями для организации ООО «Газпром трансгаз Томск» являются:

- поддержка программ сохранения культурного и исторического наследия;
- ремонт и строительство медицинских и образовательных учреждений, жилых домов, спортивных комплексов;
- содействие в организации социально значимых культурных и спортивных мероприятий, программ по поддержке детей и молодежи.

Компания обеспечивает ремонт и строительство школ, детских дошкольных учреждений, столовых, детских домов, детских площадок и спортивных объектов. Также для школ и детских садов закупаются современное оборудование и мебель. Проводятся экскурсии для детей, спартакиады, акции и др.

Организация ООО «Газпром трансгаз Томск» оказывает помощь муниципалитету в создании и поддержании городских общественных пространств: установке памятников, стел, создании экспозиций музеев.

Организация ООО «Газпром трансгаз Томск» создает городскую спортивную инфраструктуру. Так, в 2015 году был открыт новый спортивный комплекс «Ермак» в центре Томска.

Компания неизменно поддерживает проведение общегородских праздников.

Также фирма направлена на возрождение духовных и религиозных традиций. Например, в 2016 году началось строительство часовни в поселке Вертикос, Томской области, Каргасокского района.

Охрана окружающей среды. Одним из основных принципов деятельности «Газпром трансгаз Томск» является устойчивое развитие, предусматривающее рациональное использование и сохранение природных ресурсов. Охрана окружающей среды является одним из важнейших направлений работы ООО «Газпром трансгаз Томск». Компания традиционно проводит в регионах работы Общества акции по благоустройству уголков природы, по расчистке городских скверов и парков, высаживаются деревья и кустарники. На объектах компании осуществляется селективный сбор бытовых отходов. В 2013 году, который был объявлен ПАО «Газпром» годом охраны окружающей среды, в ООО «Газпром трансгаз Томск» было реализовано более 500 мероприятий, направленных на улучшение экологической обстановки в регионах присутствия компании.

ООО «Газпром трансгаз Томск» несет ответственность перед потребителями за надежность поставок природного газа. Реализация мероприятий по реконструкции и техническому перевооружению объектов транспортировки газа обеспечивает надежность поставок природного газа потребителям. Для обеспечения эксплуатации газотранспортной системы на объектах ежегодно проводятся комплексы текущих и капитальных ремонтов.

На предприятии «Газпром трансгаз Томск» отработана четкая система действий при аварийных и нештатных ситуациях. Наибольшее количество аварий происходит на магистральных трубопроводах, в газораспределительных сетях и на энергетических объектах. Организация проводит систематическую оценку и анализ уровня технологического риска эксплуатации газовых объектов. Это позволяет прогнозировать возникновение опасных негативных природных и техногенных явлений и принимать меры по предупреждению аварийных ситуаций, аварий и травмирования людей. Организация «Газпром трансгаз Томск» осуществляет контрольные функции – от экспертизы промышленной безопасности проектных решений до участия в работе комиссий по проверке технического состояния объектов или комиссий по расследованию аварий и инцидентов.

3.3 Стейкхолдеры ООО «Газпром трансгаз Томск»

В современном мире компания существует, взаимодействуя с заинтересованными сторонами – стейкхолдерами. Следовательно, компания должна вырабатывать эффективную стратегию управления отношениями с различными группами стейкхолдеров. Взаимодействие с ними формирует организационную способность компании получать преимущества через развитие «отношенческих активов».

Прямые стейкхолдеры: акционеры и инвесторы; потребители; персонал и профсоюз.

Косвенные стейкхолдеры: органы государственной власти; региональные и муниципальные администрации; деловые партнеры и участники рынка; деловые и отраслевые ассоциации; общественные и муниципальные организации; жители регионов присутствия (общественность).

Ключевыми для компании ООО «Газпром трансгаз Томск» являются следующие группы стейкхолдеров: органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации, общественные и муниципальные организации. Ресурсы организации принадлежат государству, поэтому именно оно обеспечивает основу регулирования и определяет права и обязанности. Общественные организации, в свою очередь, играют немаловажную роль в развитии социальной ответственности компании.

Важными стейкхолдерами для организации является персонал. Именно от сотрудников в большей степени зависит деятельность компании, это ее основной актив.

Не менее важно взаимодействие с акционерами и инвесторами, которые непосредственно влияют на работу организации и ее финансовые показатели.

3.4 Программы корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром трансгаз Томск» и их структура.

Деятельность ООО «Газпром трансгаз Томск» из-за своих огромных масштабов затрагивает интересы огромного количества людей. В связи с этим, у компании существуют важнейшие принципы в деятельности, такие как: внимательное отношение к интересам общества, содействие социально-экономическому развитию регионов, создание благоприятного делового климата, поддержание социального и духовного благополучия людей.

Спонсорская и благотворительная деятельность организации направлена на возрождение духовных и национальных ценностей, поддержку культуры, науки и образования, содействие научно-техническому прогрессу, на пропаганду здорового образа жизни.

Структура программ корпоративной социальной ответственности (КСО) показана в таблице 10.

Таблица 10 – Структура программ КСО ООО «Газпром трансгаз Томск»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры
Поддержка детских домов, школ, детских садов	Социальные инвестиции	Общественность
Поддержка развития отечественной науки	Социальные инвестиции	Общественность
Обеспечение материально-технической базы вузов	социальные инвестиции	Общественность
Поддержка медицинских учреждений	Социальные инвестиции	Общественность
Развитие спорта, поддержка здорового образа жизни	Социальные инвестиции	Общественность
Поддержка музеев и творческих коллективов, русской православной церкви	Программа спонсорства (сохранение культурного и исторического наследия)	Общественность
Помощь малообеспеченным и малоимущим, военнослужащим, ветеранам и инвалидам Великой Отечественной войны, детям-инвалидам и сиротам	Адресная помощь	Общественность

ООО «Газпром трансгаз Томск» уделяет особое внимание поддержке детей и юношества. Поэтому, в 2007 году был создан крупнейший социальный проект-программа «Газпром – детям».

Цели данной программы:

- создание условий для интеллектуального, духовного и физического развития подрастающего поколения;
- пропаганда здорового образа жизни среди российской молодежи;
- вовлечение как можно большего количества детей и подростков в спортивные секции, творческие и самодеятельные кружки.

Для реализации целей организация:

- строит и ремонтирует школы, детские дома, детские сады, спортивные комплексы, дворовые многофункциональные спортивные площадки;
- закупает необходимое оборудование для детских учреждений, организации спортивных секций, кружков творчества и самодеятельности;
- привлекает для занятий с детьми и подростками высокопрофессиональных тренеров и преподавателей;
- организует фестивали и спортивные состязания.

По программе «Газпром — детям» также проводится значительная работа и по развитию творческого потенциала подрастающего поколения.

Наряду с традиционным проведением детских праздников в российских регионах компания финансирует кружки и секции художественной самодеятельности, что позволило привлечь к участию в них тысячи детей.

«Газпром трансгаз Томск» регулярно оказывает благотворительную помощь тяжело больным детям на территории Сибири и Дальнего Востока, в том числе: Александровской районной организации Томского регионального объединения «Всероссийского общества инвалидов», детскому благотворительному фонду им. Алёны Петровой, организации детей-инвалидов Парабельского района Томской области «Мы вместе», управлению по физической культуре, спорту и молодёжной политике администрации г. Южно-Сахалинска и др.

Так, например, в поселке Вертикос с участием «Газпром трансгаз Томск» была построена новая школа. Новая школа рассчитана на 120 учащихся. В здании предусмотрено 8 учебных классов, 2 лаборатории, актовый зал, библиотека с книгохранилищем, класс информатики, столовая, спортивный зал с душевыми кабинами, кабинет психолога, а также столярно-слесарные и швейные мастерские. Школа укомплектована самым современным учебно-демонстрационным оборудованием: интерактивными досками, мультимедийными проекторами, наглядными пособиями для изучения химии, истории, географии, физики, математики. Для кабинета информатики приобретено 12 компьютеров. Столовая оснащена пароконвектоматом и другой современной кухонной техникой.

В рамках благотворительной помощи компанией «Газпром трансгаз Томск» оказана поддержка Центру развития ребёнка детский сад «Теремок» села Александровское Томской области. Также в селе Александровское состоялось торжественное открытие детской площадки, построенной ООО «Газпром трансгаз Томск».

В год юбилея Победы в Великой Отечественной войне силами газовиков в поселке была воздвигнута стела памяти, сделан мемориальный парк.

Компания финансирует строительство жилья для сотрудников.

Современные жилые комплексы для сотрудников компании построены в Томской области в селах Парабель, Володино, Вертикос, Чажемто, а также в городе Барабинске Новосибирской области.

Общая площадь жилищных комплексов составляет около 15000 кв. метров. Типовой проект – 3-х этажное здание, состоящее из общежития на 25 мест, кафе и 12-квартирного жилого дома. Все помещения выполнены с использованием современных материалов, на высоком дизайнерском уровне и готовы к заселению. Большие габариты, продуманная планировка, оборудованные санузлы, спутниковое телевидение – хозяевами квартир станут молодые специалисты.

3.5 Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром трансгаз Томск»

В 2008 году в рамках программы «Газпром детям» компания «Газпром трансгаз Томск» направила 30 млн. рублей на реконструкцию хоккейной коробки в городе Славгороде, 55 млн. рублей – на строительство Ледового дворца в Томске, 148,8 млн. рублей – на строительство легкоатлетического манежа в Томске.

Компания «Газпром трансгаз Томск» обеспечила современным оборудованием пищеблоки детских дошкольных и образовательных учреждений Томской и Кемеровской областей. На эти цели предприятием было направлено 5 млн. 727 тыс. рублей.

В 2015 году в парке культуры и отдыха города Барабинск в Новосибирской области построена детская площадка. Были установлены игровой комплекс, качели, карусели, брусья, турник и другое оборудование. Стоимость игровой площадки вместе с доставкой составила около 900 тысяч рублей. Она приобретена в рамках благотворительной программы «Газпром трансгаз Томск» по открытию детских площадок в регионах деятельности предприятия.

Стоимость игровой площадки в селе Александровское Томской области вместе с доставкой составила более одного миллиона рублей.

В детском саду № 35 «Сказка» г. Южно-Сахалинск благодаря помощи компании «Газпром трансгаз Томск» открылась новая столовая. Современное кухонное оборудование было приобретено в рамках целевой благотворительной программы ООО «Газпром трансгаз Томск». На средства компании были приобретены и установлены пароконвектомат, шестикомфорочная плита, пищеварочный котел, машина для переработки овощей, мясорубка и многое другое. Стоимость полного комплекта оборудования составила 1 миллион 300 тысяч рублей.

3.6 Оценка эффективности программ ООО «Газпром трансгаз Томск»

ООО «Газпром трансгаз Томск» на протяжении многих лет непрерывно вносит существенный вклад в социальное развитие общества. Это доказывают многочисленные победы в конкурсах благотворительности, награды за меценатство, дипломы за активную экологическую работу, первые места в конкурсе «Надежный работодатель», награды за инновационные проекты, высокая оценка деятельности организации властями регионов, медали за содействие донорскому движению.

Так, например, в 2013 году компания «Газпром трансгаз Томск» стала победителем конкурса «Лучший страхователь года по обязательному пенсионному страхованию», организованным Пенсионным фондом РФ, в номинации «Лучший страхователь с численностью сотрудников свыше 500 человек» и награждена почётным дипломом.

Серебряной медалью в 2013 году «За содействие донорскому движению» награжден генеральный директор компании «Газпром трансгаз Томск» Анатолий Титов.

В 2015 году мэр города Томска Иван Кляйн вручил генеральному директору ООО «Газпром трансгаз Томск» Анатолию Титову во время церемонии открытия нового спортивного комплекса «Ермак» медаль I степени «Меценат города Томска».

Из года в год организация наращивает свое участие в проектах, направленных на усиление социальной поддержки населения, создавая новые рабочие места, оказывая помощь малообеспеченным и малоимущим, военнослужащим, ветеранам и инвалидам Великой Отечественной войны.

В целом можно заключить, что предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск» зарекомендовало себя как социально ответственную компанию, заботящуюся как о социальном развитии своих работников, так и о развитии всего общества.

Заключение

Данная дипломная работа посвящена теме состояния мотивации и стимулирования работников предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск».

Дипломная работа состоит из трех основных частей: теоретической части, в которой излагается теоретический материал по данной теме; аналитической части, где приводится краткая характеристика подразделения, рассматривается современное состояние системы мотивации и стимулирования организации, анализируется проблема в виде текучести кадров, предлагаются рекомендации по ее устранению; в третьей главе освещается корпоративная социальная ответственность.

ООО «Газпром трансгаз Томск» регулирует свои отношения с трудовым коллективом посредством Генерального коллективного договора, утвержденного конференцией работников Газпрома и его дочерних обществ 23 ноября 2012 года¹. Указанный договор содержит конкретные методы и приемы мотивации и стимулирования работников.

Особое место в мотивационной системе ООО «Газпром трансгаз Томск» занимает материальное поощрение, поскольку оплата труда – основной источник эффективности труда работников. Благодаря проведенному исследованию (Приложение А), удалось установить, что 93% работников Вертикоской ПП главным мотивом к труду считают высокую заработную плату. 76% респондентов мотивируют выплаты к ежегодному отпуску и в связи с особыми событиями в их жизни (свадьба, день рождения, рождение ребенка).

К основным материальным методам мотивации сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск» на примере предприятия Александровское ЛПУМГ относится – заработная плата, премирование, льготы и привилегии, единовременная материальная помощь, награждение ценным подарком и др.

При этом экономические методы управления призваны повышать материальную заинтересованность работников в эффективности их работы. От результатов ежегодно проводимой аттестации напрямую зависит размер

¹ <http://tomsk-tr.gazprom.ru>

оклада, часовой тарифной ставки руководителей, специалистов и рабочих ООО «Газпром трансгаз Томск».

В дипломной работе установлено, что высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей.

К основным нематериальным методам мотивации сотрудников можно отнести:

- поощрение (объявление благодарности, награждение почетной грамотой, представление к званию лучшего по профессии);
- доступность образовательных программ и программ повышения квалификации, продвижение работников по карьерной лестнице, конкурсы профессионального мастерства;
- социальные льготы, гарантии и компенсации;
- медицинское обеспечение, санаторно-курортное и восстановительное лечение членов семей работников предприятия;
- устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе, интерес сотрудника к работе, привлекательность и содержательность труда;
- развитие корпоративной культуры (традиция отмечать День Рождения компании; наличие делового стиля одежды, символика предприятия, проведение мероприятий по совместному отдыху, выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации и др.).

Коэффициент текучести кадров на Вертикоской Промплощадке за 2013-2015 гг. уменьшился на 2,18 % и в 2015 году он составил 6 %, что превышает норму, т.к. считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год. Основные причины текучести кадров на

Вертикалоской Промплощадке по результатам исследования – это отсутствие жилья (73%), отдаленность от райцентра, труднодоступность (56%), отсутствие перспектив продвижения по карьерной лестнице (43%). Лишь 6% респондентов считают, что текучесть на предприятии отсутствует.

Перспективы развития компании «Газпром» предполагают признание ведущей роли личностного развития работника, формирование у него нового профессионального самосознания. Структурные подразделения Газпрома стараются не ошибиться в выборе метода мотивации персонала, чтобы выдержать баланс между материальной и нематериальной мотивацией.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г.: (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февр. 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) // Рос. газета. – 1993. – 25 дек.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1) от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 23 мая 2016 г.) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 30 дек. 2015 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
4. Федеральный закон от 8 фев. 1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 29 дек. 2015 г.) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 7. – Ст. 785.
5. Федеральный закон от 28 дек. 2013 г. № 426-ФЗ (ред. от 23 июня 2014 г.) «О специальной оценке условий труда» // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 52 (часть I). – Ст. 6991.
6. Постановление Правительства РФ от 31 окт. 2002 г. № 787 (ред. от 20 дек. 2003 г.) «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 44. – Ст. 4399.
7. Постановление Правительства РФ от 11 нояб. 2002 г. № 804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда» // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 46. – Ст. 4583.
8. Постановление Правительства РФ от 6 июня 2013 г. № 482 (ред. от 23 июня 2014 г.) «О продолжительности ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за работу с вредными и (или) опасными условиями

труда, предоставляемого отдельным категориям работников» // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 24. – Ст. 3005.

9. Адамс С. Принцип Дилберта / С. Адамс. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 98 с.

10. Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса. Теория и практика антикризисного управления / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский. – М.: КНОРУС, 2014. – 224 с.

11. Борисова Н.Н. Современные подходы к развитию мотивационной стратегии управления персоналом / Н.Н. Борисова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – № 5. – С.7-8.

12. Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием: учеб. / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 506 с.

13. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2008. – 512 с.

14. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. - М., 2014. - 288 с.

15. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 2014. – 288 с.

16. Гаибова Л.В. Аттестация рабочих мест в ОАО «Газпром» / Л.В. Гаибова // Кадры газовой промышленности. – 2012. – № 2. – С. 17-21.

17. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 480 с.

18. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы / В.В. Глущенко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 214 с.

19. Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность в социальных программах / С.Ф. Гончаров. – М.: Изд-во РГСУ, 2014. – 233 с.

20. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В.В. Гончаров. – М.: МНИ ИПУ, 2013. – 655 с.

21. Грачев М.В. Суперкадры / М.В. Грачев. – М.: Дело, 2013. – 65 с.

22. Гуренко В.Т. Ведущие мотивы и психические законы: учеб. / В.Т. Гуренко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 238 с.
23. Гусейнов К.Б. ООО «Газпром трансгаз Махачкала»: стабильное развитие / К.Б. Гусейнов // Журнал «Газовая промышленность». 2011. № 6.
24. Даль В.И. Толковый словарь живого великого русского языка. – М., 2014. – Т. 2. – С.47.
25. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: учеб. пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М., 2009. – 388 с.
26. Дорошевская Т.А. Исследование понятия «труд» и «работа» для построения модели стимулирования и мотивации персонала / Т.А. Дорошевская, И.В. Мандрица // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. – 2016. – № 1. – 189 с.
27. Доскова Л.С. Управление персоналом: конспект лекций / Л.С. Доскова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 248 с.
28. Дятлов В.А. Методические указания по организации курсов повышения специалистов нефтегазового профиля / В.А. Дятлов, И.М. Коклин. – М.: ГАНГ, 2011. – 13 с.
29. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – М.: Дело, 2014. – 720 с.
30. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 455 с.
31. Иванова А.С. Оценка влияния действующих систем оплаты труда на мотивацию персонала / А.С. Иванова // Молодой ученый. – 2014. – № 16. – С. 248-250.
32. Карлоф Б. Вызов лидеров : пер. с швед. / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М.: Дело, 2012. – 352 с.
33. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / под ред. В.А. Приписнова. – М.: Экономика, 2014. – 238 с.

34. Коклин И.М. Комплексная подготовка персонала в ООО «Кавказтрансгаз» / И.М. Коклин // Кадры газовой промышленности. – 2011. – № 3. – С. 3-11.
35. Колесняк А.А. Материальные интересы в системе экономического роста / А.А. Колесняк, Э.А. Шагдурова. – М., 2011. – 244 с.
36. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы / О.В. Кондратьев, Ю.Е. Мелихов, М.В. Снежинская. – М.: Экономика, 2014. – 216 с.
37. Краплин Ю.С. Подготовка кадров в ООО «Газпром трансгаз Ставрополь» / Ю.С. Краплин // Кадры газовой промышленности. – 2011. – № 3. – С. 15-21.
38. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Дж. К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 2014. – 320 с.
39. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М., 1975. – 188 с.
40. Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом / Т. Н. Лобанова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 1. – С. 179-200.
41. Лукашевич В.В. Психология личности: учеб. пособие / В.В. Лукашевич, Е.Н. Пронина. – М., 2016. – 404 с.
42. Лукичёва Л.И. Управление персоналом : курс лекций / под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2013. – 264 с.
43. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу // Вестник Московского университета. – 1991. – № 3. – Сер. Философия. – С.34-36.
44. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2014. – 232 с.
45. Менар Клод. Экономика организаций : пер. с франц. / под ред. А.Г. Худокормова. – М.: Инфра-М, 2011. – 160 с.
46. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2007. – 447 с.

47. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практич. пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МарТ», 2015. – 240 с.
48. Мотивация персонала в современной организации: учеб. пособие/ под общ. ред. С.Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2014. – 240 с.
49. Одинцова Л.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Л.А. Одинцова. – М.: Академия, 2012. – 272 с.
50. Организация работы службы персонала: метод. пособие / Н. Володина, Ю. Милованова. – М.: Библиотека персонал-технологий, 2012. – 64 с.
51. Платонов К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов. – М.: Мысль, 2014. – 238 с.
52. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. – М.: Изд-во МГУ, 2012. – 152 с.
53. Проблемы мотивации и стимулирования персонала / Ю.С. Кудрявцева, А.И. Поваляева, С.А. Кузнецов. – Воронеж, 2013. – 22 с.
54. Скляренко В.К. Экономика предприятия / В.К. Скляренко, В.М. Прудников. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
55. Терминология менеджмента : словарь / сост. А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2013. – 224 с.
56. Туровца О.Г. Организация производства и управление предприятием: учеб. / О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 505 с.
57. Уайтли Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 160 с.
58. Управление персоналом: учеб. / под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 488 с.
59. Уруджова Л.Б. Кадровая политика ООО «Газпром трансгаз Ставрополь» и методы ее совершенствования / Л.Б. Уруджова // Молодой ученый. – 2015. – № 12. – С. 510-512.

60. Шевалгин С.Е. Совершенствование системы оплаты труда производственного персонала – составляющая стратегического развития современного предприятия: условия и необходимость / С.Е. Шевалгин // Молодой ученый. – 2016. – № 6. – С. 586-589.

61. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2012. – 336 с.

62. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография / С.А. Шапиро. – М.: ИД «АТИСО», 2015. – 254 с.

63. Юркина Л.В. Управленческий труд: оценка, мотивация, стимулирование / Л.В. Юркина // Современные проблемы науки и образования. – 2009. – № 3 (1). – 248 с.

64. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://www.gazprom.ru>

65. Официальный сайт ООО «Газпром трансгаз Томск» [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://tomsk-tr.gazprom.ru>

Приложение А

(обязательное)

Исследование «Современное состояние, проблемы и перспективы мотивации и стимулирования работников на примере Вертикосской промплощадки АЛПУМГ»

Описание проблемной ситуации: большая текучесть кадров на Вертикосской промплощадке АЛПУМГ.

Проблема: как мотивировать персонал Вертикосской промплощадки АЛПУМГ

Актуальность проблемы:

Последние несколько лет проблема текучести персонала на Вертикосской промплощадке АЛПУМГ начинает принимать угрожающие масштабы. Персонал постоянно меняется, что негативно сказывается на рабочем процессе. Ценные кадры переводятся в другие филиалы.

Цель исследования: проанализировать современное состояние и проблемы мотивации и стимулирования работников АЛПУМГ.

Задачи:

- рассмотреть современное состояние мотивации и стимулирования персонала АЛПУМГ;
- выявить проблемы мотивации и стимулирования работников АЛПУМГ;
- изучить перспективы мотивации и стимулирования работников АЛПУМГ.

Объект исследования: работники Александровского ЛПУМГ.

Предмет исследования: мотивация и стимулирование работников Александровского ЛПУМГ.

Тип выборки – стихийная.

Место проведения исследования: Вертикосская промплощадка АЛПУМГ.

В исследовании используется одноступенчатая выборка. Исследуемая совокупность – 70 человек.

Метод сбора первичной информации: анкетный опрос.

Результаты исследования отражены в таблице А.1.

Таблица А.1 - Результаты исследования

Вопрос	Ответ	Количество ответивших человек	Процентное соотношение
1. Ваш возраст	а) 18-35 лет б) от 35 до 55 лет в) от 55 лет и старше	24 35 11	34% 50% 16%
2. Как долго вы работаете на Вертикоской промплощадке АЛПУМГ?	а) менее 1 года; б) от 1 года до 10 лет; в) более 10 лет	7 42 21	10% 60% 30%
3. Какие материальные стимулы, применяемые в организации, побуждают Вас к трудовой деятельности?	а) высокая заработная плата; б) выплаты к ежегодному отпуску и в связи с особыми событиями в их жизни (свадьба, день рождения, рождение ребенка); в) премиальные выплаты; г) обучение за счет фирмы; д) бесплатный проезд по РФ во время отпуска.	65 53 17 9 48	93% 76% 24% 13% 68%
4. Какие нематериальные стимулы, применяемые в организации, побуждают вас к трудовой деятельности?	а) награды; б) престижность компании; в) уважение сослуживцев; г) продвижение по карьерной лестнице	5 37 11 49	7% 53% 16% 70%
5. Существует ли, по вашему мнению, текучесть кадров в вашей организации? Если да, то по каким причинам?	а) нет, не существует; б) да, потому что нет продвижения по карьерной лестнице; в) да, в связи с отсутствием развитой инфраструктуры; г) да, из-за недостатка благоустроенного жилья; д) да, в связи с отсутствием возможности в любое время выбраться в районный и областной центры.	4 30 17 51 39	6% 43% 24% 73% 56%

Приложение Б

(обязательное)

Анкета исследования «Современное состояние, проблемы и перспективы мотивации и стимулирования работников на примере Вертикосской промплощадки АЛПУМГ»

1. Ваш возраст	
а) 18-35 лет	
б) от 35 до 55 лет	
в) от 55 лет и старше	
2. Как долго вы работаете на Вертикосской промплощадке АЛПУМГ?	
а) менее 1 года	
б) от 1 года до 10 лет	
в) более 10 лет	
3. Какие материальные стимулы, применяемые в организации, побуждают Вас к трудовой деятельности?	
а) высокая заработная плата	
б) выплаты к ежегодному отпуску и в связи с особыми событиями в их жизни (свадьба, день рождения, рождение ребенка)	
в) премиальные выплаты	
г) обучение за счет фирмы	
д) бесплатный проезд по РФ во время отпуска	
4. Какие нематериальные стимулы, применяемые в организации, побуждают вас к трудовой деятельности?	
а) награды	
б) престижность компании	
в) уважение сослуживцев	
г) продвижение по карьерной лестнице	
5. Существует ли, по вашему мнению, текучесть кадров в вашей организации? Если да, то по каким причинам?	
а) нет, не существует	
б) да, потому что нет продвижения по карьерной лестнице	
в) да, в связи с отсутствием развитой инфраструктуры	
г) да, из-за недостатка благоустроенного жилья	
д) да, в связи с отсутствием возможности в любое время выбраться в районный и областной центры	