

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Совершенствование системы мотивации персонала (на примере ООО «Газпром Газораспределение Томск»)</b>

УДК 005.32.331.101.3.522.324.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
31ИИ21	Жуков Иван Иванович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22; ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24; ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20; ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24; ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23; ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)

	персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16; ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22; ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22; ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12; ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15; ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24; ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой истории и философии  
науки и техники  
\_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
311И21	Жукову Ивану Ивановичу

Тема работы:

**Совершенствование системы мотивации персонала (на примере ООО «Газпром  
Газораспределение Томск»)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

От 12.04.2017 г. №2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

Июнь 2017

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

**Исходные данные к работе**

*Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; анализ и т. д.).*

**Объектом исследования** выступает ООО «Газпром Газораспределение Томск».

**Требования к процессу исследования :**

- обоснование актуальности исследования;
- формулирование проблемы и гипотезы исследования;
- определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования, понятийного аппарата;
- глубокое теоретическое обоснование и раскрытие сущности проблем на основе анализа литературы;
- наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков,

	<p>полученных за годы учебы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>самостоятельный и творческий подход;</li> <li>самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями.</li> </ul> <p><b>Анализ и оценка</b> системы мотивации предприятия.</p>
<p><b>Перечень вопросов которые подлежат исследованию, разработке и проектированию</b> (аналитическое освещение литературных источников с целью выявления достижений мировой науки в изучаемой области; постановка задач исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p><b>Цель работы</b> – совершенствование системы мотивации персонала на примере ООО «Газпром Газораспределение Томск».</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском языке:</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Теоретические основы управления персоналом;</li> <li>Роль системы мотивации персонала на предприятии;</li> <li>Оценка системы мотивации ООО «Газпром Газораспределение Томск».</li> </ol>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

**Задание выдал руководитель :**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент :**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311И21	Жуков Иван Иванович		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ  
Уровень образования – бакалавр  
Период выполнения – весенний семестр 2017 учебного года  
Форма представления работы:

**Дипломная работа**

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		Июнь 2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
25.04.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 82 страницы, 12 рисунков, 2 таблицы, 50 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: управление, мотивация, стимулирование, затраты, персонал.

**Объект** исследования ООО «Газпром Газораспределение Томск»,

**Предмет** исследования – система мотивации труда предприятия.

**Цель исследования** – совершенствование системы мотивации персонала на предприятии. Для достижения поставленной цели необходимо реализовать следующие **задачи**:

1. провести анализ и определить роль системы мотивации персонала на предприятии;

2. оценить систему мотивации ООО «Газпром Газораспределение Томск».

При написании работы проанализирована теоретическая литература и определена роль системы мотивации персонала на предприятии. Также оценена система мотивации ООО «Газпром Газораспределение Томск», ее направления и составляющие.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	9
<b>Глава 1. Теоретические основы управления персоналом .....</b>	<b>11</b>
1.1. Понятие социального управления и история его развития .....	11
1.2. Методы управления персоналом .....	20
<b>Глава 2. Роль системы мотивации персонала на предприятии .....</b>	<b>28</b>
2.1. Мотивация и стимулирование персонала .....	28
2.2. Роль системы мотивации персонала в управлении предприятием .....	40
2.3. Применение теории системы мотивации в практической деятельности предприятия .....	44
<b>Глава 3. Оценка системы мотивации ООО «Газпром Газораспределение Томск» .....</b>	<b>50</b>
3.1. Организационная характеристика предприятия .....	50
3.2. Оценка системы мотивации ООО «Газпром Газораспределение Томск» .....	56
3.3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации молодых работников предприятия .....	62
3.4. Особенности планирования и развития деловой карьеры в ООО «Газпром Газораспределение Томск» .....	66
Заключение .....	74
Список литературы .....	76
Приложения .....	80

## **ВВЕДЕНИЕ**

Персонал – один из основных ресурсов предприятия, знания о потребностях (мотивах) работников можно успешно применять для достижения целей организации. С этой целью и создается система мотивации персонала на предприятии.

Мотивация персонала – это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение поставленных целей. Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие).

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что ООО «Газпром Газораспределение Томск» динамично развивающееся предприятие, а в современных условиях удержание и закрепление молодых работников на предприятии особенно необходимо. Решить эту проблему помогает успешно организованная система мотивации на предприятии, так как в деятельности менеджера мотивация служит основным фактором воздействия на персонал организации. Исследование и дальнейшее повышение уровня мотивации персонала – важное направление развития организации. Чем выше уровень мотивации сотрудников организации, тем эффективнее они трудятся, а значит, и компания способна получать более высокие доходы.

**Целью** выпускной квалификационной работы является совершенствование системы мотивации персонала на предприятии. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи**:

- 1) Провести анализ и определить роль системы мотивации персонала на предприятии;
- 2) Оценить систему мотивации ООО «Газпром Газораспределение Томск»;
- 3) Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.

**Объектом** исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Газпром Газораспределение Томск».

**Предмет исследования** - система мотивации персонала.

**Методы исследования** - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

**Практическая значимость** аттестационной работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством ООО «Газпром Газораспределение Томск» для совершенствования существующей системы мотивации персонала, в результате чего можно ожидать повышения уровня эффективности работы коллектива, снижения показателей текучести кадров и увеличения прибыли предприятия.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Задача данной главы дать общую характеристику социального управления и раскрыть особенности этого процесса.

### **1.1 Понятие социального управления и история его развития**

Данный параграф раскрывает понятие и этапы формирования управления.

В самом общем виде управление – это функция систем разной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая хранение их высококачественной определенности или перевод системы из одного равновесного состояния в иное равновесное состояние.

Когда говорится о социальном управлении, то имеется в виду управление всеми и любыми общественными системами и процессами. *Социальное управление* – это деятельность по согласованию интересов и координации совместных действий людей для реализации заблаговременно установленных целей.[1]

Сложились два типа механизмов управления – стихийный и сознательный. При стихийном механизме воздействие на систему является усредненным итогом столкновения и перекрещивания разных, часто противоречащих друг другу сил. Это воздействие не требует вмешательства людей, оно осуществляется как бы автоматически. Таким примером может быть рынок – основной регулятор экономики. «Невидимая рука рынка», согласно А. Смиту, стремится удержать равновесие между спросом и предложением и тем самым сохранить стабильность и устойчивость системы[1].

При сознательном механизме цели и средства их достижения выбираются на основании интересов социальных групп. Но не все системы и процессы нуждаются в управлении извне. Это касается культурных,

демографических, творческих, миграционных и других процессов, хотя соблазн управлять всем и вся сохраняется.

Система управления состоит из трех блоков: субъект управления (управляющая подсистема), объект управления (управляемая подсистема) и управленческая деятельность (предметно-деятельностная область управления).

В зависимости от содержания и масштаба решаемых задач вся система социального управления может быть подразделена на три уровня:

1. Институциональный уровень – управление процессами, осуществляемыми в рамках социальных институтов (образование, здравоохранение, культура, регулирование социально-трудовых отношений и т.д.). Для управления этими процессами недостаточно какого-то одного субъекта управления, будь то административная команда или министерство.

2. Организационный уровень – управление любыми организациями (промышленное предприятие, банк, тюрьма, больница, посредническая фирма и т.д.) и в рамках этих организаций (управление подразделениями внутри организации).

3. Технический уровень – управление непосредственно производством товаров и оказанием услуг (менеджмент по отраслям и видам деятельности). Сюда можно отнести и так называемый функциональный менеджмент (маркетинговый, финансовый, кадровый, инновационный и т.д.).

Социальное управление, изучающее взаимоотношение и взаимодействие различных социальных групп, включенных в систему управления, концентрирует внимание на: менеджерах как особой социальной группой; характере социальных отношений в рамках иерархии управления; управлении как функции социального контроля [2].

Управленческая идея в России стремительно опережала развитие менеджмента на Западе. Так, уже в 1860-1870 годах в Московском высшем техническом училище была разработана методика рационализации трудовых процессов, которая была награждена «Медалью преуспевания» на всемирной

торговой выставке в Вене в 1873 г.[3]. Эта методика вызвала интерес зарубежом и стала распространяться в Англии. В 1911-1912 годах профессор Петербургского политехнического института И. Семеновым были прочитаны лекции по курсу «Управление заводским хозяйством», в котором излагались основы производственного менеджмента.

В 20-х годах сложилось два направления в отечественном менеджменте: организационно-технические концепции и социальные концепции управления, сторонниками которых были некоторые ученые, философы, экономисты.

А.А. Богданов отметил, что все виды управления в природе, технике и обществе имеют общие черты. Исходя из этого, он разработал основные принципы новой науки о законах организации, действующих в технике (организация вещей), в экономике (организация людей), в политике (организация идей), и заявил о необходимости их изучения [4].

О.А. Ерманский создал *концепцию «физиологического оптимума»*, в которой он сформулировал предпосылки теории организации труда и рационализации управления, связав их с появлением определенных технико-экономических условий (в виде крупного машинного производства) [5].

А.К. Гастев разработал *концепцию узкой базы*, суть которой состоит в том, что работу по научной организации труда надо начинать с отдельного человека, будь то руководитель или рабочий (все это было сформулировано еще до создания теории «человеческих отношений в управлении» Э. Мэйо). Концепция сводилась к тому, что *«рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка»*, а закономерности управления станком можно распространить на предприятие и на государство в целом.

Сотрудники Центрального института труда под руководством Гастева разработали *концепцию трудовых установок*, которая в зародыше содержала основы кибернетики, инженерной психологии и эргономики. Составными элементами этой концепции были теория трудовых движений в производственном процессе, организация рабочего места, организация

управленческих процессов, методика рационального производственного обучения[6].

К числу социальных концепций управления следует прежде всего отнести *«теорию организационной деятельности»* П.М. Керженцева. Он выделял в научной организации труда три элемента: труд, производство и управление. Причем последнему элементу Керженцев придавал особое значение и понимал под научной организацией управления изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных методов выполнения управленческих действий, таких как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор и использование кадров, поддержание дисциплины [6].

Н.А. Витке разработал *«социально-трудовую концепцию управления производством»*, в которой четко разграничил управление вещами и управление людьми. Он видел главную задачу в целесообразной организации людей как главных участников единой трудовой кооперации (*«управление состоит в целесообразном сочетании людских волей»*). Витке рассматривал управление как процесс, объединяющий систему социально-трудовых отношений и реальную деятельность, в которой эти отношения воплощаются [6].

К социальным концепциям управления можно отнести и *теорию «административной емкости»* Ф.Р. Дунаевского [6]. Под административной емкостью он понимал способность управленцев руководить определенным числом подчиненных. Причем эта способность руководителей, по его мнению, незначительно зависит от личных качеств. Дунаевский выделил нарастание информационного барьера в управлении и предложил некоторые способы его преодоления.

В 1932 г. на одной из ленинградских текстильных фабрик была проведена первая в мире деловая игра. Только в 1957 г. Американская ассоциация управления применила ее идеи при подготовке менеджеров.

В 30-50 годах в нашей стране был накоплен значительный опыт централизованного государственного планирования, стратегического планирования и управления. В 30-е годы в СССР сложилась модель централизованного государственного управления экономикой на основе господства государственной собственности на средства производства и государственного планирования, которая выдержала испытания в экстремальных условиях. Накоплен значительный практический и теоретический опыт в области программно-целевого управления.

Осуществление программы добивались как правило усилиями большого количества компаний, секторов экономики, работы по единственному проекту. На каждом этапе проводился анализ, в ходе которого установленные цели сопоставлялись с достигнутыми результатами, так как за время реализации программы нередко происходили изменения в самой системе управления и в окружающей среде, которые отсутствовали (или не были учтены) в момент формирования программы. Поэтому проанализировав результаты в программу вносились изменения.

Отечественный опыт государственного регулирования экономики на базе программно-целевого управления в целом имел положительное значение и был позаимствован почти всеми странами.

В 30-х годах в СССР началась индустриализация – процесс ускоренного развития промышленности (в первую очередь – тяжелой) за счет чрезмерной эксплуатации населения. Источником средств могла быть коллективизация. На теоретическом уровне кооперация в сельском хозяйстве была рациональна и исторически оправдана, и против нее в сельском хозяйстве трудно было возражать. Крестьян насильственно объединяли в совхозы и колхозы. Буквально все предприятия стали государственными или кооперативными, для управления которыми была нужна мощная бюрократическая машина, жесткая централизация и иерархичность. Создалась определенная хозяйственная система управления.

Наряду с отраслевыми существовало и территориальное управление. В административно-территориальном отношении страна делилась на союзные республики, которые, в свою очередь, делились на автономные республики и округа, края и области. В округах, областях и краях выделялись города и районы. На всех уровнях административно-территориального управления власть принадлежала Советам народных депутатов (избранных населением). В реальности власть принадлежала партии. Партийные организации присутствовали на всех предприятиях, где существовала жесткая дисциплина.

Экономическая жизнь общества определялась заданиями пятилетнего плана, которые после одобрения высшими партийными органами, утверждались высшими государственными органами. Впоследствии план становился законом обязательным для исполнения, и плановые задания доводились до определенных исполнителей (предприятий и организаций).

Несмотря на свое несовершенство, разработанная система управления оказалась действенной в условиях нашей страны. В 1932 г. задания первого пятилетнего плана были выполнены. Страна стала индустриальной. 15 млн. крестьянских хозяйств были объединены в 210 тыс. колхозов и совхозов, которые дали 84 % всей товарной продукции сельского хозяйства.

К началу Великой Отечественной войны страна имела высокий военно-промышленный потенциал. К концу войны Советский Союз обогнал по производству оружия Германию, Англию и США, ценой огромных жертв, усилий и сплоченности народа. Система управления в эти тяжелые годы оставалась практически постоянной. Развернулось всесоюзное соперничество за досрочное выполнение пятилетки, в которых предусматривались существенные инвестиции в пострадавшие во время войны районы. И это имело успех.

В 1950-1960-е годы перестройка управления по территориальному принципу. Суть реформы заключалась в ликвидации отраслевых министерств и разработке Советов народного хозяйства – территориальных органов управления. Преимуществом данной реформы является создание необходимых

условий для организации труда и структуры управления на микроуровне. Недостаток – местничество, т.е. первоочередное обеспечение местных интересов в ущерб общесоюзным.

Реформа 1965 г. на макроуровне восстановлено отраслевое управление через министерства. Предприятия получили самостоятельность, часть прибыли оставалось им, за счет чего образовывались фонды финансового стимулирования. Появились и негативные изменения. Возникла выгодная и невыгодная продукция, что повлекло «вымывание» дешевого ассортимента товаров и, в соответствии с этим, скрытый рост цен.

Реформа 1979 г. попытка укрепить экономику страны и увеличить эффективность производства методом заимствования приемов западного менеджмента. Уровень жизни народа с начала 80-х годов практически не повышался, темпы экономического развития понижались, интенсификация экономики страны не удавалась. В следствии этого, в 1986 году объявлен курс на проведение реформ, названных «перестройкой», которые проводились поэтапно. Отказот централизованного государственного планирования, превращение банков в коммерческие предприятия, создание бирж, рост коррупции, усиление инфляции. В результате произошел развал советской экономики и распад единой страны на ряд независимых республик.

8 декабря 1991 года подписано соглашение «О создании Содружества Независимых Государств» (СНГ). В нем зафиксировано, что «СССР как субъект международного права и геополитическая реальность прекращает свое существование».

Переходный период можно разделить на два этапа. На первом этапе (1992-1998) российская экономика пребывала в состоянии спада и депрессии. На втором этапе (с 1999 г. – по наше время) начался процесс стабилизации и экономического роста. Экономический рост подтверждается динамикой ключевых экономических индикаторов: увеличение валового внутреннего продукта и производства промышленной продукции, роста

сельскохозяйственного производства, роста инвестиций. Здесь уже можно увидеть роль зарождающегося менеджмента новой России [3].

В современной экономической науке термин «управление карьерой» является достаточно новым. Корпорация изначально представляла собой объединение свободных хозяйственных субъектов для достижения экономических целей. С течением времени сформировались качественные отличия одного типа корпорации от другого. Так, можно выделить три вида корпораций: классические, советские и креативные, которые создают всевозможные условия для становления карьеры.

Классическая корпоративная структура подразумевает точное размежевание собственности и управления, противопоставляя наемных сотрудников собственникам компании.

Ключевым аспектом советских корпораций являлась реализация задач, установленных государством, а не получение наибольшей эффективности производства. По мнению многих западных специалистов, современная Японская экономическая система (модель) наиболее близка к советской. Главное отличие — это то, что японцы работают исключительно в группах. И вот парадокс — один японский специалист по степени подготовки имеет возможность проигрывать иностранному, но десять японцев могут сделать больше, чем двадцать иностранцев. За границей работодатели делают ставку на заслуги индивидуально рассматриваемого человека. В Японии, прежде всего, смотрят, сможет ли данный специалист влиться в группу, а только после этого принимают во внимание его заслуги.

Компания не может предоставить всем сотрудникам быстрое продвижение по карьерной лестнице, но организация стремится к тому, чтобы предоставить все возможности роста. Впрочем, многие, например, не добиваются предела своего развития в карьере и способности лучше выполнять свои конкретные обязанности. На заключение данных задач и нацеленное консультирование по вопросам карьеры. Независимо от способа,

главным элементом его успеха считается степень удовлетворения потребностей индивидов и организации.

В основе мотивов лежат потребности человека, которые, в конечном счете, и руководят поведением человека. При этом процесс мотивации подразделяется на три элемента:

1. Удовлетворение физиологических, материальных, духовных потребностей личности.

2. Целеустремленность поведения, то есть действия, направленные на удовлетворение потребностей.

3. Вознаграждение (обратная связь — получаемое вознаграждение определяет принятие поведения, как допустимость и целесообразность его повторения в будущем).

При осознании потребностей у человека появляется желание их удовлетворить. Вследствие этого, индивид и работодатель, в конечном счете, заинтересованы в результативности процесса удовлетворения существующих потребностей его членов.

При рассмотрении потребностей человека на разных этапах карьеры можно выделить шесть групп моральных и физиологических потребностей (Приложение А). Чтобы человек имел возможность правильно распределять свои силы, предсказывать вероятные подьёмы, важно знать характеристику этапов её развития.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За данный период человек может сменить несколько работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период сотрудник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает волновать безопасность существования, забота о здоровье.

Этап продвижения продолжается до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 55 лет. Начинается процесс совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи.

Этап завершения длится от 55 до 60 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность.

**Вывод:** подробно рассмотрены концепции управления персоналом, представлены основные понятия и определения, изучена история развития управления в России.

## **1.2 Методы управления персоналом**

Задача данного параграфа рассмотреть основополагающие методы формирования системы управления.

В процессе управления субъект влияет на объект управления для достижения конкретных целей. Вместе с тем, вид и характер воздействия для достижения одной и той же цели могут различаться.

*Методы управления* – способы влияния субъекта управления на управляемый объект для достижения конкретно поставленных целей. Методы управления разнообразны, но их влияние на персонал предприятия непосредственно связано с мотивацией.

В поведении людей весомую роль играют потребности и интересы. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность

потребностей, на достижение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических.

*Экономические методы управления* предполагают ориентацию на выполнение определенного результата и получение после их выполнения экономического вознаграждения. Использование таких методов связано с формированием плана работы и контролем за его выполнением, а также с экономическим стимулированием труда, т.е. с объективной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение штрафов за несоответствующее его количество и недостаточное качество. Экономические методы используются на всех уровнях управления.

Использование экономических методов управления в целях индивидуальной мотивации трудовой деятельности работников проявляется при *оплате труда*. Существуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.



Рисунок 1 – Системы оплаты труда и формы заработной платы

*Повременная оплата труда* зависит от отработанного времени и определяется обычно фиксированной величиной в виде месячного оклада, размер которого на государственных предприятиях определяется в соответствии с 18-разрядной тарифной системой.

При *сдельной форме оплаты труда* вознаграждение ставится в прямую зависимость от выполненной работы.

Для усиления заинтересованности персонала в результатах работы организации применяется *премиальная система*. В этом случае размер и порядок выплаты премиального вознаграждения увязываются, как правило, с результатами работы, выраженными следующими показателями: объемом выработанной продукции, объемом приобретенной выгоды.

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 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.

В акционерных обществах все большее использование получает практика распространения части акций среди сотрудников компании, что, в свою очередь, повышает заинтересованность персонала в результатах работы предприятия. В случае если предприятие работает рентабельно, то его работники получают дополнительно к заработной плате и премиям часть прибыли в виде дивидендов по имеющимся у них акциям.

В России принято считать, что лучшая награда за труд - деньги. Но лучшие западные практики показывают, что такой подход не является единственно верным.

На сегодняшний день существует большое количество мотивационных теорий о том, каким образом следует поощрять персонал. Применение этих теорий и подходы к мотивации труда, созданные зарубежными учеными, в России и на Западе имеют свои нюансы.

На Западе проблема мотивации персонала понимается гораздо шире, чем в России. В нашей стране принято считать, что человек трудится исключительно ради денег. Конечно, вопрос о зарплате должен стоять на первом месте, ведь только очень редкие энтузиасты работают за идею. Но если компания представит своему сотруднику возможность посещать корпоративные курсы по изучению иностранного языка или абонемент в бассейн, то, разумеется, работник с большим удовольствием воспользуется этим предложением, а его лояльность повысится.

Помимо финансовой стороны, за рубежом заметная роль отводится нематериальным способам мотивации. Западные менеджеры по управлению персоналом давно пришли к выводу о том, что сотрудники - главная ценность компании, их нужно холить и лелеять, ведь от трудоспособности коллектива зависит успех фирмы. Особенности формирования зарубежных систем мотивации представлены в приложении В.

***Организационно - распорядительные методы управления*** основаны на мотивации, подчиняющиеся власти. Эта мотивация подразумевает обязательное соблюдение законов и нормативных актов, а также четкое определение прав и обязанностей в аппарате управления, гарантируется дисциплина и организованность в работе, исполняется координация трудовой деятельности. Нарушение данных отношений влечет за собой использование наказаний (замечание, выговор, увольнение). Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами способы

обеспечивают эффективную работу системы управления. Властная мотивация опирается на возможность принуждения.

Важное отличие организационно-распорядительных методов от экономических и социально-психологических в конкретизации задач, методиках, сроках выполнения работы и ответственности сотрудников.

Как показывает практика, применение только материальных и властных мотиваций не позволяет в полной мере мобилизовать творческую активность персонала и каждого работника на достижение целей организации.

***Социально-психологические методы управления.*** В основу метода заложены духовные мотивации, которые также крайне необходимы для достижения наибольшей эффективности управления. Методы включают многообразный арсенал методик и способов, разрабатываемых социологией, социальной психологией и другими науками, изучающими человека и межличностные отношения.

Социально-психологические методы управления используются для решения следующих задач:

- диагностики профессиональной пригодности работников;
- оптимального подбора и расстановки кадров, т.е. наиболее рационального формирования персонала;
- регулирования межличностных отношений в коллективе, укрепления дисциплины;
- повышения эффективности стимулирования деятельности работников;
- рационализации трудовых процессов.

Социально-психологические методы управления предусматривают проведение необходимых исследований: изучение работника при помощи анкет, интервью, деловых игр. Также существуют множество способов изучения индивидуумов: наблюдения, эксперименты во время исполнения работником служебных обязанностей, изучение конечного результата деятельности работника. В настоящее время при приеме на работу наиболее широко применение получили такие методы, как *опрос, беседа, интервью,*

*анкетирование и тестирование.* При их помощи можно выяснить мнение персонала (работника) об администрации, отношении к инновациям, выявить индивидуальные особенности, склонности, черты характера. Проанализировав данные результаты, можно подобрать для каждого сотрудника такую работу, где он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей работы, что продуктивно скажется на общем состоянии компании.

К *методам морального стимулирования труда* можно отнести систематическое развитие и обучение персонала, планирование деловой карьеры работников, проведение различных конкурсов и соревнований на звание лучших по профессии.

Активизация человеческого фактора связана с формированием организационной культуры фирмы. *Организационная культура* – это совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом в целях внутрифирменной координации и адаптации к внешней среде. Организационная культура выражает философию компании и отражается в ее деловом кредо, которое имеет цель, базовые цели организации и кодекс поведения работников.

Социально-психологические методы и методы морального стимулирования широко применяются менеджерами многих предприятий при формировании персонала, для преодоления конфликтных ситуаций [7]. Знание этих методов и умение использовать их на практике считаются одними из главных требований, предъявляемых руководителю, так как социальная психология помогает понять природу власти и лидерства, позволяет совершенствовать стиль управления и гарантировать соблюдение этических норм поведения в коллективе.

**Вывод:** изучив методы управления можно разработать план и тактические шаги, содействующие развитию всей карьеры в целом.

#### **Вывод по 1 главе:**

произведено исследование управления, представляющее собой сложное

многоаспектное, многофакторное явление, сформировавшееся более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. Уточнен понятийный аппарат теории управления персоналом, а также рассмотрены ее концепции. Изучены и проанализированы основные методы управления.

## **ГЛАВА 2. РОЛЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Задача второй главы провести анализ и определить роль системы мотивации персонала на предприятии.

### **2.1 Мотивация и стимулирование персонала**

Задача параграфа рассмотреть мотивацию и стимулирование как процесс удовлетворения потребностей сотрудников и определить, как мотивация влияет на эффективность трудовой деятельности.

Система мотивации персонала – это комплекс мер, направленных на повышение эффективности работы персонала. Эта система включает в себя такие элементы как мотивация и стимулирование [8].

Система мотивации труда включает следующие группы методов: организационно-производственные, административные, правовые, социально-экономические, социально-психологические, информационно-разъяснительные.

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

Социально-экономические методы нацелены на создание гибкой системы экономического стимулирования работников. 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 стимулирования.

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

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 приходиться в противоречие с интересами организации; отсутствие каких-либо специальных привилегий для руководства, которые увеличивают разрыв между ними и работниками.

В классическом понимании мотивация в менеджменте – это процесс побуждения себя, а также других работников к эффективной деятельности для достижения личных целей и целей, стоящих перед организацией.

Мотивация и стимулирование персонала могут рассматриваться как процесс удовлетворения потребностей сотрудников и их, связанных с работой, ожиданиями. При этом цели персонала согласуются с целями и задачами организации. Одновременно с этим, мотивация и стимулирование понимаются

и как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности трудовой деятельности персонала.

В определении сочетаются два основных вектора, которые руководство предприятия обычно принимает в качестве тождественных: мотивация и стимулирование. Но по сути своей, мотивация и стимулирование – это разные вещи, хотя и направлены на достижение единой цели – повышения эффективности работы персонала [8].

В истории становления понятия мотивации персонала существовало несколько концепций. Одни из самых известных: концепция А.Маслоу (рисунок 2) и Ф.Герцберг (таблица 1).



Рисунок 2 – Концепция мотивации А. Маслоу

Таблица 1 – Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

<p>Гигиенические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Политика фирмы и администрации;</li> <li>- Условия работы;</li> <li>- Зарботок;</li> <li>- Межличностные отношения;</li> <li>- Степень контроля за работой;</li> <li>- Возможность делового роста</li> </ul>	<p>Мотивация:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Успех;</li> <li>- Продвижение по службе;</li> <li>- Признание и одобрение результата;</li> <li>- Высокая степень ответственности;</li> <li>- Возможность творческого роста</li> </ul>
---	--

Следует разобраться, в чем состоит отличие мотивации от стимулирования. Мотивация персонала – это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение поставленных целей. Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие).

Необходимо знать и учитывать, что побуждающий к активным действиям импульс после первичного удовлетворения любой потребности на некоторое заметно затухает.

Процесс удовлетворения потребностей – мотивационная политика, которую выстраивают управленцы организации, руководствуясь известными им интересами и потребностями персонала компании. Стимулирование персонала всегда дополняет мотивационную политику организации; это средство удовлетворения конкретных потребностей работников, в основном материальных.

В деятельности любого менеджера мотивация служит основным фактором воздействия на персонал организации. И ее сущность заключается в том, чтобы персонал компании исполнял свои рабочие обязанности в соответствии с принятыми управленческими решениями. Руководству важно знать факторы мотивации персонала. Корпоративная культура как мотивирующий фактор тоже должна учитываться. Именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации способствует успешному согласованию интересов работников и организации, помогает разработать систему мотивации для сотрудников.

Руководители любой компании для обеспечения ее успешного функционирования должны целенаправленно и системно создавать условия способствующие повышению трудовой активности персонала. Принимая в расчет то, что персонал современных организаций и предприятий гораздо более образован и обеспечен, нежели работники прошлых десятилетий, его трудовую активность сложнее мотивировать [9].

Стимулирование мотивации персонала может выражаться в виде системных мер внешней поддержки со стороны руководства, в результате которых активность и качество трудовых усилий сотрудников повышается. Стимул может быть как позитивным (вознаграждения и поощрения), так и негативным (карающие санкции и угрозы их применения).

Стимулирование работников – внешняя материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем, стимулирование одновременно выполняет и нематериальную функцию, с помощью которой работающий человек реализует себя как личность.

Стимулирование как вознаграждение побуждает человека повышать эффективность работы. А вознаграждение в совокупности с мотивацией несет в себе более широкое понимание, чем просто деньги или подарки.

Стимулирование ориентирует персонал на фактическую структуру его ценностных устремлений и интересов, что способствует более полной реализации трудового потенциала коллектива организации [10].

Мотивация персонала – стратегическая линия организации, направленная на достижение целей, стоящих и перед работниками, и перед организацией. К примеру, желает сотрудник построить деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет фирмы, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию.

В тоже время мотивация и стимулирование как методы управления персоналом разнятся по своей направленности. И если метод мотивации имеет четкую направленность на изменение сложившейся ситуации, то стимулирование закрепляет существующее положение. При этом мотивация и стимулирование персонала взаимно дополняют друг друга.

Роль мотивации персонала в процессе управления формируется в основном из двух типов целей: корпоративные (общие) цели и личные цели.

Сущность мотивационного процесса реализуется через функции (рисунок 3).

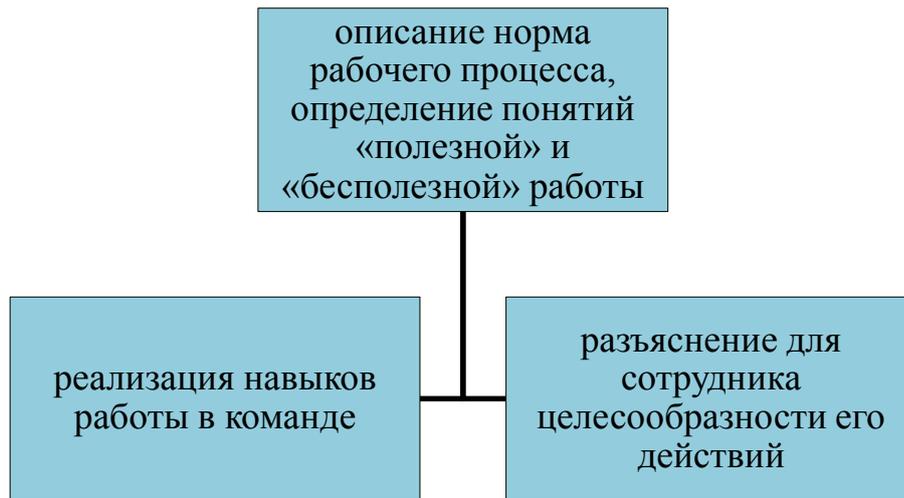


Рисунок 3 – Функции мотивационного процесса

Первостепенность той или иной функции зависит от типа мотивационной системы, принятой в организации. Непосредственно из функций формируется перечень задач, которые должна решать система мотивации персонала (рисунок 4).

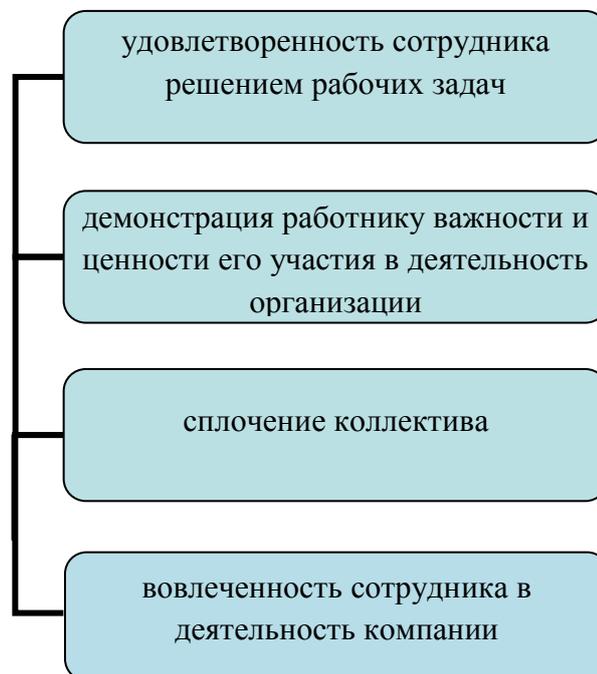


Рисунок 4 – Задачи системы мотивации

Если рассматривать систему мотивации работников со стороны организационной структуры, то необходимо выделить как минимум три

группы работников, для которых должны быть разработаны различные схемы мотивации:

- основной персонал;
- обслуживающий персонал;
- управленческий персонал.

Стоит отметить, что мотивация групп работников должна состоять из двух частей:

- общая мотивация для всех групп;
- мотивация по группам (типам деятельности).

К перечню общих механизмов мотивации можно отнести следующие поощрения (рисунок 5).



Рисунок 5 – Поощрения в системе мотивации

В условиях внедрения новых технологий, развивающейся автоматизации и телемеханизации производства, совершенствования процессов по организации труда персонала, мотивации работников предприятия к

эффективной трудовой деятельности, подготовке и развитию персонала важную роль играет выработка и утверждение кадровой политики организации.

Кадровая политика и система мотивации персонала на предприятии взаимосвязаны. Для построения эффективной системы мотивации необходимо учитывать политику руководства в отношении персонала. Здесь можно выделить несколько параметров.

Если задачей руководства является с помощью системы мотивации удержать сотрудников, акцент нужно делать на следующем:

- уровень заработной платы выше средней по рынку;
- проведение индексации заработной платы;
- в системе мотивации заложены стимулы «за отработанное время».

Это, как правило, доплаты за «выслугу лет», годовые премии, ценные подарки самым преданным сотрудникам, различные льготы (ДМС, служебная машина, возможность отдыхать на курортах, в санаториях) для сотрудников с определенным стажем работы в организации.

По мере развития компании знания, умения и навыки людей, работающих в ней, теряют свою актуальность. Например, в самом начале, когда предприятие только развивалось, имелась потребность в «пробивных», «с блеском в глазах» сотрудниках - энтузиастах своего дела, готовых работать «просто так», а когда организация набрала обороты, появилась потребность в квалифицированных менеджерах, умеющих выстраивать процессы, выполнять иногда рутинную, но необходимую работу. Для последней категории важна квалификация. Компания со временем начинает предъявлять повышенные требования к компетентности сотрудников, и тут есть два пути решения: либо обучать имеющийся персонал, либо набирать новый [11].

Если компания ориентируется на то, чтобы обучать людей, то система мотивации должна включать в себя:

- материальные стимулы повышения профессионализма, аттестации персонала, после которых у сотрудника появляется возможность повысить свой доход;
- поощрение сотрудников, самостоятельно получающих те или иные навыки;
- поощрение ротации внутри компании, когда сотрудники переходят из подразделения в подразделение, приобретая новые навыки;
- своевременная актуализация заработной платы для сотрудников, работающих долго.

Если компании необходимо привлечь «новые» кадры, то действовать нужно следующим образом:

- устанавливать заработную плату новым, более квалифицированным сотрудникам выше, чем «старичкам»;
- не повышать заработную плату долго работающим сотрудникам;
- для новых, более квалифицированных сотрудников создавать лучшие условия труда, предлагать интересные задания, способствовать их карьерному росту.

Система мотивации, конечно, должна быть разной в зависимости от того, кто нужен компании больше - люди, хорошо выполняющие свою работу, не проявляющие инициативу, или творческие сотрудники, способные сделать что-то новое. Иногда руководители заблуждаются, считая, что творческих людей можно заинтересовать лишь премией, которая зависит от результативности их труда. Это не так. Люди, думающие только о денежном вознаграждении, не способны завершить достаточно сложный проект. Более того, человек, ориентированный только на приобретение материальной выгоды, теряет творческий запал, постепенно «подсаживаясь» на премию. Таким образом, для творческих людей большое значение имеет нематериальная мотивация, творческий характер задачи, вызов и ценность того или иного проекта.

Речь, разумеется, не идет о том, чтобы совсем не платить денег сотруднику творческой профессии. В этом случае руководство должно стимулировать активность, используя нематериальную мотивацию [12].

В целом, чем более сложным видом деятельности занимается сотрудник, тем более сложной является его мотивация, требующая от руководителя и работника кадровой службы личных усилий и управленческой смекалки.

Понятие системы мотивации персонала в России начало активно использоваться только в 2000-х годах, что и обуславливает множество «белых пятен» и открытых вопросов в данном направлении.

На сегодняшний день существует множество технических, технологических средств решения данной задачи, и если проанализировать системы мотивации на российских предприятиях, можно предложить следующие мероприятия по улучшению качества управления персоналом, представленные на рисунке 6.



Рисунок 6 - Мероприятия по улучшению качества управления персоналом

Итак, поведение человека всегда мотивированно. Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Зная и понимая, к чему человек стремится при выполнении конкретной работы, можно построить процесс управления таким образом, что работник сам будет исполнять свои функции наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Мотивация занимает одно из главных мест в системе управления персоналом. Управление мотивацией определяют как движущую силу человеческого поведения.

С помощью грамотно выстроенной системы мотивации персонала в компании можно побуждать, направлять и поддерживать поведение работников на пути к достижению поставленных целей.

Мотивация как функция системы управления персоналом реализуется при помощи определенной системы стимулов. Говоря проще, любые действия работника должны иметь для него положительный или отрицательный результат с точки зрения удовлетворения им потребностей или достижения целей. Зачастую даже лояльный работник, не получивший от компании ожидаемого результата, но обладающий нужными знаниями, осознающий свою ценность и возможности, может расстаться с организацией.

Опыт практической работы показывает, что многие руководители относятся к проблеме управления мотивацией персонала весьма поверхностно. Единственный вопрос, заставляющий управленцев задуматься над проблемой мотивации персонала: «Сколько нужно платить сотрудникам, но без переплаты, при том, чтобы их труд был продуктивным, а они лояльными»? Данный подход очень ограниченный, поскольку затрагивает самый низкий уровень мотивации.

Управление персоналом (мотивация и стимулирование) работников только лишь при помощи денег – не самый действенный и тем более далеко не единственный способ повысить их эффективность. Мотивация персонала исключительно деньгами может привести к тому, что в организации останутся только те сотрудники, для кого деньги превыше всего. Но на практике такие работники непродуктивны и нелояльны. Повышая зарплату нерадивым сотрудникам, руководитель нарушает «закон организации»: «Поощряя непроизводство, вы получите непроизводство». Подобная практика приводит к тому, что в компании никто палец о палец не ударит, не получив дополнительный бонус. Весь комплекс имеющихся в организации проблем

будет взвален на руководителя, а остальными сотрудниками будет имитироваться бурная деятельность.

Уровень мотивации персонала можно отслеживать посредством специальных тестов. Хотя большая часть руководителей даже не имеют малейшего представления о существующем в их организациях уровне мотивации персонала. Но только при осознанном понимании всей глубины и серьезности проблемы возможен поиск путей к ее решению.

Для формирования и эффективной работы системы мотивации важно регулярно исследовать и оценивать уровень мотивации персонала и применять необходимые методы управления. Основным фактором, оказывающим влияние на ощущение руководителя, являются результаты труда сотрудника. Однако в расчет всегда включается и стремление сотрудника приносить пользу, его мотивация.

Для того чтобы разобраться в этом, следует рассматривать работу любого сотрудника с точки зрения двух потоков. Поток исходящий выражен в действиях со стороны самого сотрудника. К примеру, это звонки продавца клиентам, написание писем-приглашений, встречи с клиентами с рассказами о товарах. Или, например, когда повар занимается готовкой еды, а официант ее подносит. Или составление руководителем стратегических планов организации, проведение планерки. Вполне закономерно желание каждого работника, который в качестве обмена хотел бы получить поток входящий, выраженный в зарплате или ином виде благодарности.

Можно понять по намерениям сотрудника, какова у него мотивация, на какой поток он больше ориентирован при выполнении своих трудовых обязанностей. Если сотрудник ориентирован на исходящий поток, то его мотивирует сам процесс труда. Сотруднику начинает нравиться уже самоощущение своей полезности. В том случае, когда работник ориентирован на входящий поток, то его значительно стимулирует к действиям мысль о зарплате, которую он в итоге получит. Специалисты подсчитали, что каждый руководитель в среднем расходует на управление персоналом до 80 процентов

собственного рабочего времени. Формирование системы мотивации персонала – это то, что оказывает и помощь руководителю, и влияние на получение компанией чистой прибыли.

Механизм управления системой мотивации персонала заключается в том, что мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны. И если мотивация направлена на изменение существующего положения: то стимулирование – на его закрепление, но при этом оба метода успешно дополняют друг друга.

Управление мотивацией персонала в компании – гибкий инструмент общей системы управления. Методы мотивации должны меняться в соответствии с этапами ее формирования, внедрения и работы.

**Вывод:** мотивация и стимулирование, тесно связанные между собой процессы. В связи с этим исследование системы мотивации персонала, оперативное и эффективное управление ею являются залогом благополучия организации в будущем. Чем выше уровень мотивации сотрудников организации, тем эффективнее они трудятся, а значит, и компания способна получать более высокие доходы.

## **2.2 Роль системы мотивации персонала в управлении предприятием**

Задача параграфа определить место системы мотивации персонала в управлении предприятием и специфику ее формирования.

С позиции управления предприятием, система мотивации персонала – это комплекс мер, способный побудить сотрудников к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Эффективное управление предприятием невозможно без организованной и налаженной системы мотивации персонала.

В каждом конкретном случае формирование системы мотивации персонала должно происходить с учетом специфики производственной деятельности компании, ее стратегических целей, этапа развития, особенностей кадрового состава. Под такими особенностями нужно понимать,

например, специфику профессиональной деятельности, возраст, стаж работы в компании, уровень должностной иерархии сотрудников и личные потребности каждого из них.

Прежде всего, система мотивации персонала должна формироваться с учетом стратегических целей, актуальных для данного этапа развития компании. В соответствии с ними должна быть разработана и система целей для каждого подразделения. После того, как формирование системы мотивации персонала будет завершено, необходим перманентный контроль и анализ ее эффективности, позволяющий своевременно вносить необходимые корректировки.

Формирование системы мотивации имеет своей целью определение ключевых показателей результативности или эффективности трудовой деятельности сотрудников.

После того, как они определены, останется только решить, какие стимулы будут использоваться для материальной и нематериальной мотивации и каково должно быть их соотношение, чтобы их стимулирующее воздействие на персонал было оптимально.

Эти стимулы с течением времени могут меняться как и может меняться их соотношение, одни усиливаться, другим передается меньшее значение, это зависит от изменений коллектива, прихода новых сотрудников и изменений целей организаций.

Вопросам изучения системы мотивации персонала в управлении предприятием, отдельных аспектов управления мотивацией персонала посвящены многие теоретические исследования отечественных и зарубежных ученых-экономистов, философов, психологов, социологов. Существенный вклад в теоретическую разработку исследуемой проблемы внесли научные труды Веснина В.Р., Виханского А.С., Бусыгина А.В., Грачева М.В., Здравомыслова А.Г., Ильина Е.П., Кутелева П.В., Лобанова А.А, и др. Теоретические вопросы мотивационного процесса в разное время исследовали

западные ученые - Альберт М., Мескон М.Х, Максвелл Дж., Хедоури Ф. и другие.

Однако, несмотря на значительные достижения отечественной и зарубежной науки, в настоящий период постоянно возникают новые проблемы, связанные с возможностями стимулирования трудового поведения персонала, поиском новых способов формирования мотивационной стратегии и механизма мотивационного управления персоналом. Решение этих проблем требует дальнейшего исследования трудовой мотивации и трудового поведения персонала, адекватного условиям функционирования современной производственной организации.

Очевидно следующее, что динамично развивающаяся компания вносит изменения и в систему мотивации персонала, так как система мотивации является неотъемлемой частью комплексной системы управления предприятием (рисунок 6). От организации системы мотивации персонала зависит результат управления предприятием и, как следствие его производственные показатели и финансовые результаты. От организации системы мотивации зависит успех или провал кадровой политики предприятия в целом, так как трудовые ресурсы (персонал), является одним из основных ресурсов предприятия. Правильно выстроенная система управления, в состав входит система мотивации, поможет достичь поставленных целей.



Рисунок 7 - Система мотивации в комплексной системе управления предприятием

Из рисунка 7 видно, что система мотивации влияет непосредственно на качество персонала.

Во многих российских компаниях уже поняли, что система мотивации персонала не должна формироваться на тех представлениях о стимулировании труда, которые имеются у руководства. Эффективное управление системой мотивации персонала подразумевает необходимость использования более сложных управленческих решений, учитывающих как цели и потребности компании, так и потребности ее сотрудников. Главное, чтобы потребности персонала не разнились и не противоречили целям компании, тогда правильно организованная система мотивации персонала обречена на успех как компании в целом, так и на эмоциональное состояние и благосостояние ее сотрудников.

Управляющему воздействию может подвергаться структура системы мотивации персонала, состав мотивов и стимулов, организационные ценности компании и основные ценности сотрудников, порядок функционирования системы. Важный инструмент управления – информация. Сотрудники должны получать необходимый объем информации, чтобы иметь четкое

представление о системе мотивации и ключевых показателях эффективной работы. А руководство компании, осуществляя обратную связь, должно оперативно получать информацию о мотивационной структуре сотрудников, чтобы своевременно принимать управленческие решения.

Вне зависимости от того, насколько эффективна система мотивации персонала компании сегодня, она нуждается в постоянной корректировке и совершенствовании хотя бы только потому, что рыночная ситуация постоянно меняется, меняются экономические, политические, социальные условия деятельности компании.

Исследования консалтинговых компаний показывают, что для сотрудников российских предприятий самое важное мотивирующее значение имеет монетизация их труда, то есть основным стимулом для них является заработная плата и та ее переменная часть, которая зависит от того, насколько эффективно человек работает. Но при этом как при низком, так и при высоком уровне оплаты труда мотивация может падать. Оптимальным является такой уровень оплаты труда, который соответствует уровню ответственности и выполняемым объемам работы, достаточный для того, чтобы удержать работника от перехода к конкурентам.

**Вывод:** в управлении предприятием система мотивации персонала играет важную роль, потому что именно от ее функционирования зависит результат работы каждого сотрудника и предприятия в целом.

### **2.3. Применение теории системы мотивации в практической деятельности предприятия**

Задача данного параграфа рассмотреть, как влияет мотивация на внутреннее состояние сотрудника.

Мотивация - это прежде всего фактор, напрямую влияющий на результативность работы сотрудников. Замечено: чем выше уровень мотивации, тем выше результативность. Повышается производительность

труда, сотрудники чувствуют уверенность в себе и стремятся к определенному результату в работе. Мотивация влияет и на внутреннее состояние человека. Правильно организованная система мотивация персонала – определенный толчок для работы на результат. Для формирования системы мотивации на предприятии необходимо:

1. Узнать интересы подчиненных [50].

Чтобы заинтересовать работника, необходимо узнать сферу его интересов. У сотрудников тоже есть свои хобби, интересы, то, чем они занимаются с удовольствием в свое свободное время.

Они могут совершенно не пересекаться с работой, а могут косвенно затрагивать сферу деятельности подчиненного. И эти интересы необходимо поощрять. Ведь, как правило, такие люди умеют правильно отдыхать, потому что их хобби и есть их отдых. В основном, такие сотрудники очень позитивны, всегда полны энергии и сил.

Стоит обратить на это внимание и узнать об их увлечениях. Если подчиненный почувствует заинтересованность руководства в нем, как в личности, одобрение его интересов, то он станет с большей охотой работать в этой организации. Тем более если эти интересы и увлечения и способности можно использовать на благо организации и в других направлениях деятельности организации.

Необходимо изучить психологический климат коллектива, узнать, что движет сотрудниками, почему ими выбрана именно данная сфера деятельности.

Необходимо интересоваться так же, какие достижения у подчиненных в их хобби. Успешность сотрудника в его другом занятии пойдет на пользу его производительности.

2. Повышение мотивации персонала путем оценки их работы, уровня мотиваций и потребностей [50].

Необходимо поощрять подчиненных за способность анализировать и оценивать собственную работу адекватно. Сотрудники, умеющие

самостоятельно оценивать уровень своих умений и сравнивать его с результатами других, будут наблюдать за результатом своего роста с большим интересом. Далее, заинтересованные в своем профессиональном росте, они смогут без труда самостоятельно различать, что у них вышло хорошо, а над чем еще стоит поработать.

Как можно организовать такую мотивацию? Можно построить шкалу, на которой будут отмечены показатели в числах. Как вариант, можно построить шкалу, на которой вы сами будете отмечать производительность подчиненных.

Не зная уровня мотивации, повышать ее невозможно. Необходимо регулярно следить за ней и проводить исследования, показывающие ее уровень. Отмечая уровень мотивации постоянно, можно научиться управлять ей. Мотивация персонала невозможна без интереса руководства к результатам работы подчиненных. Для повышения уровня мотивации нужно интересоваться у сотрудников результатами их работы. Чем интенсивнее происходит взаимодействие между руководителем и подчиненными, тем выше уровень мотивации.

Ведь человек, зная, что будут спрашивать о результатах его работы, будет стараться выполнить ее очень хорошо. Задавать вопросы необходимо так, чтобы подчиненный сам мог понять, какой результативности он достиг сегодня. Например, можно узнавать о результативности за день, а можно за последний час работы. Это рождает самомотивацию сотрудников к высоким результатам работы. Есть такая функция управления как планирование. Руководитель должен заранее планировать систему мотиваций. Подчиненные должны быть уведомлены о том, как вы будете вознаграждать их за хорошие результаты. Непродуманные действия могут привести к тому, что сотрудники решат, что руководитель их не ценит и не уважает.

### 3. Эффективное повышение мотивации персонала [50].

Для того чтобы мотивация была эффективной, необходимо подойти с уважением к сотрудникам. Необходимо доводить сведения о любых

изменениях в системе мотивации до каждого из подчиненных. Они должны хорошо представлять, какие возможности открываются перед ними, и какие цели им предстоит выполнять теперь. Это можно делать публикуя их на сайте компании или давая объявления.

Нужно находить время контактировать с сотрудниками. Ведь если они будут видеть руководство, скажем, раз в неделю в коридоре и раз в месяц в кабинете, вряд ли это положительно скажется на их внутреннюю мотивацию. Руководитель должен планировать свою работу так, чтобы пересекаться с сотрудниками как можно чаще: собрания и общие мероприятия, направленные на усиление мотивированности работников и сплоченности их коллектива, проведение тренингов и семинаров.

#### 4. Мотивация персонала и новшества [50].

Все сотрудники когда-либо задумывались о том, что бы они хотели улучшить в деятельности предприятия. Нужно интересоваться и использовать их предложения и поощрять их за новые идеи. А за каждую такую идею какой-либо бонус (главное, чтобы она была для вас эффективной).

Это повлечет еще большую заинтересованность сотрудников в работе, поскольку они будут чувствовать, что их на самом деле ценят и уважают именно как сотрудников, а не только как подчиненных.

Для того чтобы это было действительно эффективным, необходимо завести, например, такой «блокнот идей», а если сотрудники работают за компьютерами, то эти идеи можно записывать в электронном документе.

Чтобы на предприятии работали настоящие профессионалы, необходимо постоянно их заинтересовывать. Для проявления интереса к работе нужно проводить тренинги, семинары, конференции и другие формы дополнительного организованного обучения. Возможность выбрать сотрудником самостоятельно интересующий его курс, пройти обучение бесплатно будет дополнительным стимулом [19].

Необходимо обращаться лично к каждому из сотрудников для того, чтобы у них не угас стимул к повышению качества работ.

Поощрение сотрудников вместе и отдельных подчиненных – за особые заслуги повысит их мотивацию в работе и заставит стараться еще сильнее. Очень важно, чтобы на предприятии общение было только положительным. Иначе даже самая эффективная реклама не сможет спасти от краха компанию.

Важно, чтобы сотрудники сами поощряли успехи друг друга. По-другому это можно назвать взаимным признанием заслуг.

Необходимо анализировать насколько условия организации рабочего места подходят каждому сотруднику. Подходит ли его квалификация занимаемой им должности. Возможно, работник вырос из той должности, которую он занимает. Возможно, стоит пересмотреть, стоит ли доверить ему выполнение более сложной работы и повысить зарплату или отправить на повышение квалификации, чтобы перевести на более высокую должность. Это, безусловно, будет дополнительным стимулом к достижению высоких результатов.

Давая возможность развиваться подчиненным руководитель тем временем развивает свою компанию в соответствии с современными требованиями.

Необходимо задумываться о продвижении сотрудников по карьерной лестнице еще при приеме на работу. Нужно анализировать, как относится человек к работе уже в этот момент. Если сотрудник заинтересован в повышении уровня своих знаний и навыков в какой-то сфере, его можно очень быстро направить в нужное русло и обучить необходимому. Или же наоборот, сотрудника, не стремящегося к карьерному росту, можно учить до бесконечности и все будет впустую.

5. Контроль руководства, развернутые ответы на вопросы, ясность в заданиях [50].

Есть хорошее средство как контроль руководства. Оно перешло к нам из Запада. Заключается в том, что сотрудники имеют право самостоятельно менять элементы рабочего места, украшать его. Естественно, все это не должно мешать безопасности. Разумеется, это ни в коем роде не повлияет на

имидж компании и не снизит качество труда. Однако это обеспечит мотивированность подчиненного к труду. Формулировка вопросов так, чтобы сотрудник мог дать на него развернутый ответ, поможет повысить результативность. Обычно вопросы к подчиненным строятся по принципу ответов «да», «нет». Такие вопросы с односложными ответами выглядят грубо, вульгарно, собеседник может почувствовать, что вы в нем совершенно не заинтересованы. Поощрение ответов подчиненного, задавая ему дополнительные вопросы типа «Почему?», «Уточните, пожалуйста, этот момент» свидетельствует о заинтересованности в нем. Внесение ясности в заданиях, формулировки их четко и полно способствует сокращению сроков их выполнения. Подчиненный должен хорошо понимать, что именно от него хотят, как его успехи будут поощряться. Он будет чувствовать собственную ценность в коллективе и для предприятия в целом.

**Вывод:** все вышеуказанные меры позволят эффективно выстроить систему мотивации персонала на предприятии и в скором времени принесут свои плоды в виде успешно решенных производственных задач и достигнутых целей предприятия.

**Вывод по 2 главе:**

мотивация занимает одно из главных мест в системе управления персоналом. Каждая организация стремится создать условия для привлечения и удержания персонала через использование механизмов материального стимулирования работников. Но управление персоналом (мотивация и стимулирование) только лишь при помощи денег – не самый действенный и тем более далеко не единственный способ повысить их эффективность.

### **ГЛАВА 3. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ООО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОМСК»**

Задача главы оценить систему мотивации ООО «Газпром Газораспределение Томск».

#### **3.1 Организационная характеристика предприятия**

Задача параграфа дать характеристику организации, проанализировать технико-экономические показатели, а также выявить проблемы в управлении персоналом, которые могут оказать влияния на эффективность работы предприятия.

Объектом оценки является ООО «Газпром Газораспределение Томск», предприятие было создано в 2004 года, а уже в 2005 году были созданы обособленные подразделения на территории Томской области.

Основными направлениями деятельности ООО «Газпром Газораспределение Томск» являются транспортировка газа непосредственно потребителям на территории Томской области; проведение единой технической политики и решение вопросов, связанных с эксплуатацией газораспределительных систем, а также газификация региона и внедрение энергосберегающих технологий, позволяющих надежно и бесперебойно обеспечивать различные группы потребителей газом.

Компания осуществляет деятельность по эксплуатации газораспределительных сетей на территории Кемеровской, Томской, Новосибирской, Омской областей.

Газовая промышленность России - отрасль российской топливной промышленности. Россия занимает первое место в мире по добыче, разведанным запасам и прогнозным ресурсам газа и обеспечивает около 20 % его мирового производства.

Газовая промышленность обеспечивает более 50% внутреннего энергопотребления, около 15% валютной выручки от российского экспорта и около 5% налоговых поступлений в бюджетную систему России. Газовая

отрасль в России - это, прежде всего, компания «Газпром», являющаяся самой крупной в мире газодобывающей компанией.

Следует отметить, что газовая промышленность является источником получения значительного дохода государства, поэтому на ее развитие и модернизацию уходит большое количество денег и внимания со стороны правительства. Это ведет к тому, что отрасль постоянно развивается, модернизируется и совершенствуется. Поэтому существуют великолепные перспективы для ее эффективного и результативного развития. Это объясняется тем, что внедряются новые трубопроводы, которые являются долговечными, качественными и надежными.

Также используются в процессе добычи газа уникальные технологии и методы, современное оборудование и техника. Все это приводит к тому, что газовая промышленность России постоянно развивается, а также становится источником такого большого дохода, что за счет полученных средств можно развивать не только эту отрасль, но и другие сферы деятельности. Открываются все новые месторождения газа, в результате чего увеличивается получаемая прибыль. Все это ведет к тому, что улучшается показатель газификации страны, увеличивается экспорт, повышается экономическая, а также энергетическая эффективность, и получается с помощью новых технологий извлекать из получаемых ресурсов полезные и нужные компоненты. Поэтому можно с уверенностью утверждать, что газовую промышленность ожидает постоянное и эффективное развитие, которое будет положительно сказываться на развитии страны в целом.

Рассмотрим технико-экономические показатели ООО «Газпром Газораспределение Томск».

Таблица 2 - Техничко-экономические показатели ООО «Газпром Газораспределение Томск»

Наименование показателя	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка от реализации, руб.	953 564	1 063 936	1 386 786	1 529 673	1 761 321
Расходы, руб.	861 009	954 755	1 243 685	1 415 080	1 547 232
Прибыль от продаж, руб.	92 555	109 181	143 101	114 593	214 089
Чистая прибыль (в том числе спецнадбавка), руб	80 258	100 381	133 680	140 645	205 863

По данным таблицы можно судить о том, что выручка от реализации услуг в 2016 году возросла на 15%, при этом темпы роста выручки от реализации услуг опережают темпы роста себестоимости работ, что обеспечило темп роста прибыли от услуг более чем вдвое.

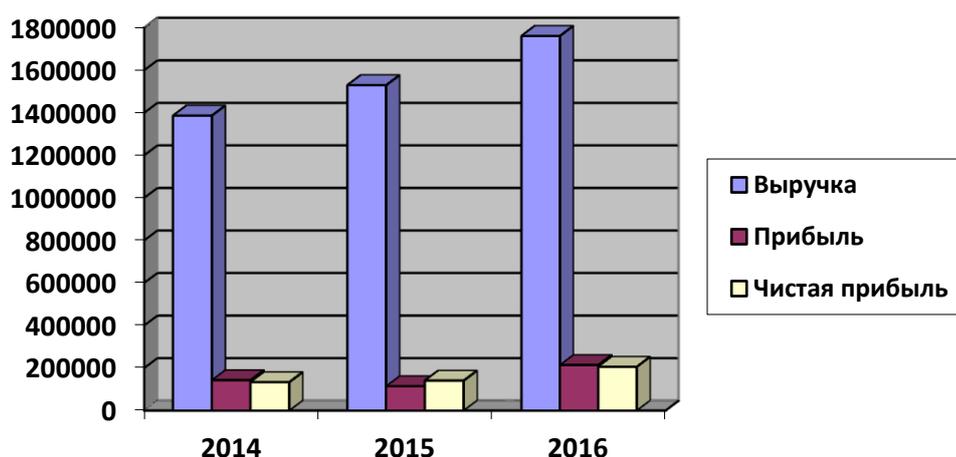


Рисунок 8 - Основные технико-экономические показатели ООО «ГазпромГазораспределение Томск»

Прирост прибыли от реализации услуг ООО «Газпром Газораспределение Томск» составил 99 496 тыс. рублей, прирост чистой прибыли составил 65 218 тыс. рублей, то есть темпы её роста опережают темпы роста прибыли от услуг, что обусловлено ростом в нереализационных доходов.

Организационная структура организации показана в Приложении Б.

Проблемными областями в управлении персоналом могут стать:

- общее «старение» возрастного состава работников предприятия;
- необходимость увеличения доли обязательного обучения (в связи с изменениями в законодательстве) определенного количества персонала в рамках ограниченных финансовых возможностей.

В Обществе трудится около 568 человек. Состав персонала представлен на рисунке 9.

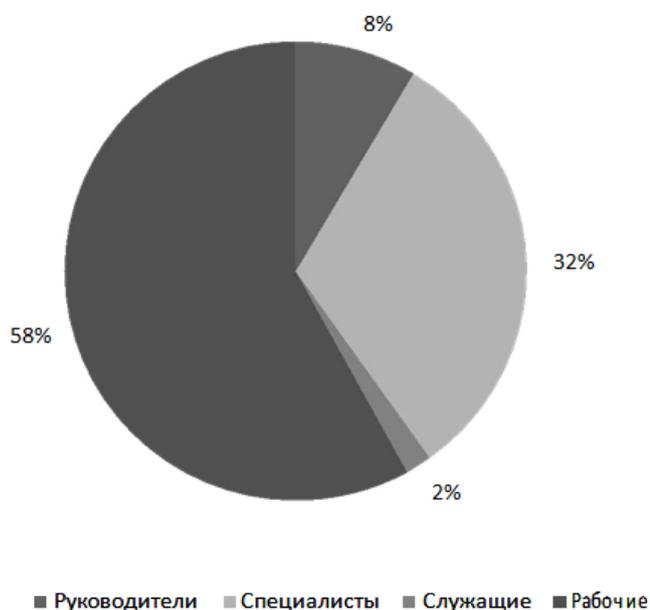


Рисунок 9 - Структура персонала ООО «Газпром Газораспределение Томск»

Доля инженерно-технических работников от общей численности сотрудников составляет 42%. Данные показатели свидетельствуют, прежде всего, о высокой технологичности производственных процессов, уровне их автоматизации, а также о сложности эксплуатируемого оборудования. Рассматривая показатели движения персонала ООО «Газпром

Газораспределение Томск», можно с уверенностью сказать, что стабильность трудового коллектива Общества за последние 5 лет улучшилась, текучесть кадров снизилась на 0,8%.

Таких показателей удалось добиться, благодаря постоянному совершенствованию кадровой политики предприятия и постоянной работе в области мотивации персонала. Но вопрос о рабочих специальностях все стоит остро. Молодые сотрудники поступают на работу, как правило, с высшим образованием, а работодатель может предложить им трудоустроиться только на рабочие специальности, возрастает необходимость обучение молодежи рабочим специальностям.

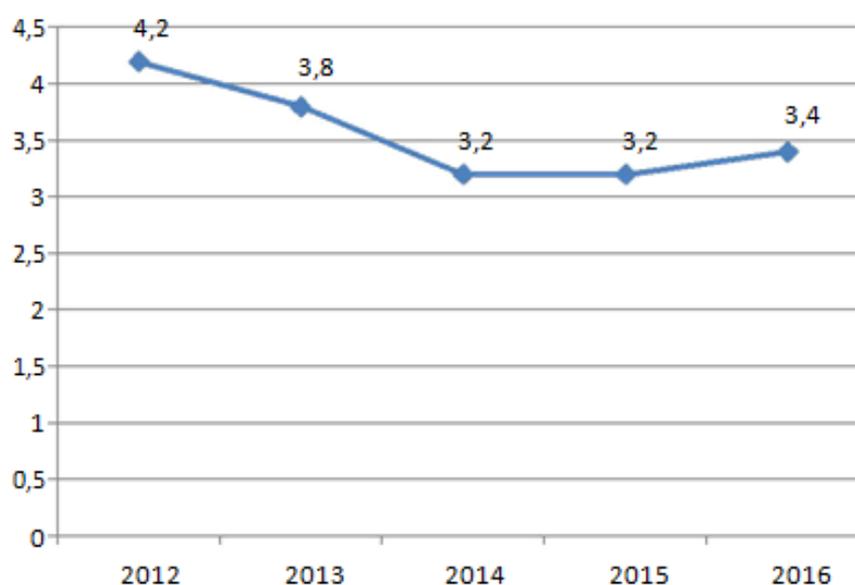


Рисунок 10 – текучесть кадров в 2012-2016гг., %

Данные показатели характеризуют Общество как предпочтительного работодателя с низким уровнем оттока персонала (рисунок 10).

В то же время существуют некоторые области, в которых проявляются тенденции к возникновению кадровых проблем. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;

- некачественный труд (брак);
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- халатное отношение к труду;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- сбои в производственном процессе;
- проблемы при создании согласованной команды;
- слабая перспектива карьерного роста;
- противоречия в отношениях между предпринимателем и работником;
- низкая эффективность методов нормативного описания труда;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- недостаточное оснащение рабочих мест;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
- неразвитость соцкультбыта предприятия;
- неналаженность системы стимулирования труда;
- несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;
- низкий моральный дух в коллективе и многие другие.

Поэтому необходимо уже сегодня предпринимать меры по выявлению и снижению возможных рисков в этой области. Происходит старение персонала, которое усугубляется отсутствием на рынке труда достаточного количества кандидатов с требуемым уровнем квалификации. Корни данной проблемы лежат 90-х годах прошлого столетия, когда приоритет при трудоустройстве отдавался опытным специалистам, и не уделялось должного внимания доучиванию и адаптации к реальному производству выпускников учебных

заведений. В итоге сегодня списочный состав Общества представлен опытными специалистами предпенсионного возраста. Для оптимизации возрастного состава работников передструктурными подразделениями Общества ежегодно ставится задача по приему выпускников вузов, скорейшей их адаптации и закреплению на предприятии.

Мерой по изменению данной ситуации является организация обучения принятых на работу кандидатов и выпускников учебных заведений по нужным профессиям в учебно-производственном центре Общества и других учебных центрах. Но данные мероприятия не всегда оказываются эффективными по отношению к молодёжи: молодые специалисты не готовы долго «засиживаться» на рабочих местах. Если в течение одного – двух лет они не переводятся на инженерно-технические должности, то существует большая вероятность их увольнения по собственному желанию.

**Вывод:** проблемными областями в управлении кадрами могут стать: возрастной состав персонала, надвигающийся дефицит кадров на рынке труда. Эти причины, в будущем могут оказать значительное влияние на управляемость и эффективность работы Общества. Решение этих вопросов, несомненно, лежит в области системы мотивации персонала – материального и нематериального стимулирования.

### **3.2 Оценка системы мотивации ООО «Газпром Газораспределение Томск»**

Задача параграфа оценить систему мотивации ООО «Газпром Газораспределение Томск».

В ООО «Газпром Газораспределение Томск» система мотивации персонала находится в постоянном совершенствовании, при этом она подразделяется на направления материального и нематериального стимулирования.



Рисунок 11 – Виды стимулирования труда

#### Материальноестимулирование.

Для вовлечения работников, повышения мотивации и эффективности их труда на предприятии используются различные рычаги материального воздействия: надбавки, доплаты, премирование, поощрение наиболее профессиональных и успешных работников. Все виды материальных и нематериальных выплат используемых в Обществе можно разделить на четыре группы. Первая группа выплат – «Привлечение». Сюда можно отнести: тарифные ставки и должностные оклады, которые устанавливаются для всех работников согласно базовой единой тарифной сетке оплаты труда; повышенные тарифные ставки, установленные в исключительных случаях для отдельных высококвалифицированных рабочих 5-го и 6-го разрядов;

персональные оклады, установленные в пределах максимальных значений, определенных ОАО «Газпром».

Такие меры продиктованы необходимостью привлечения и удержания высококвалифицированных рабочих, повышения их мотивации качественного выполнения производственных заданий. В связи с тем, что предприятие работает стабильно, персоналу ежемесячно выплачивается премия за достигнутые результаты производственно-экономической деятельности.

Из льгот социального характера можно выделить льготы направленные на стимулирование, добросовестного труда, поддержание здоровья работников и заботу о семье. Сюда относятся:

- дополнительные оплачиваемые отпуска за ненормированный рабочий день и за работу во вредных условиях труда (сверх установленного законодательством);

- доплаты сверх пособия по временной нетрудоспособности до 85% среднего заработка;

- пособие женщинам на ранних сроках беременности при освобождении от работы, при нахождении в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет; подарки детям;

- вакцинации от гриппа и клещевого энцефалита; материальная помощь малообеспеченным семьям, работникам, имеющих на иждивении ребенка-инвалида, родителям, воспитывающим ребенка одними, многодетным семьям, в случае вступления впервые в брак, рождения ребенка и смерти членов семьи.

Вторая группа выплат – «Удержание». Любого сотрудника не только нужно привлечь, но и суметь в дальнейшем его удержать, предложив гарантии социальной защищенности.

Такими гарантированными инструментами на предприятии является добровольное, со стороны работодателя, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, обязательная организация предварительных, периодических и внеочередных медицинских осмотров, компенсация стоимости санаторно-

курортных и туристических путевок работникам и членам их семей в размерах, предусмотренных Коллективным договором, выплата пособия при возникновении профзаболевания, предоставление оплачиваемых отпусков при регистрации брака, рождении детей, смерти родственников, компенсация стоимости детского отдыха на базе оздоровительного комплекса предприятия, компенсация родительской платы за содержание детей в дошкольном учреждении, различные виды единовременного премирования: вознаграждение по итогам работы за год, в связи с профессиональным праздником, с юбилейной датой работника и т.д. Особое место в группе удержания занимают - выплата единовременного пособия при выходе на пенсию, размер которой достигает до 16 средних заработков (количество заработков зависит от стажа работы в отрасли), негосударственное пенсионное обеспечение работников и компенсация процентов по ипотечному кредитованию в рамках жилищной политики Общества.

Третья группа выплат – «Стимулирование». К стимулирующим видам выплат относятся: надбавки за высокое профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде, за выполнение особо важных работ, за личный вклад в результаты производственной деятельности, за работу по нормированным заданиям, «13-я зарплата», материальная помощь к отпуску. Все эти выплаты способствуют формированию доверительных отношений между работниками и работодателем. Работники отмечают значимость такого рода доверия и стараются оправдать его в решении производственных задач.

Существующие подходы к системе распределения выплат социального характера вместе с оплатой труда создают надёжную основу мотивации для работников от 30 лет и старше и имеющих более 10 лет стажа работы на предприятии. Однако остаётся очень актуальной задача привлечения и удержания молодых специалистов первые несколько лет их работы на предприятии.

Для удержания молодежи не всегда эффективна материальная мотивация, для молодых работников актуальна нематериальная мотивация и обучение в том числе, возможность саморазвития и самореализации.

Выплаты различных надбавок, доплат и премий воспринимаются работниками как оплата за труд вне зависимости от размера их оклада. Факт же предоставления социальных благ персоналу сотрудники расценивают как проявление заботы, заинтересованности в них со стороны предприятия, которое обладает финансовой устойчивостью и высоким уровнем корпоративной культуры. Именно социальный пакет, предлагаемый Обществом, создает условия для привлечения и удержания персонала.

Таким образом, через использование механизмов материального стимулирования сотрудников Общество стремится создать условия для формирования у работников лояльного отношения к предприятию, мотивации к результативному труду и успешному выполнению поставленных задач.

Нематериальное стимулирование.

Как показывает обобщенный опыт практической деятельности отечественных предприятий, в формировании лояльности персонала большое влияние также оказывает и нематериальное стимулирование.

Далеко не у всех работников в жизни главной целью является материальное обогащение, у некоторых большое значение имеет социальная поддержка, забота о семьях работников и медицинская помощь.

Работникам ООО «Газпром ГазораспределениеТомск» предоставляются различные виды социальной поддержки, медицинского, жилищного и дополнительного пенсионного обеспечения, возможности реализации своего потенциала на предприятии, обучения и карьерного роста.

Возможность обучения для многих работников Общества является мотивирующим фактором. Профессиональное обучение высоко ценится как кандидатами при приеме на работу, так и опытными работниками предприятия, поскольку оно способствует интеллектуальному развитию

человека, позволяет ему расширить круг общения и укрепить уверенность в себе.

В Обществе функционирует и постоянно развивается корпоративная система непрерывного фирменного профессионального образования персонала (СНФПО). Своевременное обучение персонала позволяет не допустить, либо своевременно предпринять меры по предотвращению возникновения аварии, порче оборудования по причине низкого уровня квалификации рабочих.

Приобретение и использование нового оборудования на производстве ведет к изменению качества и количества выполняемых работ, изменению требований к профессии, карьерный рост работников - всё это обязывает руководство Общества отправлять сотрудников на обучение и переобучение, чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать производственные задачи иными, более эффективными способами, принимать нестандартные решения и т.д. А это значит, что успешная деятельность работников означает увеличение эффективности производительности труда в целом.

На сегодняшний день в обучении наблюдаются следующие тенденции:

- возрастает доля обязательного обучения (в связи с изменениями в законодательстве), которая влечет за собой снижение доли обучения по целевому и периодическому обучению, т.к. объемы финансирования по статье повышения квалификации работников остаются прежними;

- увеличиваются командировочные расходы (по статье повышения квалификации работников), из-за удорожания стоимости проезда и проживания.

Несмотря на имеющиеся финансовые ограничения, Общество постоянно расширяет спектр возможностей обучения и развития персонала за счет современных средств обучения. Для рабочих проводится техническая учеба на местах, обучение смежным профессиям и т.д.

**Вывод:** дана оценка системы мотивации персонала, которая находится в постоянном совершенствовании, при этом она подразделяется на направления материального и нематериального стимулирования.

### **3.3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации молодых работников предприятия**

Задача данного параграфа рассмотреть мероприятия по совершенствованию системы мотивации молодых сотрудников организации.

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.

б) 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.

Существует множество способов мотивации молодых сотрудников, в работе предлагается включить в систему мотивации молодых работников такие мероприятия как: дистанционное обучение, обучение на рабочем месте с использованием информационных стендов, реорганизацию Совета молодежи предприятия в общественную организацию.

Возможность обучения для многих работников Общества является мотивирующим фактором. Профессиональное обучение высоко ценится как кандидатами при приёме на работу, так и вновь принятыми молодыми работниками предприятия, поскольку оно способствует интеллектуальному развитию человека, позволяет ему расширить круг общения и укрепить уверенность в себе.

В Обществе функционирует и постоянно развивается корпоративная система непрерывного фирменного профессионального образования персонала (СНФПО). Своевременное обучение персонала позволяет не допустить, либо своевременно предпринять меры по предотвращению возникновения аварии, порче оборудования по причине низкого уровня квалификации рабочих

Приобретение и использование нового оборудования на производстве, внедрение в ООО «Газпром Газораспределение Томск» современных

технологий, которые ведут к изменению качества и количества выполняемых работ, изменение требований к профессии, карьерный рост работников - всё это обязывает руководство Общества отправлять сотрудников на обучение и переобучение, чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать производственные задачи иными, более эффективными способами, принимать нестандартные решения и т.д. А это значит, что успешная деятельность работников означает увеличение эффективности производительности труда в целом.

Предложением по совершенствованию системы мотивации работников в данной работе является доработка программы обучения молодых сотрудников ООО «Газпром Газораспределение Томск». Предлагаемая доработка содержит следующие направления:

- 1) Дистанционное обучение. В ОАО "Газпром" существуют программы дистанционного обучения, поэтому в ООО «Газпром Газораспределение Томск», как дочерней организации, необходимо также внедрять их использование.

Сотрудники могут обучаться не только с рабочего места, но и с личных компьютеров в удобное время по всем интересующим их тематикам.

- 2) Обучение на местах. При приеме молодого сотрудника с высшим образованием его не сразу ставят на инженерную должность, а для начала он принимается на место рабочего для более полного ознакомления с производственным процессом, с которым он будет работать далее. Но данная методика рождает такую проблему, как отсутствие опыта молодого сотрудника в качестве рабочего. Поэтому в ООО «Газпром Газораспределение Томск» практикуется система наставничества. В качестве доработки по данному направлению можно предложить создание обучающих стендов, на котором изображен тот или иной технологический процесс, либо безопасность его производства. Таким образом, молодой сотрудник, в любое свободное время может ознакомиться с требуемой ему информацией.

Нематериальная стимуляция. Данное направление представлено реорганизацией Совета Молодежи в молодежную общественную организацию «Молодежная инициатива», которая объединяет молодых сотрудников в возрасте до 35 лет включительно и создан для привлечения молодых ученых и специалистов к активному участию в производственной, научной и общественной деятельности. Данное направление дает возможность самореализации молодежи и обучения в рамках организации. Молодежная организация способствует самоутверждению и развитию молодых работников, в рамках работы в организации молодые сотрудники решают задачи региональной политики предприятия, что формирует положительный имидж предприятия.

Для обучения инженерно-технических работников необходимо использовать семинары, тренинги, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки как в учебных заведениях ООО «Газпром Газораспределение Томск», так и в местных учебных заведениях.

Данные меры позволят увеличить долю обученных работников и снизить стоимость обучения в пересчете на одного обученного работника (рисунок 12).



Рисунок 12 - Прогноз стоимости обучения, в пересчете на 1 работника за 2015-2019 гг.

Таким образом, намечающаяся в будущем проблема постоянного увеличения доли обязательного обучения персонала в рамках ограниченных финансовых возможностей позволит предприятию пересмотреть подходы к способам обучения и развития персонала за счет современных средств обучения. Использование современных средств обучения – видеоконференцсвязь, доступность интересующих программ дистанционного обучения в любое время создают привлекательность для персонала Общества, а особенно для современной молодёжи, которая очень активно пользуется имеющимися в мире интернет-технологиями.

Наряду с повышением квалификации на предприятии необходимо также осуществлять мероприятия по планированию деловой карьеры сотрудников, т.е. управлению их развитием.

**Вывод:** ООО «Газпром Газораспределение Томск», как и любой другой организации, постоянно нужны специалисты, понимающие современные тенденции и способные своевременно применять новшества в своей работе. Поэтому обучение молодых сотрудников является одной из важнейших задач Общества.

### **3.4. Особенности планирования и развития деловой карьеры в ООО «Газпром Газораспределение Томск»**

Задача параграфа – изучить особенности планирования карьеры сотрудника предприятия.

Анализируя концепцию кадровой политики ООО «Газпром Газораспределение Томск» и определение карьеры, в основу ее планирования следует положить следующие принципы:

1) индивидуальности, что предполагает определенную изобретательность при планировании развития карьеры, т. к. далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и т.д.);

2) взаимной заинтересованности, мотивации. Очевидно, что и работник,

и предприятие должны быть заинтересованы в развитии карьеры. Это предполагает перспективы развития производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов, определяющих заинтересованность сторон;

3) стимулирования и материального обеспечения. Имеются в виду не только все виды стимулирования (морального и материального), но и планирование финансирования развития карьеры работника в планах предприятия;

4) обязательности профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т.д.;

5) социально-психологического комфорта и удовлетворенности, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т.п. (при повышении в должности или квалификации и т.д.);

6) объективности, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю предприятия или его заместителю с привлечением непосредственного руководителя работника и руководителя службы управления персоналом. В этом случае руководители, планирующие карьеру, обладают соответствующим кругозором; они знают перспективные планы развития предприятия и отрасли, имеют данные по планированию потребности в персонале и т.д. Все это обеспечивает составление грамотного и корректного плана карьеры работника, отвечающего потребностям предприятия и интересам самого работника.

Карьера работника, как длительный процесс, включает в себя целый ряд взаимосвязанных элементов. Как отмечалось выше, следует иметь в виду, что карьера работника зависит от заинтересованности в ней самого работника, а также предприятия, на котором он работает.

Таким образом, структура карьеры работника должна включать

следующие подструктуры: личностную, ценностную и производственную.

- личностная подструктура: мотивация на карьеру, личностные качества, самореализация (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе и т.п., социальное признание как свидетельство одобрения окружением стремления работника к развитию карьеры, достижения целей карьеры и т.д.;

- ценностная подструктура: социальная принадлежность (нередко определяющая формы и пути развития карьеры), общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки);

- производственная подструктура: расширение производства (согласно планам развития, модернизации и т.п.), внедрение новой техники и технологии, переход на новые экономические отношения, формируемые развитием общества и страны в целом, качество и эффективность труда работника, подразделения, предприятия; потребность предприятия в развитии карьеры работника.

Все подструктуры в развитии карьеры работника проявляются в комплексе и взаимосвязаны. Поэтому при планировании карьеры работника следует учитывать все элементы структуры карьеры, т.к. иначе предприятие и социальное окружение будут сталкиваться с негативными проявлениями.

Развитие карьеры работника может происходить только тогда, когда сам работник и администрация предприятия обеспечивают развитие всех элементов структуры карьеры в целом.

Процесс развития карьеры проходит по следующим этапам:

- повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного «фирменного» профессионального обучения (СНФПО);

- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности. В период нахождения в резерве работник обязательно проходит подготовку в СНФПО (повышение квалификации, переподготовка и стажировка) согласно индивидуальным планам;

- назначение на более высокую должность (либо по результатам подготовки в резерве, либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия);

- ротация работника внутри своего подразделения или предприятия, которую рекомендуется производить в целях расширения его кругозора. Обычно при этом изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае, без ее уменьшения.

Этапы карьеры работника целесообразно планировать (в виде плана карьеры) с включением тех периодов и в той последовательности, в которой это должно происходить на практике. Очевидно, что развитие карьеры работника может включать несколько повышений квалификации, ряд новых назначений или ротаций и т.д.

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что, в конечном счете, решается два вида задач:

1. Задачи, которые ставит перед собой работник - добиться более высокого служебного положения, обеспечить высокое материальное благополучие, намного расширить свой кругозор, профессиональный рост, понять свой авторитет, добиться уважения окружающих и др.

2. Задачи, которые стоят перед организацией - выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающим необходимым требованиям и обладающих целым рядом качеств специалистов и руководителей, и путем их постепенной подготовки и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Успешность карьеры обеспечивается только в том случае, если обе стороны (работник и предприятие) заинтересованы в развитии карьеры.

В том случае, если у предприятия возникла необходимость в подготовке соответствующих специалистов из своих кадровых резервов, а кандидат имеет, как показали беседа и тестирование, мотивацию и личностные качества, отвечающие требованиям, составляется план карьеры работника. В

плане должны быть указаны следующие сведения:

- 1) общие анкетные данные;
- 2) заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии;
- 3) результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма;
- 4) сведения о предшествующей подготовке в СНФПО, резерве кадров и т.п.
- 5) на какой срок составлен план; другие сведения, представляющие интерес.

План карьеры работника содержит 12 граф, в которых указаны следующие данные:

- 1) наименование должностей, которые спланировано занимать работнику;
- 2) сроки планируемого перемещения;
- 3) виды стимулирования;
- 4) наименование видов подготовки в СНФПО;
- 5) сроки подготовки в СНФПО;
- 6) планируемое учебное заведение для подготовки в СНФПО;
- 7) предполагаемое направление обучения;
- 8) оценки, получаемые работником при подготовке в системе СНФПО, при подготовке в резерве кадров, при очередных аттестациях и т.п.;
- 9) прочие данные.

План карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направленных на подготовку в СНФПО, предъявления вполне определенных требований к работнику, с одной стороны, и построения конкретной модели профессиональной деятельности самим работником, с другой стороны.

Поэтому, несмотря на то, что план карьеры не может быть директивой с обязательным выполнением, его составление является ответственным делом и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по

отношению к работнику.

План карьеры должен быть реалистичным, т.е. максимально выполненным. Составляется он с учетом результатов сопоставления характеристик кандидата с требованиями, предъявляемыми к той или иной конкретной должности, и должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию выявленных несоответствий, а также оптимальные сроки их реализации.

Как правило, такой план карьеры составляется для специалиста с уже определенным опытом работы, зарекомендовавшим себя грамотным, энергичным работником, работающим с высоким качеством и эффективностью труда, с мотивацией на развитие карьеры, обладающим хорошими организаторскими способностями, склонным к лидерству.

План карьеры составляется руководителем подразделения (по месту работы специалиста) совместно с кадровой службой в соответствии с методическими рекомендациями «По планированию руководителя или специалиста», разработанным ОНУТЦ совместно с Управлением кадров и социального развития ОАО «Газпром». План карьеры составляется выборочно, т.е. только для перспективных работников, которые обладают вышеуказанными качествами, исходя из их заинтересованности в развитии своей профессиональной карьеры, а также потребности предприятия для конкретных ключевых должностей.

Всем сотрудникам корпорации, от рабочих до топ-менеджеров, приходится постоянно повышать свой профессиональный уровень, участвовать в различных обучающих программах. Если этого не делать, недолго и должности лишиться: в «Газпроме» действует система аттестации, позволяющая четко оценить квалификацию работников и их соответствие занимаемым постам.

Как правило, аттестационная комиссия рекомендует тому или иному специалисту либо переместиться по служебной лестнице вверх, либо пройти необходимую переподготовку.

Сегодня отбор и найм персонала в «Газпром» осуществляется исключительно на научной основе, углубленная оценка кандидатов проводится с учетом не только знаний и навыков потенциального работника, но и психологических особенностей личности. Все поступающие предложения собираются в единую информационную базу, а по наиболее перспективным кандидатам впоследствии проводится анализ.

Вывод: каждый человек, который хочет расти профессионально и продвигаться по карьерной лестнице, получает в «Газпроме» поддержку и может достичь высоких результатов. Эта возможность открывается перед каждым, кто всерьез решает посвятить свою жизнь газовой отрасли.

### **Вывод по 3 главе:**

выявлены проблемные области в управлении персоналом:

- общее «старение» возрастного состава работников предприятия;
- необходимость увеличения доли обязательного обучения (в связи с изменениями в законодательстве) определенного количества персонала в рамках ограниченных финансовых возможностей.

Выплаты различных надбавок, доплат и премий воспринимаются работниками как оплата за труд вне зависимости от размера их оклада. Факт же предоставления социальных благ персоналу сотрудники расценивают как проявление заботы, заинтересованности в них со стороны предприятия, которое обладает финансовой устойчивостью и высоким уровнем корпоративной культуры. Именно социальный пакет, предлагаемый организацией, создает условия для привлечения и удержания персонала. Через использование механизмов материального стимулирования сотрудников предприятие стремится создать условия для формирования у работников лояльного отношения к предприятию, мотивации к результативному труду и успешному выполнению поставленных задач.

Таким образом, для повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии необходимо усилить мотивационную составляющую молодых работников, что будет способствовать закреплению их на предприятии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала – эффективная функция управления, которая при умелом ее использовании ведет к повышению производительности труда. Мотивация занимает одно из главных мест в системе управления персоналом. Управление мотивацией определяют как движущую силу человеческого поведения. Мотивация как функция системы управления персоналом реализуется при помощи определенной системы стимулов. Управление персоналом (мотивация и стимулирование) работников только лишь при помощи денег – не самый действенный и тем более далеко не единственный способ повысить их эффективность.

Мотивация персонала исключительно деньгами может привести к тому, что в организации останутся только те сотрудники, для кого деньги превыше всего. Но на практике такие работники непродуктивны и нелояльны. В связи с этим исследование системы мотивации персонала, оперативное и эффективное управление ею являются залогом благополучия организации в будущем. Исследование и дальнейшее повышение уровня мотивации персонала – важное направление развития организации. Чем выше уровень мотивации сотрудников организации, тем эффективнее они трудятся, а значит, и компания способна получать более высокие доходы.

Проблемными областями в управлении персоналом могут стать:

- общее «старение» возрастного состава работников предприятия;
- необходимость увеличения доли обязательного обучения (в связи с изменениями в законодательстве) определенного количества персонала в рамках ограниченных финансовых возможностей.

В ООО «Газпром Газораспределение Томск» система мотивации персонала находится в постоянном совершенствовании, при этом она подразделяется на направления материального и нематериального стимулирования. Выплаты различных надбавок, доплат и премий воспринимаются работниками как оплата за труд вне зависимости от размера их оклада. Факт же предоставления социальных благ персоналу сотрудники

расценивают как проявление заботы, заинтересованности в них со стороны предприятия, которое обладает финансовой устойчивостью и высоким уровнем корпоративной культуры. Именно социальный пакет, предлагаемый Обществом, создает условия для привлечения и удержания персонала.

Таким образом, через использование механизмов материального стимулирования сотрудников Общество стремится создать условия для формирования у работников лояльного отношения к предприятию, мотивации к результативному труду и успешному выполнению поставленных задач. Конечный успех деятельности предприятия зависит от способности ее кадрового потенциала выполнять свои текущие обязанности и адекватно приспосабливаться к новым условиям, поэтому обучение работников является неотъемлемой частью стратегии предприятия.

Возможность обучения для многих работников Общества является мотивирующим фактором. Профессиональное обучение высоко ценится как кандидатами при приёме на работу, так и опытными работниками предприятия, поскольку оно способствует интеллектуальному развитию человека, позволяет ему расширить круг общения и укрепить уверенность в себе. Для обучения инженерно-технических работников необходимо использовать семинары, тренинги, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки в учебных заведениях ООО «Газпром Газораспределение Томск».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лялин А.М. Теория менеджмента / под ред. А.М. Лялина–Владос, Санкт Петербург, 2011– 94-96 с..
2. Изюмова Е.А. Теория организации: учебное пособие - Омега-Л, Волгоград, 2012 – 39-40 с.
3. Лукашевич В.В. Менеджмент. Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 - Коммерция и 061500 - Маркетинг / Под ред. Лукашевича В.В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 г. – 255 с.
4. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука – М.: «Финансы», 2003 – 496 с.
5. Ерманский О.А. Научная организация труда и производства и система Тейлора – М.: Государственное издательство, 1925 – 399 с.
6. Королев Ю.Б. Менеджмент в АПК. Учебники и учебные пособия для студентов высших учебных заведений / Королев Ю.Б. – М.: КолосС, 2003 г. – 304 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009 – 695 с.
8. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова– СПб.: Питер, 2011 – 96 с.
9. Кнорринг В.И. Искусство управления: учебник для вузов. – М., 2013 – 288 с.
10. Быков В., Пичко Н. Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений //Общество и экономика. – 2015 - №3 –136-144 с.
11. Дырин С.П. Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики.– СПб.: Петрополис, 2015 – 216 с.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. / Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015 – 303 с.
13. Аширов Д.А. Кадровый менеджмент в организации. – М., 2015 – 361 с.

14. Егоров С.Н. Управление персоналом. – Изд.: ПГУ Пенза, 2013 – 417 с.
15. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. – М.: Экзамен, 2010 – 410 с.
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Мастера психологии. – СПб.: Питер, 2014 – 512 с.
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2015 – 312 с.
18. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2013 – 304 с.
19. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2015 – 250 с.
20. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности / М.И. Кузнецова. – СПб.: Фирма, 2005 – 325 с.
21. Бирюк А.П. Как стимулировать персонал к результативной постоянной работе / А.П. Бирюк // Бизнес без проблем. – 2002. – № 5 – 45 с.
22. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Мик», 2014 – 368 с.
23. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010. – 511 с.
24. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций: Курс лекций. – М.: Альфа-Пресс, 2011 – 448 с.
25. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – ИНФРА-М, 2011. – 397с.
26. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2011 – 501с.
27. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2010 – 620 с.

28. Аширов Д.А. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006 – 432 с.
29. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., Юристъ, 2008 – 246 с.
30. Веснин В.Р. Менеджмент.: Учебник – М.: Проспект, 2010 – 375 с.
31. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003 – 224 с.
32. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – Минск, 2000 – 488с.
33. Сухарев С.А., Журавлев П.В., Кулапов М.Н. Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография. М.: Из-во рос.экон. акад. – Екатеринбург: Деловая книга, 1998 – 232 с.
34. Беляцкий Н.П. Менеджмент: Деловая карьера – М.: Выш. Шк., 2001 – 302 с.
35. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие. – М.: ИФРА-М, 2001 – 408 с.
36. Дятлов В. А. Кадровая политика и аттестация кадров на предприятиях ОАО "Газпром" на современном этапе //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник. – М., 1999. вып. 5. – с. 3 .
37. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес – школа "Интер - синтез", 1996 – 346 с.
38. Кузьмин Б. И. Топливо – энергетический комплекс РФ и его кадровая политика //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999. – вып. 6. – с. 9 – 15
39. Зайцева Е. Н., Сапрыкин А. Н. Перспективная молодежь – потенциальный резерв управленческих кадров отрасли //Кадры газовой промышленности: Научно – методический сборник / ООО "ИРЦ Газпром". – М., 1999 – вып. 10. – с. 8 – 14

40. Виханский О. С. и др. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2 – е издание. – М.: "Гардарика", 1996 – 416 с.
41. Деслер Г. Управление персоналом /Пер. с англ. Ю. В. Шленова. – М.: Бином, 1997 – 432 с.
42. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учебное пособие/ Ю.Н.Лапыгин, Рид Групп, Москва, 2011 –143с.
43. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013 – 80 с.
44. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера.– СПб.: Питер, 2003– 352 с.
45. Гулейкова Н. Учимся управлять // Корпоративный журнал ОАО «Газпром». – 2007– №4–38 с.
46. Фахрутдинов Р. А. Производительный менеджмент: учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997– 447 с.
47. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала.– СПб.: Питер, 2015 – 496 с.
48. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – 2-е изд., перераб., и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015 – 383с.
49. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учеб. Пособие. – М., 2014 – 641с.
50. Шлафман А.И. Факторы, определяющие темпы развития Предпринимательских структур //Журнал правовых экономических исследований № 1, 2013 –165-167 с.

## Приложение А - Этапы карьеры и потребности работника

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1	2	3	4	5
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	до 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижения большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	до 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя .Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	после 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода.

\*Источник: Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие.

## Б – Структура организации ООО «Газпром Газораспределение

Томск»



## В – особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
<i>Япония</i>	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию
<i>США</i>	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок
<i>Франция</i>	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства Инициативность Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
<i>Великобритания</i>	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
<i>Германия</i>	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
<i>Швеция</i>	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика