

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Управление системой стимулирования на предприятии в нефтегазовой отрасли

УДК 005.32:331.101.38:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Шолкова Анастасия Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Результаты освоения образовательной программы 38.04.02 Менеджмент

Шифр компетенции	Наименование компетенции
Общекультурные (универсальные) компетенции	
УК(У)-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ДПК (У)-1	способностью осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-3АМ81	Шолковой Анастасии Сергеевны

Тема работы:

Управление системой стимулирования на предприятии в нефтегазовой отрасли	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	14.12.2020 №349-55/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.01.2021
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учебная литература 2. Статьи в печатных журналах, посвященные управлению системой стимулирования персонала 3. Статьи в электронных журналах, посвященные управлению системой стимулирования персонала 4. Статьи в справочно-правовых системах, посвященные управлению системой стимулирования персонала 5. Нормативные акты РФ 6. Официальный сайт ФАУ «ЗапСибНИИГТ» 8. Данные отчета по преддипломной практике
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Теоретико-методологические аспекты формирования системы стимулирования персонала в современной организации 2 Анализ деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГТ» 3 Разработка мер по совершенствованию системы стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГТ» 4 Социальная ответственность

<i>процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<p>Рисунок 1 Модель процесса вознаграждения</p> <p>Рисунок 2 Классификация различных мотивационных установок материального стимулирования трудовой деятельности</p> <p>Рисунок 3 Результаты ответа на вопрос «Какие инструменты материальной мотивации использует ваша компания?»</p> <p>Рисунок 4 Динамика численности персонала ФАУ «ЗапСибНИИГТ» по категориям</p> <p>Рисунок 5 Структура персонала ФАУ «ЗапСибНИИГТ» по половому критерию, 2019 г. (на 31.12)</p> <p>Таблица 1 Корпоративное общение</p> <p>Таблица 2 Матрица SWOT–анализа</p> <p>Таблица 3 Категории работников ФАУ «ЗапСибНИИГТ»</p> <p>Таблица 4 Анализ персонала ФАУ «ЗапСибНИИГТ» по половому критерию, 2019 г. (на 31.12)</p> <p>Таблица 5 Анализ персонала ФАУ «ЗапСибНИИГТ» по образовательному критерию, 2019 г. (на 31.12)</p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	15.01.2020
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Наталья Олеговна	кандидат экономических наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О–ЗАМ81	Шолкова Анастасия Сергеевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 94 страницы, 17 рисунков, 19 таблиц, 45 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: стимулирование персонала, мотив труда, модель процесса вознаграждения, зарубежный опыт, материальное стимулирование, система грейдов, ключевые показатели эффективности.

Объектом работы является ФАУ «ЗапСибНИИГГ».

Целью выполнения данной работы является исследование управления системой стимулирования персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Представленная диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения и списка использованных источников.

В процессе выполнения работы рассматривались теоретико-методологические аспекты оценки формирования системы стимулирования персонала в современной организации, приведена оценка деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГГ», выявлены особенности системы стимулирования персонала в учреждении, а также удовлетворенности персонала действующей системой стимулирования труда.

В результате выполнения диссертации были разработаны меры по совершенствованию системы стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» и определены затраты на их реализацию.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями.

Стимулирование: это воздействие на работника, которое заканчивается сразу после завершения определенного процесса.

Дисциплинарное взыскание: мера, которую принимает работодатель в ответ на виновные, по мнению работодателя, действия работника.

Материальная мотивация: это дополнительные выплаты, бонусы и надбавки, которые компания готова предложить своим сотрудникам.

Нематериальная мотивация: стиль управления персоналом, в котором применяются различные неденежные способы поощрения.

В данной работе применены следующие сокращения.

МРОТ: минимальный размер оплаты труда.

ЕТС: Единая тарифная сетка.

ГИС: геофизические исследования скважин.

ГКЗ: Государственная комиссия по запасам.

ТЭО: технико-экономическое обоснование.

КПЭ: ключевые показатели эффективности.

KPI: Key Performance Indicators.

Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретико-методологические аспекты формирования системы стимулирования персонала в современной организации	10
1.1 Сущность стимулирования персонала	10
1.2 Современные модели стимулирования персонала (зарубежный опыт). 15	
1.3 Анализ российских моделей стимулирования персонала	25
2 Анализ деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГГ»	36
2.1 Общая характеристика Учреждения	36
2.2 Особенности системы стимулирования персонала в ФАУ «ЗапСибНИИГГ».....	45
3 Разработка мер по совершенствованию системы стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ».....	55
3.1 Оценка удовлетворенности персонала действующей системой стимулирования труда в учреждении	55
3.2 Разработка предложения по совершенствованию стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ»	65
3.3 Определение затрат на предложенные мероприятия	71
4 Социальная ответственность	77
Заключение	82
Список использованных источников	85
Приложение А Система мотивации труда хозяйственных руководителей	90
Приложение Б Организационная структура.....	91
Приложение В Бизнес–процессы ФАУ «ЗапСибНИИГГ»	92
Приложение Г Бланк анкеты.....	93

Введение

Современный рынок характеризуется достаточно жесткой конкуренцией, которая в перспективе будет только возрастать. Развитие успешной деятельности каждой компании напрямую связано с принятием эффективных управленческих решений. Человеческие ресурсы являются постоянными резервами для эффективной деятельности любого предприятия, необходимо только умело заинтересовать персонал в достижении поставленных целей, создать условия, оказывающие воздействие на человека в нужном для предприятия направлении.

Сложность рыночных отношений побуждает руководителей принимать во внимание разнообразие мотивов, их структуру и процесс упорядочивания для определенных участков деятельности индивидуальных работников. При этом создается или изменяется уже существующая схема взаимоотношений между работниками и организацией, а также между самими работниками. Опираясь на современные тенденции в системе управления персоналом, изучая потребности людей, их мотивацию, предприятие может разработать систему стимулирования труда для всего коллектива, и тем самым создать рычаги для управления персоналом в предпринимательской деятельности.

Предпринимательская среда отражает всю систему отношений, которые складываются как между предпринимателями, так и внутри каждой организации на основе экономической свободы. Суть эффективного предпринимательства состоит в том, чтобы, добиваясь успехов в бизнесе, предоставить каждому работнику возможность достаточной заработной платы, удовлетворения своим трудом, участие в экономической и социальной жизни предприятия. От эффективности действующей системы мотивации и стимулирования персонала в организации во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге

повлияет на конечные результаты всей хозяйственной деятельности организации.

Целью данной работы является исследование управления системой стимулирования персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретико-методологические аспекты формирования системы стимулирования персонала в современной организации;
- осуществить анализ деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГГ»;
- произвести разработку мер по совершенствованию системы стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ».

Предметом работы выступают организационно–экономические отношения, возникающие процессе формирования системы стимулирования персонала, объектом – ФАУ «ЗапСибНИИГГ».

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования послужили труды современных отечественных и зарубежных специалистов в области теории и практики заработной платы, оплаты труда, формирования системы стимулирования персонала.

При выполнении работы будут использованы следующие методы исследования: теоретическое обобщение, анализ, синтез, сравнение.

Научная новизна исследования заключается в приращении научного знания в управлении системой стимулирования персонала.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что основные положения и выводы диссертационной работы вносят вклад в методологию управления системой стимулирования персонала.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мер по совершенствованию системы стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ».

Структура работы содержит введение, четыре раздела, заключение, список литературы и приложения.

1 Теоретико-методологические аспекты формирования системы стимулирования персонала в современной организации

1.1 Сущность стимулирования персонала

В процессе трудовой деятельности человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия работников, реализующие планы организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников (отдельного человека, группу людей или коллектив) к деятельности для достижения конкретных целей организации и заданных результатов труда.

Эти действия (стимулирование) осуществляет субъект управления (государство, органы управления предприятием, непосредственный руководитель и т. д.), приводя в действие процесс формирования мотивов труда — мотивацию трудовой деятельности [1, с. 34].

Л. С. Выготский отмечал, что «мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженные мотивами...». Точнее было бы называть реакцией на стимул не сам мотив, а процесс его формирования — мотивацию. Если мотив — внутреннее осознанное побуждение, то стимулы — это набор ценностей (благ), выступающих как объект устремлений. Блага, которые организация может предоставить в распоряжение работнику в обмен на выполнение заранее поставленных условий, и есть основа, способная при определенных условиях создать стимулы к трудовой деятельности [2, с. 96].

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом — об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) [3, с. 108].

Мотив труда формируется тогда, когда труд является если не единственной, то, по крайней мере, основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда. Стимул труда (от лат. stimulus) — побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Мотивация сотрудника направлена на изменение внутренних факторов. Она напрямую связана с потребностями человека, поэтому мотивирующие программы работают на то, чтобы работник захотел что-либо делать. Главная же задача стимулирования – ускорение процесса производства за счет склонения субъекта к совершению действия. Программа стимулирования может быть позитивной (к примеру, применение льгот и премий) и негативной (угроза штрафа, увольнения, сокращения и т.д.) [4, с. 103].

Основные отличия мотивации от стимулирования в следующем:

- мотивация направлена на внутреннее побуждение человека. Стимулирование воздействует внешне, на обстоятельства;
- мотивация всегда носит позитивный характер. Стимулирование может характеризоваться негативным толчком к действию;
- стимулирование может использоваться до момента его прекращения. Мотивация завершается после реализации потребности;

– стимулирование – это воздействие на человека. Мотивация – внутренняя потребность;

– мотивация свойственна конкретному сотруднику. Стимулирование – группе работников, объединенных по одному критерию [5].

Стимулирование – это воздействие на работника, которое заканчивается сразу после завершения определенного процесса. Мотивация протекает индивидуально. Она будет в силе до тех пор, пока потребность не будет удовлетворена или заменена [6, с. 201].

Процессы мотивации и стимулирования могут противостоять друг другу. Например, рост номинальной заработной платы на 10% при инфляционном повышении цен в стране на 20% не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее, так как реальная заработная плата работника снизилась на 10%. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям сотрудника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Рассмотрим также модель, представленную на рисунке 1, иллюстрирующую, как вознаграждения соответствуют общей стратегии и программе организации.

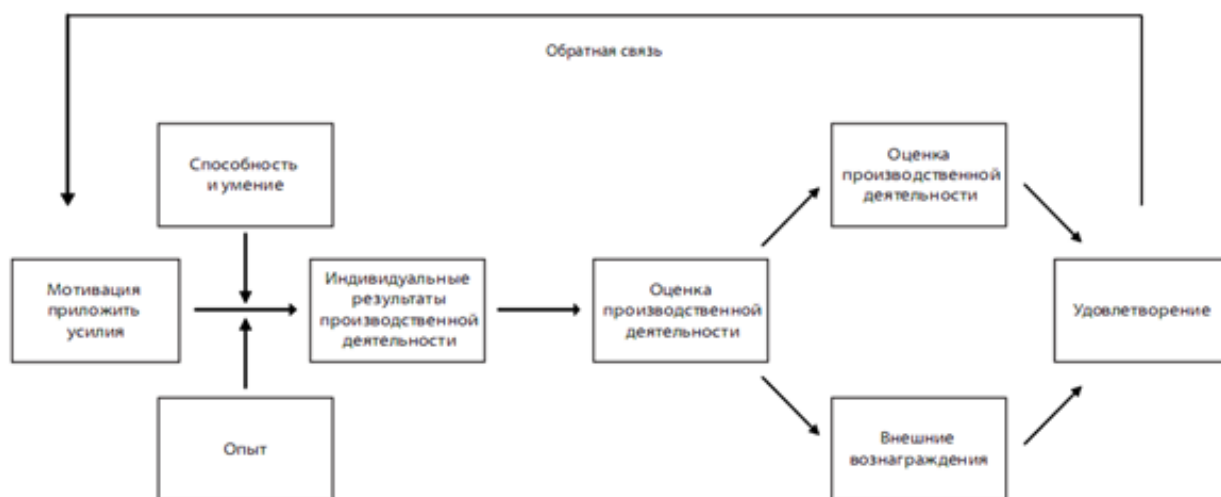


Рисунок 1 – Модель процесса вознаграждения [7, с. 24]

Рисунок 1 показывает, что одной мотивации недостаточно, чтобы побудить работника к приемлемой эффективности труда. Эффективность

труда является результатом сочетания усилий, способностей, умения и опыта работника. Работа оценивается формально и неформально. Как результат оценки применяются два типа вознаграждений: внутренние (вознаграждения, которые являются частью самой работы, такие как ответственность, доверие работнику сложных задач, функций, интерес к содержанию работы и т.п.) и внешние (вознаграждения, касающиеся работы, такие как, заработная плата, дополнительные выплаты, т.е. все финансовые вознаграждения). Вознаграждения получают оценку со стороны работников. Уровень удовлетворенности работников зависит от степени адекватности и справедливости вознаграждения.

Таким образом, можно утверждать, что стремление человека удовлетворить личные потребности посредством своего труда (мотив труда) и возможность получить за труд желаемые блага (стимул труда) формируют систему стимулирования. Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается и ценится.

Стимулирование трудовой деятельности предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда [8, с. 89].

Стимулирование трудовой деятельности — это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов [9, с. 178].

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников. На функционирование этого механизма влияют факторы, обеспечивающие высокое качество выполнения трудовых функций (ясность и осознанность цели деятельности, способности и навыки выполнения работы, интенсивность трудовых усилий и др.), а также ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется как внутренней оценкой (вытекающей из самого процесса выполнения работы) результатов своего труда самим работником, так и внешней (по отношению к работе) оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя и администрации организации [10, с. 14].

Самое важное в управленческой деятельности в области стимулирования — поставить каждому подчиненному такие цели, достижение которых становится гарантированным условием получения обещанных благ и возможно только при определенном количестве и качестве его труда. Важно понимать, что стимулирование — это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ (стимулов), так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ [11, с. 211].

Таким образом, цель стимулирования — не только побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями. В этом случае система стимулирования выступает как совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждением. Формирование системы стимулирования тесно связано с учетом отношения работников к различным благам, предлагаемым организацией, с их личными особенностями, ценностными ориентациями, уровнем образования, ситуацией в личной жизни, конкретными социальными условиями, в которых находится

человек, с социально-психологическим климатом и стилем руководства в трудовом коллективе.

Основные направления стимулирования — материальное (организация оплаты труда, разработка социального пакета, система участия в прибыли и капитале и прочее) и нематериальное (моральное, стимулирование свободным временем и прочее). И в этом смысле стимулы труда являются элементами системы конкретных мер в распределительном механизме, действующем в организации.

1.2 Современные модели стимулирования персонала (зарубежный опыт)

В настоящее время во странах мира в том либо ином мире оформились системы стимулирования персонала. Разнообразие экономического и социального развития государств предопределило разнообразие сложившихся в них систем стимулирования. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Подход к мотивации в американских компаниях основан на поощрении активности персонала. Успехи американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния.

Компании в разных странах по всему миру берут опыт США за основу ведения бизнеса, где сотрудники мотивированны на эффективное исполнение обязанностей. Из американской практики в Россию «перекочевали» термины «HR» (от англ. Human Resource – человеческие ресурсы) и «корпоративная этика». В 1960–х годах в США были разработаны основы управления человеческими ресурсами; системы материального стимулирования и нематериальной мотивации работников; методы повышения лояльности персонала [12, с. 1102].

Система мотивацией персонала в Соединенных Штатах базируется на системе оплаты труда. Чаще всего американские работодатели начисляют

зарплату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата плюс различные модификации премий. Наиболее распространенными вариантами премирования в США являются схемы участия сотрудников в прибыли по системе Скэнлона и системе Раккера.

Система Скэнлона заключается в том, что в стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25%) и работниками (75%). Часть суммы, предназначенной для сотрудников, направляется в резервный фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс. Изобретатель системы Джозеф Скэнлон верил: если сотрудников стимулировать должным образом, руководство получит массу полезной информации о способах повысить эффективность работы [13].

Система Раккера заключается в том, что работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы.

Кроме гибкой системы оплаты труда для американских компаний характерным является использование нематериальных способов мотивации работников. Персоналу компании, как правило, доступны:

- медицинская страховка, которую оплачивает работодатель;
- курсы повышения квалификации;
- бесплатные обеды;
- корпоративные праздники;
- совместные поездки.

Американские компании ищут нестандартные системы стимулирования работников. Например, корпорации IBM и AT&T выбрали путь «семейной мотивации». Средний возраст большей части персонала компаний – младше сорока лет. Это семейные люди, у которых подрастают дети. Поэтому администрации позволяет работать по гибкому графику,

помогает подбирать нянь и помощников по дому, организует корпоративные ясли и детские сады, устраивает семейные праздники.

Канадские работодатели заинтересованы в увеличении производительности труда, в связи с чем уделяют много внимания созданию и воплощению программ мотивации персонала путем расширения тех гарантий и привилегий, которые установлены федеральным законодательством и актами субъектов.

В каждой провинции Канады действуют законы о трудовых стандартах, которые устанавливают правила справедливого обращения на рабочих местах. Они определяют минимальный уровень заработной платы и условий труда. Так по общему правилу полная занятость означает работу в течение восьми часов в день или сорока часов в неделю, при работе более восьми часов в день или более сорока часов в неделю предусмотрена оплата за сверхурочную работу. Согласно Закону о трудовых стандартах провинции Саскачеван оплата за сверхурочную работу производится в полуторном размере от суммы, которую работник получает за час. Но в законе также прописано, что работодатели могут получить разрешение от Бюро трудовых стандартов (Labour Standards Division) на изменение правил по оплате сверхурочной работы, а данное изменение должно быть принято большинством сотрудников. Итак, в данном случае работодателю предоставлена возможность стимулировать работника, установив более высокую оплату за сверхурочный труд, чем та, которая предусмотрена законом субъекта. Помимо этого, Федеральные стандарты труда допускают заключение коллективного договора, устанавливающего сумму компенсаций за выполнение поручений работодателя вне рабочего времени [14, с. 12].

Согласно Закону о трудовых стандартах Британской Колумбии в течение первых четырех лет работнику начисляются доплата к отпускным за стаж работы в размере не менее 4% от заработанного. В то же время работодатель, может данный процент увеличить, а также установить порядок его начисления, что послужит стимулом для работника.

Выбор системы стимулирования зависит от трудовой функции работника и специализации. Так в отношении учителей положения, которые призваны мотивировать работника, чаще всего устанавливаются коллективными договорами. Руководство школ предусматривает преимущества для штатных преподавателей, такие как страхование жизни, пособия по инвалидности, стоматологическое обслуживание. В провинциях подобные договоры могут заключаться между отдельными школьными советами и ассоциациями учителей. К примеру, в Альберте зарплата учителя определяется исходя из оценки его квалификации, проводимой Службой по установлению квалификации учителя (Teacher Qualifications Service – TQS), чье решение обязательно и для частных, и для государственных школ. Коллективный договор между руководством школы и Ассоциацией учителей Альберты (Alberta Teachers' Association – ATA) устанавливает шкалу оплаты труда, прописывает, как профессиональные достижения могут повлиять на увеличение заработной платы. Такой подход помогает закрепить в обязательном акте все возможные методы стимулирования учителя, единые для региона, что, на наш взгляд, позволяет снизить текучесть кадров.

Очень важен тот факт, что в Канаде часть заработной платы может быть рассмотрена работодателем как переменная величина, так как результативность деятельности работника определяет его вознаграждение.

Однако материальное поощрение работников является необязательным и предоставляется в дополнение к заработной плате. На многих предприятиях Канады практикуется ежегодная аттестация сотрудников. При наличии производственных достижений производится регулярное повышение зарплаты.

К иным материальным методам стимулирования относятся бонусы; дополнительное медицинское страхование, не предусмотренное системой медицинского страхования субъекта; пенсионные планы в дополнение к Канадскому пенсионному плану (Canada Pension Plan – CPP); предоставление

юридической помощи; транспортные льготы, оздоровительные программы, скидки для сотрудников.

Представители малого бизнеса для привлечения и стимулирования работников вступают в различные организации (например, Торгово-промышленную палату), которые могут предложить недорогие программы страхования сотрудников, пенсионные программы [15, с. 14].

Итак, канадские работодатели давно практикуют различные методы стимулирования работников, изначально направленные на привлечение трудовых ресурсов в компанию, и далее на увеличение производительности труда. Федеральное законодательство и законодательство субъектов очерчивает круг вопросов, которые должны быть приняты во внимание. На уровне локальных нормативных актов и коллективных договоров работодателем устанавливаются преимущества и гарантии, способные мотивировать работника.

Выделяют различные виды стимулирования работников. Так, в зависимости от характера применяемых стимулов выделяется положительная и отрицательная мотивация. Положительной называют мотивацию, которая стимулирует выполнить действие взамен за награду. Отрицательная мотивация, в свою очередь, основана на нежелательных для сотрудника последствиях [16, с. 14].

Во Франции положительные способы стимулирования регулируются общими нормами о вознаграждении работника, под которым понимается зарплата и любые иные выплаты в денежной или натуральной форме, выплачиваемые прямо или косвенно работнику в связи с выполняемой им работой. Чаще всего практикуется система фиксированного вознаграждения, рассчитываемая исходя из отработанного времени. Также может использоваться система плавающего вознаграждения и дополнительные выплаты. Эти элементы составляют три части вознаграждения. При этом размер плавающего вознаграждения и дополнительных выплат учитывается

при определении размера оплаты времени отпуска, компенсации при увольнении и иных выплат, основанных на размере вознаграждения [17, с. 48].

Размер вознаграждения устанавливается свободно работником и работодателем в трудовом договоре или решением работодателя на основе обычаев, директив, зарплатной шкалы, принятой на предприятии при условии соблюдения обязательных требований, установленных трудовым законодательством.

При установлении размера и основной, и дополнительной частей вознаграждения должен соблюдаться основополагающий принцип французского трудового права – равная оплата за равный труд. Не могут служить основанием для установления различного размера вознаграждения такие фактические различия между работниками, как разные дипломы одного уровня, различный статус работника в зависимости от заключения срочного или бессрочного трудового договора, факт начала работы до или после принятия нового коллективного соглашения.

В некоторых случаях допускается различное отношение работодателя к работникам. Так, например, работодатель самостоятельно решает вопрос о возможности продвижения по службе того или иного работника. Допускается установление различного уровня вознаграждения, если профессиональная квалификация работника выше других работников (уровень образования, опыт, срок обучения). Также допускается индивидуализация вознаграждения, основанная на объективных критериях. Например, оценка компетенций работника независимой аттестационной комиссией признается объективным критерием, обосновывающим различия уровня вознаграждения работников. Причем, если работодатель решает ввести такие способы индивидуализации зарплаты, работник не может отказаться от такой оценки под угрозой увольнения.

Под фиксированной частью вознаграждения понимается базовая зарплата до вычета социальных взносов. Плавающее вознаграждение добавляется к базовой зарплате и, по сути, является алеаторным (рисковым).

Чаще всего под плавающим вознаграждением понимаются различные премии. Они могут предусматриваться коллективным договором или соглашением, трудовым договором, обычаем. В этих случаях выплата премий является обязанностью работодателя. В иных случаях премия выплачивается по усмотрению работодателя. Однако он должен обосновать объективными и существенными доводами, почему именно этот работник достоин премии. Плавающее вознаграждение может зависеть от характера выполняемой работы, качества выполняемой работы, результатов и достигнутых целей.

Особый интерес представляет такой вид вознаграждения, как участие работодателя в коллективных банковских вкладах работников. Работник определяет сумму, которую работодатель будет ежемесячно отчислять из зарплаты работника во вклад последнего в банке (в размере не большем, чем четверть годового вознаграждения), а работодатель к этой сумме добавляет часть за свой счет. Таким же образом могут быть организованы и пенсионные вклады работников, использование средств с которых разрешается только после выхода на пенсию.

Одним из самых эффективных методов повышения качества работы персонала является предоставление работникам возможности участвовать в доходах предприятия. Любая организация, штат которой более 50 человек, выплачивающая своим акционерам дивиденды, повышенные по отношению к среднему размеру дивидендов за два прошлых года, обязана выплатить премию всему штату сотрудников. В иных случаях выплата премии является факультативной. Размер премии может быть одинаковым для всех работников или различаться, в частности, в зависимости от уровня зарплаты, продолжительности присутствия на предприятии в течение года, выслуги лет.

Третью часть вознаграждения работника составляют дополнительные выплаты, к которым относятся социальные выплаты (общество взаимного страхования, касса взаимопомощи, пенсионное обеспечение) и выплаты в натуральной форме. К основным выплатам в натуральной форме относятся: обеденные талоны (работодатель оплачивает 50% их стоимости);

предоставление служебного автомобиля; покрытие расходов по оплате услуг работников по дому или нянь, репетиторов, курсов для детей работников. Работодатель может покрывать такие расходы в размере до 1830 евро на работника. При этом такие выплаты предоставляются не только женщинам, но и мужчинам; временная дополнительная трудовая выплата, введенная государством с целью повышения покупательной способности работников заморских владений Франции; ясли на предприятии, спортзал, возможность использовать в личных целях рабочий телефон или компьютер и другие.

Помимо перечисленных выше способов позитивной мотивации работников существуют также негативные способы мотивации. Дисциплинарное взыскание – это мера, которую принимает работодатель в ответ на виновные, по мнению работодателя, действия работника. Коллективный договор может предусматривать специальные предписания в отношении дисциплинарных санкций.

В организациях, штат которых насчитывает как минимум 20 работников, правила внутреннего распорядка являются обязательным документом. Они устанавливают общие правила в отношении дисциплины, в частности, характер и шкалу дисциплинарных взысканий, права работников на защиту, нормы, защищающие жертв и свидетелей сексуального домогательства. Таким образом, санкция не может применяться к работнику, если она не предусмотрена правилами внутреннего распорядка. Если речь идет об отстранении от работы, то оно не может применяться, если правилами не установлена его максимальная продолжительность.

Схема мотивации сотрудников в Германии построена на мировоззренческом убеждении, что сотрудник – это свободная личность с собственными интересами, которая несет персональную ответственность перед обществом. Понятие экономической свободы для немцев включает учет общественных интересов и определение места личности в рыночной системе.

Современная немецкая экономическая модель основана на идее, что далеко не каждый немец способен «вписаться» и выжить в условиях

свободного рынка. Поэтому государство создает социальное рыночное хозяйство, его цель – создать равные условия жизни для всех жителей страны.

Сочетание корпоративных систем мотивации и государственной системы социальной справедливости приводит к компромиссу, который позволяет работнику более свободно реализовывать в профессиональной сфере без страха остаться без постоянного дохода [18, с. 253].

Исследователи считают немецкую модель стимулирования труда и наличия государственных социальных гарантий отличным примером гармоничного, оптимального способа воплотить экономические теории.

Рост производительности труда в Японии опережает рост уровня жизни и заработной платы. Однако японский опыт применим только в обществе с сильно развитым чувством гражданской ответственностью и самосознанием, где общие интересы стоят выше индивидуальных потребностей и ярко выражена готовность пойти на личные жертвы ради всеобщего блага.

«Во–первых, ты служишь императору (стране), во–вторых, – своему работодателю, в–третьих – своей семье. И лишь потом можешь подумать о себе». Это краткая формулировка базового принципа мотивации японцев, который сохранился со времен феодализма и служит основой для корпоративных систем мотивации в современной Японии.

Главное качество работника в Стране восходящего солнца – преданность компании, которая часто граничит с жертвенностью и игнорированием собственных потребностей. В частности, для японцев понятия «профессия», «работа», «предприятие» идентичны. В ответ на вопрос о профессии японец скорее назовет компанию, чем род занятий, например, вместо «Я работаю инженером» – «Я работаю на Kubota». Японская система отличается минимальным количеством пропущенных рабочих дней. Высокая ответственность приводит к тому, что даже если сотруднику нездоровится, он не просит выходной и не уходит на больничный, а продолжит работать.

Когда японец отождествляет себя со всей компанией – это не только отголоски феодального строя, но и результат современного подхода к мотивации и управлению персоналом.

Психологи установили взаимосвязь между самоидентификацией и стажем работы: чем дольше человек работает в компании, тем глубже и отождествление сотрудника с корпоративным «организмом». Японская система поощрения эксплуатирует это свойство и «привязывает» гарантии работы и оплаты труда к трудовому стажу. Подобный способ мотивации минимизирует возможность перехода работника в другую фирму.

Основной принцип мотивации, которого придерживаются руководители японских корпораций: чем больше стаж, тем выше должность и размер зарплаты. Это означает, что карьерный рост напрямую зависит от длительности работы на фирму. Профессиональные способности, квалификация, личные качества работника важны, но без соответствующего стажа вертикальное движение в компании невозможно. Более того, переход на новое место работы «обнуляет» прошлые заслуги, а получить руководящую должность может только «свой» сотрудник.

Виды поощрений в японской системе мотивации, помимо роста заработной платы, включает:

- премии и бонусы, которые выплачиваются минимум раз в полугодие;
- оплату расходов на дорогу в офис и домой;
- медицинскую страховку для работника и его семьи;
- частичную оплату жилья;
- займы для приобретения недвижимости;
- обучение в вузах Японии, а также Европы и США;
- повышение квалификации без отрыва от основного места работы.

В Японии выстроена система активного общения, направленная на отождествление сотрудника с фирмой (таблица 1). «Три кита» системы: официальное общение, корпоративные церемонии и единое рабочее место.

Единое рабочее место означает, что весь персонал отдела или подразделения, включая руководителя, трудятся в одном помещении. Причем столы располагают таким образом, чтобы коллеги работали лицом к лицу.

Таблица 1 – Корпоративное общение [19, с. 36]

Виды официального общения	Виды корпоративных церемоний
<ul style="list-style-type: none"> • утренние встречи (планерки), на которых рассматривают вопросы политики предприятия, коллективной этики; • коллективная гимнастика; • цеховые совещания, на которых сотрудников уведомляют о задачах и сроках выполнения; • собрания локальных групп, на которых работники обмениваются опытом, обсуждают лучшие решения для эффективного исполнения поставленных задач. 	<ul style="list-style-type: none"> • празднование Нового года; • прием на работу нового сотрудника; • спортивные соревнования среди персонала; • поездки, полностью или частично оплаченные фирмой.

Японская система мотивации в целом направлена на сплочение коллектива, укрепление позитивного настроения и усиление связи работника с компанией.

Отметим, что перенимать зарубежный опыт стимулирования персонала следует с учетом особенностей культуры и менталитета. Бездумное копирование чужих идей не принесет желаемого результата.

1.3 Анализ российских моделей стимулирования персонала

Актуальность вопросов мотивации в России возросла в период перехода от административной к рыночной экономике с начала 90-х гг. XX в., когда произошло резкое изменение социалистических принципов хозяйствования и морального кодекса строителя коммунизма. К настоящему времени отечественное научное сообщество разработало довольно большое количество концепций мотивирования и стимулирования персонала [20, с. 109]. Рассмотрим две наиболее значимые концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности, разработанные в России.

Методика мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда). Рассматриваемая методика, разработанная НИИ труда Министерства труда и социальной защиты РФ, выявляет преимущественную направленность рабочих на реализацию отдельных групп ценностей труда и работы, позволяет определить группы работников, по-разному реагирующих на материальные, творческие, обще групповые стимулы труда.

Существуют следующие подходы к рассмотрению механизма функционирования мотивации:

- анализ мотивационного ядра личности — структуры и силы мотивов, их направленности, типов мотивации;
- анализ удовлетворенности работой человека, получаемого им удовольствия от трудовой деятельности;
- анализ корреляционной зависимости удовлетворенности трудом с параметрами, характеризующими трудовую мотивацию.

Эта методика позволяет выявить существование двух основных видов мотивации (ценностной и практической). Существует и третий вид — сбалансированный, или нейтральный, тип. Взаимодействие этих видов является объектом анализа механизма функционирования мотивации.

Выделяются четыре группы базовых потребностей, удовлетворение которых может осуществляться посредством трудовой деятельности:

- 1) потребности, связанные с содержанием самого труда, — интересная работа, самореализация, самостоятельность, квалификация;
- 2) потребности, связанные с общественной полезностью работы, — долг, польза, спрос;
- 3) работа как источник средств к существованию — заработок, достаток, бытовые нужды;
- 4) статусные потребности — общение, уважение, карьера.

В данной методике мотивация рассматривается как противоречивое единство трех компонентов: ценностей, требований к работе и возможности

реализации этих требований. Эти три компонента выявляются с помощью социологической анкеты.

На основе анкеты можно определить общий тип ориентации специалиста. Для этого необходимо сгруппировать ценности в блоки, подсчитать значимость доли трудовых ценностей по блокам, сравнить значимости и выявить преобладающие ценности, которые и будут характеризовать тип ориентации специалиста.

При восприятии труда как цели для специалиста представляет самостоятельную ценность сам труд. Если он — средство, то специалист считает, что настоящая жизнь начинается за пределами труда. Внутри труда как цели есть два типа реализуемых ценностей. Интересен может быть сам процесс труда для развития личности или же общий результат труда. В рамках труда как средства альтернативными ориентациями могут быть материальные блага и внетрудовые ценности — свободное время и межличностное общение.

Использование данного метода возможно при наличии четких социально-экономических оценок предлагаемых четырех групп потребностей для различных категорий работников [21, с. 308].

Концепция мотивации управленческого труда (ПГУАС). Данная концепция разрабатывалась в течение последних 20 лет группой ученых Пензенского государственного университета архитектуры и строительства (ПГУАС) под руководством профессора С. Д. Резника. На основе исследования западных и отечественных теорий мотивации труда авторы провели значительную теоретическую и экспериментальную разработку фундаментальных категорий мотивации управленческого труда.

В результате анкетирования и экспертного опроса 200 респондентов строительных организаций городов Пензы, Самары и Тольятти авторы получили целый ряд интересных научных результатов в области мотивации труда. В частности, авторы изучили мотивационные установки материального стимулирования трудовой деятельности и предложили концептуальную схему для различных слоев общества (рисунок 2).

Заслуживает внимания система мотивации труда хозяйственных руководителей, которая состоит из двух подсистем, объединяющих 18 элементов (рисунок П1 Приложения). Подсистема формирования трудового поведения включает шесть элементов. Данная схема позволяет четко сформулировать мотивы труда руководителей и вести их системное изучение.



Рисунок 2 – Классификация различных мотивационных установок материального стимулирования трудовой деятельности [22, с. 52]

В рассматриваемой концепции мотивации ПГУАС предложено достаточное число показателей и методик оценки трудовой мотивации, а также проведены исследования по адаптации зарубежных теорий мотивации к российским условиям. Несмотря на обширность направлений исследования и их математическую постановку, следует отметить, что данная концепция ограничена исследуемой отраслью строительства и категорией

управленческого персонала. Кроме того, авторам не удалось разработать простой методический инструментарий теории мотивации и систему рекомендаций по трудовой мотивации рабочих, которые составляют наибольшую часть трудовых ресурсов современного общества.

В июле 2019 г. Русская Школа Управления (РШУ) представила результаты опроса [23], который показал, какие методы мотивации чаще всего используются в российских компаниях. В опросе приняли участие 350 человек: топ–менеджеры, менеджеры среднего звена и собственники бизнеса из разных городов России. При этом абсолютное большинство опрошенных (90,3%) заявили, что в их компаниях существует именно система мотивации персонала, а не разовые поощрения.

Итоги опроса показали, что обычно система мотивации в российских компаниях распространяется на всех сотрудников (74,8%). В остальных случаях руководители предпочитают мотивировать только линейных специалистов (12,9%) или только менеджмент (12,3%) [23].

В большинстве компаний (64,7%) используется комплексная система мотивации персонала, включающая и материальные, и нематериальные бонусы. Однако многие менеджеры по–прежнему предпочитают мотивировать сотрудников исключительно с помощью денежных премий (26,9%), а некоторые используют только нематериальные стимулы (8,3%) [23].

Среди инструментов материальной мотивации (рисунок 3) в российских компаниях наиболее распространены фиксированные (ежегодные, ежеквартальные или ежемесячные) премии (60,9%), премии по итогам выполнения KPI (54,5%) и ситуативные нерегламентированные премии (42,3%).

При этом, судя по ответам респондентов, часто компании одновременно используют сразу два или три вида премий. Инструменты нематериальной мотивации также обычно используют в комплексе. Наиболее популярные инструменты – это праздничные корпоративные мероприятия (58,2), обучение (56,9%) и публичная похвала успешных сотрудников (51,6%).

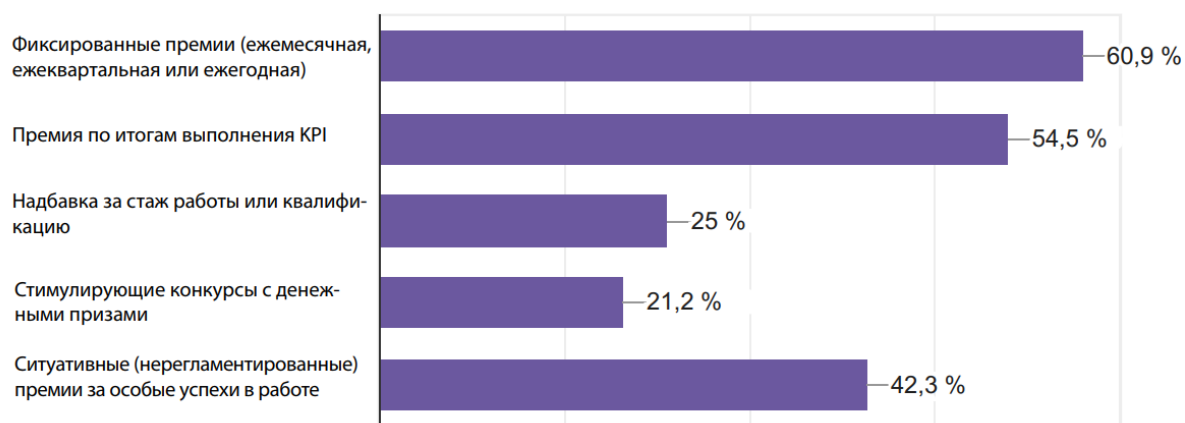


Рисунок 3 – Результаты ответа на вопрос «Какие инструменты материальной мотивации использует ваша компания?» [23]

А вот популярность тимбилдингов не так велика: всего 22,9% руководителей занимаются командообразованием с помощью соревнований. Интересно, что в качестве мотивации некоторые компании (11,8%) готовы предоставлять сотрудникам дополнительные выходные дни: обычно это происходит между продолжительными праздниками, когда снижается общая деловая активность.

Однако, несмотря на популярность многих методов нематериальной мотивации, абсолютное большинство опрошенных руководителей считает (85,8%), что в основе системы мотивации любой компании должны лежать инструменты материального стимулирования. Все остальное может лишь дополнять существующую систему бонусов [23].

Основным видом материального стимулирования выступает организация заработной платы, которая осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы. Тарифная система учитывает специфику отрасли, в которой заняты работники и представляет собой совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда. Порядок начисления заработной платы в зависимости от организационных условий производства и результатов труда определяется на основе форм и систем заработной платы.

Конкретный размер заработной платы устанавливается на предприятиях на основе определенной организации оплаты труда. Организация заработной платы подразумевает установление необходимого порядка в определении ее уровня, в принципах ее начисления, в ее дифференциации в зависимости от количества, качества труда и его результатов, а также в правильном ее соотношении с другими экономическими показателями деятельности предприятия [24, с. 122].

Систем оплаты труда существует очень много, особенно это касается сдельной формы заработной платы. Наиболее часто используется сдельно–регрессивная система и система нормирования дневной выработки.

Среди систем премирования все большее распространение получает система «СКЭНЛОН», основанная на заранее определенной нормативной доле прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условной чистой продукции. В случае успешной работы предприятия и экономии на заработную плату образуется премиальный фонд. 25% этой экономии идет в резервный фонд, остальное распределяется между работниками [25, с. 81].

Мотивационному механизму оплаты труда в практике организаций, особенно частной формы собственности, отводится большая роль. Однако, исследования показывают, что постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на необходимом уровне, так и росту производительности труда. Потребность в повышении заработной платы будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни. В соответствии с Трудовым кодексом РФ [26] заработная плата работников не должна быть ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ). Социально–экономическая ситуация современного российского общества часто характеризуется как неопределенная, противоречивая, непрограммируемая. Минимальная заработная плата в результате ее низкого реального содержания не в полном объеме выполняет функции социально–трудовых гарантий для работников наемного труда [27, с. 137].

Наблюдается отсутствие определенной связи между размерами оплаты труда и результатами труда. На многих предприятиях, зачастую, производятся значительные выплаты, не связанные с результатами труда. Важным моментом в выполнении заработной платой стимулирующей функции является обеспечение оптимальной доли тарифной части оплаты труда в структуре фонда заработной платы, которая в ходе формирования рыночной экономики постоянно снижалась, а доля поощрительных, стимулирующих и компенсационных выплат, соответственно возрастала. При этом поощрительные и стимулирующие выплаты не были связаны с повышением эффективности производства и производились чисто механически с целью увеличения заработной платы. Как результат, такой механизм повышения заработной платы не обеспечивает выполнение стимулирующей функции, а выполняет лишь функцию компенсации удорожания уровня жизни.

В итоге, низкий уровень государственных гарантий (минимальная заработная плата, тарифная ставка первого разряда и построенная на ее основе Единая тарифная сетка) обуславливает падение воспроизводственной функции заработной платы. Падение стимулирующей функции заработной платы обусловлено отсутствием тесной взаимосвязи результатов труда каждого работника с уровнем его оплаты, необоснованной дифференциацией заработной платы, отклонением цены рабочей силы от ее реальной стоимости, падением роли нормирования в организации и оплате труда [28, с. 96].

Современная ситуация в сфере оплаты труда характеризуется резким падением зарплатоемкости в общем потоке индивидуальных поступлений имеет трагические последствия не только в смысле нарушения воспроизводства рабочей силы, но и с точки зрения создания проблем на пути роста эффективности хозяйственной системы:

– во-первых, потому что снижает мотивационные возможности заработной платы (ее низкий уровень является причиной снижения производительности труда);

– во–вторых, такое положение на рынке ресурсов, когда рабочая сила является одним из самых дешевых ресурсов, неизбежно ведет к замещению трудом капитала, что означает свертывание наукоемких производств, ликвидацию стимулов для повышения технического уровня производства, и внедрения на этой основе трудосберегающих технологий, не говоря уже о том, что это никак не стимулирует развитие рынка – слишком низкая покупательная способность большинства населения страны [29, с. 87].

Многие исследователи подчеркивают остроту проблемы оплаты и стимулирования трудовой деятельности работников, которая сложилась для многих промышленных предприятий. Так в качестве основных и наиболее острых формулируются следующие проблемы:

1. Тарифная сетка и схема должностных окладов часто построена таким образом, что специалисты, выполняющие равную по сложности и уровню ответственности работу и обладающие сопоставимым уровнем квалификации, могут получать существенно дифференцированный уровень должностного оклада/тарифной ставки. При этом уровень оплаты труда соответствует чаще всего формальному наименованию должности (квалификационной категории), а не выполняемой работе. Нередко встречаются ситуации, при которых тарифные ставки рабочих одной профессии и одинакового разряда могут существенно отличаться в различных цехах и участках (при сопоставимом уровне сложности работ) без обоснования причин дифференциации [30, с. 301].

2. Отсутствуют правила и критерии дифференциации уровней оплаты для руководителей одного уровня управления, специалистов различных квалификационных категорий, рабочих разных профессий.

3. Не регламентированы принципы установления и изменения должностных окладов/тарифных ставок, что делает систему оплаты труда непрозрачной и ведет к нарушению правил планирования и расходования средств на оплату труда (фонда оплаты труда).

4. В структуре дохода работников часто присутствует большое количество доплат и надбавок, что снижает прозрачность системы оплаты труда, при этом характер доплат и надбавок, как правило, является «дотягивающим» до требуемого уровня оплаты труда, а не стимулирующим.

5. Переменная часть оплаты труда не обладает стимулирующим характером, в системе премирования отсутствуют механизмы влияния на производственное поведение работников, премия воспринимается большинством работников как постоянная составляющая дохода, при этом основанием для выплаты является исправное выполнение должностных обязанностей, а не достижение требуемых результатов труда.

6. Значительная часть показателей премирования не связана с зоной ответственности работника и приводит к ситуации, при которой отсутствует персональная ответственность за выполнение показателей эффективности труда.

7. Локальные нормативные акты по оплате и стимулированию труда являются формальными и не определяют механизмы управления постоянной и переменной частями оплаты труда, рядовым работникам часто непонятна существующая система оплаты и стимулирования труда [31, с. 309].

Среди причин нестабильности организационно-экономических отношений выделяет следующие: низкий порог заработной платы (МРОТ и пособия по безработице); высокая доля переменной части в структуре заработной платы работников; привязка фиксированной части заработной платы к МРОТ; зависимость переменной части заработной платы работников к результатам деятельности предприятия; возможности использования «нестандартной оплаты» [32, с. 53].

Необходимо также отметить, что мировой финансовый кризис способствовал тому, чтобы руководители предприятий реализовали целый ряд мероприятий, нацеленных на оптимизацию всех управленческих и экономических процессов. Практика антикризисных мер показала, что первостепенными объектами оптимизации стали процессы, связанные с

управлением человеческими ресурсами, особенно это затронуло систему оплаты и стимулирования труда персонала. Очень ярко это нашло отражение в деятельности коммерческих организаций. Это было небезосновательно, ведь оплата труда работников – это одна из весомых статей затрат предприятий, и собственники хотят получить инструмент управления данной статьей, понимая, где находятся рычаги возможной оптимизации и влияния на результативность деятельности работников. В связи с этими причинами зачастую наблюдается высокое неравенство в заработках; высокий уровень бедности среди работников промышленных производств; непрозрачность и асимметрия трудовых отношений; оппортунистическое поведение персонала, порождающее коррупцию; слабые стимулы к инвестированию в специфический человеческий капитал и как результат устойчиво низкая производительность труда [33, с. 235].

Таким образом, современные модели стимулирования труда персонала в российских организациях довольно разнообразны, при этом важнейшими считаются материальные методы стимулирования. Однако вследствие ряда проблем в развитии экономики страны и, как следствие, недостаточной экономической эффективности ряда предприятий и организаций, именно материальная мотивация не в полной мере выполняет стимулирующие функции.

2 Анализ деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГТ»

2.1 Общая характеристика Учреждения

Федеральное автономное учреждение «Западно-Сибирский научно-исследовательский институт геологии и геофизики» (ФАУ «ЗапСибНИИГТ»), создано в соответствии с ФЗ РФ от 03.11.2006 №174–ФЗ «Об автономных учреждениях» [34], постановлением Правительства РФ от 26.07.2010 № 539 «Об утверждении порядка создания, реорганизации, изменения типа и ликвидации федеральных государственных учреждений, а также утверждения уставов федеральных государственных учреждений и внесения в них изменений» [35], приказом Министерства природных ресурсов и экологии РФ от 17.05.2017 № 242 «О создании федерального автономного учреждения «Западно–Сибирский научно–исследовательский институт геологии и геофизики» [36] путем изменения типа существующего федерального государственного бюджетного учреждения «Западно–Сибирский научно–исследовательский институт геологии и геофизики». При этом история становления института началась еще в 1975 г., когда по приказу Министерства геологии СССР было образовано Западно-Сибирское отделение Всесоюзного научно–исследовательского института геофизических методов разведки.

На основании распоряжения Правительства Российской Федерации от 30 июля 2012 года № 1383–р [37] ФАУ «ЗапСибНИИГТ» отнесен к ведению Федерального агентства по недропользованию и находится в его ведомственном подчинении. Функции и полномочия учредителя ФАУ «ЗапСибНИИГТ» от имени Российской Федерации осуществляет Федеральное агентство по недропользованию (Роснедра).

Местонахождение Учреждения: 625000, Российская Федерация, Тюменская область, город Тюмень, улица Республики, дом 48/4а. Почтовый адрес и место хранения документов совпадает с местонахождением Учреждения. Учреждение имеет филиал: Московский филиал ФАУ

«ЗапСибНИИГГ», город Москва. Местонахождение: 105118, г. Москва, шоссе Энтузиастов, дом 36.

Основными уставными целями деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГГ» являются:

- информационно–аналитическое и методическое сопровождение государственного геологического изучения недр, мониторинг состояния недр, геолого–экономическая и стоимостная оценка месторождений полезных ископаемых и участков недр;

- информационно–аналитическое сопровождение государственной системы лицензирования пользования недрами;

- научно–техническое обеспечение геологоразведочных работ.

В современный период деятельности Института (2003–2019 гг.) в практику геологоразведочных работ и нефтедобычи привнесен целый спектр теоретических и практических разработок, способствующих развитию прогресса в области воспроизводства и освоения минерально–сырьевой базы Западно – Сибирского региона. В частности, идут работы по изучению трех перспективных поисковых зон Карабашской, Югано–Колтогорской и Гыданской нефтегазоносных областей. Исследования ведутся совместно с несколькими ведущими отраслевыми институтами, а также крупнейшими сервисными компаниями. Результаты этой работы способны во многом изменить ситуацию с приростом запасов в Западной Сибири [38].

Большое внимание уделяется в институте начавшейся ранее работе по изучению сложнопостроенных комплексов доюрского основания Западной Сибири с целью выявления новых нефтегазоперспективных объектов на основе инновационных технологий обработки и интерпретации геолого–геофизических данных. В результате этой работы будут оценены перспективы нефтегазоносности и создана уникальная геолого–геофизическая модель доюрского комплекса Западной Сибири.

В рамках федеральных работ институт задействован в оценке и анализе минерально–сырьевой базы Уральского, Сибирского и Дальневосточного

федеральных округов. Результатом этой большой работы станут рекомендации по лицензированию и эффективному недропользованию данных районов.

Организационная структура ФАУ «ЗапСибНИИГГ» представлена в Приложении А. Данная структура является линейно–функциональной, так как основывается на следующих предпосылках: 1) линейные полномочия (передаются от руководства к подчиненным согласно иерархии); 2) департаментализация по функциональному признаку.

Во главе ФАУ «ЗапСибНИИГГ» стоит генеральный директор, который назначается и освобождается Учредителем. К компетенции генерального директора относятся вопросы осуществления текущего управления ФАУ «ЗапСибНИИГГ». Генеральный директор имеет заместителей (четыре заместителя по ключевым направлениям деятельности, а также один первый), назначаемых на должность и освобождаемых от занимаемой должности приказом генерального директора ФАУ «ЗапСибНИИГГ» по согласованию с Учредителем.

Важными элементами структуры ФАУ «ЗапСибНИИГГ» являются департаменты, которые отвечают за основные направления деятельности Учреждения. Так, Департамент научно–технического обеспечения геолого–разведочных работ находится в ведении заместителя генерального директора по геологоразведке (также как и Департамент геологического изучения недр). Данный департамент включает шесть отделов, в каждый из которых входит по одной лаборатории. Заместитель генерального директора по подсчету запасов, мониторингу и разработке месторождений углеводородов руководит тремя департаментами: департамент мониторинга ресурсов и запасов УВ (включает два отдела), департамент геолого–экономической оценки (сформирован одним отделом) и департамент информационно–аналитического сопровождения лицензирования (включает три отдела).

Помимо основных направлений деятельности в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» присутствуют научно–вспомогательные подразделения (находятся в ведении

заместителя генерального директора по науке), аппарат управления (секретный отдел, служба экономической безопасности, отдел кадров, юридический отдел, канцелярия, помощник генерального директора, ученый секретарь), блок из трех отделов, подчиненных заместителю генерального директора по экономике и финансам, и обслуживающие (служба производственно-технического обеспечения сформированная отделом главного энергетика и производственно-хозяйственным отделом). Также укажем, московский филиал.

Соответственно, организационная структура ФАУ «ЗапСибНИИГГ» включает максимум пять уровней управления: Генеральный директор → Первый заместитель генерального директора → Заместитель генерального директора по управлению → Отдел → Лаборатория.

Следует отметить наличие Ученого совета, осуществляющего консультативную функцию и являвшегося постоянным органом. Его деятельность регламентируется Уставом Учреждения и Положением об Ученом совете [39], утвержденным генеральным директором. Задачами ученого совета являются: разработка и утверждение планов научных и научно-исследовательских работ Института, а также осуществление оценки их реализации; выдвижение кандидатур работников Института для присуждения различных отраслевых наград, премий, почетных грамот и знаков отличия; рассмотрение вопросов научного сотрудничества Института с другими научными организациями и учебными заведениями. Членами Ученого совета могут являться заместители генерального директора по научно-техническим направлениям работы Института (по геологоразведке, по разработке месторождений углеводородов и др.), ученый секретарь и его заместитель, начальники основных научных отделов.

Таким образом, организационная структура ФАУ «ЗапСибНИИГГ» является рациональной, соответствует выполняемой деятельности Учреждения (основные направления воплощены в пяти департаментах, кроме того учитывается научная деятельность Учреждения). В частности

положительным фактом является выделение аппарата управления (содержащего в том числе службу экономической безопасности) из подчинения заместителей генеральных директоров по направлениям, что позволяет эффективно реализовывать контрольную функцию.

Бизнес–процессы ФАУ «ЗапСибНИИГГ», представленные в Приложении Б, разделены на три категории: основные, вспомогательные (юридическое и материально–техническое обеспечение, организация делопроизводства и другие) и процессы управления (оперативное управление и координация, управление экономикой и финансами, управление качеством производственной и научной деятельности). Основные процессы ФАУ «ЗапСибНИИГГ» включают производственную деятельность (по направлениям) и научную деятельность. Производственная и научная деятельность ФАУ «ЗапСибНИИГГ» взаимосвязаны, так как для научно–исследовательской деятельности, в том числе используются результаты производственной деятельности, и наоборот для производственной деятельности в том числе используются результаты научно–исследовательской деятельности Института.

Далее более подробно рассмотрим процессы, входящие в производственную деятельность ФАУ «ЗапСибНИИГГ».

Процесс «Нефтепромысловая геология и подсчет запасов углеводородов» включает в себя следующие работы:

- проектирование и анализ проведения геологоразведочных работ;
- подсчет запасов нефти и газа;
- оценка и анализ ресурсов углеводородного сырья;
- петрофизическое моделирование месторождений нефти и газа;
- переинтерпретация материалов геофизических исследований скважин (ГИС) по баженовской свите;
- классификация запасов и ресурсов по новому стандарту, с предоставлением в Государственную комиссию по запасам РФ (ГКЗ) [40].

Процесс «Проектирование разработки месторождений углеводородов» включает в себя следующие работы.

1. Составление проектных документов по разработке месторождений углеводородов: технологические схемы; проекты разработки; авторские надзоры; проекты пробной эксплуатации; технологические схемы опытно–промышленных работ.

2. Составление технико-экономического обоснования коэффициента извлечения нефти (ТЭО КИН) – подсчет извлекаемых запасов углеводородов.

3. Разработка программ геолого-технических мероприятий по совершенствованию разработки месторождений.

4. Построение многомерных и многофазных фильтрационных моделей пластов [40].

Процесс «Геолого-съёмочные работы» включает следующие работы.

Государственное геологическое картирование масштабов 1:1 000 000 и 1:200 000 включает в себя создание комплекта карт (в т. ч. геологической, четвертичных отложений, полезных ископаемых, прогнозно-минералогической и др.) [41].

Составление структурных карт и карт мощностей по горизонтам неогена и палеогена с целью моделирования тектонических движений и истории кайнозойского развития нефтеперспективных территорий. Комплексные исследования, включающие дешифрирование материалов дистанционного зондирования (космо– и аэроснимки) и анализ сейсморазведочной (и другой геофизической) информации с целью выделения разрывных нарушений и динамически напряженных зон, влияющих на распределение залежей нефти и газа [41].

Подготовка материалов для лицензирования территорий на общераспространенные твердые ископаемые.

Создание и ведение баз данных:

– колонковых скважин глубиной до 300–500м на территорию юга Тюменской области, ЯНАО и ХМАО (около 8000 скважин), которая содержит

информацию по литологии вскрытого разреза, сведения о кровле и подошве многолетнемерзлых пород, аналитические данные;

– по месторождениям и проявлениям твердых полезных ископаемых по югу Тюменской области и ЯНАО.

ФАУ «ЗапСибНИИГГ» располагает различными материалами космических съемок, в т.ч. дистанционной основой масштаба 1:1 000 000, созданной на базе фотографической системы КАТЭ–200 на всю территорию области; Landsat7 и радарными снимками SRTM на юг Тюменской области. Также отдел имеет в распоряжении КС 70–х – 80–х гг., что позволяет выполнить мониторинг природной среды за последние 30 лет интенсивного освоения Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции [41].

Построение региональных геологических моделей. В последние 2 года ФАУ «ЗапСибНИИГГ» занималось созданием детальных геологических моделей нефтегазоносных комплексов юга Тюменской области и Восточно-Курганской зоны с целью выявления прогнозных зон нефтегазонакопления на основе использования инновационных технологий обработки и интерпретации геолого-геофизической информации, а так же методикой ранжирования нефтегазоносных перспективных территорий по потенциальной продуктивности на основе атрибутивного и сейсмофациального анализа геолого-геофизической информации для верхне–среднеюрских отложений южных районов Западной Сибири.

Процесс «Обработка и интерпретация результатов сейсморазведки». Для обработки и интерпретации геофизических данных применяются программные комплексы: – ProMAX, Focus, Geocluster, Paradigm, Landmark, Rangea [42]. Совместно с университетом Хьюстона в рамках международного геофизического консорциума разрабатываются новые технологии специальной частотно–зависимой обработки и интерпретации 2D/3D сейсмических данных, прогноз фильтрационно–емкостных свойств и нефтегазонасыщения.

В качестве значимых элементов внешней среды ФАУ «ЗапСибНИИГГ» следует назвать поставщиков и заказчиков.

Наиболее крупные заказы для ФАУ «ЗапСибНИИГГ» были выполнены следующими поставщиками: ООО НПФ «Бинар», ООО «Технологическая Компания Шлюмберже», ООО «Нефтеком», АО «Тандем», ООО НПП «Недра». Отметим, что Учреждение, являясь государственным, осуществляет закупки (т.е. выбор поставщика) с учетом требований российского законодательства, предъявляемых к таким закупкам.

Заказчиками ФАУ «ЗапСибНИИГГ» выступают: ЗАО «ЕВРОТЭК–ЮГРА», Управление по недропользованию по Тюменской области (Тюмень недра), ОАО «Сибнефтегаз», ГОУ ВПО ТГНГУ, ИГиГ УрО РАН, ФГУП ГНЦ РФ «ВНИИгеосистем», Управление по недропользованию по Омской области (Омскнедра), Федеральное агентство по недропользованию (ФАН), ООО «Бурнефтегаз», Управление по недропользованию Иркутскнедра, ООО Шелл, ЗАО «Севергеология», ЗАО «Элвари Нефтегаз», ОАО «Тандем», ООО «ТНК–Уват», ООО «СибНИИГР», ЗАО «РОСПАН ИНТЕРНЭШНЛ», ООО «Талинское», ОАО «ТНК–Нягань», АУ «Научно–аналитический центр рационального недропользования им.Шпильмана», ФГБУ «Всероссийский научно–исследовательский геологический институт им. А.П. Карпинского», ОАО «ТНК–ВР Менеджмент», ФГУП «СНИИГГиМС» [42]. Следует отметить, что среди заказчиков ФАУ «ЗапСибНИИГГ» большое количество государственных учреждений.

Так как именно государство (в лице Роснедр) является учредителем ФАУ «ЗапСибНИИГГ», то государство в различных своих проявлениях для учреждения является как элементом внешней, так и внутренней среды. Охарактеризуем данные виды сред с помощью матрицы SWOT–анализа (таблица 2).

Таким образом, ФАУ «ЗапСибНИИГГ» в целом характеризуется положительными факторами внутренней среды, хотя она и не лишена

недостатков (в частности недостаточная экономическая эффективность деятельности).

Таблица 2 – Матрица SWOT–анализа

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) высококвалифицированный персонал; 2) уникальная база геолого–геофизической информации по изученности территории Западной Сибири; 3) наличие уникальных собственных разработок Института; 4) организация способная выполнять весь комплекс работ в области недропользования; 5) наличие крупных госзаказов. 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) недостаточная экономическая эффективность ФАУ «ЗапСибНИИГГ»; 2) недостаточная мотивация персонала; 3) «перенапряженные» плановые показатели, определяемые «сверху».
Внешняя среда	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) увеличение государственного финансирования; 2) получение новых государственных заказов; 3) дальнейшая диверсификация, предоставление новых видов услуг; 4) совершенствование системы мотивации персонала; 5) использование плана в качестве определения эффективности конкретного подразделения. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) снижение государственного финансирования; 2) усиление конкурентов; 3) невыполнение плановых показателей связанных с внешними контрагентами, например, международная деятельность; 4) снижение экономической эффективности вследствие роста цен на приобретаемые оборудование, материалы, услуги; 5) сокращение международного научного сотрудничества вследствие ухудшения международной обстановки.

Внешняя среда несет в себе как угрозы, так и возможности. Так как организация в значительной степени зависит от государства, то и наиболее значимые угрозы и возможности для нее связаны именно с ним (сокращение или наращивание государственного финансирования, государственных заказов).

2.2 Особенности системы стимулирования персонала в ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

Имеющийся персонал ФАУ «ЗапСибНИИГГ» разграничен по следующим критериям: руководители, специалисты, прочие служащие и вспомогательный персонал. Структура категорий работников с 2017 по 2019 гг. представлена в таблице 3 и на рисунке 4, в которых указано, что наибольший удельный вес в численности персонала по категориям во всем анализируемом периоде имеют специалисты (74,5% на конец 2019 г.).

Таблица 3 – Категории работников ФАУ «ЗапСибНИИГГ» (на 31.12)

Категория работников	2017		2018		2019	
	К–во, чел.	Доля, %	К–во, чел.	Доля, %	К–во, чел.	Доля, %
Руководители	27	10,3	24	9,3	27	9,6
Специалисты	193	73,4	196	76,0	210	74,5
Прочие служащие	16	6,1	15	5,8	17	6,0
Вспомогательный персонал	27	10,3	23	8,9	28	9,9
Итого, в том числе московский филиал:	263	100,0	258	100,0	282	100,0
Руководители	1	0,4	1	0,4	1	0,4
Специалисты	3	1,1	3	1,2	3	1,1

В исследуемом периоде наблюдается разнонаправленное изменение численности персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ»: снижение в 2018 г. по сравнению с 2017 г. (на 5 чел., или на 1,9%), затем рост численности персонала в 2019 г. как по сравнению с 2018 г. (на 24 чел., или на 9,3%), так и по сравнению с 2017 г. (на 19 чел., или на 7,2%). При этом численность персонала московского филиала не менялась и составляла 4 человека.

В связи со спецификой деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГГ» в составе персонала во всем анализируемом периоде преобладали специалисты (74,5% на конец 2019 г.). Доля руководителей колебалась от 10,3% в 2017 г. до 9,6% в 2019 г. При этом доля руководителей в составе московского филиала составляла 25,0% в связи с малочисленностью подразделения – всего 4

человека (соответственно доля специалистов московского филиала составляла 75,0%).



Рисунок 4 – Динамика численности персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» по категориям

Доля вспомогательного персонала (к которому отнесены уборщики помещений, водители, электрики и прочие) за анализируемый период снизилась с 10,3% в 2017 г. до 9,9% в 2019 г., т.е. на 0,4%. Доля прочих служащих также снизилась: на 0,1% до 6,0% в 2019 г.

В таблице 4 и на рисунке 5 показана структура персонала по половому критерию.

Таблица 4 – Анализ персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» по половому критерию, 2019 г. (на 31.12)

Пол	К-во, чел.	Доля, %
Мужской	152	53,9
Женский	130	46,1%
Итого	282,0	100

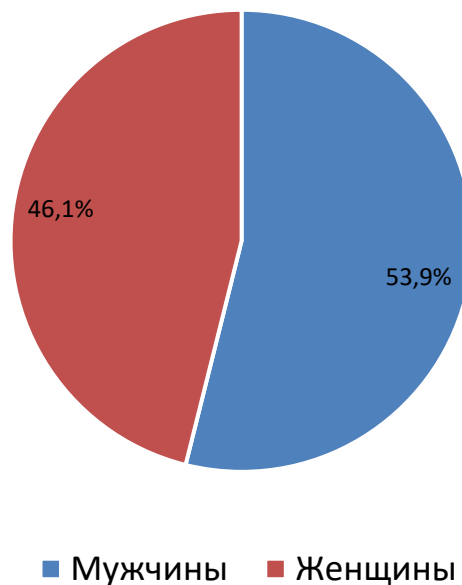


Рисунок 5 – Структура персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» по половому критерию, 2019 г. (на 31.12)

В ФАУ «ЗапСибНИИГГ» на конец года в составе персонала преобладали мужчины: 53,9% против 46,1%.

Таблица 5 – Анализ персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» по образовательному критерию, 2019 г. (на 31.12)

Уровень образования	К-во, Чел.	Доля, %
работники с в/образованием	243	86,2
работники с неоконченным в/образованием	3	1,1
работники со среднеспециальным профессиональным образованием	34	12,1
работники со средним образованием	2	0,7
работники с неполным средним образованием	0	0,0

В связи со спецификой деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГГ» ее персоналу свойственен довольно высокий образовательный уровень (таблица 5): на конец 2019 г. 86,2% персонала имели высшее образование, еще 1,1% получало высшее образование.

Далее осуществим анализ динамики персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» (таблица 6, рисунок 6).

Таблица 6 – Движение персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

Наименование показателя	2017	2018	2019	Прирост
Численность персонала на начало года, чел.	257	263	258	1
Выбыло человек: в том числе	6	8	7	1
По собственному желанию	6	8	7	1
За прогулы	0	0	0	0
Принято человек	12	3	31	19
Численность персонала на конец года, чел.	263	258	282	19
Среднесписочная численность персонала, чел.	260	260,5	270	10
Коэффициент оборота по выбытию, %	2,31	3,07	2,59	0,28
Коэффициент текучести кадров, %	2,31	3,07	2,59	0,28
Коэффициент оборота по приему, %	4,62	1,15	11,48	6,87
Коэффициент выполнения работников, %	200,0	37,5	442,9	242,9
Коэффициент общего оборота, %	6,9	4,2	14,1	7,2

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{об}$):

$$K_{об} = \frac{Ч_y}{Ч_c}, \quad (1)$$

где $Ч_y$ – численность уволенных работников;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{Ч_{ун}}{Ч_c}, \quad (2)$$

где $Ч_{ун}$ – численность уволенных по нежелательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) [43, с. 125].

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{оп} = \frac{Ч_n}{Ч_c}, \quad (3)$$

где $Ч_n$ – число принятых работников.

Коэффициент выполнения работников:

$$K_в = \frac{Ч_n}{Ч_y}. \quad (4)$$

Коэффициент общего оборота:

$$K_{oo} = \frac{Ч_{п} + Ч_{у}}{Ч_{у}} \cdot 100\% . \quad (5)$$



Рисунок 6 – Динамика показателей движения персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

В анализируемом периоде коэффициент оборота по выбытию равен коэффициенту текучести кадров, т.к. весь персонал ФАУ «ЗапСибНИИГГ» выбыл по нежелательным причинам.

Приведенные расчеты показали, что в 2018 г. принятие работников не восполняло численность персонала, а в 2017 и 2019 гг. принято было значительно больше персонала, чем выбыло. В частности следует выделить довольно высокий коэффициент оборота по приему в 2019 г. – 11,48% (его прирост по сравнению с 2017 г. составил 6,87%). В результате коэффициент восполнения работников в 2019 г. равен 442,9%, т.е. принятых работников было в 4,4 раза больше, чем уволенных. Коэффициент общего оборота в 2019 г. по сравнению с 2017 г. увеличился на 7,2% и составил 14,1%.

Руководство ФАУ «ЗапСибНИИГГ» для повышения качества и производительности труда персонала использует как материальные, так и

нематериальные методы стимулирования. При этом материальное стимулирование в Учреждении можно разделить на прямое и социальное.

Прямое материальное стимулирование персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» регламентировано следующими локальными нормативными актами: Положением об оплате труда работников Федерального автономного учреждения «Западно–Сибирский научно–исследовательский институт геологии и геофизики» (утверждено Приказом №104 от 11.09.2019 г.), Положением о выплатах стимулирующего характера работникам Федерального автономного учреждения «Западно – Сибирский научно – исследовательский институт геологии и геофизики» (утверждено Приказом №37 от 08.04.2019 г.), Положением о выплатах стимулирующего характера и социальных выплатах с целью социальной поддержки работников ФАУ «ЗапСибНИИГГ» за счет средств от иной приносящей доход деятельности (утверждено Приказом №103 от 11.09.2019 г.).

Принятая в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» система оплаты труда призвана стимулировать эффективность и качество работы при выполнении работниками государственного задания и задач, определенных Уставом Учреждения, обеспечивать достойный уровень материального обеспечения работников в соответствии с квалификацией, результативностью труда и реально отработанным рабочим временем. Система оплаты труда работников Учреждения включает в себя размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования.

Фонд оплаты труда работников Учреждения формируется на календарный год исходя из объема субсидии, поступающей в установленном порядке Учреждению из федерального бюджета, и средств, поступающих от приносящей доход деятельности. Заработная плата работника Учреждения зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и не ограничивается предельными размерами при

наличии экономии по фонду оплаты труда, а также наличии доходов, полученных из иных, предусмотренных законодательством Российской Федерации, источников, поступающих в самостоятельное распоряжение Учреждения.

Перечень выплат стимулирующего характера ФАУ «ЗапСибНИИГГ» показан на рисунке 7.

Решение о выплате и конкретном размере любого вида премии принимается Генеральным директором на основании письменного представления финансово–экономического отдела по результатам приносящей доход деятельности и предложений должностных лиц в соответствии с организационной структурой ФАУ «ЗапСибНИИГГ» с учетом установленных критериев для каждого вида премии. При этом порядок осуществления выплат стимулирующего характера Генеральному директору устанавливается приказом Федерального агентства по недропользованию.

Конкретный процент выплаты стимулирующего характера Генеральному директору определяется ежеквартально руководителем Федерального агентства по недропользованию в зависимости от размера фонда оплаты труда, планируемой суммы на выплаты стимулирующего характера с учетом результатов деятельности Учреждения и выполнения критериев оценки эффективности работы.

Выплаты стимулирующего характера Генеральному директору учреждения производятся на основании предоставляемой информации о показателях деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГГ». По решению Федерального агентства по недропользованию Генеральному директору может производиться выплата премии за выполнение важных и особо важных заданий.



Рисунок 7 – Перечень выплат стимулирующего характера в ФАУ
«ЗапСибНИИГТ»

«Положение о выплатах стимулирующего характера и социальных выплатах с целью социальной поддержки работников ФАУ «ЗапСибНИИГТ» за счет средств от иной приносящей доход деятельности» включает в себя кроме прямых стимулирующих выплат, также элементы социального стимулирования. Так, ФАУ «ЗапСибНИИГТ» имеет право оказать материальную помощь Работникам и неработающим пенсионерам, включенным в список ветеранов ФАУ «ЗапСибНИИГТ», основаниям, показанным на рисунке 8.



Рисунок 8 – Перечень оснований оказания материальной помощи

Помимо социальных выплат к социальному направлению материального стимулирования в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» относятся: дополнительное медицинское страхование, посещение бассейна, спортзала, детские лагеря для детей сотрудников. Кроме того, ФАУ «ЗапСибНИИГГ» организует детские праздники для детей сотрудников.

К используемым нематериальным методам стимулирования относят: перспектива повышения в должности, оплата семинаров и дополнительного образования, вручение грамот, доска почета.

С целью выявления дополнительных стимулов, которые работники хотели бы, чтобы они были включены в систему мотивации, был проведен опрос (было опрошено 14 человек), результаты которого представлены в таблице 8. Оценка значимости осуществлялась по пятибалльной шкале.

Таблица 8 – Оценка значимости дополнительных стимулов для работников ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

Дополнительные стимулы	Средняя оценка
Льготы для некурящих (дополнительный день отпуска оплачиваемый)	2,1
Компенсация проезда во время отпуска	3,9
Целевое обучение для детей сотрудников	4,6
Частичная компенсация платы за обучение для детей сотрудников	4,6
Вовлечение в процесс принятия управленческих решений	3,4

По данным, представленным в таблице 8 видно, что для сотрудников ФАУ «ЗапСибНИИГГ» наиболее значимыми в качестве дополнительных методов стимулирования являются целевое обучение для детей сотрудников и частичная компенсация платы за обучение для детей сотрудников, также им интересна компенсация проезда во время отпуска.

В целом система стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» отвечает требованиям российского законодательства, а ее социальное направление включает способы стимулирования, выходящие за рамки законодательно установленного минимума.

3 Разработка мер по совершенствованию системы стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

3.1 Оценка удовлетворенности персонала действующей системой стимулирования труда в учреждении

Подводя итог оценке системе стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ», рассмотренной во второй главе, следует обобщить каждое из ее направлений:

– организационное направление позволяет говорить о том, что в учреждении сформировалась адекватная организационная структура управления, существует регламентация охраны труда в соответствии с федеральным, местным и локальным правовым регулированием;

– административное направление не выходит за рамки трудового законодательства РФ, в учреждении не применяются штрафы;

– социальное направление системы стимулирования управления персоналом в учреждении не только соответствует законодательству РФ, но и выходит за его обязательные рамки.

В целом действующую систему стимулирования ФАУ «ЗапСибНИИГГ» следует признать удовлетворительной, отвечающей принципам федерального трудового законодательства.

В целях выявления существующих проблем в системе стимулирования было проведено анкетирование персонала, бланк которого находится в Приложении. Было опрошено 14 сотрудников, результаты анкетирования показаны в таблице 9 и на рисунках 9–16.

Таблица 9 – Результат анкетирования сотрудников ФАУ «ЗапСибНИИГТ»

1. К какой группе сотрудников Вы относитесь?

а) Руководителей высшего уровня	0	б) Руководителей среднего уровня	1
в) Руководителей низшего уровня	3	г) Специалистов (не руководитель)	7
д) Работников–сдельщиков	0	е) Работников–повременщиков	3

2. К какой категории населения Вы себя относите?

а) Высокообеспеченной	0	б) Среднеобеспеченной	11
в) Низкообеспеченной	3	г) Затрудняюсь ответить	0

3. Выберите утверждение, наиболее полно характеризующее Ваш образ жизни

а) Живу от зарплаты до зарплаты, часто приходится занимать деньги, о сбережениях не может быть и речи	3	б) На ежедневные расходы хватает, но покупка одежды, обуви, бытовой техники, представляет трудности: приходится брать деньги в долг или специально откладывать	7
в) Покупка товаров длительного пользования не вызывает у меня затруднений, в настоящее время я могу практически ни в чем себе не отказывать	3	г) Затрудняюсь ответить	1

1. Справедлива ли оплата труда в Учреждении?

А) Справедлива	–	б) Не всегда справедлива	8
в) Несправедлива	5	г) Затрудняюсь ответить	1

2. Укажите, пожалуйста, какое из утверждений, на Ваш взгляд, верно?

а) Работа – дело интересное и важное, независимо от оплаты	2	б) Работа – дело важное, но есть вещи, более важные для меня	4
в) Работа – в основном источник средств к существованию	7	г) Работа – неприятная необходимость	1

3. Устраивает ли Вас система оплаты Вашего труда?

А) Да	1	б) Не совсем	8
в) Нет	5	г) Затрудняюсь ответить	–

4. Достаточны ли предоставляемые Вам Учреждением социальные льготы (оплата питания, больничных, расходов на транспорт и мобильную связь и т.д.)?

а) Да, достаточны	1	б) Не совсем достаточны	3
в) Нет, не достаточны	4	г) Не получаю	6

5. Повысится ли Ваша заработная плата, если Вы станете работать лучше?

А) Да, повысится	2	б) Сумма повышения будет не значительна	6
в) Нет, не повысится	5	г) Затрудняюсь ответить	1

6. Удовлетворены ли Вы тем, как Вы выполняете свою работу?

а) Да, полностью	5	б) Не совсем	8
в) Совсем не удовлетворен(а)		г) Затрудняюсь ответить	1

7. Какие виды морального поощрения применялись к Вам за последний год?

а) Похвала, признание и одобрение результатов со стороны руководства	2	б) Уважение и признание со стороны коллектива, корпоративные мероприятия	8
в) Повышение квалификации, тренинги, стажировки	0	г) Грамота, звание Лучшего сотрудника компании, подразделения, месяца	0
д) Имел(а) другие поощрения Какие?	–	е) Не поощрялся(ась)	4

8. Можете ли Вы выполнять свою работу лучше?

А) Да	5	б) При определенных условиях	7
в) Нет	–	г) Нет желания лучше работать	2

12. Удовлетворяет ли Вас содержание труда (то, что Вы делаете)?

а) Да	8	б) Не совсем	6
в) Нет	–	г) Затрудняюсь ответить	–

13. Удовлетворяют ли Вас условия труда (офис, освещение, техническое оснащение)?

А) Да	8	б) Не совсем	6
в) Нет	–	г) Затрудняюсь ответить	–

14. Удовлетворяют ли Вас имеющиеся в Учреждении возможности обучения и повышения квалификации, стажировок в другие компании (подразделения)?

а) Да	3	б) Не совсем, возможности доступны не для всех сотрудников	4
в) Нет	6	г) Затрудняюсь ответить	1

15. Удовлетворяют ли Вас имеющиеся в компании возможности самореализации как личности?

А) Да	2	б) Не совсем	5
в) Нет	7	г) Затрудняюсь ответить	–

16. Удовлетворяет ли Вас система оценки результатов Вашей работы?

А) Да, полностью	–	б) Не всегда	10
в) Нет	2	г) Система оценки отсутствует	2

17. Удовлетворяют ли Вас имеющиеся в Учреждении возможности карьерного роста?

а) Да, полностью	–	б) Не всегда	3
в) Нет, возможности доступны не для всех сотрудников	2	г) Возможности карьерного роста отсутствуют	9

18. Удовлетворяют ли Вас отношения с руководством Учреждения (подразделения)?

а) Да	6	б) Не совсем	8
в) Нет	–	г) Затрудняюсь ответить	–

19. Руководители Учреждения (подразделения) советуются с Вами, когда принимают решения относительно разработки стратегии развития, постановки целей и задач?

А) Да, всегда	–	б) Не так часто, как хотелось бы	3
в) Редко	–	г) Никогда	11

20. Каковы Ваши планы, связанные с работой в данной организации?

а) Буду работать долго	2	б) Уволюсь при первой возможности	3
в) В будущем, возможно, уволюсь	7	г) Затрудняюсь ответить	2

21. Что более всего Вас мотивирует работать в данной организации?

а) Привязанность, интерес к профессии, организации	3	б) Зарплата, источник дохода, социальные гарантии	6
в) Боязнь остаться без работы и дохода	3	г) Надежда на профессиональный рост	1
д) Надежда на карьерный рост	1	е) Отношения с коллегами, руководителем	–

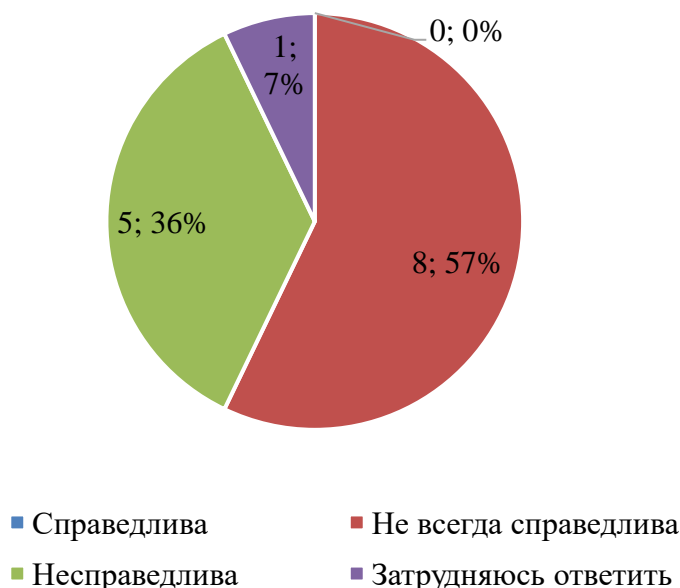


Рисунок 9 – Ответ на вопрос «Справедлива ли оплата труда в Учреждении?»

Данные, представленные на рисунке 9, свидетельствуют о том, что более половины опрошенных (57%) считают, что применяемая в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» системы оплаты труда не совсем справедлива, а 36% опрошенных считают ее совсем несправедливой. При этом никто из респондентов не назвал систему оплаты труда в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» справедливой. Указанное крайне негативно характеризует действующую систему стимулирования в Учреждении, так как работники слабо связывают эффективность своей трудовой деятельности с получаемым материальным вознаграждением.

В результате того, что работники не считают начисление заработной платы в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» справедливым, то и действующая система оплаты их в большей степени не устраивает: совсем не устраивает система оплаты труда персонала Учреждения – 36% респондентов, не совсем устраивает – 57% респондентов, лишь 7% респондентов устраивает действующая система оплаты труда. Ответы на данный вопрос еще раз подтвердили неудовлетворенность сотрудников ФАУ «ЗапСибНИИГГ» материальной составляющей системы стимулирования.

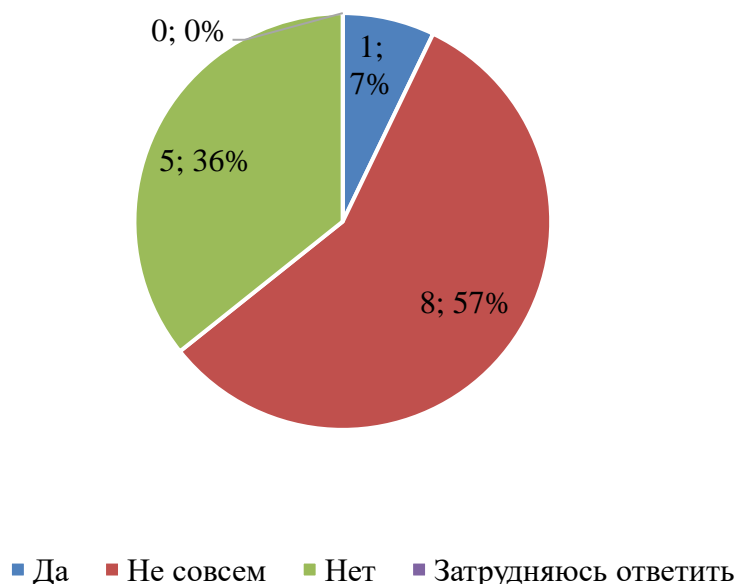


Рисунок 10 – Ответ на вопрос «Устраивает ли Вас система оплаты Вашего труда?»

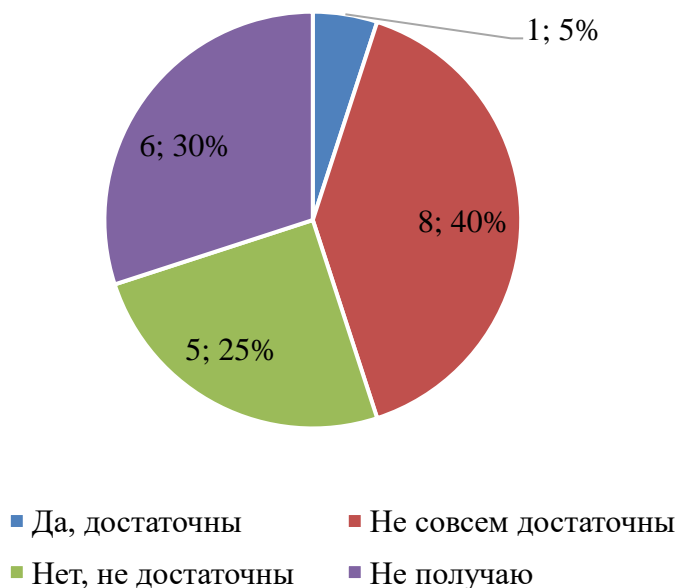


Рисунок 11 – Ответ на вопрос «Достаточны ли предоставляемые Вам Учреждением социальные льготы?»

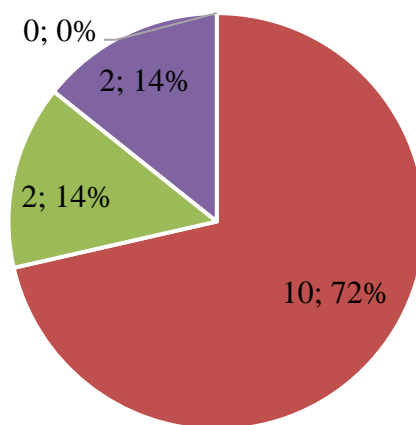
Данные, представленные на рисунке 11, свидетельствуют о том, что работники ФАУ «ЗапСибНИИГТ» не полностью охвачены, предоставляемыми социальными льготами: 30% респондентов их не получает. Те же опрошенные, на которых распространяется получение льгот,

преимущественно недовольны: только 5% респондентов считают, что объем социальных льгот достаточен, 40% респондентов считают объем социальных льгот в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» не совсем достаточным, а еще 25% – не достаточным.

Еще одним элементом системы нематериального стимулирования в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» является возможности обучения и повышения квалификации, стажировок, результаты оценки удовлетворенности персонала которым представлены на рисунке . По данным, представленным на рисунке 12, видно, что сотрудники ФАУ «ЗапСибНИИГГ» не довольны имеющимися в Учреждении возможности обучения и повышения квалификации, стажировок: совершенно недовольно 43% опрошенных; указали на то, что такие возможности доступны не для всех 29% опрошенных. Только 21% опрошенных сотрудников ФАУ «ЗапСибНИИГГ» удовлетворены возможностями для обучения, еще 1 сотрудник (7%) затруднился ответить на поставленный вопрос.



Рисунок 12 – Ответ на вопрос «Удовлетворяют ли Вас имеющиеся в Учреждении возможности обучения и повышения квалификации, стажировок в другие компании (подразделения)?»



■ Да, полностью ■ Не всегда ■ Нет ■ Система оценки отсутствует

Рисунок 13 – Ответ на вопрос «Удовлетворяют ли Вас система оценки результатов Вашей работы?»

Отрицательно характеризует сложившуюся в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» систему стимулирования персонала абсолютная неудовлетворенность работников учреждения системой оценки результатов их работы: никто из респондентов согласился с тем, что система оценки результатов труда их полностью удовлетворяет. При этом 72% респондентов указали на то, что существующая система оценки удовлетворяет не всегда, 14% респондентов совсем ею не удовлетворено, а еще 14% респондентов и вовсе полагают, что такая система в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» отсутствует. Таким образом, ввиду того, что критерии оценки труда понимаются как непонятными и несправедливыми, то и система стимулирования персонала не может быть эффективной.

Данные, представленные на рисунке 14, свидетельствуют о том, что сотрудники ФАУ «ЗапСибНИИГГ» преимущественно не удовлетворены возможностями карьерного роста в Учреждении. Более 55% опрошенных указали на то, что возможности карьерного роста для отсутствуют, с ними согласны еще 18% опрошенных, которые указали на то, что карьерный рост доступен не для всех сотрудников. При этом никого из опрошенных не удовлетворяют, имеющиеся в Учреждении возможности карьерного развития.

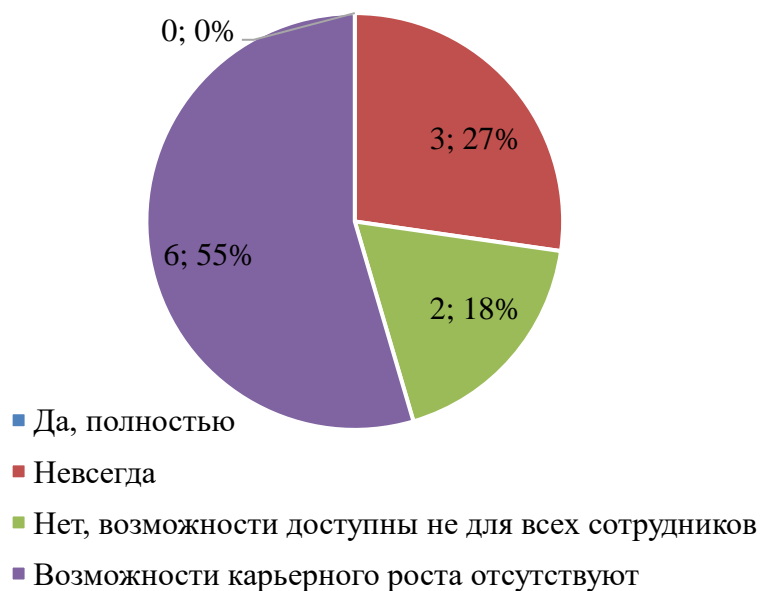


Рисунок 14 – Ответ на вопрос «Удовлетворяют ли Вас имеющиеся в Учреждении возможности карьерного роста?»

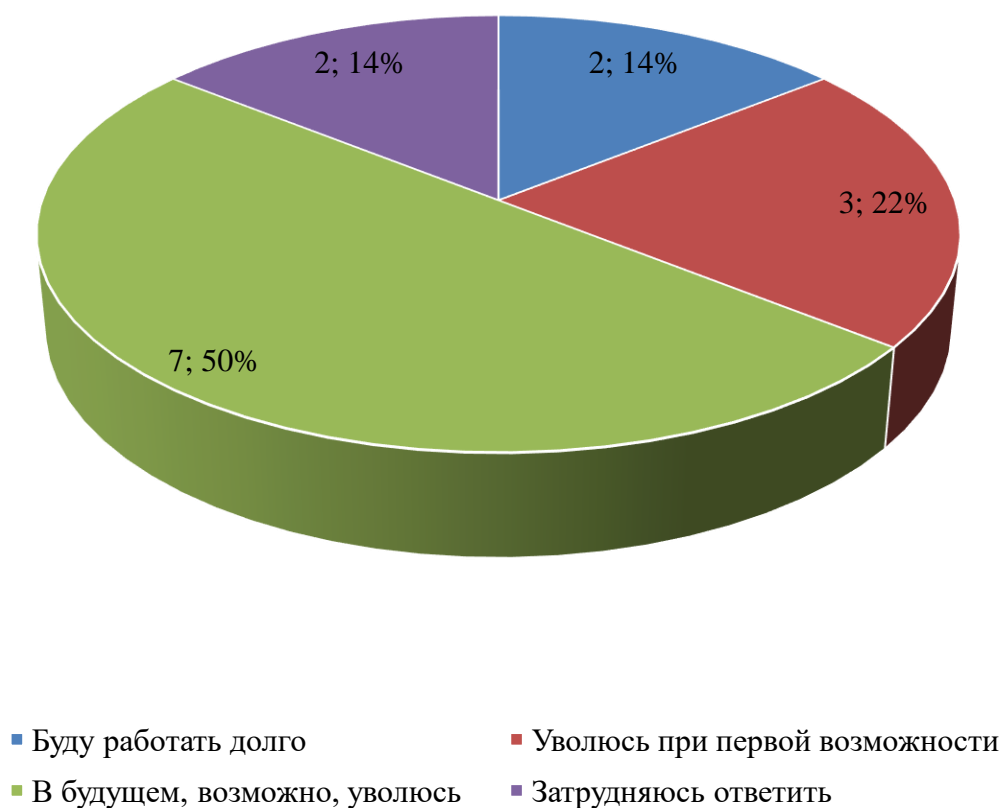
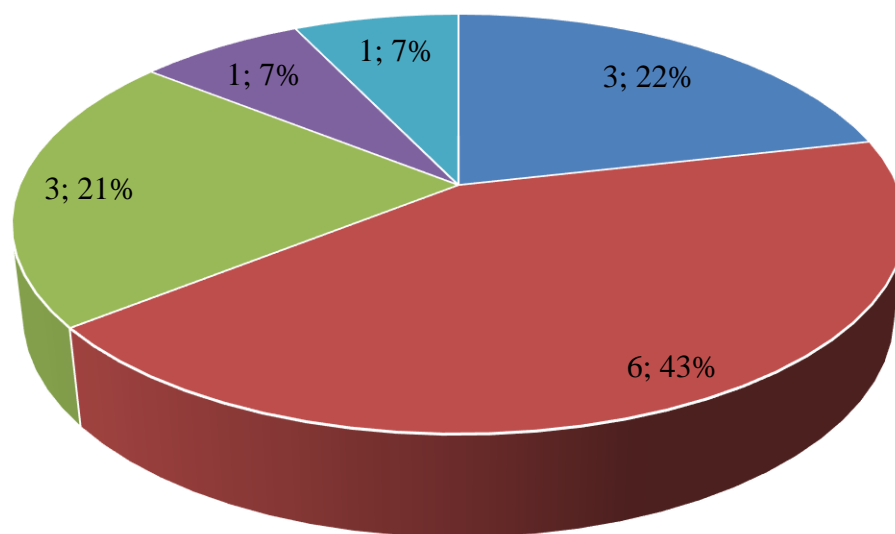


Рисунок 15 – Ответ на вопрос «Каковы Ваши планы, связанные с работой в данной организации?»

Данные, представленные на рисунке 15, свидетельствуют о том, что сотрудники ФАУ «ЗапСибНИИГГ» преимущественно не связывают свои долгосрочные карьерные планы с учреждением. Только 14% респондентов планируют долго работать в ФАУ «ЗапСибНИИГГ», столько же респондентов затруднились с ответом. При этом 22% респондентов готовы уволиться при первой возможности, еще 50% респондентов допускают возможность увольнения в будущем.

Таким образом, общая неудовлетворенность сотрудников сложившейся в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» системой стимулирования персонала оказывает свое негативное воздействие на карьерные планы сотрудников. В то же время они до сих пор работают в учреждении и на рисунке представлены результаты диагностики эффективности инструментов мотивирования сотрудников.



- Привязанность, интерес к профессии, организации
- Зарплата, источник дохода, социальные гарантии
- Боязнь остаться без работы и дохода
- Надежда на профессиональный рост
- Надежда на карьерный рост

Рисунок 16 – Ответ на вопрос «Что более всего Вас мотивирует работать в данной организации?»

Данные, представленные на рисунке 16, свидетельствуют о том, что больше всего сотрудников ФАУ «ЗапСибНИИГГ» стимулирует к труду материальная мотивация и предоставляемые социальные гарантии (прямо на это указали 43% респондентов), еще 21% респондентов косвенно указали на важность материального стимулирования как боязнь утраты дохода и гарантий. Также для некоторых сотрудников ФАУ «ЗапСибНИИГГ» значим возможный карьерный рост (22% респондентов). Всего по одному человеку указали на важность карьерного и профессионального роста.

Таким образом, хотя существующая система стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» является довольно комплексной, а ее социальные гарантии выходят за рамки действующего российского законодательства, персонал учреждения ею преимущественно не доволен. Причиной этого недовольства является преимущественно то, что система оценки труда и как следствие оплата труда понимаются непонятными и несправедливыми. Кроме того, элементами нематериального стимулирования охватывается не весь персонал.

3.2 Разработка предложению по совершенствованию стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

В рамках исследования удовлетворенности персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» существующей системой стимулирования было выявлено, что наиболее значимым стимулом является материальное, однако именно к нему у работников учреждения больше всего претензий. Основным ее недостатком называлась несправедливость начисления вследствие непрозрачности и, скорее всего, несправедливости оценки труда работников. В результате чего как раз стимулирующая функция размера оплаты труда в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» реализуется крайне слабо. Для решения данной проблемы предлагаем изменить существующую систему оплаты труда, которая бы предполагала максимально прозрачные критерии оплаты труда.

Таким критериям отвечает комплексная система оплаты труда, основанная на грейдах и ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI).

При этом заработок работника состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть оплаты труда персонала обеспечивает некоторую стабильность и справедливость установления зарплат работникам, стимулирующие доплаты и надбавки устанавливаются с целью повышения и улучшения индивидуальных и коллективных результатов труда отдельных работников и всей организации в целом. Переменная часть оплаты труда, формируемая с целью удовлетворения различных материальных потребностей работников, положительно отражается на эффективности деятельности предприятия за счет развиваемого у работников чувства причастности к общим конечным результатам деятельности организации [44, с. 168].

После внедрения системы грейдов в постоянную часть оплаты труда работников будут входить должностной оклад, надбавки и доплаты по трудовому законодательству. Грейды формируют лишь базовую часть заработной платы, а KPI гарантированно позволяют сформировать стимулирующую часть оплаты труда. К достоинствам системы грейдов как постоянной части оплаты труда работников можно отнести прозрачность, справедливое распределение заработных плат, привлечение и удержание персонала, качественное управление бюджетом, открытость дальнейших карьерных перспектив для сотрудника, повышение эффективности материальной мотивации персонала [45, с. 130].

После разработки системы грейдов и KPI предлагается при расчете переменной части оплаты труда работников учитывать компетенции сотрудников организации.

Для разработки системы грейдов в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» необходимо, прежде всего, оценить все должности с учетом конкретного перечня критериев. Перечень таких критериев представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Предлагаемые критерии оценки должностей в ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

Классификация факторов	Уровни факторов	Варианты проявления факторов при оценке должностей
Знания, умения, навыки, уровень квалификации	A	Специальных знаний и квалификации не требуется
	B	Низкий уровень квалификации, знание основ выполняемой работы
	C	Средний уровень знаний и навыков с возможностью повышения квалификации
	D	Высокий уровень знаний, умений и навыков, способность применения накопленного опыта
	E	Высокий уровень знаний, навыков, квалификации, умение работать в смежных областях, конкурентоспособность на рынке труда
Уровень образования	A	Среднее и среднетехническое образование
	B	Наличие высшего образования
	C	Наличие 2-х и более высших образований
	D	Наличие ученой степени кандидата наук
	E	Наличие ученой степени доктора наук
Ответственность, самостоятельность	A	Низкая степень самостоятельности и ответственности
	B	Высокая степень самостоятельности, низкая степень ответственности
	C	Низкая степень самостоятельности, высокая степень ответственности
	D	Высокая степень самостоятельности и ответственности
	E	Высокая степень самостоятельности и ответственности
Сложность и разнообразие работы	A	Выполняет простейшую, однообразную работу
	B	Выполняет специфическую работу, есть личное клеймо
	C	Выполняет разнообразные функции в рамках своей должности
	D	Совмещение профессий (должностей) различного уровня сложности
	E	Выполнение государственных обязанностей
Взаимодействие, управление людьми	A	Напрямую не взаимодействует с людьми
	B	Работа предполагает взаимодействие для получения или предоставления информации
	C	Работает в команде, присутствуют соответствующие навыки работы
	D	Работа требует частого влияния на поведение других людей
	E	Наличие подчиненных
Опыт работы	A	Опыта работы не требуется, возможна работа после инструктажа
	B	Опыт работы от 1 до 3-х лет
	C	Опыт работы по специальности более 3-х лет
	D	Большой стаж на последнем месте работы
	E	Наличие звания «Почетный работник»
Условия работы	A	Управление служебным автомобилем
	B	Возможность работы по ненормируемому графику, в ночное время, сверхурочно
	C	Возможность расширения зоны обслуживания

Оцениваются уровни факторов следующим образом: А – 1 балл, В – 2 балла, С – 3 балла, D – 4 балла, Е – 5 баллов. Далее по каждой должности определяется суммарная оценка.

Выставление оценок является основой формирования структуры постоянной части оплаты труда работников ФАУ «ЗапСибНИИГГ» на основе грейдов. Для установления должностных окладов анализируется информация о рыночной стоимости различных видов работ с учетом внутрикорпоративной и внешнеэкономической политики, финансового положения и потенциала учреждения.

Таблица 11 – Таблица грейдов должностей и профессий для ФАУ «ЗапСибНИИГГ» (фрагмент)

№ п/п	Наименование должностей и профессий	№ грейда	Размер оплаты труда, руб.	
			min	max
1.	Генеральный директор	10	38 000	55 000
2.	Первый заместитель генерального директора			
25	Главный бухгалтер	9	27 000	40 000
45	Заместитель главного бухгалтера	8	23 000	28 000
54	Юрисконсульт	7	20 000	24 000
89	Бухгалтер	6	18 000	22 000
101	Инженер–программист	5	16 000	20 000
148	Заведующий складом	4	14 000	18 000
175	Изготовитель трафаретов, шкал и плат	3	12 000	16 000
193	Библиотекарь	2	10 000	14 000
209	Уборщик помещений	1	8 000	12 000

Таким образом, на основе использования грейдов мы получили диапазоны постоянной части оплаты труда работников, составляющей 70% всего фонда оплаты труда. Далее предлагается для распределения переменной части оплаты труда персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» использовать КРІ.

Далее представлен предлагаемый примерный перечень КРІ для руководителей и специалистов ФАУ «ЗапСибНИИГГ»:

- количество заключенных договоров с заказчиками сверх плана;
- безрекламационная работа (без возвратов от заказчиков или внутренних подразделений);

- количество участия в ежегодных конференциях и выставках;
- управление служебным автомобилем;
- количество научных работ, публикаций;
- изучение технических иностранных языков;
- работа в течение года без больничного листа;
- соблюдение бюджетов проектов;
- соблюдение сроков.

При этом следует отметить, что для всех должностей не могут быть применены одинаковые КРІ и данный примерный перечень не является абсолютно полным. Следует отметить, что для каждой должности должно быть 3–5 КРІ.

Индекс КРІ рассчитывается на основании следующей формулы:

$$\text{Индекс КРІ} = \text{вес КРІ} * \text{факт} / \text{цель}$$

Где вес КРІ – вес каждого показателя системы в общей сумме, равной единице. Максимальный вес отдается максимально значимому показателю;

план – плановый результат, которого должен достичь работник;

факт – фактически достигнутый результат.

Пример расчета результативного КРІ представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет результативного КРІ (на примере должности заместитель генерального директора по науке)

Ключевые идентификаторы	Вес КРІ	Цель	Факт	Индекс КРІ
Количество специалистов, повысивших квалификацию	0,25	7	8	0,29
Процент выполнения бюджета инновационной программы	0,5	40	59	0,74
Количество участия в ежегодных конференциях и выставках	0,25	2	4	0,50
Коэффициент результативности				1,52

Получаемые каждый раз коэффициенты результативности предлагаем разделять на 5 категорий: «прекрасно», «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно», «плохо». Далее каждому классу рекомендовано

присвоить вес для распределения переменной части оплаты труда работников с помощью КРІ или модели компетенций: «прекрасно» – 0,4; «очень хорошо» – 0,3; «хорошо» – 0,2; «удовлетворительно» – 0,1; «плохо» – 0. Т. е. важны не только коэффициенты результативности сами по себе, но их сопоставление с данными коэффициентами других сотрудников.

Продемонстрируем пример расчета премии сотрудников (таблица 13).

Таблица 13 – Пример определения размера премий

Сотрудник	Постоянная заработная плата, руб.	Индекс КРІ	Категория	Вес категории	Сумма премии, руб.
Сотрудник 1	25000	0,98	плохо	0	0
Сотрудник 2	30000	1,02	удовлетворительно	0,1	3000
Сотрудник 3	27000	1,06	хорошо	0,2	5400
Сотрудник 4	30000	1,10	очень хорошо	0,3	9000
Сотрудник 5	31000	1,14	прекрасно	0,4	12400

Система оплаты труда персонала организации должна строиться на принципах социальной справедливости, сочетания индивидуальной и коллективной материальной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов трудовой деятельности, поощрения творческой инициативы, ответственности, достижения высокого качества труда, выпускаемой продукции (работ, услуг).

При оценке эффективности премиальной части внедряемой системы оплаты труда работников необходимо учитывать, что величина премии должна быть не менее 10% от основного заработка. Именно эту величину принято считать порогом психологической осязаемости повышения оплаты труда. Если же премия ниже этой доли, то работники не будут воспринимать ее как форму стимулирования. Данный критерий учтен в предложенной модели оплаты труда работников ФАУ «ЗапСибНИИГГ», где переменная часть (в т.ч. премиальная) составляет 30%.

Психологически важной для работников является своевременность и всесторонность информации о показателях и условиях действия внедряемой

системы оплаты труда персонала, простота понимания взаимосвязи размеров заработка с достигнутыми результатами деятельности.

Предлагаемая система оплаты труда не отменяет премии к юбилеям, праздникам и прочие единовременные выплаты, которые хотя и имеют слабую стимулирующую силу, тем не менее они направлены на то, чтобы работники чувствовали себя единым коллективным, формируя таким образом позитивную психологическую обстановку.

Кроме изменения системы оплаты труда, предлагаем расширить систему стимулов персонала за счет дополнительных стимулов, результаты оценки значимости которых представлены во второй главе. По итогам данного исследования предлагаем частичную компенсацию платы за обучение для детей сотрудников, компенсацию проезда во время отпуска, а также вовлечение работников в процесс принятия управленческих решений.

3.3 Определение затрат на предложенные мероприятия

Предполагается, что общий фонд оплаты труда в результате существенно не изменится, а лишь будет распределяться между сотрудниками ФАУ «ЗапСибНИИГГ» посредством применения более ясных и понятых для всех критериев.

Далее определим затраты ФАУ «ЗапСибНИИГГ» на дополнительные стимулы, которые являются регулярными.

Частичная компенсация платы за обучение для детей сотрудников. В ФАУ «ЗапСибНИИГГ» на конец 2019 г. трудилось, 270 сотрудников. Предполагаем, что такая социальная льгота ежегодно понадобится не более 2% от всех сотрудников, то есть 5 человекам. Исходя из того, что плановая величина компенсации на одного сотрудника составит 40 тыс. руб. за год обучения, общий фонд частичной компенсации обучения детей сотрудников составит 200 тыс. руб.

Куда больший спрос планируется на компенсации проезда во время отпуска. Планируется, что за ней обратятся 30% работников, то есть 81 человек. Исходя из того, что плановая величина компенсации на одного сотрудника составит 5 тыс. руб., общий фонд частичной компенсации проезда составит 405 тыс. руб.

Для вовлечения работников в процесс принятия управленческих решений предлагается с использованием следующих инструментов:

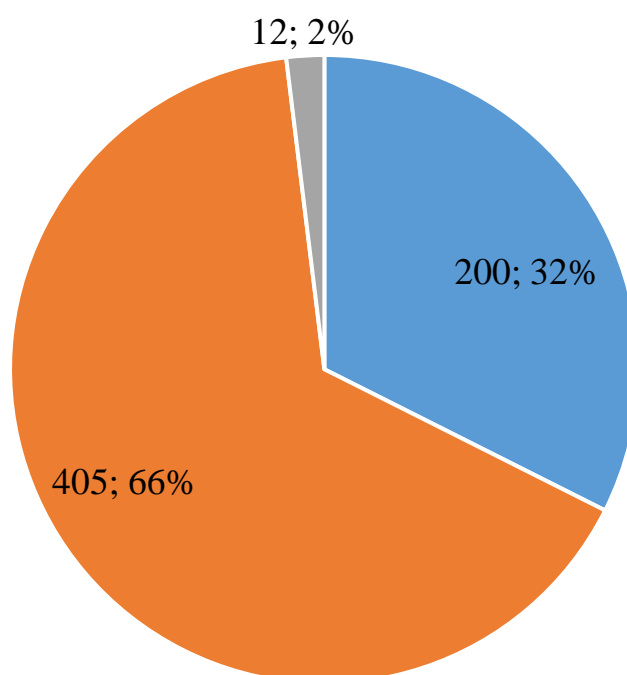
- рассылки (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- презентации (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- информационные собрания (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- конференции и неформальные мероприятия (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- командные сессии (никакие дополнительные затраты не предполагаются);
- конкурсы на лучшую идею (с денежным призом).

В целом вовлечения работников в процесс принятия управленческих решений почти не требует дополнительных затрат, лучшие же идеи предлагаем оценивать денежными призами. Если объявлять такие конкурсы раз в квартал (то есть четыре раза в год) при величине приза в 3 тыс. руб., то общая годовая сумма затрат на данный инструмент вовлечения персонала составит 12 тыс. руб.

В таблице 14 и на рисунке 17 представлена структура затрат на дополнительные стимулы в ФАУ «ЗапСибНИИГГ».

Таблица 14 – Структура годовых затрат на дополнительные стимулы в ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

Вид затрат	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Фонд частичной компенсации обучения детей сотрудников	200	32,4
Фонд частичной компенсации проезда во время отпуска	405	65,6
Денежные призы	12	1,9
Итого	617	100,0



- Фонд частичной компенсации обучения детей сотрудников
- Фонд частичной компенсации проезда во время отпуска
- Денежные призы

Рисунок 17 – Структура затрат на дополнительные стимулы в ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

Расчеты, приведенные в таблице 14 и на рисунке 17, свидетельствуют о том, что общая годовая сумма затрат на дополнительные инструменты стимулирования персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» составит 617 тыс. руб. Наибольший удельный вес в данных затратах составляет фонд частичной

компенсации проезда во время отпуска – 405 тыс. руб., или 65,6%. Планируется, что фонд частичной компенсации обучения детей сотрудников составит 200 тыс. руб., или 32,4% от общих годовых затрат на дополнительные инструменты системы стимулирования ФАУ «ЗапСибНИИГГ». Наименьшая сумма затрат предполагается на такой инструмент стимулирования персонала как вовлечения работников – 12 тыс. руб. на денежные призы (1,9% от общей суммы затрат).

Таким образом, система стимулирования персонала включает разнообразные инструменты, как непосредственно направленные на результативность деятельности работников (система премирования за результаты), так и косвенно (компенсация проезда напрямую не влияет на результативность труда, но работник станет более положительно оценивать свои карьерные перспективы в учреждении). Часть предложенных инструментов стимулирования не предполагает дополнительных затрат (например, проведение конференций и неформальных мероприятий), для реализации других (более действенных) ФАУ «ЗапСибНИИГГ» необходимо нести определенные расходы.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
О-3АМ81	Шолковой Анастасии Сергеевне

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочее место является комфортным и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. Освещение общее и местное оптимальной мощностью. Также в помещении, где рабочее место находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Полностью отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс РФ; Отраслевое законодательство в сфере защиты труда</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – корпоративные социальные программы; – стабильность выплаты заработной платы; – социальный пакет; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p>

<ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров). 	<ul style="list-style-type: none"> – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и благотворительность; – ответственность перед потребителями услуг.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ;</p> <p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договоры.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Определение целей КСО</p> <p>Определение стейкхолдеров программы</p> <p>Определение элементов программы КСО</p> <p>Затраты на мероприятия КСО</p> <p>Оценка эффективности мероприятий КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Шолкова Анастасия Сергеевна		

4 Социальная ответственность

Традиционно понятие «корпоративная социальная ответственность» в самом широком смысле фиксирует то, что «крупный бизнес по своей природе имеет значительные социальные обременения и потому обязан участвовать в общественном развитии». Такое достаточно широкое толкование социальной ответственности приводит к неутрачивающим дискуссиям по поводу содержания и границ социально ориентированной деятельности бизнеса. Как отмечают многие исследователи, различия в подходах к определению и пониманию корпоративной социальной ответственности во многом обусловлены разными стратегическими целями, экономическими интересами, сложившимися национально–культурными стандартами социальной ответственности и специфическими для конкретной компании социальными и экономическими рисками. Сложность и многообразие внешнего окружения, в котором функционируют корпорации, приводят к большой вариативности реализуемых социальных проектов. В то же время реальные практики свидетельствуют о начавшемся процессе регламентации и институционализации КСО как в России, так и за рубежом. Произошло формирование, а затем и закрепление новых формальных и неформальных правил, этических норм ведения социально ответственного бизнеса на основе принципов устойчивого развития.

Понятие КСО включает:

- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- ответственность организации перед партнерами;
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг;

- корпоративное развитие – проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;
- здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат;
- экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;
- взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообществ;
- ответственность организации перед обществом в целом.

К основным направлениям институционализации КСО можно отнести:

- принятие нормативно–правовых актов, кодексов корпоративного поведения и профессиональной этики, регулирующих вопросы ответственности компании;
- разработку и принятие международных (Global Reporting Initiative) и российских стандартов оценки и отчетности по КСО;
- формирование институциональных структур, как в России, так и за рубежом, для продвижения принципов КСО;
- подготовку, сертификацию и аккредитацию специалистов в области КСО;
- концептуализацию принципов КСО в программных документах общественных организаций, профессиональных объединений, саморегулируемых организаций и др.;

– мониторинг рейтингов (ренкингов) компаний по КСО, значимых для имиджа бизнеса, его репутации и преимуществ на рынке.

У ФАУ «ЗапСибНИИГГ» отсутствует программа корпоративной социальной ответственности, хотя в деятельности учреждения присутствуют элементы социальной ответственности в виде социальных гарантий для персонала. Таким образом, в четвертой главе данной работы будет разработана программа КСО для исследуемой организации.

Таблица 15 – Определение целей КСО ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

Миссия ФАУ «ЗапСибНИИГГ»	научно–аналитическая подготовка и сопровождение управленческих решений государства (Роснедра) в сфере недропользования на территории Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции	Цели КСО
Стратегия ФАУ «ЗапСибНИИГГ»	развитие региональной геологоразведки, повышение прибыльности Учреждения	– мотивация персонала; – повышение качества выполняемых работ, услуг; – улучшение имиджа учреждения.

Цели КСО отвечают стратегии ФАУ «ЗапСибНИИГГ», т.к. рост мотивации персонала, повышение качества выполняемых работ, услуг позитивно влияют на развитие региональной геологоразведки, улучшение имиджа учреждения совокупности с повышением качества выполняемых работ и услуг способствует повышению его прибыльности.

Таблица 16 – Определение стейкхолдеров программы ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	мотивация персонала	Сотрудники ФАУ «ЗапСибНИИГГ»
2	повышение качества выполняемых работ, услуг	Заказчики
3	улучшение имиджа учреждения	Заказчики

Выбор основных стейкхолдеров обусловлен следующим:

– от мотивированности сотрудников зависит также и качество выполняемых работ, услуг;

– повышение качества выполняемых работ, услуг приводит к росту прибыли, а также улучшению имиджа учреждения.

Таблица 17 – Определение элементов программы КСО ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Сотрудники ФАУ «ЗапСибНИИГГ»	Расширение системы стимулирования персонала	– мотивация персонала; – повышение качества выполняемых работ, услуг
2	Заказчики	Расширение системы стимулирования персонала и его дополнительное обучение	– повышение качества выполняемых работ, услуг; – улучшение имиджа учреждения

Предлагаем частичную компенсацию платы за обучение для детей сотрудников, компенсацию проезда во время отпуска.

Частичная компенсацию платы за обучение для детей сотрудников. В ФАУ «ЗапСибНИИГГ» на конец 2019 г. трудилось, 270 сотрудников. Предполагаем, что такая социальная льгота ежегодно понадобится не более 2% от всех сотрудников, то есть 5 человекам. Исходя из того, что плановая величина компенсации на одного сотрудника составит 40 тыс. руб. за год обучения, общий фонд частичной компенсации обучения детей сотрудников составит 200 тыс. руб.

Куда больший спрос планируется на компенсации проезда во время отпуска. Планируется, что за ней обратятся 30% работников, то есть 81 человек. Исходя из того, что плановая величина компенсации на одного сотрудника составит 5 тыс. руб., общий фонд частичной компенсации проезда составит 405 тыс. руб.

Предлагается осуществить дополнительное обучение посредством отправления на стажировку по обмену 5 работников.

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1	Частичная компенсацию платы за обучение для детей сотрудников	1 чел.	40	200
2	Компенсации проезда во время отпуска	1 чел.	5	405
Итого мотивация персонала				605
3	Дополнительное обучение	1 чел.	50	250
ИТОГО:				855

Таблица 19 – Оценка эффективности мероприятий КСО ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Материальная мотивация персонала	855	– мотивация персонала; – выполняемых работ, услуг	развитие региональной геологоразведки
2	Дополнительное обучение	250	– повышение качества выполняемых работ, услуг, – улучшение имиджа учреждения	

Материальное поощрение персонала, безусловно, повысит мотивацию персонала, а значит, повысит и качество выполняемых работ, услуг. Этому же будет служить дополнительное обучение сотрудников.

Таким образом, разработанная программа КСО будет служить, как целям общества, так и целям ФАУ «ЗапСибНИИГГ».

Заключение

Можно утверждать, что стремление человека удовлетворить личные потребности посредством своего труда (мотив труда) и возможность получить за труд желаемые блага (стимул труда) формируют систему стимулирования. Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается и ценится.

Стимулирование трудовой деятельности предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

В настоящее время во странах мира в том либо ином мире оформились системы стимулирования персонала. Разнообразие экономического и социального развития государств предопределило разнообразие сложившихся в них систем стимулирования. В работе рассмотрены черты систем стимулирования и мотивации персонала: США, Канады, Франции, Германии и Японии. Отметим, что перенимать зарубежный опыт стимулирования персонала следует с учетом особенностей культуры и менталитета. Бездумное копирование чужих идей не принесет желаемого результата.

К настоящему времени отечественное научное сообщество разработало довольно большое количество концепций мотивирования и стимулирования персонала. В работе были рассмотрены две наиболее значимые концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности, разработанные в России: методика мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда) и концепция мотивации управленческого труда (ПГУАС).

ФАУ «ЗапСибНИИГГ» отнесен к ведению Федерального агентства по недропользованию в 2012 г. и находится в его ведомственном подчинении. При этом история становления института началась еще в 1975 г.

Бизнес–процессы ФАУ «ЗапСибНИИГГ» разделены на три категории: основные, вспомогательные (юридическое и материально–техническое обеспечение, организация делопроизводства и другие) и процессы управления (оперативное управление и координация, управление экономикой и финансами, управление качеством производственной и научной деятельности). Основные процессы ФАУ «ЗапСибНИИГГ» включают производственную деятельность (по направлениям) и научную деятельность.

Анализ полученных финансовых результатов ФАУ «ЗапСибНИИГГ» показал, что в исследуемом периоде (2017–2019 гг.) именно 2019 г. стал для ФАУ «ЗапСибНИИГГ» наиболее продуктивным с точки зрения достижения экономической эффективности своей деятельности: получен наибольший положительный чистый операционный результат (в 2017 г. был получен убыток), в первые получена прибыль по государственному заданию.

В связи со спецификой деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГГ» в составе персонала во всем анализируемом периоде преобладали специалисты (74,5% на конец 2019 г.). Доля руководителей колебалась от 10,3% в 2017 г. до 9,6% в 2019 г. При этом доля руководителей в составе московского филиала составляла 25,0% в связи с малочисленностью подразделения – всего 4 человека (соответственно доля специалистов московского филиала составляла 75,0%). В связи со спецификой деятельности ФАУ «ЗапСибНИИГГ» ее персоналу свойственен довольно высокий образовательный уровень.

Руководство ФАУ «ЗапСибНИИГГ» для повышения качества и производительности труда персонала использует как материальные, так и нематериальные методы стимулирования. При этом материальное стимулирование в Учреждении можно разделить на прямое и социальное. Прямое материальное стимулирование персонала (и частично социальное) ФАУ «ЗапСибНИИГГ» регламентировано локальными нормативными

актами. К используемым нематериальным методам стимулирования относят: перспектива повышения в должности, оплата семинаров и дополнительного образования, вручение грамот, доска почета.

В рамках исследования удовлетворенности персонала ФАУ «ЗапСибНИИГГ» существующей системой стимулирования было выявлено, что наиболее значимым стимулом является материальное, однако именно к нему у работников учреждения больше всего претензий. Основным ее недостатком называлась несправедливость начисления вследствие непрозрачности и, скорее всего, несправедливости оценки труда работников. В результате чего как раз стимулирующая функция размера оплаты труда в ФАУ «ЗапСибНИИГГ» реализуется крайне слабо. Для решения данной проблемы предложено изменить действующую систему оплаты труда на комплексную систему оплаты труда, основанная на грейдах и ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI).

Кроме изменения системы оплаты труда, предложено расширить систему стимулов персонала за счет дополнительных стимулов, результаты оценки значимости которых представлены во второй главе. По итогам данного исследования предложена частичная компенсация платы за обучение для детей сотрудников, компенсация проезда во время отпуска, а также вовлечение работников в процесс принятия управленческих решений.

В четвертой главе работы разработана программа корпоративной социальной ответственности для ФАУ «ЗапСибНИИГГ».

Список использованных источников

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 544 с.
2. Букреев Э.В. Роль мотивации в управлении предприятиями промышленного региона / Э.В. Букреев // Организатор производства. – 2013. – № 3 (58). – С. 95–97.
3. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА–М, 2015. – 336 с.
4. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 554с.
5. Отличие мотивации от стимулирования [Электронный ресурс]. – URL: <http://z-motiv.ru/otlichie-motivatsii-ot-stimulirovaniya/> (дата обращения: 20.07.2020).
6. Артемов О.Ю. Кадровый менеджмент: Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. – М.: Приор, 2017. – 448 с.
7. Комаров И.И. Стимулирование и мотивация персонала: основные теории и способы совершенствования // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – № 3. – С. 22–25.
8. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.– М.: ГАСБУ, 2015. – 328 с.
9. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. – 304 с.
10. Блинова М.Г. Роль HR–менеджера в разработке комплексного подхода к управлению мотивацией персонала / М.Г. Блинова // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – № 5. – С. 12 – 19.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд–во Проспект, 2014. – 688 с.

12. Верстина Н.Г. Мотивация внешних преобразований теплоснабжающих организаций в контексте стоимостно–ориентированного подхода к управлению / Н.Г. Верстина, Е.Г. Евсеев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2–2 (79–2). – С. 1101–1106.
13. Зарубежный опыт мотивации персонала [Электронный ресурс]. – URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/> (дата обращения: 07.12.2020).
14. Шестопалова К. Системы мотивации персонала и их правовой инструментарий в Канаде // Журнал сравнительного трудового права. – 2015. – №9. – С. 9–16.
15. Кротова Н.В. Управление персоналом / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер. – М: Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
16. Пестерникова М.В., Казакова А.В. Современные методы стимулирования труда персонала предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 6. – С. 11–22.
17. Бычкова К. Системы мотивации персонала и их правовой инструментарий во Франции // Журнал сравнительного трудового права. – 2015. – №9. – С. 41–54.
18. Маренков Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Маренков, Н.Н. Косаренко. – М.: Академический Проект, Трикста, 2017. – 464 с.
19. Жукова А.Р., Миргород Е.Е. Современные концепции стимулирования персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2020. – № 5. – С. 35–39.
20. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2015. – 432 с.
21. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс–курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 468 с.

22. Боронова Г.Х. Психология труда. Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2015. – 160 с.
23. Итоги опроса: Как российские компании мотивируют сотрудников [Электронный ресурс]. – URL: https://hr-portal.ru/files/itogi_oprosa_kak_kompanii_motiviruyut_sotrudnikov_iyul_2019.pdf (дата обращения: 07.12.2020).
24. Рамазан Р.Ф. Эффективность системы мотивации и стимулирования персонала в коммерческой организации // Молодой ученый. – 2020. – № 26 (316). – С. 122–124.
25. Диденко А.В. Особенности построения системы стимулирования персонала на основе принципа соответствия «эффективность – оплата» // Modern Science. – 2020. – № 4–1. – С. 78–88.
26. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ» (ред. от 29.12.2020) [Электронный ресурс] // ИПС КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 11.01.2021).
27. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов–на–Дону, 2011. – 448 с.
28. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Эксмо, 2017. – 224 с.
29. Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2016. – 160 с.
30. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 560 с.
31. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
32. Мюллер Е.В. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала: антикоррупционный аспект: монография / Е.В. Мюллер. – Самара: Самар. гос. техн. ун–т, 2014. – 170 с.

33. Стародубов В.И. Управление персоналом организации / В.И. Стародубов, П.И. Сидоров, И.А. Коноплева. – М.: ГЭОТАР–Медиа, 2016. – 1104 с.

34. Федеральный закон от 03.11.2006 N 174–ФЗ (ред. от 27.11.2017) «Об автономных учреждениях» [Электронный ресурс] // ИПС КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/ (дата обращения: 20.12.2020).

35. Постановление Правительства РФ от 26.07.2010 N 539 (с изм. от 29.07.2020) «Об утверждении Порядка создания, реорганизации, изменения типа и ликвидации федеральных государственных учреждений, а также утверждения уставов федеральных государственных учреждений и внесения в них изменений» [Электронный ресурс] // ИПС Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/198905/> (дата обращения: 08.12.2020).

36. Приказ Минприроды России от 17.05.2017 N 242 «О создании федерального автономного учреждения «Западно–Сибирский научно–исследовательский институт геологии и геофизики» путем изменения типа существующего федерального государственного бюджетного учреждения «Западно–Сибирский научно–исследовательский институт геологии и геофизики» [Электронный ресурс] // ИПС Гражданский кодекс РФ. – URL: <https://gkrfkod.ru/zakonodatelstvo/prikaz-minprirody-rossii-ot-17052017-n-242/> (дата обращения: 20.12.2020).

37. Распоряжение Правительства РФ от 30.07.2012 N 1383–р «Об отнесении к ведению Роснедр перечня федеральных государственных предприятий» [Электронный ресурс] // ИПС Кодификация РФ. – URL: <https://rulaws.ru/goverment/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-30.07.2012-N-1383-r/> (дата обращения: 20.12.2020).

38. История института [Электронный ресурс]. – URL: http://www.zsniigg.ru/about/history_of_university/ (дата обращения: 07.12.2020).

39. Положение об Ученом совете Федерального автономного учреждения «Западно–Сибирский научно–исследовательский институт геологии и геофизики» (ФАУ «ЗапСибНИИГГ») [Электронный ресурс]. – URL: http://www.zsniigg.ru/about/scientific_council/ (дата обращения: 20.07.2020).
40. Геология и разработка месторождений [Электронный ресурс]. – URL: http://www.zsniigg.ru/exploration_and_reservoir/ (дата обращения: 20.12.2020).
41. Геолого–съемочные работы [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.zsniigg.ru/services/item-5/> (дата обращения: 12.12.2020).
42. Региональная геология и геологоразведка [Электронный ресурс]. – URL: http://www.zsniigg.ru/regional_geology_and_exploration/ (дата обращения: 20.07.2020).
43. Сосненко Л.С., Свиридова Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: КноРус, 2018. – 375 с.
44. Ярышина В.Н. Инновационные трансформации оплаты труда в современной экономике / Диссертация к–та эк–х н–к. – Воронеж, 2014. – 213 с.
45. Хаустов А.Ю. Инновационные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестник науки. – 2020. – № 6 (27). – С. 129–132.

Приложение А

Система мотивации труда хозяйственных руководителей



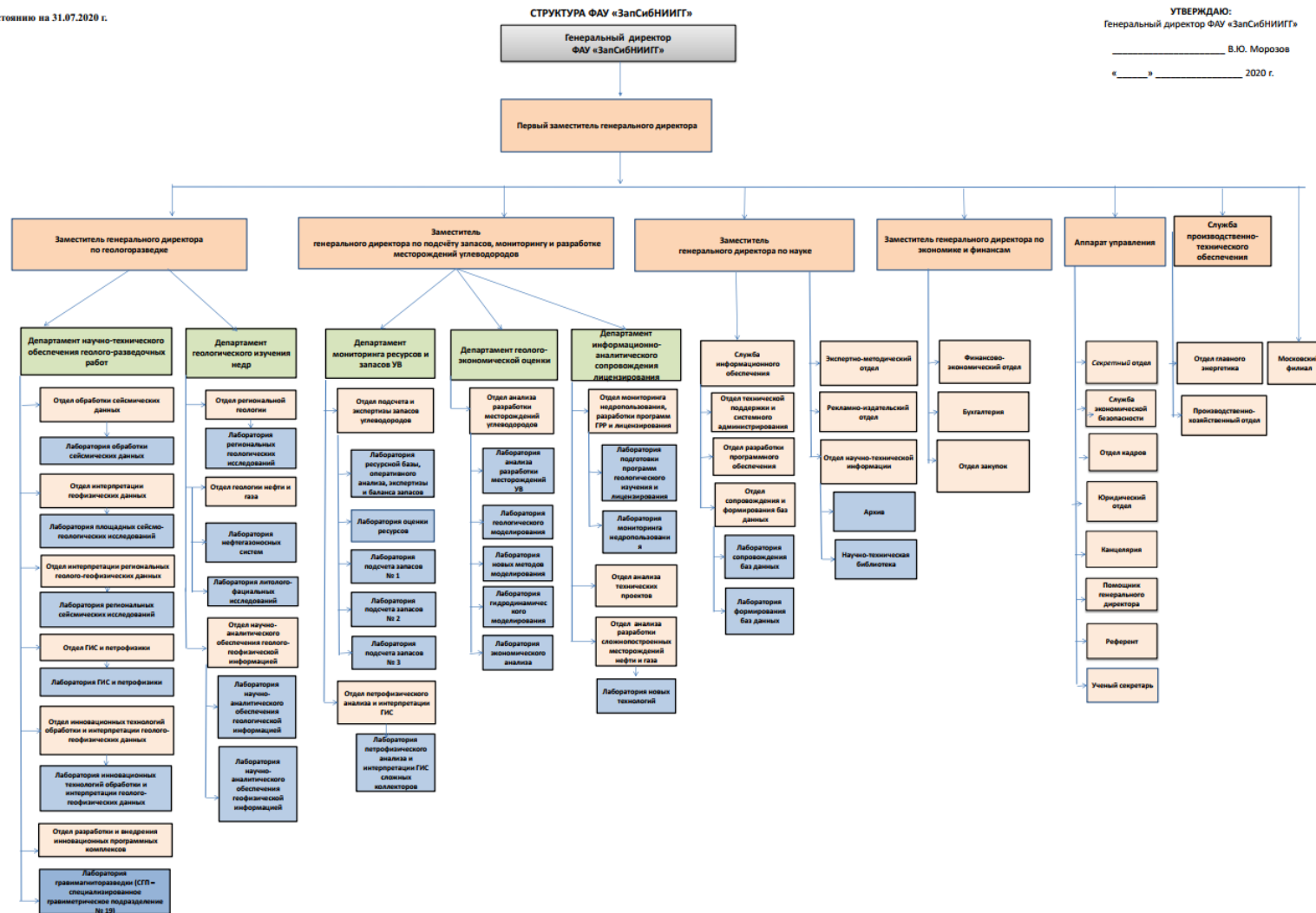
Рисунок П1 – Система мотивации труда хозяйственных руководителей [13]

Приложение Б

Организационная структура

Данные по состоянию на 31.07.2020 г.

УТВЕРЖДАЮ:
 Генеральный директор ФАУ «ЗапСибНИИГТ»
 _____ В.Ю. Морозов
 « ____ » _____ 2020 г.



Приложение В Бизнес–процессы ФАУ «ЗапСибНИИГГ»



Приложение Г

Бланк анкеты

Опросный лист

«Определение уровня удовлетворённости сотрудников системой стимулирования в ФАУ «ЗапСибНИИГГ»

Уважаемый сотрудник / руководитель!

Цель опроса: выяснить мнения сотрудников Учреждения по вопросам удовлетворенности трудом, вознаграждением и социальными отношениями.

1. К какой группе сотрудников Вы относитесь?

а) Руководителей высшего уровня		б) Руководителей среднего уровня	
в) Руководителей низшего уровня		г) Специалистов (не руководитель)	
д) Работников–сдельщиков		е) Работников–повременщиков	

2. К какой категории населения Вы себя относите?

а) Высокообеспеченной		б) Среднеобеспеченной	
в) Низкообеспеченной		г) Затрудняюсь ответить	

3. Выберите утверждение, наиболее полно характеризующее Ваш образ жизни

а) Живу от зарплаты до зарплаты, часто приходится занимать деньги, о сбережениях не может быть и речи		б) На ежедневные расходы хватает, но покупка одежды, обуви, бытовой техники, представляет трудности: приходится брать деньги в долг или специально откладывать	
в) Покупка товаров длительного пользования не вызывает у меня затруднений, в настоящее время я могу практически ни в чем себе не отказывать		г) Затрудняюсь ответить	

4. Справедлива ли оплата труда в Учреждении?

а) Справедлива		б) Не всегда справедлива	
в) Несправедлива		г) Затрудняюсь ответить	

5. Укажите, пожалуйста, какое из утверждений, на Ваш взгляд, верно?

а) Работа – дело интересное и важное, независимо от оплаты		б) Работа – дело важное, но есть вещи, более важные для меня	
в) Работа – в основном источник средств к существованию		г) Работа – неприятная необходимость	

6. Устраивает ли Вас система оплаты Вашего труда?

а) Да		б) Не совсем	
в) Нет		г) Затрудняюсь ответить	

7. Достаточны ли предоставляемые Вам Учреждением социальные льготы (оплата питания, больничных, расходов на транспорт и мобильную связь и т.д.)?

а) Да, достаточны		б) Не совсем достаточны	
в) Нет, не достаточны		г) Не получаю	

8. Повысится ли Ваша заработная плата, если Вы станете работать лучше?

а) Да, повысится		б) Сумма повышения будет не значительна	
в) Нет, не повысится		г) Затрудняюсь ответить	

9. Удовлетворены ли Вы тем, как Вы выполняете свою работу?

а) Да, полностью		б) Не совсем	
в) Совсем не удовлетворен(а)		г) Затрудняюсь ответить	

10. Какие виды морального поощрения применялись к Вам за последний год?

а) Похвала, признание и одобрение результатов со стороны руководства		б) Уважение и признание со стороны коллектива, корпоративные мероприятия	
в) Повышение квалификации, тренинги, стажировки		г) Грамота, звание Лучшего сотрудника компании, подразделения, месяца	
д) Имел(а) другие поощрения Какие?		е) Не поощрялся(ась)	

11. Можете ли Вы выполнять свою работу лучше?

а) Да		б) При определенных условиях	
в) Нет		г) Нет желания лучше работать	

12. Удовлетворяет ли Вас содержание труда (то, что Вы делаете)?

а) Да		б) Не совсем	
в) Нет		г) Затрудняюсь ответить	

13. Удовлетворяют ли Вас условия труда (офис, освещение, техническое оснащение)?

а) Да		б) Не совсем	
в) Нет		г) Затрудняюсь ответить	

14. Удовлетворяют ли Вас имеющиеся в Учреждении возможности обучения и повышения квалификации, стажировок в другие компании (подразделения)?

а) Да		б) Не совсем, возможности доступны не для всех сотрудников	
в) Нет		г) Затрудняюсь ответить	

15. Удовлетворяют ли Вас имеющиеся в компании возможности самореализации как личности?

а) Да		б) Не совсем	
в) Нет		г) Затрудняюсь ответить	

16. Удовлетворяет ли Вас система оценки результатов Вашей работы?

а) Да, полностью		б) Не всегда	
в) Нет		г) Система оценки отсутствует	

17. Удовлетворяют ли Вас имеющиеся в Учреждении возможности карьерного роста?

а) Да, полностью		б) Не всегда	
в) Нет, возможности доступны не для всех сотрудников		г) Возможности карьерного роста отсутствуют	

18. Удовлетворяют ли Вас отношения с руководством Учреждения (подразделения)?

а) Да		б) Не совсем	
в) Нет		г) Затрудняюсь ответить	

19. Руководители Учреждения (подразделения) советуются с Вами, когда принимают решения относительно разработки стратегии развития, постановки целей и задач?

а) Да, всегда		б) Не так часто, как хотелось бы	
---------------	--	----------------------------------	--

в) Редко		г) Никогда	
20. Каковы Ваши планы, связанные с работой в данной организации?			
а) Буду работать долго		б) Уволюсь при первой возможности	
в) В будущем, возможно, уволюсь		г) Затрудняюсь ответить	
21. Что более всего Вас мотивирует работать в данной организации?			
а) Привязанность, интерес к профессии, организации		б) Зарплата, источник дохода, социальные гарантии	
в) Боязнь остаться без работы и дохода		г) Надежда на профессиональный рост	
д) Надежда на карьерный рост		е) Отношения с коллегами, руководителем	

Благодарим за участие в опросе и искренность в ответах!