



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

| Тема работы |
|--|
| <i>Регулирование системы стимулирования работников нефтегазовой сферы</i> УДК 005.32:331.101.38:622.323.012 |

Обучающийся

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|----------------|----------------------|----------------|----------------------|
| О-ЗАМ01 | Захаров М. А. | | 23.01.2023 г. |

Руководитель ВКР

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------|
| Доцент | Тухватулина Л.Р. | к.филос.н. | | 23.01.2023 г. |

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------|
| Доцент | Черепанова Н.В. | к.филос.н. | | 24.01.2023 г. |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Руководитель ООП | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------------|----------------|----------------------|
| Профессор | Чистякова Н.О. | д.э.н., доцент | | 25.01.2023 г. |

**Планируемые результаты освоения ООП
38.04.02 Менеджмент**

| Код компетенции | Наименование компетенции |
|--|--|
| Универсальные компетенции | |
| УК(У)-1 | Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий |
| УК(У)-2 | Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла |
| УК(У)-3 | Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели |
| УК(У)-4 | Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия |
| УК(У)-5 | Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия |
| УК(У)-6 | Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки |
| Общепрофессиональные компетенции | |
| ОПК(У)-1 | Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности |
| ОПК(У)-2 | Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия |
| ОПК(У)-3 | Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования |
| Профессиональные компетенции | |
| ПК(У)-1 | Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями |
| ПК(У)-2 | Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию |
| ПК(У)-3 | Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач |
| ПК(У)-4 | Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения |
| ПК(У)-5 | Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде |
| Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации | |
| ДПК(У)-1 | Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей |

**TOMSK
POLYTECHNIC
UNIVERSITY**



**ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

| Группа | ФИО |
|----------------|-----------------------------------|
| О-3АМ01 | Захаров Максим Анатольевич |

Тема работы:

| | |
|---|-------------------------------|
| <i>Регулирование системы стимулирования работников нефтегазовой сферы</i> | |
| <i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i> | 347-27/С от 13.12.2022 |

| | |
|--|----------------------|
| Срок сдачи обучающимся выполненной работы: | 16.01.2023 г. |
|--|----------------------|

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

| | |
|--|--|
| <p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Учебные пособия; 2. Учебники; 3. Интернет источники; 4. Материалы преддипломной практики. |
| <p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические основы системы мотивации персонала; 2. Описание системы трудовой мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Томск»; 3. Система трудовой мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Томск»; 4. Социальная ответственность. |
| <p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p> | <p>Рисунок 1 – Роль оценки в процессе мотивации работников; Рисунок 2 – Иерархия потребностей Маслоу; Рисунок 3 – Динамика объема транспортировки газа (с линией тренда); Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск»; Рисунок 5 – Первый этап схемы реализации процесса; Рисунок 6 – Второй этап схемы реализации процесса; Рисунок 7 – Третий этап схемы реализации процесса; Рисунок 8 – Компоненты социальной ответственности корпорации.</p> |
| <p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p> | |
| <p style="text-align: center;">Раздел</p> | <p style="text-align: center;">Консультант</p> |
| <p>Социальная ответственность</p> | <p>Черепанова Н.В.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p> | <p style="text-align: center;">10.02.2021 г.</p> |
|---|---|

Задание выдал руководитель:

| | | | | |
|------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------|----------------------|
| <p>Должность</p> | <p>ФИО</p> | <p>Ученая степень, звание</p> | <p>Подпись</p> | <p>Дата</p> |
| <p>Доцент</p> | <p>Тухватулина Л. Р.</p> | <p>к.филос.н.</p> | | <p>10.02.2021 г.</p> |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|----------------|-----------------------------------|---------|----------------------|
| О-ЗАМ01 | Захаров Максим Анатольевич | | 10.02.2021 г. |



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Уровень образования магистратура

Период выполнения осенний семестр 2022/2023 учебного года

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

| | |
|----------------|-----------------------------------|
| Группа | ФИО |
| О-ЗАМ01 | Захаров Максим Анатольевич |

Тема работы:

| |
|---|
| <i>Регулирование системы стимулирования работников нефтегазовой сферы</i> |
|---|

| | |
|--|----------------------|
| Срок сдачи обучающимся выполненной работы: | 16.01.2023 г. |
|--|----------------------|

| Дата контроля | Название раздела (модуля) /вид работы (исследования) | Максимальный балл раздела (модуля) |
|----------------------|--|---|
| 06.09.2021 | Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации | 10 |
| 05.09.2022 | Аналитическая часть магистерской диссертации | 10 |
| 09.01.2023 | Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения | 10 |
| 30.12.2022 | Раздел «Социальная ответственность» | 5 |
| 16.01.2023 | Представление готовой магистерской диссертации | 5 |
| 01.02.2023 | Защита магистерской диссертации | 60 |
| | Итого | 100 |

СОСТАВИЛ:**Руководитель ВКР**

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|-------------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Доцент | Тухватулина Л. Р. | к.филос.н. | | 10.02.2021 |

СОГЛАСОВАНО:**Руководитель ООП/ОПОП**

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Профессор | Чистякова Н.О. | д.э.н., доцент | | 10.02.2021 |

Обучающийся

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------|----------------|-------------|
| О-ЗАМ01 | Захаров Максим Анатольевич | | 10.02.2021 |

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа *«Регулирование системы стимулирования работников нефтегазовой сферы»* содержит 87 с., 8 рис., 8 табл., 94 источника.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, потребность, материальное и нематериальное стимулирование, работы повышенной опасности, совершенствование.

Объектом исследования (разработки) является система мотивации ООО «Газпром трансгаз Томск».

Цель работы – разработка практических рекомендаций по регулированию системой стимулирования персонала ООО «Газпром трансгаз Томск».

В ходе работы проводилось исследование системы мотивации труда в ООО «Газпром трансгаз Томск», рассмотрены основные факторы и модели системы мотивации, изучены принципы построения системы мотивации персонала. Рассмотрены организационно-экономическая характеристика ООО «Газпром трансгаз Томск», проанализированы состав и структура персонала предприятия, а также выявлены проблемы мотивации труда персонала.

В результате исследований проанализированы состав и структура персонала предприятия, а также выявлены проблемы мотивации труда персонала, предложены методы по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Степень внедрения: на стадии рассмотрения возможности к применению.

Область применения: сфера управления человеческими ресурсами, регулирование системы управления мотивацией.

Экономическая эффективность/значимость работы состоит в сохранении основного ресурса организации – жизни и здоровья работников, путем создания безопасных условий труда.

В будущем планируется распространение действия предлагаемой системы на более обширный перечень выполняемых работ.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение | 10 |
| Определения, обозначения, сокращения | 12 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА | 13 |
| 1.1 Понятие мотивации персонала | 13 |
| 1.3 Современное содержание мотивации персонала | 26 |
| ГЛАВА 2. ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК» | 29 |
| 2.1 Общая информация об ООО «Газпром трансгаз Томск» | 29 |
| 2.1.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Газпром трансгаз Томск» | 30 |
| 2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Газпром трансгаз Томск» | 32 |
| 3.2.1. Структура процесса организации и контроля работ повышенной опасности..... | 55 |
| 3.3 Анализ процесса организации и контроля работ в ООО «Газпром трансгаз Томск» | 56 |
| 3.4 Проект рекомендаций по совершенствованию процесса организации и контроля работ повышенной опасности в ООО «Газпром трансгаз Томск» путем применения системы трудовой мотивации персонала..... | 62 |
| ГЛАВА 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ | 66 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 74 |

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в нефтегазовой отрасли возникла обстановка, требующая всесторонней оперативной оценки профильными специалистами требований безопасности при выполнении различного вида работ, связанных с возможным возникновением или постоянным присутствием опасных факторов, влияние которых способно привести к утрате здоровья работниками или несчастным случаям. Назрела необходимость создания системы мотивации сотрудников, работа которой обеспечит необходимый уровень внимания к данному вопросу и как следствие приведет к повышению экономической эффективности предприятия за счет сохранения основного ресурса: жизни и здоровья работников.

В выпускной квалификационной работе на тему: «Разработка практических рекомендаций по регулированию системой стимулирования персонала на примере ООО «Газпром трансгаз Томск», рассмотрена система мотивации труда и предложены методы по ее совершенствованию. Данная работа состоит из введения, четырех разделов, заключения, списка использованных источников, приложений. В первом разделе представлены теоретические основы сущности и значения мотивации персонала, рассмотрены основные факторы и модели системы мотивации, изучены принципы построения системы мотивации персонала. Второй раздел посвящен анализу процесса и системы мотивации труда персонала в организации: рассмотрены организационно-экономическая характеристика ООО «Газпром трансгаз Томск», проанализированы состав и структура персонала предприятия, а также выявлены проблемы мотивации труда персонала. Третий раздел посвящен разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «Газпром трансгаз Томск» с использованием материальных и нематериальных стимулов. В четвертом разделе изложены вопросы социальной ответственности в управление предприятием. Объем выпускной квалификационной работы составляет 75

страниц печатного текста. В работе содержится 8 таблиц, 8 рисунков. Для написания ВКР было использовано 94 источника литературы. Ключевые слова: мотивация, мотив, стимулирование, стимул, потребность, материальное и нематериальное стимулирование, фонд заработной платы, производительность труда.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ

Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности

Стимулирование – все внешние воздействия, которые работодатель оказывает на работника с целью побудить его к выполнению поставленных задач.

ООО «Газпром трансгаз Томск» – общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Томск», 100% дочернее предприятие ПАО «Газпром», обеспечивающее поставки газа потребителям в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. Общество зарегистрировано по адресу: Российская Федерация, 634029, г. Томск, пр. Фрунзе, 9.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие мотивации персонала

Психологическое содержание функции мотивации заключается в тесной связи с потребностью. Потребность включает в себя внутреннее состояние психологической нужды человека [1]. То есть, прослеживается тесная взаимосвязь между такими факторами, как: желание что-то заполучить или приобрести после завершения дела. Иными словами, в человеке пробуждается психологическая активность, которая нацелена на удовлетворение эмоциональной или психологической потребности. Психологи насчитывают около 120 классификаций потребностей, которые включают в себя содержательные характеристики потребностей, необходимых для повышения эффективности работы сотрудников. Для того чтобы сполна осуществить задачу повышения эффективности работы, важно заботиться о таком пункте как грамотное управление мотивацией персонала. Можно сказать, что мотивация – это гораздо более важный фактор, который необходимо совмещать вместе с вышеупомянутым контролем.

Эффективность деятельности компании напрямую зависит от мотивации сотрудников и, для этого есть яркий пример. Представим, что один из работников нуждается во власти, а другой сотрудник мечтает о повышении заработной платы, потому что у него в семье родился ещё один ребёнок, соответственно, необходимо позаботиться о его благополучии и благополучии всей семьи. Если дать понять сотрудникам, что в случае увеличения качества работы, возможность удовлетворить потребности повысится в разы, то отдача сотрудников будет видна гораздо больше и проявлена на 100%. Наиболее универсальным методом управления мотивации, как мною уже было сказано выше, является воздействие на сотрудника с помощью вознаграждения. В качестве вознаграждения можно использовать значительные поощрения, повышения, а также комплименты, в виде доски почёта и тд. Процессуальные

теории убеждения гласят, что деньги – это прямое усиление к повышению мотивации, поэтому можно смело сделать вывод, что оплата труда – это мотивирующий метод, но только при условии должного выполнения сотрудниками его обязанностей. Таким образом, мотивация в своем проявлении имеет определенные закономерности, которые, при их учете, помогают менеджерам повысить эффективность влияния на поведение подчиненных, добиться более высоких показателей производительности труда, избежать трудовых конфликтов.

Организация производства на предприятии включает в себя объединение всех элементов производственного процесса в один общий, который способствует достижению поставленных предприятием целей. Организация производства – это, пожалуй, один из ведущих факторов, по которым можно сделать вывод о работе компании. Исходя из этого, мною может быть сделан вывод, что главная проблема любого предприятия заключается именно в риске реорганизации командного рабочего процесса, ведь для того чтобы добиться эффективности работы и удовлетворения сотрудника, необходимо позаботиться о таких факторах, как: стимулирование мотивационной системы персонала, а также создание климата, внутри которого сотрудники могут взаимодействовать, развиваться и добиться поставленных руководителем целей.

Прежде всего, стоит выделить основные составляющие эффективности развития команды:

- увеличение плодотворной деятельности;
- использование инноваций;
- поддержание и улучшение качества производимой продукции;
- учет потребностей всех членов команды для формирования системы лояльности[2].

Для того чтобы обеспечить каждый из вышеперечисленных пунктов, необходимо подобрать соответствующий подход, который поможет обеспечить целесообразное для предприятия развитие команды. Ниже, в

таблице (1) приведены актуальные подходы, которые способствуют повышению мотивационных задач и, тем самым, обеспечивают рост финансового и личностного уровней компании.

| Подход | Характеристика подхода |
|--------------------------|--|
| <i>целеполагающий</i> | когда у каждого из команды есть общие цели и план действий |
| <i>интерперсональный</i> | когда работники взаимодействуют друг с другом внутри компании и эффективность компании значительно возрастает; |
| <i>последовательный</i> | когда внутри компании выявляются проблемы, после чего они решаются последовательно, переходя от одного пункта к другому, благодаря чему эффективность компании также растёт; |
| <i>ролевой</i> | включающий в себя использование помощи специалистов и определенных функций, благодаря которому каждый занят своим делом, но работа идет на общий результат |

Таблица 1. Целесообразные подходы для развития команды

Почему профессиональные качества играют такую важную роль в человеческой жизни? Все дело в том, что становление личности происходит на протяжении длительного времени, и затем оно сохраняется, обеспечивая человека определенными умениями и жизненными характеристиками, когда

становление личности происходит уже в процессе профессиональной среды, становится очевидно, что человек попадает под влияние своего руководителя, а также коллег. У человека начинают формироваться определенные личностные качества, с помощью которых он либо становится лидером, либо является рядовым сотрудником – здесь невозможно предугадать, все зависит от самого человека. С другой стороны, процесс формирования профессионального образа также зависит от личности человека. Вот почему очень важно уметь осознавать, что профессиональная деятельность позволяет человеку расширить уже имеющиеся личностные качества. На сегодняшний день, деятельность компаний нацелена на то, чтобы раскрыть личностный потенциал сотрудника. Так, например, для организации более рационального рабочего процесса используются удобные пространства, в которых сотрудник будет чувствовать себя гораздо увереннее и сможет по максимуму проявить свои личностные характеристики. Вообще все зависит исключительно от того, какой сам по себе человек. Если это лидер, который стремится идти в одиночку и добиваться своих целей, то для такой личности будет характерно одиночество, в ходе которого он сам выстроит эффективные процессы, и сможет направить энергию в нужное русло.

Когда речь идет об экстравертах, которым хочется общаться, то коллектив для них – вот что является самым главным и необходимым в работе. Только с помощью такого пространства сотрудник начнет думать, подбирать лучшие решения. Ему не обязательно быть впереди, достаточно генерировать идеи, которые позволят ему держать лицо и обеспечивать для себя понимание собственной значимости. На сегодняшний день, можно смело заметить, что в процессе самореализации личности особое внимание занимает профессиональная деятельность. Если руководитель компании не сможет в должной мере осуществить процесс стимула и мотивации сотрудников, это будет означать, что процесс реализации уже существующих целей и задач, а также тех задач, которые только предстоит создать – будет неэффективен.

Кроме того, не будем забывать, что личностные характеристики, все-таки особенно хорошо проявляются именно внутри компании. Имеется ввиду, что когда сотрудник находится в потоке людей, он может вовремя среагировать на какие-либо процессы внутри компании, предложить идеи, предложить свою кандидатуру, осуществить реализацию целей и тд. В связи с этим необходимо понимать, как осуществляется процесс реализации личности в соответствии с трудовым кодексом и, конечно же, возможностями, которые реализуются непосредственно руководителем[32]. В общем и целом, рабочая сила компании обычно определяется процессом внедрения профессиональных технологий, с помощью которых можно определить производственные возможности персонала, но и психологическая подготовка тоже играет большую роль в оценке эффективности. Таким образом, структура рабочей силы – это соотношение компонентов, которые связаны с качествами людей и могут выступать определителем поведения сотрудника на рабочем месте. Личностные компоненты являются неотъемлемой частью поведения сотрудника, и сегодня многие ученые выделяют следующие характеристики, которые помогают понять сотрудника и его деятельность: настойчивость, умение отстаивать свою позицию, склонность к лидерству, наличие ценностных ориентиров, мышление, направленное на оригинальность и трансформацию идей предприятия, социальное становление сотрудника, как личности.

От процесса управления компанией требуется, прежде всего, структурирование и систематизация. Два этих фактора позволяют поставить на арену сначала первостепенные задачи, а потом уже менее важные. Это очень хорошо подходит для тех, кто планирует развивать интересы компании и хочет привлечь к этому процессу сотрудников[47]. Кстати, это один из первых признаков мотивации, который будет способствовать улучшению личностных характеристик каждого сотрудника. Вообще уже на протяжении длительного времени большое внимание уделяется, конечно синтетическому подходу к изучению личности, а также психологическому изучению. Два этих

элемента необходимы для изучения по той причине, что ориентируясь на личностные желания и характеристика человека, руководитель может создавать такую эффективную и удобную систему мотивации, которая будет ненавязчивой и незаметной, но при этом пойдет на пользу компании.

Немаловажную роль в компании играет реинжиниринг. Реинжиниринг представляет собой модернизацию системы управления в компании, основываясь на ряде разных сфер: начиная от трансформации организационной структуры, заканчивая управленческими функциями коллектива. Вообще понятие реинжиниринга было введено Майклом Хаммером, который считал, что фундаментальное переосмысление бизнеса играет большую роль в его эффективности. В связи с этим появилась мнение, что реинжиниринг компании включает в себя сразу несколько компонентов, способных укрепить позицию организации на рынке.

Исходя из представленной выше таблицы, мы можем сделать вывод, что первое место в реинжиниринге занимает преобразование психологических качеств сотрудника, благодаря чему повышается эффективность использования ресурсов компании. Успешность руководителя этой компании в 90% случаев зависит от двух одинаково важных умений:

- умение достигать рабочей цели;
- умение управлять людьми.

Но не будем забывать про еще один, немаловажный фактор, а именно: личностный потенциал управления. Личность – это не только то, кем человек является, но и то, кем он стремится стать. Как правило, личностный потенциал управления включает в себя совокупность мотивационных социально-психологических характеристик, которые способствуют укреплению положения человека в организационной системе. При этом управленческий потенциал раскрывается в человеке по-разному: кто-то стремится управлять кругом своей семьи, кто-то хочет управлять целыми общественными группами. У каждого в этой жизни есть свои цели и задачи, но когда речь идет

об управлении организацией или о менеджерах, которые управляют какими-либо проектами, которые способствуют успешности этой организации, появляются разные методы психологического воздействия в управлении:

- для одних руководителей и менеджеров на первом месте стоит рациональность;
- вторым важна эмоциональность, которую они задействуют в процессе управления;
- третьи предполагают, что открытость является ключом к успеху управления;
- для четвертых характерна скрытность и методика «серого кардинала».

В связи с этим, можно сделать вывод, что потенциал управления человека характеризуется через ряд умений, которые включают в себя реализацию функций, способствующих укреплению управления, а также повышению качества работы. Профессиональная успешность подразумевает собой, в первую очередь, достижение значимой цели работником, а также преодоление условий, препятствующих достижению этой цели. Главным принципом в профессиональной успешности можно назвать принцип равновесия и баланса. Суть его состоит в следующем:

- точная формулировка цели, которую реально достичь в условиях профессиональной деятельности;
- анализ профессиональной ситуации - выявление факторов, которые препятствуют и способствуют достижению поставленной цели;
- из факторов, способствующих достижению цели, выбрать те, которые занимают меньшее количество времени;
- из факторов, препятствующих достижению цели, выбрать те, которые можно и нельзя изменить.
- Проанализировав ситуацию, действовать дальше:
- если препятствующих факторов больше, но их можно изменить, то необходимо приложить усилия;

- если изменить такие факторы нельзя, то необходимо постараться избежать их или обойти;
- если изменить ничего нельзя и не получается избежать, то стоит на время отказаться от этой цели и переключиться на другую, более достижимую.

Успешность является важной характеристикой практически каждой деятельности человека. На успешность или неуспешность профессиональной деятельности влияет формирующаяся система психологических средств, к которым человек стремится сознательно или случайно, в целях лучшего равновесия своей личности с условиями и объектами деятельности[4]. Субъект профессиональной деятельности, в свою очередь, характеризуется набором личностных образований: мотивация, установка, иерархия в системе субъективных отношений, направление, способ реагирования и поведения субъекта, и другое. Успешность - это социальная форма, которая придает положительному результату предпринимательской деятельности личности значение фактора самореализации, обеспечивающего становление и развитие. Успешность регулирует деятельность, связанную с предпринимательством, и предполагает наличие следующих условий:

- характеристика предпринимательства и максимальное приближение результата этой деятельности к поставленной цели;
- оценка - одобрение социумом достигнутой цели и полученного результата.

По мнению О. Н. Родиной, профессиональная успешность - это критерий оценки и его содержание полностью зависит от того, кто эту оценку дает[5]. Для объективной оценки успешности в профессиональной деятельности было предложено использовать два вида критериев - внутренние и внешние. Внешняя оценка профессиональной успешности представляет собой оценку работнику от руководства, коллег, подчиненных и других людей, которые в той или иной мере что-то значат для него. Внешняя оценка опирается на: результативность, инициативность и эффективность взаимодействия между

людьми. Результативность зависит от мотивации, знаний и навыков субъекта деятельности.

1.2. Теории мотивации персонала

Система стимулирования сотрудников представляет собой целый ряд факторов, влияющих на удовлетворенность трудом. Для обеспечения стимулирования компании нужно внедрить такую систему поощрения, которая будет актуальной для каждого сотрудника. Как правило, материальное поощрение является надёжным вариантом, которого будет достаточно, чтобы сотрудник начал работать усилнее, но помимо этого есть еще и фактор общественного признания. Даже если сотрудник получит похвалу, у него уже появится причина работать в полную силу. Если отталкиваться от теории Маслоу[3] то у человека есть ряд потребностей, которые включают в себя:

- физиологические нужды;
- безопасность;
- желание нравиться коллегам;
- наличие высокого статуса в коллективе;
- самосовершенствование.

Теория Макклелланда же, в свою очередь, включает в себя «желание власти и успешности» [4]. Установки мотивации в корне связаны с поведением в организациях. Эта связь приводит к таким понятиям, как вовлеченность в работу, организационная приверженность и удовлетворенность работой. Концепция удовлетворенности работой охватывает элементы ожидания и оценки. Другими словами, удовлетворенность работой - это желаемое эмоциональное выражение, возникающее в результате оценки работы или опыта работы. Действительно, удовлетворенность работой является эффективным ответом на оценку рабочей ситуации, и тот факт, что удовлетворенность работой связана с ценностями и вознаграждениями,

широко признается. Большинство теоретических подходов к удовлетворенности работой основаны на теориях “мотивации” и “отношения” Герцберга, Маслоу и Врума. Удовлетворенность работой представляет собой положительный или отрицательный результат. Отношение к работе и зависит от множества факторов. Удовлетворенность работой можно определить как универсальный подход к воспринимаемым эмоциям, основанный на опыте работы. Удовлетворенность работой, получаемая в результате оценки работы, - это то, что позволит достичь важных профессиональных ценностей. Таким образом, члены будут эффективно помогать своей организации в достижении ее целей, поскольку они удовлетворены своей работой и произведениями. Были проведены обширные исследования удовлетворенности работой, как в стране, так и за рубежом. Хотя количество исследований очень велико, только несколько моделей и инструментов непрерывного измерения могут измерить показатели удовлетворенности работой. Чтобы привести поведение сотрудников в соответствие с целями организации, руководство должно проявлять уважение к своим сотрудникам и человеческому достоинству, уважать их усилия, повышать их способности и понимать различные потребности отдельных лиц и организационные проблемы[5]. Экономисты и большинство менеджеров считают, что деньги (заработная плата) играют ключевую роль в мотивации и удовлетворенности работой, в то время как специалисты по поведению придают мало значения влиянию этих материальных стимулов на удовлетворенность работой.

Мотивация и производительность в некоторой степени зависят от координации между характеристиками работы и способностями, потребностями индивида. Экономические и материальные потребности могут играть важную роль в неэффективном управлении человеческими ресурсами в больничных службах. Поэтому важно принять все необходимые меры для удовлетворения этих потребностей персонала. Неспособность удовлетворить эти основные потребности может привести к иррациональному поведению, такому как враждебность, насилие и последующее деструктивное поведение,

такое как агрессия и/или состояние капитуляции. Именно поэтому необходимо разработать профилактические меры, которые будут приведены в следующем разделе.

Мотивация эффективной деятельности сотрудников отвечает за кадровый потенциал. Данное направление помогает повысить удовлетворенность сотрудников и побудить желание к тому, чем они занимаются. Мотивация сотрудников бывает материальная и нематериальная, каждая по-своему эффективна и необходима в жизни работника.

Чтобы эффективно управлять, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на личностное состояние работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами. У каждого работодателя есть ряд проблем, которые необходимо решать в срочном порядке, но проблему создают дела, которые часто идут не так, как нам бы хотелось. К сожалению, многие работодатели ошибочно полагают, что подобные мероприятия, вроде санкций или штрафов повлияют на сотрудников, но это лишь усугубляет положение.

Так как же тогда бороться с низкой продуктивностью сотрудников? Ответ очень прост, ведь существует несколько реальных решений проблемы, которые помогают. У каждого работника есть ряд проблем, которые необходимо решать в срочном порядке, но одной из главных причин расстройств человека являются дела, которые часто идут не так, как нам бы хотелось. Роль хорошего начальника в таких ситуациях заключается в том, чтобы поддержать своего сотрудника, а не усугубить его положение с помощью штрафных санкций в виде урезания зарплаты или добавления внеурочного рабочего времени. Рассмотрим эффективные способы решения проблемы, которые пойдут на пользу вашей компании.

1. Внедрение тимбилдингов

Лучшая профилактика стресса на работе – это тимбилдинги. Японцы уже давно занимаются проведением таких мероприятий, где каждый сотрудник может раскрыть свое второе «Я», а работодатель оценить со стороны, насколько его подчиненные эффективны в неформальной обстановке. Квесты, конкурсы и другие развлекательные программы помогут снять нервное напряжение и хорошо провести время.

2. Использование психологических тренингов

Важно уметь управлять стрессом. Для того чтобы этому научиться, необходимо, чтобы сотрудник умел прорабатывать свои проблемы. Для этого существует множество курсов, которые направлены на помощь тем, кто постоянно работает в стрессовой зоне или ощущает себя «не в своей тарелке». Так, например, психологические тренинги, которые проводятся в офисах, помогают сотрудникам усваивать простые правила, способствующие улучшению эмоционального состояния во время рабочего дня.

3. Введение практики медитаций 1-2 раза в неделю

Сотрудники будут работать гораздо лучше, если смогут осознавать, что они находятся на работе, и их эффективность зависит от них самих же. Проработка самостоятельной осознанности проходит с помощью медитации. Медитация помогает ответить на несколько простых вопросов, таких, как: «Умею ли я понимать себя», «Могу ли я оставаться спокойным в той или иной ситуации?». Все это помогает нам прийти к той самой конечной точке, которая называется «Полная самоосознанность». Благодаря медитации можно быстрее научиться понимать свои ощущения и отслеживать физическое состояние.

4. Соблюдение правил личной эффективности в условиях офисной работы

Благодаря этим правилам личной эффективности, каждый человек сможет работать гораздо быстрее и качественнее. Правильное питание, спорт и отдых способствуют улучшению нашей продуктивности, позволяют наладить режим и сделать организм гораздо выносливее. Для обеспечения этого пункта можно установить в офисах точки с полезными обедами, а также проводить коллективные пятиминутные зарядки в определенное время[7].

Повышение продуктивности и эффективности сотрудников – это очень важный фактор, который должен учитывать каждый работодатель, но если самостоятельно решить проблему не получается, то существует более эффективный вариант, а именно: цифровой бизнес-тренер. Бизнес-тренер поможет эффективно поработать все слабые места работодателя и поможет улучшить качество работы сотрудников. Общение с цифровым бизнес-тренером – это прямое повышение вашей степени управляемости и умение общаться с сотрудниками.

Психологическое содержание функций влияет на качество работы сотрудников, а также правильное понимание лидером особенностей взаимодействия с каждым из сотрудников, которые работают в штате. На сегодняшний день, можно смело сделать вывод, что психология управления – это действительно важный фактор, который так или иначе тесно связан с эффективностью роста компании на международном и отечественном рынках. Задача руководителя заключается не только в делегировании целей и задач, но и в понимании психологической сути управленческих функций. Соблюдение всех особенностей управленческих функций позволит значительно увеличить рост широко развитых компаний на территории России, а значит и повысить экономический уровень страны[8].

1.3 Современное содержание мотивации персонала

Психологическая составляющая персонала играет не последнюю роль в эффективности любой компании. Организация производства должна включать в себя актуальные для выбранной организации подходы и методы, с помощью которых можно выйти на совершенно иной уровень развития. К тому же, к этим имеющимся методам нужно добавить такой факт, как: мотивационная система персонала. Помимо мотивационной системы, не нужно забывать про такой фактор, как: успешность и желание сотрудников стремиться к этой успешности. Ежедневно каждого человека посещают мысли о том, как подняться по карьерной лестнице, если он заинтересован в работе, поэтому постарайтесь приложить максимум усилий, чтобы позаботиться о каждом сотруднике с точки зрения повышения его социального статуса в команде. Когда сотрудник успешен, у него есть все для привычного образа жизни и есть мотивация идти вперед, повышать свои навыки и работать на благо компании. Эффективная система управления заключается в том, чтобы, прежде всего, уметь понимать своих сотрудников. Даже если вы никогда не задумывались о том, что ваши сотрудники нуждаются в грамотной системе управления, пора сделать это прямо сейчас. Разработайте чёткую и качественную систему, которая поможет вашей компании выйти совершенно на Новый уровень развития. В данной работе мы смогли выявить основные способы повышения эффективности управления внутри компании, а также рассмотрели личностные ценности, которые, конечно же, тоже оказывают влияние на работу сотрудников. Соблюдение всех правил управления внутри компании – это ключ к успеху руководителя, который знает, чего хочет не только от себя, но и от своих подчинённых. Вот почему создание эффективной команды - это несложно, однако, нужно тщательно продумывать каждый шаг, чтобы сотрудники организаций были заинтересованы в работе. При изучении выбранной мною темы, мы смогли добиться разработки примерной, но

эффективной стратегии, с помощью которой можно увеличить доход компании и значительно повысить работоспособность сотрудников. Использование современных навыков не всегда является эффективным решением, а вот применение ключевых моментов социологов и управленцев, которые имеют личный опыт в развитии эффективности персонала – это отличное решение для каждого предпринимателя.

Задача руководителя заключается в том, чтобы добиться доверия сотрудников, а также создать такие условия, в которых команда сможет поэтапно выполнять поставленные задачи и выводить компанию на новый мировой уровень. Вклад каждого члена команды оказывается оптимальным в соответствии с его командной ролью. Такая команда является уже единым организмом[4]. Я считаю, что система стимулирования сотрудников также играет важнейшую роль в жизни каждой компании. Для обеспечения стимулирования компании нужно внедрить такую систему поощрения, которая будет актуальной для каждого сотрудника. Как правило, материальное поощрение является надёжным вариантом, которого будет достаточно, чтобы сотрудник начал работать усилнее, но помимо этого есть еще и фактор общественного признания. Даже если сотрудник получит похвалу, у него уже появится причина работать в полную силу. Если отталкиваться от теории Маслоу, то у человека есть ряд потребностей, которые включают в себя:

- физиологические нужды;
- безопасность;
- желание нравиться коллегам;
- наличие высокого статуса в коллективе;
- самосовершенствование.

Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что система мотивационного стимулирования действительно может включать в себя такой пункт, как: похвалу или поощрение. Теория Макклелланда же, в свою очередь, включает в себя «желание власти и успешности». В связи с этим можно сделать

разумный вывод, что любой из сотрудников компании будет рад оказаться среди лучших, поэтому такие пункты, как:

- повышение по карьерной лестнице;
- использование доски почёта;
- выделение личности среди остальных сотрудников и многие другие действительно являются одними из рабочих и эффективных в работе компании[5].

Потребность в самореализации пусть и стоит на первом месте в системе мотивации сотрудников, однако, также играет решающую роль, потому что участие руководства в жизни сотрудника и чёткое осознание того, что команда пользуется уважением у своего начальства – это тот самый секрет успеха, который положительно скажется на работе вашей компании[6]. Построение системы мотивации труда тесно связано с повышением эффективности работы компании, поэтому взаимодействие менеджмента организации и работника позволяет достичь показателей на всех уровнях управления.

Психология управления мышлением включает в себя такие функции как: планирование, организация, мотивация и контроль. Однако при рассмотрении каждой из этих функций основной упор делается на то, что за каждой функцией стоит человек, который осуществляет вышеперечисленные виды деятельности. Таким образом, можно смело сделать вывод, что у каждого человека есть свой индивидуальный набор личностных характеристик и психологических функций. Именно от них зависит, как будет осуществляться каждая из этих функций и какой результат будет достигнут, благодаря их выполнению.

ГЛАВА 2. ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»

2.1 Общая информация об ООО «Газпром трансгаз Томск»

ООО «Газпром трансгаз Томск» – 100% дочернее предприятие ПАО «Газпром», обеспечивающее поставки газа потребителям в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. Общество зарегистрировано по адресу: Российская Федерация, 634029, г. Томск, пр. Фрунзе, 9.

В составе Общества 27 филиалов, в том числе 20 линейных производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ) и 1 линейное производственное управление магистральных трубопроводов (ЛПУМТ).

Производственная деятельность: ООО «Газпром трансгаз Томск» обеспечивает надежную эксплуатацию более 12 200 километров магистральных нефте- и газопроводов, 13 компрессорных (КС) и одной насосно-компрессорной станции (НКС), 149 газораспределительных станций (ГРС). Компания эксплуатирует системы магистральных газопроводов:

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

- «Братское газоконденсатное месторождение» (ГКМ) – 45-й мкр. г. Братска,
- «Сила Сибири».

Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям (ОКВЭД2 4.9.50.21).

2.1.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Газпром трансгаз Томск»

По данным, представленным на рисунке 3, видно, что ООО «Газпром трансгаз Томск» в рассматриваемом периоде ежегодно наращивало объем транспортировки газа. Указанное связано в том числе с тем, что произошло увеличение потребителей. 2 декабря «Газпром трансгаз Томск» отметил вторую годовщину с момента запуска в эксплуатацию магистрального газопровода «Сила Сибири». В 2021 году поставки шли с превышением контрактных обязательств. В целом за 2021 год объем транспорта газа составляет 32,7 млрд кубометров, что на 35% выше показателя 2020 года. Увеличение произошло за счет прироста поставок в Китайскую Народную Республику: 10,3 млрд кубометров за год.

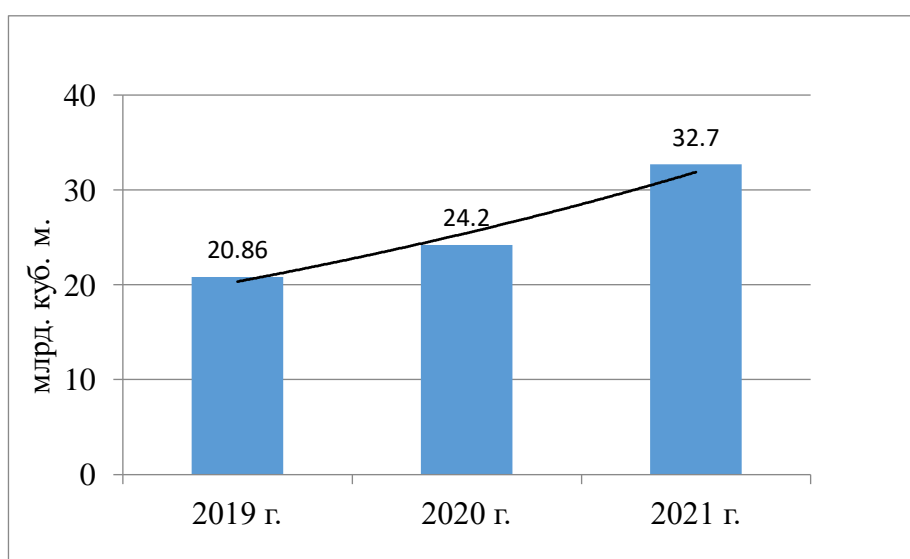


Рисунок 1– Динамика объема транспортировки газа (с линией тренда)

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 4. По состоянию на 31 декабря 2021 года Общество имело в своем составе 26 территориально обособленных структурных подразделений. ООО «Газпром трансгаз Томск» осуществляет транспортировку природного газа по магистральным трубопроводам, проходящим по территории трех федеральных округов – Уральского (ХМАО – узел Нижневартовск), Сибирского (Алтайский край, Республика Алтай, Омская, Томская, Новосибирская, Кемеровская, Иркутская области) и Дальневосточного (Камчатский, Хабаровский, Приморский край, Республика Саха (Якутия), Амурская, Сахалинская области) [12].



Рисунок 2– Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск»

Также ООО «Газпром трансгаз Томск» активно, в постоянном режиме реализует бизнес-практику Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки – корпоративная социальная ответственность, которая прочно вошла в корпоративное управление и более подробно рассмотрена в разделе 4 данной работы.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Газпром трансгаз Томск»

Общество контролируется публичным акционерным обществом «Газпром» и входит в Группу Газпром, состоящую из ПАО «Газпром» и его дочерних организаций. Соответственно, важнейшими элементами внешней среды для ООО «Газпром трансгаз Томск» являются связанные организации. В частности, ООО «Газпром трансгаз Томск» приобретает товарно-материальные ценности через ООО «Газпром комплектация». ООО «Газпром трансгаз Томск» получает займы от организаций, входящих в Группу, в том числе непосредственно от ПАО «Газпром». Также общество предоставляет услуги (в том числе по транспортировке газа и строительству) компаниям Группы. Большинство сотрудников Общества имеют право на получение негосударственного пенсионного обеспечения после окончания трудовой деятельности. ООО «Газпром трансгаз Томск» перечисляет взносы в НПФ «Газфонд» за своих сотрудников, включая основной управленческий персонал [13]. ПАО «Газпром», как единственный участник, непосредственно влияет на внутреннюю среду организации посредством разработки внутренних стандартов, обязательных для выполнения всеми организациями Группы, а также стратегических планов. Кроме того, именно ПАО «Газпром» принимает решение о реорганизации обществ, в результате которых отдельные общества упраздняются, а их имущество и обязательства передается другим организациям Группы.

Рассмотрим специфику внешней среды ООО «Газпром трансгаз Томск». Так как перспективы развития ООО «Газпром трансгаз Томск» связаны главным образом со стратегическими решениями его Учредителя, то далее рассмотрим энергетический рынок как элемент внешней среды организации. Согласно расчетам экспертов [35] объемы мирового потребления энергии увеличатся за 20 лет (2017–2035 гг.) приблизительно на 25% – до 18700 Mtoe (миллион тонн нефтяного эквивалента). В то же время государства Азиатского региона обеспечат наращивание спроса почти на 2500 Mtoe, что формирует около 2/3 прогнозируемого прироста спроса. В то же время к 2035 году структура спроса на энергоресурсы в государствах Азии трансформируется следующим образом. Согласно прогнозу, импорт природного газа возрастет свыше чем в 2,5 раза, прирост импорта нефти составит около 30%, импорт угля – свыше 40%. Кроме того, ожидается, что спрос существенно возрастет в наиболее интенсивно развивающихся странах Ближнего Востока, Африки и Южной Америки. В соответствии с прогнозом Международного энергетического агентства (МЭА), ожидается, что к 2040 г. мировое годовое потребление газа вырастет примерно на 44% к 2021 г. в связи с изменением спроса на природный газ для крупнейших потребителей Западной Европы и Китая. В то же время Россия будет крупнейшим поставщиком природного газа в мире, способным обеспечить свыше чем четверть всех мировых поставок в 2040 г. По прогнозу МЭА, к 2040 году международная торговля газом вырастет до 1289 млрд кубометров в год. Однако потребление газа в отдельных частях света будет меняться различно. Таким образом, согласно прогнозу, спрос на природный газ в европейских странах будет постепенно снижаться (около 14% за 20 лет), но спрос на природный газ в Китае за тот же период увеличится почти в три раза.

Восточное направление развития производственно-сбытовой деятельности ПАО «Газпром» включает строительство нового магистрального газопровода для экспорта газа в Китай, а кроме того, строительство нескольких перерабатывающих центров, расположенных в РФ и за границей.

Сегодня по магистральному газопроводу «Сила Сибири» газ с Чаяндинского месторождения нефти, являющегося базой Якутского центра газодобычи, транспортируется российским потребителям на Дальнем Востоке и в Китай. В конце 2022 года началось газоснабжение с еще одного месторождения – Ковыктинского, на базе которого создан Иркутский центр газодобычи. Соответственно, зарубежные проекты ПАО «Газпром» отличаются большой территорией и высокой реализуемостью, несмотря на принятые США финансовые и политические санкции. Тем не менее стратегическая инвестиционная программа корпорации сместилась с запада на восток.

Организация экспертного оценивания зачастую является не только важным, но и одним из немногих методов исследования, который представляет собой один из самых важных источников информации для принятия решений. Под методом экспертных оценок понимают комплекс логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов информации, ее анализ и обобщение с целью подготовки и выбора рациональных решений. Сущность этого метода заключается в проведении высококвалифицированными специалистами интуитивно-логического анализа проблемы с качественной или количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов. Комплексное использование интуиции, логического мышления и соответствующего математического аппарата позволяет эффективно решить поставленную проблему. Метод экспертных оценок отличается от традиционной экспертизы наличием научной организации всех этапов экспертизы и применением математического аппарата как при организации экспертизы, так и при обработке и анализе полученной информации. К сожалению, даже самый квалифицированный эксперт может оказаться некомпетентным в конкретной экспертизе как в силу причин неопределенного характера, так и из-за отсутствия стимулов для работы в данной группе. Поэтому возникает проблема оценки компетентности экспертов на основе анализа информации, полученной от него и других членов экспертной группы в данной экспертизе.

Охарактеризуем внутреннюю и внешнюю среду ООО «Газпром трансгаз Томск» с помощью определения положительного и отрицательного влияния факторов различной среды (таблица 4).

Таблица 2– Факторы внутренней и внешней среды ООО «Газпром трансгаз Томск»

| | Положительное влияние | Отрицательное влияние |
|------------------|---|---|
| Внутренняя среда | <ol style="list-style-type: none"> 1) прибыльная основная деятельность, высокая финансовая устойчивость; 2) высокая рыночная доля; 3) социальная политика, обеспечивающая привлекательность Компании в качестве работодателя для высококвалифицированного персонала; 4) высококвалифицированный персонал, наличие внутренних возможностей для его обучения. | <ol style="list-style-type: none"> 1) высокая зависимость от решений Учредителя; 2) увеличение операционных затрат в системе логистики; 3) применяемые технологии слабо адаптивны к изменениям рыночной среды; 4) громоздкость организационной структуры |
| Внешняя среда | <ol style="list-style-type: none"> 1) рост спроса и цен на газ; 2) благоприятный сдвиг в курсах валют; 3) появление на рынке новых более эффективных технологий и оборудования; 4) промышленный рост в России; 5) ослабление ограничивающего законодательства. | <ol style="list-style-type: none"> 1) снижение цен на углеводороды; 2) технологические катастрофы вследствие форс-мажорных обстоятельств; 3) введение санкций и недопоставки определенного оборудования из стран ЕС; 4) ухудшение инвестиционного климата; 5) ужесточение конкуренции. |

Очевидно, что ключевое влияние на будущее ООО «Газпром трансгаз Томск» имеет его учредитель (ПАО «Газпром»), который может реорганизовать общество, изменить его деятельность с помощью локальных нормативных документов и прочее.

ГЛАВА 3. СИСТЕМА ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»

3.1 Направления по разработке системы трудовой мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Томск»

На сегодняшний день нефтегазовая отрасль является наиболее развитой и конкурентоспособной отраслью в России. Россия занимает одно из лидирующих мест в мире по добыче, переработке, экспорту нефти и природного газа. В сложившихся политических и экономических условиях нефтегазовый комплекс России считается одним из самых быстроразвивающихся в мире [48]. Существует ряд крупнейших компаний, занимающихся разведкой, добычей и переработкой нефти и газа, таких как Газпром, Роснефть, Лукойл, ТНК-ВР, Сургутнефтегаз, Газпром нефть, Татнефть и др. К сожалению, несмотря на такое динамичное развитие нефтегазовой промышленности, данная отрасль испытывает ряд проблем, одна из которых связана со значительным уровнем оборота персонала. Ежегодно сотни выпускников вузов распределяются на предприятия нефтегазовой отрасли. Однако, несмотря на то что на работу принимают молодых специалистов, на предприятиях наблюдается также и значительное выбытие персонала, которое носит постоянный характер. Процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других, представлен в таблице 4.

Таблица 3 – Показатели движения персонала в нефтегазовой отрасли РФ за период с 2017 по 2022 гг.

| Наименование показателя | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|-------|-------|-------|------|------|------|
| Среднесписочная численность работников (тыс. чел.) | 516,4 | 500,7 | 508,2 | 84,9 | 77,7 | 65,6 |
| Принято на работу (тыс. чел.) | 246,3 | 207,8 | 204,3 | 28,5 | 60,5 | 77,4 |

Продолжение табл. 5

| Наименование показателя | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|------|------|------|
| Выбыло работников (тыс. чел.) | 261,7 | 205,9 | 232,8 | 93,5 | 71,4 | 71,2 |
| Коэффициент полного оборота (%) | 98,4 | 82,6 | 86,0 | 6,4 | 9,5 | 4,9 |
| Коэффициент оборота по приему (%) | 47,7 | 41,5 | 40,2 | 6,5 | 3,6 | 8,1 |
| Коэффициент текучести кадров (%) | 50,7 | 41,1 | 45,8 | 9,9 | 5,9 | 6,8 |

Как видно из таблицы, текучесть кадров на предприятиях нефтегазовой промышленности чрезвычайно высока, однако имеет тенденцию незначительного снижения. Это связано с тем, что, несмотря на стремление персонала попасть в нефтегазовую отрасль и ежегодный прием на работу огромного количества выпускников, гораздо большее количество человек увольняются по тем или иным причинам. Показатели текучести отражают, насколько «комфортно» людям работать в организации. Другими словами, за «комфортностью» стоят такие факторы, как принципы управления, система адаптации новичков, корпоративная культура организации и в первую очередь система мотивации персонала. Безусловно, если человек почувствует, что его труд не ценится, что окружающая его обстановка никак не побуждает его к приложению усилий, хуже того, если он вдруг поймет, что работа ему абсолютно неинтересна, то в первую очередь это отразится на различных показателях эффективности труда, качестве выполняемой работы и т. д. Если ситуация не изменится и не будут применены какие-либо способы стимулирования или мотивирования, которые способны воздействовать на человека тем или иным образом, то, скорее всего, в ближайшее время человек просто покинет организацию по собственному желанию. Таким образом, система мотивации персонала напрямую влияет на текучесть в компании, т. е. то, насколько удовлетворены сотрудники, будет отражаться на их решении о

том, остаться в компании или же уволиться. Среди основных причин увольнения сотрудников преобладает недовольство продолжительностью рабочего дня. Как правило, на предприятиях нефтегазовой отрасли 12-часовой рабочий день. Если рассматривать непосредственно добычу полезных ископаемых, текущую эксплуатацию газо- и нефтепроводов, то это работа вахтовым методом, которая считается напряженной, с отрывом от постоянного места жительства и некомфортной. Также очень часто на предприятиях нефтегазовой отрасли наблюдается корпоративная культура, предполагающая жесткую дисциплину и соблюдение предписаний как в выполнении трудовых обязанностей и ведении дела, так и во внешнем виде, манере общаться и жизненных ценностях. В таких условиях сложно достичь самовыражения. Выявленные негативные факторы способны снизить удовлетворенность сотрудников работой и повлечь за собой решения об увольнении. Среди положительных сторон системы мотивации персонала на подобных предприятиях можно отметить не только высокие ставки оплаты труда, но и регулярность выдачи заработной платы. На большинстве предприятий нефтегазового комплекса применяется комплексная социальная система. Кроме того, работа в крупной компании выступает некоторой гарантией стабильности. Анализ системы мотивации показал, что для повышения эффективности мотивации персонала в организации необходимо давать работнику возможность самовыражения – например, возможность самостоятельно ставить цели, контролировать работу, находить творческие способы решения поставленных задач.

Также целесообразно награждать отдельных людей за интересные идеи и рациональные предложения, т. к. часто остается ощущение, что индивидуальные заслуги работника остаются неучтенными. Кроме того, организации, нацеленные на планомерное развитие и повышение конкурентоспособности в современном мире, должны быть основаны на широком применении инновационных подходов в производстве, регулярном и ускоренном изменении номенклатуры товаров и услуг на основе внедрения

научных исследований. В последнее время некоторые организации внедряют работу с творческой инициативой сотрудников, есть опыт проведения научно-технических конференций молодых специалистов, в которой участники представляют инновационные проекты с целью дальнейшего внедрения их в производство. Однако большинство программ носят бессистемный, стихийный характер и не имеют значимых для работника поощрений. Кроме того, в большинстве компаний поощряются лишь те предложения, в которых можно определить экономический эффект. Это приводит к потере значительного объема творческого потенциала, поскольку в компаниях, внедривших систему работы с инициативой сотрудников, количество новаций с экономическим эффектом невелико. Предложения, в которых сложно оценить экономический эффект и которые составляют основную массу поступающих от сотрудников предложений, дают огромный синергетический эффект и формируют в компании культуру творчества, создают атмосферу поддержки инициативы. Системный, комплексный подход к поощрению идей позволит создать эффективную мотивацию персонала, достигать высокие показатели результативности работы с творческим потенциалом сотрудников.

С целью повышения стимулирования персонала организации и раскрытия их творческого потенциала существует программа создания системы поощрений, ориентированная на поддержку инициативы и привлечения работников к участию в делах организации. Существующая программа ориентирована на создание в организациях инновационного климата, благоприятствующего свободному, творческому поиску и реализации нововведений.

Этапы программы:

1. Инициативное предложение может быть подано любым работником организации по установленной форме с кратким описанием нововведения, его целесообразности, в двух экземплярах. Один экземпляр заявки инициативного предложения инициатор помещает в «ящик обратной связи», второй

экземпляр передает начальнику подразделения, в котором работает, для сведения.

2. Выемка документов из «ящика обратной связи» производится еженедельно сотрудниками отдела кадровой политики, которые передают указанные документы в комиссию по рассмотрению, в которую входят: заместитель директора по кадровой политике и правовому обеспечению, финансовый директор, технический директор.

3. При поступлении в комиссию заявки на инициативное предложение регистрируются, рассматриваются, выявляется направление инициативного предложения:

- экономия ресурсов (денежных, материальных, трудовых);
- внедрение механизмов и приспособлений, облегчающих труд;
- улучшение рабочих процессов;
- инициативные предложения по другим направлениям, в случае принесения данным инициативным предложением финансовой выгоды для организации.

Если заявка на инициативное предложение является несоответствующей деятельности организации, инициатору в недельный срок со дня получения заявки дается обратная связь о нецелесообразности внедрения инициативного предложения с указанием причин. Нецелесообразность внедрения инициативы может быть признана из-за возникновения налоговых рисков в результате внедрения данного инициативного предложения, из-за недоступной технологии, отсутствия достаточного количества персонала для выполнения проекта, свободных средств для реализации проекта и т. д.

Заявки на инициативное предложение направляются для рассмотрения начальникам отделов, где может быть внедрено инициативное предложение, для проведения экспертизы и анализа целесообразности внедрения. Комиссией формируется список данных инициаторов и направляется в отдел

мотивации персонала для поощрения инициатора за каждое инициативное предложение в сумме 500 рублей.

4. Отдел, в который была направлена заявка, в двухнедельный срок проводит экспертизу заявки, формирует ответ в комиссию по рассмотрению на целесообразность (нецелесообразность) внедрения инициативы.

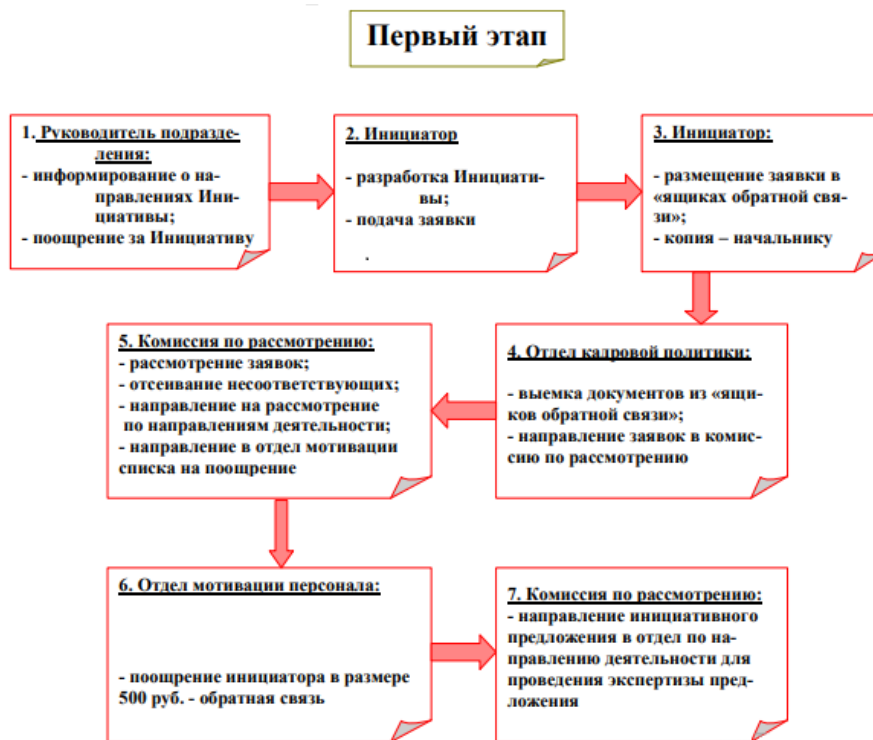


Рисунок 3– Первый этап схемы реализации процесса

5. В случае признания целесообразности внедрения инициативы комиссия по рассмотрению формирует лист визирования с включением в него необходимых заинтересованных во внедрении подразделений для получения согласования (несогласования) по расчету экономической эффективности, возможных рисков, количества персонала, необходимого для внедрения инициативы, и т. д. Инициатор (или группа инициаторов) предоставляет исходные данные для расчета по заявке на инициативное предложение.

6. При согласовании заявки необходимыми подразделениями комиссия по рассмотрению готовит материалы по данной инициативе для обсуждения на научно-техническом совете, о чем уведомляет инициатора до начала совета.

7. Комиссия по рассмотрению формирует список инициаторов в отдел мотивации персонала для поощрения в сумме 2000 руб. за каждое инициативное предложение, направленное для обсуждения на научно-технический совет. Таким образом, суммарный размер выплат за поданное предложение составляет 2500 руб. (что составляет около 5 % от средней заработной платы в данной отрасли) и носит уже не символический характер, как на большинстве предприятий, а стимулирующий.



Рисунок 4 – Второй этап схемы реализации процесса

8. Инициатор (или группа инициаторов) в установленный срок подготавливает презентацию с обоснованием целесообразности внедрения инициативы на научно-техническом совете. Научно-технический совет может состоять из научных и инженерно-технических работников, руководителей основных научно-технических подразделений и направлений, которые могут быть привлечены из организации, а также и из приглашенных членов совета.

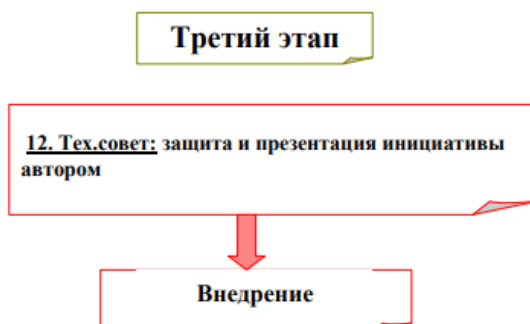


Рисунок 5 – Третий этап схемы реализации процесса

Внедрение программы позволит повысить трудовое стимулирование работников – предоставит возможности продвижения по службе наиболее инициативным работникам, приумножит их роль в участии управлением предприятием. Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала увеличат эффективность деятельности предприятия, помогут внедрить проактивную политику в отношении персонала и оставаться предприятиям нефтегазовой отрасли одними из самых привлекательных работодателей на рынке.

Для исследования определения взаимосвязи мотивации и удовлетворенности трудом можно также использовалась методика В.Э. Мильмана. Так как уже было указано, что помимо синтетического способа изучения персонала существует еще и психологический – данная методика является отличным вариантом для дальнейшего развития личностного характера сотрудника.

- Методика В.Э. Мильмана «Анализ мотивационной структуры личности»

Приведенная методика позволяет определить мотивационные профили сотрудников, а также понять, есть ли взаимосвязь между мотивацией и удовлетворением на рабочем месте. На данный момент применение этой теории поможет выявить, какие структурные элементы их работы оказывают влияние на психологические возможности каждого из сотрудников.

Подготовительный этап в данной работе включал в себя следующие действия:

- проведение подготовки материала представленного исследования;
- подбор необходимых методических и стимульных материалов;
- осуществление подготовки для формирования исследовательской базы;
- анализ личности каждого сотрудника в процессе осуществления профессиональной деятельности;
- формирование выборки;
- поэтапное планирование каждого этапа исследования.

Текст опросника состоит из 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. В каждом утверждении 8 вариантов ответов. Сотрудникам предъявляется текст опросника, в котором 14 блоков по 8 выражений в каждом блоке. К каждому из 8 выражений испытуемый должен определить свое отношение с помощью символов: «+» - согласен, «=» - когда как, «-» - не согласен, «?» - не знаю. На заполнение опросника отводится 20 минут. Выводы проводятся на основе шкалы, которые в сумме характеризуют общежитетскую направленность личности:

- Комфорт (К);
- Жизнеобеспечение (Ж);
- Социальный статус (С);
- Общение (О).

Также представлены шкалы, которые характеризуют рабочую направленность личности:

- Общая активность (Д);
- Творческая активность (ДР);
- Социальная полезность (ОД).

Ответы испытуемого переводятся в баллы «+» - 2 балла, «=» - 1 балл, «-» или «?» - 0 баллов. Для обработки результатов и подсчета баллов используется ключ к шкалам. Суммы баллов по каждой шкале определяют мотивационные профили испытуемого на те или иные свойства направленности личности. После баллы по шкалам суммируются для каждой направленности[9].

Если испытуемый набирает наибольшее число баллов по шкалам «жизнеобеспечение», «комфорт», «социальный статус» и «общение» это свидетельствует о том, что у него выражен «общежитетский» мотивационный профиль. Если же испытуемый набирает наибольшее число баллов по шкалам

«общая активность», «творческая активность» и «социальная полезность», то это значит, что у него более выражен «рабочий» мотивационный профиль личности. При интерпретации результатов строятся графики по двум профилям: для общежитейской мотивации и для рабочей.

Процедура данного исследования начинается с определения мотивационного профиля сотрудников. В испытании могут принять участие 6 человек: например, три мужчины и три женщины. В ходе исследования использована вышеупомянутая теория В.Э. Мильмана, направленная на определение мотивационного профиля каждого из сотрудников. Тест В.Э. Мильмана направлен на выявление мотивационной направленности работников и выраженности отдельных методов в мотивационном профиле.

Таблица 6 Результат полученных исследований

| Виды мотивов | Среднее значение полученных баллов |
|------------------------------|---|
| Творческая деятельность (ДР) | 18,4 |
| Социальная полезность (ОД) | 14,5 |
| Общение (О) | 14,3 |
| Жизнеобеспечение (Ж) | 12,4 |
| Общая активность (Д) | 12,3 |
| Социальный статус (С) | 11,9 |
| Комфорт (К) | 11,9 |

Данная методика помогла сформировать средние значения набранных баллов после проведения теста. Все данные также были занесены в таблицу. Кроме того, после оформления данных в таблице, было принято решение провести анализ полученных данных, сформировать соответствующие

выводы, а также разработать методику системы мотивации сотрудников, которая помогла бы им удовлетвориться своим трудом[10].

Перед тем, как провести исследование, испытуемым предоставили тестовые бланки, куда нужно было вносить заранее оговоренные символы. После этого было принято решение рассказать сотрудникам о том, что им необходимо сделать. Испытуемые поняли суть задания и приступили к выполнению работы. В среднем, на проведение полноценного теста было затрачено от 30 до 40 минут, что является удовлетворительным показателем в данном случае.

В ходе исследования данной работы, было определено, что большинство сотрудников не удовлетворены своей работой, в связи с чем мотивация у каждого из них крайне низкая. Исходя из данных таблицы 6, было выявлено, что сумма баллов по общежитейской направленности личности составляет 50,4 балла, по рабочей направленности – 45,2. Это говорит о низкой производительной мотивации, которая может быть связана с низким уровнем возможной самореализации, поскольку работа в центре монотонная и включает в себя повторение одних и тех же действий. Кроме того, если говорить о мотивационной структуре личности каждого из работников, то здесь, в основном, наблюдается желание проявлять себя в творческой среде, в полезности по отношению к другим людям. Было также определено, что каждому из сотрудников от 24 до 28 лет – возраст, когда люди хотят активно проявлять себя и активничать, поднимаясь вверх по карьерной лестнице. Доминирование мотива общения возможно обусловлено тем, что сотрудники, выбирая работу, изначально ориентированы на интенсивное общение с клиентами, коллегами и другими людьми. Менее выраженными оказались мотивы комфорта и социального статуса. На основе полученных данных, было принято решение разработать систему повышения удовлетворенности сотрудников рабочей деятельностью и использовать семантическое моделирование, как один из эффективных способов повышения качества работы сотрудников.

Применение семантического моделирования к информации и знаниям имеет огромное значение, так как оно значительно расширяет функциональные возможности системы управления знаниями. До его появления внимание программных обеспечений организаций было нацелено лишь на контент-анализ данных, то есть лишь на анализ документов, фактов и идей. Появление семантического моделирования положило начало изучению не отдельных данных, а всего контента в совокупном контексте. «Контекст усиливает смысловое содержание контента путем выявления и комбинирования, относящихся к делу сведений для придания им большего смысла». Порталы управления знаниями могут быть очень эффективной составляющей СУЗ, если за ними стоят развитые хранилища знаний. Порталы значительно упрощают процесс работы с информацией, так как знания в них систематизированы и представлены в доступном формате. Это означает, что нет необходимости перерывать груды документов для получения интересующей информации, потому что знания, информация и документы хранятся в одном месте.

Значение некоторых из них следует пояснить. Начнем с локализации опыта. Этот процесс заключается в обнаружении передового опыта организации и обеспечении доступа к нему для принятия эффективных деловых решений. Сотрудники должны иметь возможность обмениваться информацией и опытом, чтобы процесс использования неявных знаний приносил выгоду, способствуя созданию инноваций, и повышал мотивацию сотрудников.

Нормы организации труда сотрудников, как часть управленческой деятельности персонала:

- Организация безопасного рабочего места
- Обеспечение минимальной оптимальной заработной платы для каждого сотрудника
- Постоянное поддержание мотивации сотрудников

- Повышение квалификации каждого сотрудника
- Распределение обязанностей
- Стимулирование труда
- Подготовка кадров

Природные и материальные ресурсы просто необходимы для управления и грамотного распределения. На сегодняшний день, осуществление управленческой деятельности должно проходить по намеченному плану. Необходимо выработать методы управления персоналом, которые были бы приемлемы как для людей, так и для руководства, использующего их. Из этого следует, что задача управления человеческими ресурсами для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Эффективность использования каждого работника зависит от его способности выполнения требуемых функций и профессиональных навыков. Одного умения выполнения профессиональной обязанности недостаточно для целей организации из-за желания работника, а чтобы пробудить желание - необходим стимул и грамотный подход, основные условия, которыми должен обладать специалист по управлению персоналом.

В ходе исследования данной работы, была применена методика Мильмана, которая помогла нам определить проблему сотрудников центра и найти нужное решение. Мотивация трудовой деятельности имеет системный характер, который складывается из внутренних мотивов работника и внешнего стимулирования.

Это важно учитывать при разработке системы мотивирования, и, прежде всего, стоит обратить внимание на актуальные в данный момент потребности сотрудников. Мотив социальной полезности свидетельствует о стремлении сотрудников оказывать помощь, как коллегам, так и клиентам. Мотив «общение» менее сформирован у работников аналитического отдела, по сравнению с другими группами работников, поскольку работа этого отдела предполагает менее интенсивное общение с коллегами и клиентами.

Для мотивационного профиля сотрудников отдела контроля качества характерны низкие показатели по мотивам социальный статус, комфорт и жизнеобеспечение. По-видимому, возможность творческого развития и самосовершенствования для этих работников важнее, чем обеспечение бытового комфорта и благополучия. Работа в данном отделе связана с умением разрешать конфликтные ситуации с клиентами. Сотрудник должен проявлять смекалку и сообразительность, понимать суть конфликта. Кроме того, сотрудников отличают более высокие показатели по мотиву социальная полезность, который проявляется в стремлении помогать людям.

Таким образом, на основе приведенных выше доводов, можно сделать вывод, что взаимосвязь мотивации и удовлетворенности значительно высока. Во-первых, если сотрудники не довольны местом работы или какими-либо обстоятельствами, их мотивация падает. Во-вторых, если сотрудник будет удовлетворять свои личные потребности в процессе реализации профессиональных характеристик, то очень быстро поднимется по карьерной лестнице, а также повысит показатели компании.

3.2 Организация и выполнение работ повышенной опасности с применением системы стимулирования персонала

На сегодняшний день в нефтегазовой отрасли производится огромное количество работ связанных с возникновением возможных рисков для жизни и здоровья работников: газоопасные работы, земляные работы, работы на высоте и т.д. По этой причине необходимо создание системы способной анализировать, прогнозировать и выработать алгоритмы, исключающие создание опасных условий труда. Одним из таких инструментов является процедура организации и проведения работ повышенной опасности на объектах ООО «Газпром трансгаз Томск».

Далее и будет рассмотрен данный процесс.

Работы повышенной опасности – работы, выполняющиеся в зонах постоянного или возможного действия опасных производственных факторов, возникновение которых не связано с характером выполняемых работ, что требует до начала производства этих работ разработать и выполнить дополнительные мероприятия по безопасности для каждой конкретной производственной операции.

В каждой организации, независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, должен быть разработан перечень профессий и видов работ, к которым предъявляются повышенные требования безопасности труда и которые требуют дополнительно специального обучения работников перед их допуском к самостоятельной работе. В данный перечень включаются:

Профессии повышенной опасности: водители, машинисты, крановщики, стропальщики, экскаваторщики, комбайнеры, трактористы, электромонтеры, пилорамщики, слесари-сантехники, токари, кочегары, операторы газифицированных котельных, лаборанты, повара, кухонные работницы, грузчики, прачки, лесорубы, сталевары, шахтеры, водолазы, аккумуляторщики, газо- и электросварщики, сцепщики, санитарки, лифтеры и пр.

Виды работ повышенной опасности:

- работы на высоте;
- работы по эксплуатации и ремонту действующих электроустановок, тепловых энергоустановок;
- работы по эксплуатации и ремонту грузоподъемных машин и механизмов;
- работы по эксплуатации и ремонту компрессорных и вакуумных установок;
- работы по эксплуатации и ремонту сосудов, работающих под давлением;

- по обслуживанию газового хозяйства;
- по обслуживанию холодильной техники;
- перевозки опасных грузов, выполнение погрузочно-разгрузочных работ;
- выполнение электрогазосварочных операций;
- деятельность, связанная с применением ядовитых, токсичных, радиоактивных, взрывчатых, легковоспламеняющихся и горючих веществ, инфицированного материала;
- работы в котлованах, траншеях, тоннелях, в замкнутых и ограниченных пространствах, в охранных зонах надземных и подземных электролиний, газораспределительных сетей;
- подземные;
- подводные работы и др.

Понятия «*промышленная безопасность*» и «*охрана труда*» уже давно стали неотъемлемой частью современного общества, одной из основных задач которого является обеспечение безопасности жизнедеятельности и благополучия человека. Условия труда в наши дни таковы, что соблюдение требований безопасности является не простой необходимостью, а обязанностью каждого сотрудника предприятия. Особенно высок риск возникновения аварийных ситуаций в отраслях нефтегазовой промышленности. Однако понятия «*промышленная безопасность*» и «*охрана труда*» довольно часто являются равнозначными не только для людей, несведущих в данной области, но и для руководителей различных предприятий. Например, в объявлениях о поиске сотрудников можно увидеть вакансию «инженер по охране труда и промышленной безопасности». Так существует ли разница между данными терминами? Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять, что включает в себя каждое из понятий.

Охрана труда – это система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Промышленная безопасность – состояние защищенности жизненно важных интересов личности и общества от аварий на опасных производственных объектах и последствий указанных аварий.

Иными словами, основная цель охраны труда – создание безопасных условий для обеспечения максимально эффективной деятельности работника, т.е. ее объектом является человек. Промышленная безопасность направлена на предотвращение и снижение риска аварийных ситуаций на опасных производственных объектах, благополучие человека же является вторичной целью.

Внедрение системы охраны труда – обязательное требование для каждого предприятия, в то время как промышленная безопасность должна быть обеспечена только на опасных производственных объектах. Различны и нормативно-правовые акты: основным законом, регулирующим сферу охраны труда, является Трудовой кодекс, а область промышленной безопасности подчиняется Федеральному закону «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» от 21 июля 1997 года № 116–ФЗ.

Функции контроля и надзора в сфере охраны труда осуществляет Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруд России), в сфере промышленной безопасности – Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор). Кроме того, охрана труда сочетает в себе разноплановые мероприятия:

- правовые (разработка нормативной документации);
- социально-экономические (планирование и финансирование мероприятий по охране труда);
- организационно-технические (создание безопасного технологического процесса);
- санитарно-гигиенические (контроль за соблюдением гигиенических нормативов на рабочих местах);
- лечебно-профилактические (организация и проведение медосмотров);

– реабилитационные и другие.

Система управления работами повышенной опасности в ООО «Газпром трансгаз Томск» – комплекс взаимосвязанных организационных и технических мероприятий, направленных на предупреждение, локализацию и ликвидацию аварий на производственных объектах. Объектами системы управления промышленной безопасностью являются опасные производственные объекты, техническое состояние опасных производственных объектов, условия безопасности на рабочих местах, а также практическая деятельность всех работников предприятия, его функциональных органов и служб всех уровней управления.

Система организации и контроля РПО на предприятиях обеспечивают анализ и прогнозирование, планирование и реализацию мер по снижению риска аварий на опасных производственных объектах, позволяет осуществлять производственный контроль и управление технологическими процессами. Система целостна и выполняет свою функцию только тогда, когда все ее элементы функционируют слаженно и по четко установленным правилам. Отдельно охрана труда и промышленная безопасность не могут гарантировать безопасность всего производственного процесса, поэтому появилась необходимость консолидации процессов контроля за РПО в отдельном подразделении.

В августе 2016 года приказом генерального директора ООО «Газпром трансгаз Томск» создана и введена в производственный процесс группа по контролю за работами повышенной опасности. Подразделение находится под прямым руководством главного инженера общества и несет надзорную функцию за организацией и проведением работ повышенной опасности. Группа состоит из трех специалистов, имеющих квалификацию инженер, а также большой опыт контрольно-надзорной деятельности. Каждый специалист обладает как базой знаний технологических характеристик и особенностей производственного процесса, так и знанием нормативно-правовой документации, регламентирующей разные виды РПО.

На всех предприятиях ООО «Газпром трансгаз Томск» работы повышенной опасности ведутся с оформлением наряда допуска либо письменного распоряжения ответственного руководителя.

Наряд-допуск – это задание на производство работы, оформленное на специальном бланке установленной формы и определяющее содержание, место работы, время ее начала и окончания, условия безопасного проведения, состав бригады и работников, ответственных за безопасное выполнение работы.

К наряду-допуску могут, при необходимости, прилагаться эскизы защитных устройств и приспособлений, схемы расстановки постов оцепления, установки предупредительных знаков и пр.

В исключительных случаях работы с повышенной опасностью, как-то: предупреждение аварии, устранение угрозы жизни работникам, ликвидация аварий и стихийных бедствий в их начальных стадиях – могут быть начаты без оформления наряда-допуска, но с обязательным соблюдением комплекса мер по обеспечению безопасности работников и под непосредственным руководством ответственного должностного лица. Если эти работы принимают затяжной характер, оформление наряда-допуска должно быть произведено в обязательном порядке.

Случаи обязательного оформления наряда-допуска на выполнение работ с повышенной опасностью устанавливаются соответствующими государственными нормативными требованиями охраны труда по конкретным видам работ.

Ответственными за безопасность при выполнении работ по нарядам-допускам являются:

- лицо, выдающее наряд-допуск,
- ответственный руководитель работ,
- ответственный производитель работ (наблюдающий),
- допускающий к работе,
- члены бригады, выполняющие работу по наряду-допуску.

Каждый участник процесса обладает определенными знаниями и компетенциями, исходя из которых, способен и должен, оценить предлагаемый алгоритм (наряд-допуск) выполнения работы и в случае необходимости дать корректирующие рекомендации.

3.2.1. Структура процесса организации и контроля работ повышенной опасности

I. Задача: выполнить работу (очистка крыши, разработка котлована и т.д.).

II. Выдающий наряд допуск создает заявку в автоматических информационных системах (АИС) общества (в разных в зависимости от вида работы).

III. Через АИС происходит согласование на начальном этапе в филиале инициатора (руководство филиала, профильный отдел, отдел охраны труда филиала), на втором этапе: профильный отдел Администрации общества и группа по контролю за выполнением работ повышенной опасности.

IV. В случае несогласования каким-либо звеном наряд возвращается на доработку, несоответствия устраняются и заново реализуется цепочка согласования.

V. В случае успешного согласования инициатор (исполнитель, выдающий наряд-допуск) получает возможность распечатать и выдать наряд-допуск.

VI. После окончания работы и закрытия наряда-допуска исполнитель сканирует и выкладывает закрытый и полностью заполненный наряд на соответствующий ресурс.

VII. Все данные о работе (вид работы, бригада, время и место работы) зафиксированы в соответствующей АИС, а ход работы может быть легко отслежен в реальном времени любым звеном.

3.3 Анализ процесса организации и контроля работ в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Работы повышенной опасности связаны с постоянным действием опасных производственных факторов, поэтому требуют дополнительных организационных и технических мероприятий для безопасности работников. Чтобы избежать травматизма, сбоев производственного процесса, чрезвычайных ситуаций, порчи оборудования и пр. работодатель должен грамотно организовать процесс, разработать локальные документы и назначить ответственных за безопасное производство работ.

К работам повышенной опасности относят такие работы, перед началом которых работодатель должен выполнить обязательные организационные и технические мероприятия для безопасности работников. В том числе разработать локальные документы, которые будут регулировать проведение работ повышенной опасности.

Перед тем, как разработать положение или инструкцию о порядке проведения работ повышенной опасности, изучаются правила по охране труда для отдельных видов работ и отраслевые правила. Также при организации работ повышенной опасности используют положение Минэкономразвития от 19.02.1998 № ПОТ РО 14000-005-98 (далее — Положение), к Положению есть примерный перечень работ. Без изучения этих документов разработать хороший собственный локальный документ невозможно.

На основе нормативных актов и с учетом специфики организации разрабатывается перечень работ повышенной опасности. Его утверждает главный инженер, согласовывает уполномоченный работниками представительный орган.

Работы с повышенной опасностью в зонах постоянного действия опасных производственных факторов, возникновение которых не связано с характером выполняемых работ, проводят по наряду-допуску. В нем определяют содержание и место работы, время ее начала и окончания.

Устанавливают необходимые мероприятия, которые обеспечат безопасные условия труда для исполнителей работ. Назначают ответственных за безопасное выполнение работы и определяют состав бригады.

У наряда-допуска нет единой обязательной формы. Форму можно найти в правилах по охране труда для конкретного вида работ, если такой нет, воспользуйтесь стандартной. Если форма наряда-допуска рекомендованная, а не обязательная, в нее можно вносить необходимые дополнения. Поэтому форма может быть разной не только в зависимости от определенной отрасли или области применения, но и на одном крупном предприятии различные цеха или подразделения могут по-разному оформлять этот документ. К тому же наряд-допуск может включать дополнительные пункты, предусмотренные различными внутренними инструкциями и приказами. При необходимости к наряду-допуску прилагают эскизы защитных устройств и приспособлений, схемы расстановки постов оцепления, установки предупредительных знаков и т. д.

В исключительных случаях работы с повышенной опасностью можно начать без оформления наряда-допуска. К таким случаям относят предупреждение аварии, устранение угрозы жизни работникам, ликвидацию аварий и стихийных бедствий в их начальных стадиях. При этом работы проводят под непосредственным руководством ответственного должностного лица с соблюдением комплекса мер по обеспечению безопасности работников. Если такие работы принимают затяжной характер, то в обязательном порядке необходимо оформить наряд-допуск.

К работам с повышенной опасностью допускают лиц не моложе 18 лет, которые прошли медосвидетельствование. До начала работы сотрудники проходят обучение по охране труда и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве со стажировкой на рабочем месте.

Обучение и стажировку проводят по программам, утвержденным работодателем. При этом программы согласовывают с профсоюзом или иным уполномоченным работниками представительным органом. Обучение

завершают проверкой теоретических знаний и практических навыков. Пошедшим проверку знаний выдают удостоверение

К самостоятельному выполнению работ с повышенной опасностью работника допускает непосредственный руководитель работ только после того, как работник прошел стажировку на рабочем месте и проверку знаний охраны труда в комиссии работодателя.

Для выполнения работ повышенной опасности исполнители должны иметь квалификацию, соответствующую характеру работ. Уровень квалификации подтверждают документом. Лица, ответственные за безопасное проведение работ повышенной опасности, должны назначать исполнителей с подходящей квалификацией.

За безопасность при выполнении работ по нарядам-допускам отвечают: лицо, выдающее наряд-допуск; ответственный руководитель работ; производитель работ, наблюдающий; допускающий; исполнители работ (члены бригады).

Перечень должностных лиц, которые могут выдавать наряды-допуски на выполнение работ с повышенной опасностью, и лиц, которые могут быть ответственными руководителями и производителями работ, утверждает руководитель организации по представлению главного инженера. При этом лица с правом выдачи нарядов-допусков, а также ответственные руководители, исполнители работ и допускающие проходят обучение и проверку знаний по охране труда в обучающих организациях (п. 2.3.2 Порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций, утв. постановлением Минтруда и Минобразования от 13.01.2003 № 1/29). При работах с объектами, подконтрольными органам Ростехнадзора, они также проходят подготовку согласно приказу Ростехнадзора от 29.01.2007 № 37 «О порядке подготовки и аттестации работников организаций, поднадзорных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору».

На работы локального характера с повышенной опасностью наряды-допуски выдают руководители подразделений и их заместители. При необходимости выдающий наряд-допуск может совмещать обязанности ответственного руководителя работ.

Ответственного руководителя и производителя работ назначает выдающий наряд-допуск. При этом руководитель работ может совмещать обязанности допускающего. Производитель работ также может совмещать обязанности допускающего по поручению выдающего наряд-допуск. Если нужно выполнять сложные работы и численность бригады больше двух человек, производитель работ может назначить наблюдающим отдельного работника. В этом случае наблюдающего выбирают из числа наиболее квалифицированных исполнителей работ, например, бригадира. Наблюдающий ведет постоянный контроль и не участвует в проведении работ.

Перед началом работ повышенной опасности главные задачи ответственных лиц:

- провести оценку возможных рисков, возникающих при выполнении работ повышенной опасности;
- предусмотреть комплекс мероприятий по снижению и устранению выявленных рисков;
- организовать безопасное проведение работ

Во время работ ответственные лица должны обеспечить постоянный надзор за бригадой, контролировать соблюдение требований безопасности, правильность использования СИЗ.

До начала работ повышенной опасности оформляют наряд-допуск. Его выдачу регистрируют в специальном журнале. Наряд-допуск можно выдавать на одну смену или на весь период выполнения непрерывных работ. В этом случае наряд продлевают для каждой смены (п. 3.3 Положения). Правила по охране труда для отдельных видов работ могут устанавливать другие сроки. Например, наряд-допуск на производство работ на высоте выдают на срок не более 15 календарных дней со дня начала работы. При этом наряд-допуск

можно продлить один раз на срок не более 15 календарных дней со дня его продления (п. 39 Правил по охране труда при работе на высоте, утв. приказом Минтруда от 28.03.2014 № 155н).

Наряд-допуск выписывают в двух экземплярах без исправлений. Если на одном объекте выполняют работы две и более бригады, наряд-допуск выдают ответственному производителю работ для каждой бригады за подписью одного лица.

Перед началом работ по наряду-допуску проводят целевой инструктаж. В инструктаж входят указания по безопасному выполнению конкретной работы для каждой категории работников, определенных нарядом-допуском. Выдающий наряд-допуск проводит целевой инструктаж ответственному руководителю работ. Ответственный руководитель работ — производителю работ и допускающему. Производитель работ проводит целевой инструктаж исполнителям работ. После целевого инструктажа работники расписываются в наряде-допуске и журнале регистрации инструктажей.

Если во время работ по наряду-допуску произошли авария или несчастный случай, наряд-допуск приобщают к материалам расследования

Перед допуском бригады к работам с повышенной опасностью производитель работ совместно с допускающим проверяет, выполнены ли предусмотренные нарядом-допуском мероприятия по подготовке места работы. После проверки производитель работ разрешает работы, для чего ставит в наряде-допуске свою подпись. Если в организации проводят совмещенные работы, подписи ставят ответственный руководитель работ, производитель работ и руководитель подразделения, в котором выполняют совмещенные работы.

Допускающий по наряду-допуску проверяет фамилии ответственного руководителя и ответственного производителя работ, членов бригады и содержание порученной работы. Информировывает членов бригады о мерах безопасности во время работ, учитывает пригодность каждого исполнителя к

работе, проверяет у членов бригады знание требований охраны труда для конкретного вида работ.

Производитель работ получает от допускающего разрешение на начало работ. Для этого допускающий заносит разрешающую запись в наряд-допуск. Если допускающий не назначен, производитель работ сам вносит запись в наряд-допуск места отключения объекта от электрических, газовых и других источников питания, выделенную зону монтажа, ремонта и т. д.

После допуска бригады к работе за безопасным ведением работ следит производитель работ. Если в течение смены бригада делает перерывы, то работы возобновляют после разрешения производителя работ. Если перерывы в работе больше одной смены, производитель работ продлевает наряд-допуск. При этом перед допуском он вновь проверяет выполнение мероприятий, которые обеспечивают безопасность исполнителей, и вносит разрешающую запись в наряд-допуск или получает разрешение на возобновление работ от допускающего.

Производитель работ самостоятельно либо по указанию допускающего или руководителя работ приостанавливает работы, если возникает угроза жизни и здоровью исполнителей. Возобновить работы он может с разрешения допускающего или руководителя работ или после того, как лично проверит, выполнены ли мероприятия, которые обеспечивают безопасные условия труда, и внесет разрешающую запись в наряд-допуск. Распределение обязанностей между ответственными лицами.

В ходе анализа работы подразделения выявлены основные недостатки системы и производственные недочеты на которые стоит обратить особое внимание:

- Сложность оперативной реализации процесса ввиду охвата огромных территорий в разных часовых поясах.
- Человеческий фактор (невнимательность, лень, забывчивость).
- Недостаточная Квалификация специалистов.

- **Несовершенство средств связи (для получения текущей информации с мест производства работ).**

Каждый выявленный недостаток фиксируется внимательно изучается в результате чего формируются решения, позволяющие его исключить.

В квалификационных справочниках есть две должности: «специалист по охране труда» и «инженер по промышленной безопасности», трудовое законодательство Российской Федерации не запрещает их объединение в одном лице. Стоит принять во внимание, что охрана труда и промышленная безопасность – это два сложных, различных механизма. Можно сказать, что общая цель их одна – обеспечение безопасности работника и производства, но достигается она разными методами.

Именно поэтому на предприятиях нефтегазовой отрасли необходимо постоянное тесное взаимодействие всех органов, занятых вопросами охраны труда и промышленной безопасности.

3.4 Проект рекомендаций по совершенствованию процесса организации и контроля работ повышенной опасности в ООО «Газпром трансгаз Томск» путем применения системы трудовой мотивации персонала.

По результатам изучения процесса организации и контроля работ повышенной опасности в ООО «Газпром трансгаз Томск» определены и сформулированы основные проблемные вопросы, к которым предлагается следующие решения:

Вопрос №1

Сложность оперативной реализации процесса ввиду охвата огромных территорий в разных часовых поясах исчерпывается путем создания автоматической информационной системы, создание алгоритма автоматического формирования авто отчетности, обучение персонала базовым навыкам манипуляции и документационно-правового обеспечения.

Предлагаю, в соответствии с положениями предложенной системы трудовой мотивации, за организацию данной работы осуществлять поощрение ответственных сотрудников за каждое инициативное предложение по направлению: «экономия ресурсов».

Вопрос №2

Человеческий фактор (невнимательность, лень, забывчивость).
Ответственное отношение к обязанностям формируется путем создания стойкого убеждения в необходимости соблюдения и поддержания требований охраны труда, текущей жизнедеятельности и безусловного соблюдения требований и мер безопасности. Обеспечение информационной наполненности рабочего пространства персонала: размещение различных уведомляющих и предупреждающих знаков, табличек, указательных элементов, сигнальных обозначений и пр.

Предлагаю, в соответствии с положениями предложенной системы трудовой мотивации, за организацию данной работы осуществлять поощрение ответственных сотрудников за каждое инициативное предложение по направлению: «улучшение рабочих процессов».

Вопрос №3

Недостаточная квалификация специалистов.

Для решения данного вопроса необходимо ведение непрерывного корпоративного обучения, создание условий и мотивации к самостоятельному обучению и повышению собственной квалификации. С целью привлечения новых и сохранения существующих качественных специалистов -обеспечение наличия мер социальной защиты (доп. Отпуск, оплата проезда в отп, 13я, мед. Страховка, компенсации) отвечающих высоким требованиям высококвалифицированного персонала.

Предлагаю, в соответствии с положениями предложенной системы трудовой мотивации, за организацию данной работы осуществлять поощрение ответственных сотрудников за каждое инициативное предложение по направлению: «улучшение рабочих процессов».

Вопрос №4

Несовершенство средств связи (для получения текущей информации с мест производства работ).

Устраняется путем обеспечения работников современным, необходимым оборудованием, отвечающим сложным эксплуатационным условиям. Специальным оборудованием, позволяющим осуществлять необходимы для производственного процесса сеансы связи для передачи устной и графической информации для качественной оценки текущей обстановки на местах проведения различного рода работ.

*Предлагаю, в соответствии с положениями предложенной системы трудовой мотивации, за организацию данной работы осуществлять поощрение ответственных сотрудников за каждое инициативное предложение по направлению: **«внедрение механизмов и приспособлений, облегчающих труд»**.*

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

| | |
|---------------|----------------------------|
| Группа | ФИО |
| О-3АМ01 | Захаров Максим Анатольевич |

| | | | |
|--------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---|
| Школа | Инженерного предпринимательства | Отделение (НОЦ) | - |
| Уровень образования | магистратура | Направление/ООП /ОПОП | 38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли |

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

| | |
|--|--|
| <p><i>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; - стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; - цели текущих программ социальной ответственности организации | |
| <p><i>2. Законодательные и нормативные документы</i></p> | |

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

| | |
|---|--|
| <p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - программы, ориентированные на персонал; - программы, ориентированные на семьи сотрудников; - программы, ориентированные, на улучшение качества продукции; - программы, ориентированные на улучшение условий труда. | |
| <p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - благотворительные пожертвования; - социальные инвестиции; - эквивалентное финансирование; - корпоративное волонтерство; - корпоративные гранты; - социально-ответственные практики. | |
| <p><i>3. Анализ внутренних регулирующих КСО документов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - этического кодекса организации; - отчета об устойчивом развитии; - отчета компании о социальной ответственности. | |

Перечень графического материала:

Рисунок 8 – Компоненты социальной ответственности корпорации

| | |
|--|--|
| Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком | |
|--|--|

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

| | | | | |
|------------------|-----------------|-----------------------------------|----------------|-------------|
| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
| Доцент | Черепанова Н.В. | | | 12.12.2022 |

Задание принял к исполнению обучающийся:

| | | | |
|---------------|----------------------------|----------------|-------------|
| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
| О-3АМ01 | Захаров Максим Анатольевич | | 12.12.2022 |

ГЛАВА 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 8).

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 6 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ. В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

Анализ эффективности программ КСО проводится в случае, если на предприятии реализуются внешние (направленные во внешнюю среду предприятия) или внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Выполнение анализа эффективности программ КСО проведены на основании внутренней документации предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты и т.д.

Результаты анализа.

Основные этапы анализа:

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

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

1) Определение стейкхолдеров организации

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

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенному местному населению, экологические организации и т. д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации внесена в таблицу 6.

Таблица 5– Стейкхолдеры организации

| Прямые стейкхолдеры | Косвенные стейкхолдеры |
|---------------------|------------------------|
| Государство | Детские дома |
| Персонал | Семьи сотрудников |
| | Жители региона |

Основным стейкхолдером является Государство, оно получает основной доход, имеет стабильный газовый рынок, исполняет все обязательства перед зарубежными партнерами. Данная деятельность создает прочный экономический фундамент для реализации внутренней и внешней политики Государства, помогая обеспечивать стратегическую безопасность страны. Данные обстоятельства обуславливают постоянную потребность в деятельности организации и поддерживает её значимость.

4.2 Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. На данном этапе названы мероприятия КСО, реализуемые компанией, определены их тип, сроки реализации, стейкхолдеры и основные ожидаемые результаты программ. Полученные данные приведены в табл. 7.

Таблица 6 – Структура программ КСО

| Наименование реализации мероприятия | Элемент | Стейкхолдеры | Сроки реализации мероприятия | Ожидаемый результат от реализации мероприятия |
|-------------------------------------|--|--------------------------------|------------------------------|--|
| ДМС для сотрудника | дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников | сотрудник | бессрочно | Улучшение здоровья сотрудников, снижение количества больничных |
| Индексация зарплаты | поддержание социально значимой заработной платы | | ежегодно | |
| Спонсирование детских домов | спонсорство и корпоративная благотворительность | Местное сообщество | бессрочно | Повышение имиджа предприятия |
| Субботники | Защита экологии. Сохранение окружающей среды. | Местное сообщество, сотрудники | бессрочно | Повышение имиджа предприятия |
| Строительство детских площадок | Создание комфортной среды для жизни. | Местное сообщество, сотрудники | бессрочно | Повышение имиджа предприятия |
| Высадка растений, создание парков | Защита экологии. Сохранение окружающей среды, возрождение популяции растений | Местное сообщество | бессрочно | Повышение имиджа предприятия |
| Велопробег | Поддержание здоровья сотрудников, популяризация спорта | Местное сообщество, сотрудники | ежегодно | Повышение имиджа предприятия, улучшение здоровья сотрудников |

Перечисленные в таблице мероприятия КСО полностью целесообразны и полностью отвечают ожиданиям стейкхолдеров.

Перечень возможных элементов программ КСО:

Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт и т.д.).

Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

4.3 Определение затрат на программы КСО

Результаты оценки затрат представлены в табл. 8.

Таблица 7 – Затраты на мероприятия КСО

| Мероприятие | Единица измерения | Цена/Стоимость | Стоимость реализации на планируемый период |
|-----------------------------------|-------------------|----------------|--|
| Спонсирование детских домов | Каждый квартал | 250000 руб. | 1000000 руб. |
| Субботники | бессрочно | 250000 руб. | 250000 руб. |
| Строительство детских площадок | бессрочно | 2000000 руб. | 2000000 руб. |
| Высадка растений, создание парков | бессрочно | 500000 руб. | 500000 руб. |
| Велопробег | ежегодно | 200000 руб. | 200000 руб. |
| | | | ИТОГО: 3 950 000 руб. |

При финансовом учете благотворительных пожертвований, выраженных в натуральной форме, в затратах учитывается их фактическая рыночная стоимость.

4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Критерии оценки социальной ответственности бизнеса могут быть различными в зависимости от ряда факторов. Например, в каком регионе работает компания, какова ее величина, структура капитала и т. д. В качестве критериев может выступать оценка охраны окружающей среды, качества производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах. Очевидно, что эти критерии тем строже, чем выше уровень развития общества. Под воздействием внешних факторов организации вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию.

Подводя итог разделу социальная ответственность можно указать, что:

- программы КСО ООО «Газпром трансгаз Томск» соответствуют целям и стратегии организации;
- внутренняя или внешняя политики КСО полностью сбалансированы;
- существующая программа КСО полностью отвечает интересам стейкхолдеров;
- реализуя программы КСО ООО «Газпром трансгаз Томск» помогает решать социальные вопросы местного населения и поддерживает собственный имидж;
- затраты на мероприятия КСО полностью адекватны их результатам;
- для совершенствования практики КСО возможно рекомендовать только расширение количества областей социального взаимодействия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения данной работы удалось оценить общие подходы к организации системы стимулирования персонала на примере ООО «Газпром трансгаз Томск». Сложности данного процесса заключаются в несовпадении множества изменяющихся факторов таких, как: выбытие персонала, процесс изменения кадрового состава, различные часовые пояса различные подходы к организации и структурированию документации, принципов работы и даже различные национальности. В виду многофакторности коммуникационного процесса в ООО «Газпром трансгаз Томск» существует корпоративная система трудовой мотивации, направленная на упорядочивание, регламентацию и контроль исполнения перечня минимальных необходимых мер для создания, поддержания и развития процессов взаимодействия сотрудников между собой.

Данная система включает в себя как элементы технических решений организации различных взаимодействий по средствам электронных устройств, но и методики организации структуры общения непосредственно между сотрудниками, путем соблюдения делового стиля, корпоративной этики, единой системы делопроизводства, соблюдения деловых правил, этикета и прочее. В целом пронаблюдав «изнутри» за работой «системы» хочется отметить её действие «на лицо», отметить высокий уровень организации и действенности подобного подхода в данном направлении. Получен опыт делового взаимодействия со всеми, без ложной скромности, структурами ООО «Газпром трансгаз Томск», со всеми видами должностей. Предлагается улучшить коммуникационный процесс увеличением частоты взаимодействий по средствам любых доступных средств взаимодействия включая методики вербального и невербального общения. И самое главное: создание безопасных и благоприятных условий для комфортного взаимодействия.

Тем не менее жизнь есть жизнь и в реальности создаются условия, требующие дополнительных изменений существующих систем при этом без

потери их оперативности, точности и что самое главное – функционала. С этой целью и создаются новые организационные структуры одним из направлений деятельности которых является наблюдение, анализ, выработка рекомендаций по структурированию и совершенствованию процессов.

Именно такой структурой является система по организации работ повышенной опасности. Как говорилось выше данная структура относительно молода, но тем не менее уже имеет внушительный опыт и базу знаний по типовым сложностям в создании как необходимой технической документации, так и в организации процедур реализации технической стороны вопроса.

По результатам изучения данного процесса предлагается:

- внедрение предложенной программы трудовой мотивации;
- обучение сотрудников основным положениям существующей системы;
- обеспечить стойкость каналов связи внутренней электронной системы организации;
- увеличить количество выдаваемых SIM-карт с корпоративной связью;
- регулярно проводить тренировки с персоналом по отработке алгоритмов взаимодействия как между различными структурами организации;
- проводить различные спортивно-массовые мероприятия;
- организовывать выезды с семьями на природу.

Создание любой системы, призванной сохранить жизни и здоровье работников, в конечном итоге, всегда экономически выгоден, т. к. защищает основной ресурс – здоровье и жизнь человека. Система организации и проведения работ повышенной опасности, как раз, и является одним из таких инструментов!

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
2. Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
4. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // *Аллея науки*. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
6. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // *Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года*. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.
7. Басюк, А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А. С. Басюк, А. Д. Якименко, Л. В. Клаус // *Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года*. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 100-103.

8. Гагаринская Г.П. Управление производительностью и эффективностью труда персонала на основе мотивации труда на предприятиях нефтегазового комплекса /Гагаринская Г.П., Гагаринский А.В., Кузнецова И.Г., Васильчиков А.В., Шмидт А.В.//Известия Кыргызского государственного технического университета им. И. Раззакова. – 2019. – № 1 (49). – С. 63-74.

9. Галаян Д.В. Планирование и контроль мотивации в менеджменте /Галаян Д.В. // Современные парадигмы управления социально-экономическими системами. сборник научных трудов Межрегиональной научно-практической конференции. – 2019. – С. 39-42.

10. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.

11. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.

12. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.

13. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

14. Горлов В.В. Внедрение ключевых показателей эффективности мотивации персонала/Горлов В.В., Крапивин К.П., Сурат В.И.//Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 4. – С. 42.

15. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

16. Горшунов К.И. Мотивация персонала в трудовой деятельности: анализ современных теорий/ Горшунов К.И.//: Образование и наука в современных реалиях. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. –2018. – С. 92-94.
17. Деккушева З.И. Сущность и содержание традиционных и современных теорий мотивации персонала /Деккушева З.И.// Будущее науки-2018. Сборник научных статей 6-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах. Ответственный редактор А.А. Горохов. – 2018. – С. 77-80.
18. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
19. Джураева, Г. М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала / Г. М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики: Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2020 года. – Москва: РЭУ, 2020. – С. 58-60.
20. Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177-179.
21. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 378 с.
22. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
23. Ефимченко О.С. Мотивация труда персонала в современной организации/Ефимченко О.С., Кирилушкина И.А.// Гуманитарные и экономические стратегии общероссийского и регионального развития. Сборник научных трудов Всероссийской научной конференции - школы молодых ученых. – 2018. – С. 101-104.

24. Забирский С.В. Классические теории в свете современного понимания эффективной мотивации персонала/ Забирский С.В., Гвоздева Н.В., Мельник О.Е.//Научно-аналитический журнал "Вестник Санкт-Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России". – 2019. – № 3. – С. 157-163.
25. Зайцев, Г. Г. Управление персоналом: учебное пособие / Г. Г. Зайцев – СПб. : Северо-Запад, – 1998
26. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
27. Зарипова С.Р. Основные теории мотивации персонала/ Зарипова С.Р.//Трибуна ученого. – 2020. – № 1. – С. 396-399.
28. Иванова Н.Е. Инструменты нематериальной мотивации для управления лояльностью персонала /Иванова Н.Е., Удодова В.И.// Научный вестник Южного института менеджмента. - 2020. - № 1 (29). - С. 31-36.
29. Иванкович Т.С. Мотивация и стимулирование труда персонала/ Иванкович Т.С., Блинов Н.Н.//Современные проблемы инновационной экономики. – 2020. – № 7. – С. 43-50.
30. Каплюк П.В. Подходы к стимулированию персонала/ Каплюк П.В., Мельничук А.В.//Новое поколение. - 2017. - № 11. - С. 34-40.
31. Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.
32. Киеня Е. Оценка результатов труда персонала для усиления мотивации его труда/ Киеня Е., Гуз В.// Аграрная экономика. –2015. –№ 9 (244). – С. 55-63.
33. Корнекова С.Ю. О связи продовольственного потребления с иерархией потребностей (пирамиды) А.Маслоу/ Корнекова С.Ю.//Вестник Тверского государственного университета. Серия: География и геоэкология. – 2017. – № 3. – С. 107-119.

34. Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666.
35. Кошкина, Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.
36. Кровякова А.П. Мотивационные методы и способы управления персоналом в организации / Кровякова А.П.// Human Progress. - 2015. - Т. 1. № 4. - С. 1-12.
37. Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.
38. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.
39. Мамай Г.П. Роль мотивации в системе управления персоналом/ Мамай Г.П., Долгина Е.С.// Актуальные проблемы гуманитарных наук. Материалы научно-методического семинара. – 2018. – С. 187-189.
40. Маренков Н. Л. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / Н. Л. Маренков, Е. А. Алимарина. – Москва; Ростов-на-Дону: Изд-во МЭФИ: Феникс, – 2004. – 443 с.: ил. – (Высшее образование). – Библиогр.: с. 435-439. – ISBN 5-222-04741-5.
41. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
42. Мещерякова Е.В. Использование ключевых показателей эффективности для мотивации персонала /Мещерякова Е.В., Романова А.С.//Труды БГТУ. №7. Экономика и управление. – 2015. – № 7 (180). – С. 250-256.
43. Мирошник, Светлана Валентиновна. Закон и мотивация труда: Учебно-практическое пособие / С. В. Мирошник. – Москва: МарТ, 2003. – 256 с.

44. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.

45. Молодькова Э.Б. Корпоративное обучение персонала: содержание и формы/Молодькова Э.Б., Никулина Е.А.//Инновационные персоналотехнологии в развитии кадрового потенциала организации. сборник статей. Санкт-Петербург. – 2017. – С. 39-47.

46. Мудреченко Д.Ю. Позитивная нематериальная мотивация сотрудников /Мудреченко Д.Ю.// Экономика России: глобальные вызовы и перспективы инновационного развития. материалы Всероссийской научной студенческой конференции. Омский государственный технический университет. – 2017. – С. 234-238.

47. Нестеренко, И. Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И. Е. Нестеренко, К. А. Надина // Наука, творчество, инновации: Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 104-108.

48. Никитина, К. А. Роль мотивации в практике управления персоналом / К. А. Никитина, А. В. Кондратюк // Инновационные технологии управления: Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. – С. 51-53.

49. Новикова И.Е. Методы исследования зарубежной и российской систем мотивации труда персонала/Новикова И.Е.// Экономическое развитие России: состояние, тенденции и перспективы. Научное издание. Сборник

научных статей Всероссийской научно-практической конференции. – 2019. – С. 116-119.

50. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 467 с.

51. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.

52. Павлова М.А. Мотивация персонала как средство повышения эффективности труда в профессиональной деятельности/ Павлова М.А.// Транспортные системы: безопасность, новые технологии, экология. Международная научно-практическая конференция. – 2021. – С. 369-373.

53. Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью СВИБТ, 2021. – С. 129-136.

54. Паршина К.А. Мотивация как фактор повышения трудовой активности/ Паршина К.А., Кочкина Л.С.// Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы. Материалы IV Международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 283-285.

55. Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.

56. Погукаева Н. В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / Н. В. Погукаева; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Институт дистанционного образования (ИДО). – Томск: Изд-во ТПУ, 2011. – 140 с.

57. Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662.

58. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.
59. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.
60. Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.
61. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 346 с.
62. Рослик К.С. Основные теории и модели мотивации персонала /Рослик К.С.//Молодой ученый. – – 2021. – № 22 (364). – С. 228-231.
63. Руцкова Е.А. Мотивация как метод управления персоналом: теория и практическое применение/ Руцкова Е.А.// Синергия Наук. - 2018. - № 27. - С. 325-331.
64. Салимжанова А.Р. Эффективные методы мотивации персонала в организации /Салимжанова А.Р.//XLVI итоговая студенческая научная конференция Удмуртского государственного университета. Материалы Всероссийской конференции. Ответственный редактор А.М. Макаров. –2018. – С. 205-207.
65. Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки: сборник научных статей. – Пенза: Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25.
66. Селиверстов А.С. Повышение производительности труда за счет управления бизнес-процессами/ Селиверстов А.С., Лукина В.В., Постнов В.В.// Молодой ученый. - 2020. - № 42 (332). - С. 130-132.

67. Серая Н.Н. Инновационные подходы в системе мотивации и стимулирования персонала /Серая Н.Н., Реул Ю.Н.//Актуальные вопросы управления: вызовы и перспективы устойчивого развития. Материалы международной научно-практической конференции. - 2020. - С. 310-314.

68. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина. – М. : Приор, – 1999.

69. Скоробогатова, В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.

70. Смирнова Ж.В. Особенности организации мотивации труда на предприятии /Смирнова Ж.В., Черней О.Т.// Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2020. - № 5 (47). - С. 91-97.

71. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

72. Сорокина О.Г. К вопросу о сущности понятий мотивации и стимулирования труда персонала /Сорокина О.Г.//В сборнике: Наука и общество - 2022. Материалы международной научной конференции. Москва, – 2022. – С. 288-293.

73. Соснова А.С. Мотивация как функция менеджмента. Способы мотивации к труду персонала организации / Соснова А.С. // Наука, образование и культура. – 2017. – № 9 (24). – С. 82-85.

74. Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.

75. Стручкова, Е. В. Теоретические и практические аспекты мотивации труда / Е. В. Стручкова, И. Ю. Вербин // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте : сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции, Москва, 11 января – 31 2020 года. – Москва: Российский университет транспорта, 2020. – С. 362-371.

76. Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации – современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45-50.

77. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

78. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

79. Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

80. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 240 с.

81. Узденова З.А. Мотивация труда персонала на предприятии /Узденова З.А.// Основные тенденции развития экономики и управления в современной России. Материалы VII Всероссийской научной конференции студентов и молодых ученых. – 2019. – С. 149-151.

82. Федотова Г.А. Совершенствование мотивации персонала организации / Федотова Г.А.// Сборник научных трудов SWorld. – 2014. – Т. 25. № 4. – С. 66-74.

83. Хайруллина Р.Р. Эволюция теории и практики мотивации и стимулирования персонала/ Хайруллина Р.Р., Тасмуханова А.Е.// Альманах современной науки и образования. –2010. – № 12. – С. 200-204.

84. Чебаков А.В. Современные способы мотивации труда персонала /Чебаков А.В., Пулатов О.О.// Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов студенческих секций Восьмой Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург. - 2021. - С. 255-257.

85. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

86. Шепелёва Т.В. Мотивация персонала как функция менеджмента: сущность, формы и методы/Шепелёва Т.В., Кармышев Ю.А.// Державинские чтения. материалы XXII Всероссийской научной конференции. – 2017. – С. 295-300.

87. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

88. Штанова Е.В. Формирование и развитие системы мотивации труда в организации/ Штанова Е.В., Землякова Н.С.// Экономика и менеджмент в условиях цифровой трансформации: проблемы, опыт и тенденции. Сборник научных трудов. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Донской государственный технический университет. Ростов-на-Дону. - 2021. - С. 356-361.

89. LEVINE Bridge: Нефтегазовая отрасль. – URL: <http://www.levinebridge.com/ru/practice/oilandgas> (дата обращения: 19.12.2013).

90. Вестник науки Сибири. 2014. № 1 (11) <http://sjs.tpu.ru> Серия Экономика и менеджмент 122 2.

91. Крисанов В.А. Управление мотивацией персонала на промышленных предприятиях: На примере предприятий металлургического

комплекса: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. – Нижний Новгород, 2005. – 210 с. 3.

92. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И. Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Баткаева и др. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 530 с. 4.

93. Литти С. Perpetuum mobile идей: материальное стимулирование// Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 8. – С. 20–25. 5.

94. Российский статистический ежегодник: Прием и выбытие работников по видам экономической деятельности / В.Л. Соколин и др. – М., 2014–2021. – 161 с. 6. Unlocking Motivation in staff // Learning&development. London, 2013. – URL: <http://www.managementcentre.co.uk/knowledgebase/unlocking-motivation-in-staff>