

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

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЗПРОМ ИНВЕСТ»)</b>

УДК 005.95:005.962.131:622.324

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ52	Казарьян Мария Михайловна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Вазим Андрей Александрович	К.Э.Н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Директор ШИП	Хачин Степан Владимирович	К.Т.Н.		

Томск – 2018 г.

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

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Директор ШИП

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

С.В. Хачин  
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

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

Студенту:

Группа	ФИО
О-2ЭМ52	Казарьян Марии Михайловне

Тема работы:

<b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЗПРОМ ИНВЕСТ»</b>
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> <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>	Объект исследования – ООО «Газпром инвест», Предмет исследования – управление персоналом в ООО «Газпром инвест»
--	---

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рассмотреть сущность мотивации персонала в области управления персоналом;</li> <li>– охарактеризовать основные подходы к управлению персоналом;</li> <li>– изучить особенности управления персоналом в условиях кризиса;</li> <li>– рассмотреть концепцию системы трудовой мотивации работников предприятия ООО «Газпром инвест»;</li> <li>– определить эффективность управления персоналом в компании ООО «Газпром инвест»</li> <li>– разработать пути совершенствования управления персоналом в компании ООО «Газпром инвест».</li> </ul>
--	--

<p><b>Перечень графического материала</b>  <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рис.5 «Дерево проблем» ООО «Газпром инвест»          Таблица 7 – Схема анализа выявления причин появления проблем          Таблица 8 – Экспертные оценки проблем          Таблица 9 – Матрица проблем          Рис.6 Диаграмма Исикавы (проблемы управления персоналом)          Рис.7 «Дерево решений»</p>
--	--

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
1. Теоретические аспекты управление персоналом	
5. Theoretical aspects of personnel management	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	15.02.2017
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Вазим Андрей Александрович	к.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ52	Казарьян Мария Михайловна		

**Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент  
(магистр)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
О-2ЭМ52	Казарьян Марии Михайловне

<b>Институт</b>	Школа инженерного предпринимательства	<b>Кафедра</b>	–
<b>Уровень образования</b>	Магистр	<b>Направление/специальность</b>	Менеджмент

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочее место сотрудника ООО «Газпром инвест».</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные ООО «Газпром инвест».</li> <li>2. Данные официального сайта ООО «Газпром инвест»</li> </ol>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ.</li> <li>2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда.</li> <li>3. Природоохранное законодательство РФ.</li> </ol>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятий, направленных на работу с персоналом на ООО «Газпром инвест». В частности, вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- безопасности труда;</li> <li>- медицинского страхования;</li> <li>- программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- оздоровления, спорта и организации отдыха сотрудников.</li> </ul>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная</li> </ul>	<p>Проанализировать внешнюю социальную политику предприятий, которая направленная на работу с государством на примере ООО «Газпром инвест».</p> <p>В частности, вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- промышленной безопасности;</li> <li>- охраны труда и окружающей среды;</li> </ul>

благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	- благотворительность и спонсорство.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Официальный сайт ООО «Газпром инвест», Кодекс деловой и корпоративной этики ООО «Газпром инвест», Отчет в области устойчивого развития 2016 года ООО «Газпром инвест» 1. Рассмотрение принципов формирования, элементов и структуры программ КСО предприятия. 2. Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 10 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 11 – Определение элементов программы КСО Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-2ЭМ52	Казарьян Мария Михайловна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа включает 80 страниц, 12 таблиц, 7 рисунков, в библиографическом списке 43 литературных источника.

Ключевые слова: методы управления персоналом, персонал организации, управление персоналом, анализ, стабильность, эффективность.

Объектом исследования является управление персоналом организации в современных рыночных условиях.

Цель дипломного проектирования – эффективность управления персоналом ООО «Газпром инвест».

В результате исследования были разработаны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом.

Степень внедрения: разработанные рекомендации могут быть использованы руководством предприятия с целью эффективности использования персонала предприятия.

Область применения: разработанные методы управления персоналом организации могут быть использованы на предприятии, организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: эффективность реализации разработанных мероприятий направленных на совершенствование методов управления персоналом очевидна, что позволит руководству предприятия рационализировать структуру управления и повысить эффективность использования персонала предприятия.

В будущем планируется разработка наиболее новых методов управления персоналом, направленных на совершенствование структуры управления и повышение эффективности использования персонала организации.

Структура выпускной работы отражает единство, содержание, логику и результаты исследования по проблеме оценки эффективности инвестиционных

проектов. Основными структурными элементами работы являются: введение, четыре раздела, заключение, список использованной литературы.



## Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические аспекты управления персоналом.....	12
1.1 Основные подходы к управлению персоналом .....	12
1.2 Сущность мотивации персонала в системе управления персоналом .....	20
1.3 Особенности управления персоналом в условиях кризиса .....	33
2 Управление персоналом на примере предприятия ООО «Газпром инвест» ...	38
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Газпром инвест» .....	38
2.2 Концепция системы управления трудовой мотивации работников ООО «Газпром инвест» .....	42
2.3 Эффективность управления персоналом в компании ООО «Газпром инвест» .....	49
3 Пути совершенствования управления персоналом в компании на примере предприятия ООО «Газпром инвест» .....	54
3.1 Проблемы в управлении персоналом на предприятии ООО «Газпром инвест» .....	54
3.2 Предложения по усовершенствованию политики управления персоналом на предприятии ОАО «Газпром инвест» .....	59
4 Социальная ответственность .....	63
Заключение .....	73
Список публикаций студента.....	75
Список использованных источников .....	76
Приложение А Theoretical aspects of personnel management.....	80

## **Введение**

Эффективность развития производства и конкурентоспособность любой компании на рынке определяется прежде всего эффективностью управления людьми, которое должно носить упреждающий характер, опираясь «на новаторское лидерство и интеграцию функций управления». Особенно это важно для крупных производственно-хозяйственных систем, определяющих развитие российской экономики и социально-экономическое благополучие страны, в которых сосредоточена значительная часть промышленно-производственного потенциала.

Специфика технологических процессов газовой промышленности, особая система управления отраслью и структура кадров, где почти третью часть составляют работники с высшим и средним специальным образованием, обуславливают актуальность исследуемой проблематики. В выполнении задач, поставленных в Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию, и реализации принятой стратегии развития энергетических отраслей страны важное место отводится газовой промышленности - ведущей отрасли российского топливно-энергетического комплекса, доля которой в общем объёме производства первичных энергоресурсов достигает 49%.

В настоящее время в ООО «Газпром инвест» реализуется Программа долгосрочного устойчивого развития, что позволяет обеспечивать чёткое видение общей перспективной политики Общества и необходимых конкретных стратегических действий.

Теоретической и методологической основой (обзор литературы) исследования по управлению персоналом послужили книги и статьи следующих авторов: Демина Н.В., Жариков В. В., Иванова С., Казаков М.В. Патрахина Т.Н. и др., а также и информация с сайтов и интернет-порталов.

Информационная база: документы организации, статистическая отчетность, результаты наблюдений.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в оценке эффективности управления персоналом ООО «Газпром инвест» и определении основных проблем в управлении, а также предложении путей решения данных проблем.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть сущность мотивации персонала в области управления персоналом;
- охарактеризовать основные подходы к управлению персоналом;
- изучить особенности управления персоналом в условиях кризиса;
- рассмотреть концепцию системы трудовой мотивации работников предприятия ООО «Газпром инвест»;
- определить эффективность управления персоналом в компании ООО «Газпром инвест»
- разработать пути совершенствования управления персоналом в компании ООО «Газпром инвест».

Предмет исследования – эффективность управления персоналом в компании ООО «Газпром инвест».

Объект исследования – система управления персоналом на предприятии нефтегазового производства.

В процессе работы над выпускной квалификационной работой были использованы аналитические методы исследования и обработки информации: наблюдение, метод сравнительного анализа и др.

Научная и практическая новизна работы состоит в разработке рекомендаций для совершенствования системы управления персоналом в сетевых организациях с широкой территориальной локацией.

Структурно работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **1 Теоретические аспекты управления персоналом**

## **1.1 Основные подходы к управлению персоналом**

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического.

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

В таблице 1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 1 – Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода

<b>Условия эффективности</b>	<b>Особые затруднения</b>
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповторимая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)

Продолжение таблицы 1

Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

В рамках органического подхода последовательно сложились две концепции: концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно этот подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации сотрудников, оценку работы управляющего аппарата, повышение их квалификации. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

Концепция управления персоналом опирается на органическую организационную культуру. При доминировании органической организационной культуры руководитель в процессе своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувства самоидентичности только в взаимоотношениях с другими людьми;
- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в

самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы руководства;

- работники склонны положительно реагировать на инициативы руководства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь потребность в общественном признании.

Исходя из этого, можно увидеть, что данная концепция использует положения теории А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 2).

Таблица 2 – Соответствие деятельности по управлению персоналом, доминирующим потребностям личности.

<b>Доминирующая потребность</b>	<b>Деятельность по управлению персоналом</b>
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии — заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

Концепция управления человеческими ресурсами, принятая в качестве образца для описания организационной реальности функционирования

человеческого мозга, позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля. Аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Главный секрет мозга – не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве.

Концепция управления человеческими ресурсами опирается на предпринимательскую организационную культуру. В случае преобладания предпринимательской организационной культуры руководитель в процессе своей деятельности, как правило, руководствуется такими стереотипами:

- работники интересуются только своими личными целями;
- лучший способ заставить организацию работать – нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Решающим фактором является инициатива самих работников;
- наиболее эффективный способ мотивации работников – вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации;
- властные полномочия редко кому делегируются из-за опасений возможных ошибок.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась тем, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата: а) действуют на основе неполной информации; б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения; в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением



с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;
- организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой.

Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания; - между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции. Краткое описание органического подхода представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода.

<b>Условия эффективности</b>	<b>Особые затруднения</b>
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Не учёт социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о "функциональном единстве", когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к "экологии" внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Гуманистический подход исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура несет в себе целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования,

становится одним из объяснительных принципов. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Современный уровень менеджмента (1980-1990-х годов) предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию

воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации.

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению властей (бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалоговая-знаниевая). Сравнительная характеристика рассмотренных в работе подходов к управлению персоналом показана в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительная оценка подходов к управлению персоналом

<b>Подход</b>	<b>Метафора</b>	<b>Концепция управления персоналом</b>	<b>Основные задачи управления персоналом</b>
Экономический	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
Органический	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала - углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
Гуманистический	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации - задание ценностей, формирование правил и норм, символизация.

Таким образом, формирование системы управления персоналом, ее функционирование и развитие подчиняется общим принципам, нормам и характеристикам, свойственным организации в целом. В процессе развития управления персоналом, использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление. Нами рассмотрены три основных подхода к управлению персоналом, а также их характеристики и отличия.

## **1.2 Сущность мотивации персонала в системе управления персоналом**

Мотивация – это одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации. С помощью этой функции менеджмент создает такие условия, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу. Таким образом, объектом мотивации в организации является персонал – сотрудники, а субъектом – менеджер, руководитель.

На современном этапе развития экономики повышается интерес ученых и руководителей-практиков к изучению трудовой мотивации работников. Внимание исследователей сосредоточивается на поиске путей улучшения существующих в организации моделей мотивации. Высокий уровень мотивации работников позволяет им максимально раскрыть свой интеллектуальный и творческий потенциал, снизить социальную напряженность, идентифицировать свои интересы с интересами организации и в конечном итоге обеспечить высокий уровень производительности труда.

Важность изучения теории мотивации обуславливается тем, что современные тенденции развития общественных отношений требуют формирования такой системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, основой которой выступают определенные процедуры

и правила, которые способствуют достижению конечной цели управления - развитию качества трудовой жизни работников. Качество трудовой жизни - это открытая система. Оно развивается под влиянием факторов внешней среды, формируемых взаимодействиями субъектов, не входящих непосредственно в состав организации (субъектов РФ, государства, мирового сообщества). При этом мотивация развития качества трудовой жизни концентрирует все возможные способы удовлетворения потребностей субъектов социально-трудовых отношений, имеющиеся как внутри, так и вне организации. Рассмотрение классических теорий мотивации позволяет определить структуру мотивов и стимулов трудового поведения работников, составляющих основу системы управления.

На сегодняшний день разработано большое количество теорий мотивации. Для удобства их делят на две группы: содержательные и процессуальные теории. В основе содержательных теорий лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями (потребностями) человека, заставляющими его действовать тем или иным образом. Процессуальные теории исходят из предположения, что мотивация возникает и изменяется в процессе каких-либо действий (труда), инициируется этим процессом, ожиданиями человека и изменением ситуации.

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:

- теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу;
- теория Дэвида Мак-Клелланда;
- двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Популярными теориями процессуального направления являются:

- теория ожидания Виктора Врума;
- теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса;
- концепция трудовой мотивации Владимира Герчикова.

Американский психолог Абрахам Маслоу ввел в теорию и практику менеджмента понятие «иерархия потребностей». По мнению А. Маслоу,

потребности у человека возникают последовательно: удовлетворяя первичные потребности, человек постепенно становится мотивированным более сложными потребностями. Причем люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей.

Потребности более высокого уровня могут начать влиять на поведение человека, даже если потребности более низкого уровня удовлетворены не полностью. Поэтому уровни иерархии потребностей не следует считать четко отделенными друг от друга.

В своем основном труде – "Motivation and Personality" («Мотивация и личность»), опубликованном в 1954 г., А. Маслоу приводит результаты исследования удовлетворения потребностей у среднестатистического американца.

Теория А. Маслоу показала, что люди имеют большой диапазон потребностей и мотивы их поведения зависят от активной в настоящий момент потребности. Поэтому для того чтобы мотивировать человека, необходимо дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности.

Руководитель должен уметь оценивать движущие потребности своих сотрудников для того, чтобы применять по отношению к ним верные инструменты мотивации.

Далее перечислены некоторые способы, используя которые менеджер может удовлетворять потребности высших уровней своих сотрудников.

Потребности в самореализации:

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Потребности в уважении:

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
3. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
4. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
5. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
6. Обеспечивайте обучение и переподготовку, повышающие уровень компетентности.

Социальные потребности:

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Следует отметить, что теория иерархии потребностей не раз подвергалась критике. Многие ученые сходятся во мнении, что четкой пятиступенчатой иерархии потребностей не существует. Кроме того, проведенные позднее исследования показали, что удовлетворение одной потребности не обязательно приводит к активизации потребности более высокого уровня. Так, например, некоторые сотрудники, получив приемлемую заработную плату и условия труда, возможность общения и уважение со стороны коллег, не становятся мотивированными потребностью саморазвития и полной реализации своего творческого потенциала.

Тем не менее, теория иерархии потребностей позволяет менеджерам лучше понимать своих подчиненных и выбирать наиболее эффективные методы мотивации.

Теория Дэвида Мак-Клелланда:

Американский психолог Дэвид Мак-Клелланд выделил три вида потребностей: во власти, в успехе и в причастности. Причем, по мнению Мак-Клелланда, эти потребности не располагаются иерархично, а взаимно влияют друг на друга (рис. 1).



Рисунок 1– Взаимовлияние потребностей по Д. Мак-Клелланду

Потребность во власти – это желание влиять на окружающих. Люди с выраженной потребностью во власти часто выбирают для себя профессию менеджера.

Потребность в успехе проявляется в стремлении ставить перед собой новые цели и достигать их более эффективно, чем ранее. Однако, по мнению Мак-Клелланда, люди, испытывающие большую потребность в успехе, как правило, стараются избежать риска.

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к дружеским отношениям с окружающими, общению. Таких людей привлекает работа, требующая общения и взаимодействия с другими людьми.

Применительно к профессии менеджера можно сделать следующий вывод: потребность властвования ради достижения цели с развитой потребностью соучастия и успеха дают хорошие результаты в работе руководителя.



## Двухфакторная теория Фредерика Герцберга:

Американский психолог Фредерик Герцберг в конце 1950-х гг. разработал теорию мотивации, в которой выделил две группы потребностей (факторов), влияющих на мотивацию человека: гигиенические факторы и мотивирующие факторы – мотиваторы (табл. 5).

Таблица 5 – Гигиенические факторы и мотиваторы по Герцбергу

Гигиенический фактор	Мотиватор
Административная политика компании	Достижения
Условия труда	Повышение по службе
Зарплата	Признание заслуг
Межличностные отношения с начальниками	Ответственность
Степень контроля	Возможности для роста

Согласно теории Герцберга отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводят к неудовлетворенности человека своей работой. Однако их наличие в полном объеме не мотивирует человека к нужным действиям. В отличие от гигиенических факторов недостаток мотиваторов не снижает удовлетворенность людей своей работой, однако их наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности работы (рис. 2).

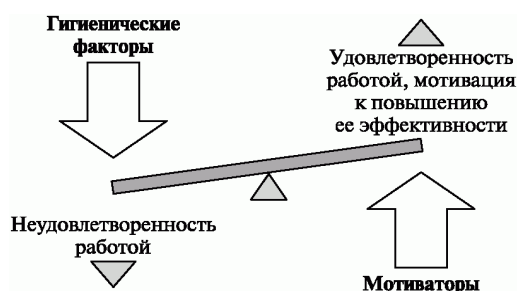


Рисунок 2 – Использование гигиенических факторов и мотиваторов

Первостепенное внимание должно уделяться причинам неудовлетворенности человека работой, и только потом, с помощью мотивирующих факторов, необходимо обеспечивать удовлетворенность и

мотивацию к эффективному труду. Если менеджер будет делать это с помощью одних лишь гигиенических факторов, то не добьется повышения качества работы своих сотрудников.

Теория ожидания:

Теория ожидания разработана канадским психологом Виктором Врумом. Ее главной идеей является то, что наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели. Человек должен ожидать, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности. Таким образом, ключевым понятием этой теории является "ожидание", которое представляет собой оценку человеком вероятности какого-либо события. Например, студенты ожидают, что, успешно закончив колледж (университет), они смогут получить хорошую работу и перспективы карьерного роста.

Теория ожидания оперирует тремя факторами:

1. «Усилия – результаты» – ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат. Например, рабочий может ожидать, что если он в своей работе будет прилагать больше стараний, совершенствовать свои навыки, то он будет успевать произвести за рабочую смену больше качественной продукции, т.е. повысит производительность собственного труда.

2. «Результаты – вознаграждение» – ожидание определенного вознаграждения за результаты. Например, рабочий может ожидать, что повышение производительности его труда приведет к повышению его зарплаты, а перевыполнение плана – к премии. Однако если он не будет осознавать четкой взаимосвязи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация к труду ослабнет. Например, если рабочий знает по опыту своих коллег, что за повышение качества и количества производимой продукции руководство далеко не всегда повышает зарплату, то вероятность положительного исхода он будет оценивать как крайне низкую, следовательно, его мотивация к эффективному труду будет низкой.

3. Валентность – предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Валентность зависит от типа активной потребности человека. Например, рабочий может знать, что за повышение производительности труда ему повысят разряд и зарплату, но это никак не повлияет на его карьеру. Если же он при этом рассчитывал на повышение по службе (например, назначение на должность мастера), то валентность такого вознаграждения он будет считать для себя низкой, а значит, и мотивация к повышению производительности труда тоже будет низкой.

Теория справедливости:

Теория справедливости предложена в 1963 г. американским психологом Джоном Стейси Адамсом. Она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу (рис. 3).



Рисунок 3 – Сравнение отношения «усилия/вознаграждение»

Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость:

1. Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»).
2. Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
3. Изменение самооценки (снижение самоуверенности).

4. Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.

5. Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).

6. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Таким образом, опытный менеджер должен отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия.

Концепция трудовой мотивации В. Герчикова:

Российский ученый, профессор Владимир Герчиков разработал концепцию мотивации, позволяющую повысить эффективность работы людей.

В.И. Герчиков учил: не стоит мотивировать персонал вообще, он – разный. А разница эта проходит по разным типам внутренней мотивации. Открытие феномена внутренней мотивации произвело переворот в управлении людьми. Выяснилось, что им в организации нужно совсем не одно и то же.

Окончательно типологическая модель трудовой мотивации сформировалась в начале 1990-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, профессор Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации (табл. 6).

Таблица 6 – Пять типов трудовой мотивации по В. Герчикову

Инструменталисты	Профессионалы	Хозяева	Патриоты	Люмпены
Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет работать с	Сотрудник с профессиональной мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не	Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой	Работник патриотического типа в первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством его	Категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Другое название данного типа - избегающий

## Продолжение таблицы 6

максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили	каждому под силу	интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Однако "хозяином" очень сложно управлять - он не терпит, когда им командуют	заслуг, нежели деньги или престижность работы	
--	------------------	--	---	--

Модель профессора Герчикова можно использовать в двух направлениях:

1. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов, и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений.

2. Каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации, и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

В наши дни открытие В.И. Герчикова широко используют консультанты по управлению, службы персонала и руководители организаций.

Стремление работника выполнить свои трудовые обязанности максимально эффективно означает высокую степень лояльности своей компании.

Мотивация и стимулирование персонала могут рассматриваться как процесс удовлетворения потребностей сотрудников и их, связанных с работой ожиданий. При этом цели персонала согласуются с целями и задачами организации. Одновременно с этим, мотивация и стимулирование понимаются и как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности трудовой деятельности персонала.

Отношение работника к процессу внедрения моделей мотивации может меняться, и в первую очередь, под воздействием соответствующих мероприятий со стороны руководителей, которым при внедрении моделей необходимо придерживаться следующих принципов работы с персоналом:

Принцип информационной открытости: позитивное отношение к любому полезному нововведению возможно, если персоналу организации будет понятно, какие на решение каких производственных или социальных задач нацелено данное нововведение;

Принцип превентивной оценки затрат: для трудового коллектива должна быть донесена информация уже на подготовительной стадии об возможных усилиях для выполнения поставленных задач, о том, какие трудности и неудобства их ожидают. Несоблюдение этого принципа может привести к отождествлению временных затруднений с отрицательными последствиями самого внедрения.

Принцип инициативы снизу: необходимо, чтобы информации была четко доведена до самого низа управленческой иерархии – к непосредственным производителям, чтобы они сознательно воспринимали его полезным и нужным как самим работникам, так и организации;

Принцип непрерывности: внедрение должно быть организовано так, чтобы процесс не прекращался, был не разовой компанией, а каждодневной работой;

Принцип индивидуальной компенсации направлен на учет особенности ценностных ориентации людей, их потребностей и интересов.

Таким образом, важно донести до сотрудников мысль, заключающуюся в том, что модели компетенций необходимы как в интересах повышения эффективности деятельности организации, так и в интересах каждого работника.

Эффективность трудовой деятельности работника зависит от влияния множества факторов, главными из которых становятся мотивы к

удовлетворению собственных потребностей. По оценкам экспертов кадровых служб организаций, подавляющая часть потребностей может быть удовлетворена только комбинацией нематериальных и материальных факторов. При этом формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности должно быть направлено на различные категории работников, которые должны мотивироваться по-разному. Определение соотношения различных факторов мотивации лежит в формулировке целей предприятия, конкретного подразделения, работника в разрезе общих целей предприятия. При этом система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала должна базироваться на принципе баланса удовлетворения интересов и потребностей работодателя и конкретного работника. Потребности человека обладают уникальными свойствами, учесть которые в рамках предприятия достаточно сложно, однако разрабатывая систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, всегда можно учитывать структуру мотивов работников по схожим характеристикам и использовать различные формы и методы стимулирования их труда.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации и объяснении мотивационной структуры работника достигли Л.С. Выготский и его ученики Б.Ф. Ломов и А.Н. Леонтьев. Теория Л.С. Выготского предполагает в психике человека два непересекающихся уровня развития - высшего и низшего, которые и обуславливают высокие и низкие потребности человека и развиваются независимо друг от друга. Это свидетельствует о том, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. В итоге высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и независимо, совокупно управляют трудовой деятельностью человека.

Полная реализация мотивационного потенциала предприятия требует создания соответствующих условий. При наличии того или иного конкретного содержания мотивационного потенциала под влиянием различных внешних условий могут быть реализованы разного рода способности работников.

Мотивационный потенциал работников должен рассматриваться в совокупности с теми условиями, в которых он реализуется.

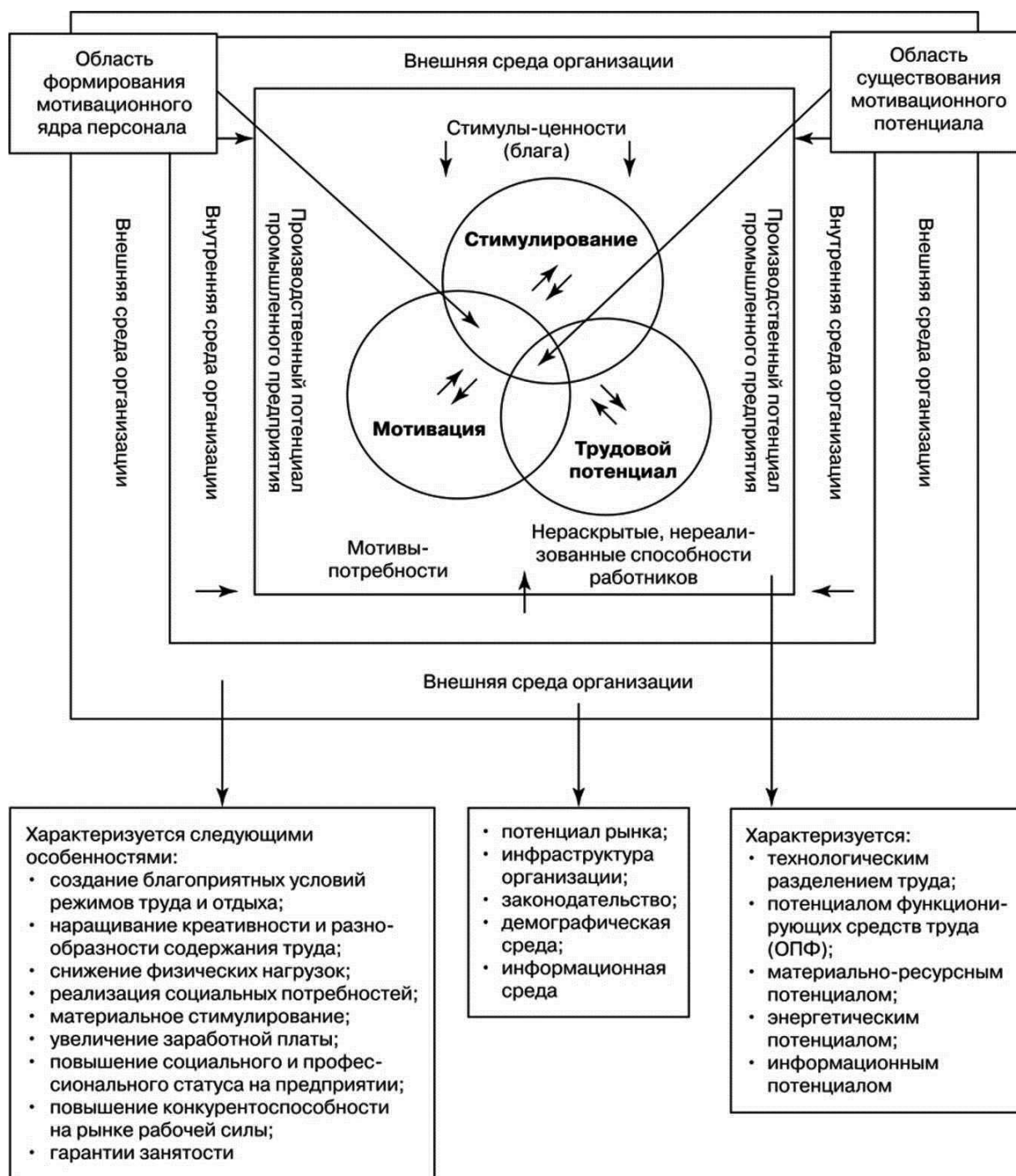


Рисунок 4 – Место мотивационного потенциала в модели взаимосвязи понятий «мотивация» и «стимулирование труда»



Таким образом, в качестве теоретической и методологической базы для объяснения мотивов поведения персонала организации можно использовать базовые классические теории мотивации. Учитывая выводы теории А. Маслоу, важно понимать и своевременно выявлять то, какие активные потребности присущи работнику, и в соответствии с этим развивать и совершенствовать систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Усложнение технологических процессов производства приводит к росту ответственности работников за результаты их трудовой деятельности и усилению роли потребностей более высоких уровней. Теория Д. МакКлелланда дает объяснение сущности потребностей высшего уровня, которые выражаются в стремлении к успеху, к власти, к признанию. Роль руководителя в этом случае должна заключаться в том, чтобы способствовать росту квалификации сотрудника, предоставлять ему возможности карьерного роста, способствовать выстраиванию более эффективных коммуникаций в организации.

Мотивационный потенциал работника рассматривается в совокупности с теми внешними условиями, в которых он реализуется. Такое взаимодействие и взаимообусловленность между условиями организационной среды и мотивационной структурой работника позволяют делать выводы о том, какова степень удовлетворенности работника условиями организационной среды и как он реализует свой трудовой потенциал в целях повышения эффективности деятельности организации в целом.

### **1.3 Особенности управления персоналом в условиях кризиса**

Мировой финансовый кризис стал одним из главных факторов, влияющих на развитие предприятий, и поэтому управление персоналом имеет огромное значение. Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. В

компаниях принимают важные решения, организуют кадровые перестановки, сокращают свободные вакансии, снижают затраты на персонал, увольняют людей. Как следствие, рынок насыщается большим количеством свободных специалистов, многие из которых ищут работу уже довольно долго.

Кризис – это переломный момент в экономике, когда потребитель и рынок не могут жить по старому, а руководители и предприниматели не знают, как работать по-новому.

В кризисе несколько меняется. Потребитель начинает экономить, и меньше покупает; банки ужесточают условия кредитования, делая их непосильными для небольших предприятий, растет дебиторская задолженность и т.п. Ситуация меняется и далеко не в лучшую сторону. Все это негативно сказывается на эффективности деятельности большинства компаний. Существенно снижаются экономические показатели — рентабельность, оборот и т.п. В этих условиях любая компания стремится, прежде всего, выжить, используя все возможные меры и ресурсы.

В первую очередь, компания снижает собственные расходы (издержки). В подавляющем большинстве компаний затраты на персонал занимают особую позицию. Это допустимо в условиях стабильности и развития компании, но в кризисе все меняется. Затратная система не только не оправдывает себя, но и становится фактором, угрожающим благополучию компании и самих сотрудников. Издержки системы управления персоналом компании необходимо снижать. Система должна стать более экономичной.

С другой стороны, что определяет эффективность работы персонала и производительность его труда? Совокупность многих факторов, основные из них: желание сотрудников работать, лояльность по отношению к компании, профессиональные навыки. Желание сотрудников работать в значительной степени определяется: привлекательностью компании, ее стабильностью; интересом сотрудников к выполняемым обязанностям; возможностями, которые предоставляет компания; уровнем заработной платы; социальным пакетом;

отношением руководства к сотруднику; признанием заслуг сотрудника и проч. Несложно понять, что именно они в первую очередь страдают в условиях кризиса – положение сотрудника в компании становится менее стабильным (возможны сокращения), снижаются зарплаты, на сотрудника возлагаются дополнительные обязанности, которые могут ему не нравиться, уменьшаются объемы или ликвидируются социальные пакеты и т.д. Все это влияет на его эффективность и производительность труда. Следовательно, система управления персоналом в условиях кризиса, прежде всего, должна быть направлена на сохранение или повышение эффективности деятельности персонала, производительности его труда.

Не менее важный фактор – гибкость системы управления персоналом. Насколько бы динамична ни была система управления персоналом компании в обычных условиях, в условиях кризиса гибкость и динамичность – главные требования к системе управления персоналом. Она должна позволять очень быстро перестраивать организационно-штатные структуры и проводить необходимые мероприятия, как высвобождая значительное количество персонала, так и быстро подбирая необходимый персонал, и, что не менее важно, очень быстро вводить его в строй.

Организационно-штатные мероприятия связаны с приемом, увольнением, направлением в вынужденные отпуска, перемещением значительного количества персонала в короткие промежутки времени. Соответственно система управления персоналом должна позволять делать это юридически безупречно, предлагая наиболее эффективные схемы и решения.

Таким образом, система управления персоналом в условиях длительного кризиса должна отвечать следующим основным требованиям:

- сохранять или повышать производительность труда персонала; быть гибкой;
- быть экономичной;

- умело и юридически безупречно проводить организационно-штатные мероприятия.

Повышение уровня конкурентоспособности организации, в том числе и в условиях кризиса, в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльностью к организации и мотивацией к высокопроизводительному труду. Разумеется, качества отдельных руководителей играют немаловажную роль для эффективной деятельности предприятия, однако его стабильность и степень «выживаемости» зависят, прежде всего от качеств «среднего» персонала, которые, в свою очередь, определяются существующей системой управления трудом.

Как правило, одной из базисных причин кризисного состояния отечественных предприятий, наряду с микро– и макроэкономическими причинами является несоответствие принципов и методов управления персоналом современным условиям рыночной экономики.

Правильное использование сотрудников организации, в соответствии с их способностями, является одной из главных причин ее успешной работы. И наоборот, незнание способностей людей, а следовательно, и их потенциальных рабочих возможностей является одной из возможных причин кризиса организации. Как показывает практика, отечественное предприятие, находящееся в системном кризисе, чаще всего сталкивается не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с проблемами в сфере управления персоналом, основные из них:

- чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур;
- монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия;
- отсутствие четкого, рационального распределения функций между подразделениями, дублирование работ;
- отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;

- низкая трудовая дисциплина;
- избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
- низкая производительность и т.п.

Все вышеуказанные явления обусловлены, в первую очередь, недостатками существующей на предприятии системы управления трудом. Таким образом, совершенствование системы управления персоналом является одним из направлений антикризисной стратегии предприятия, что должно быть отражено в антикризисной программе.

Кризис не только создает проблемы, но и открывает перед любой компанией новые возможности: построить более эффективную систему управления персоналом, подобрать более эффективный персонал, освободиться от избытка сотрудников на непродуктивных направлениях, оптимизировать затраты на персонал. Надо только не упустить возможность воспользоваться ситуацией.

## **2 Управление персоналом на примере предприятия ООО «Газпром инвест»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Газпром инвест»**

Общество с ограниченной ответственностью «Газпром инвест» (до 15 марта 2013 года ООО «Газпром инвест Запад») – 100% дочернее общество ПАО «Газпром», основано в 2007 году.

«Газпром инвест» - единый заказчик для реализации крупнейших системных инвестиционных проектов ПАО «Газпром». В сферу деятельности компании входят проектирование, строительство и ввод в эксплуатацию объектов газовой отрасли, промышленного и гражданского строительства.

Сегодня «Газпром инвест» обеспечивает развитие Единой системы газоснабжения и, как следствие, социально-экономической сферы практически на всей Европейской части России. Крупнейшие из проектов компании нацелены на удовлетворение растущего спроса на газ в странах ЕС в средней и долгосрочной перспективе, и, как следствие, обеспечение энергобезопасности европейского континента, наращивание экспортных объемов поставок газа и исключение транзитных рисков.

Штаб-квартира компании расположена в Санкт-Петербурге. Региональные управления ООО «Газпром инвест» работают в Вологде, Воркуте, Саранске, Астрахани, Выборге, Калининграде, Краснодаре, Ростове-на-Дону, Торжке и Ухте.

Все инвестиционные проекты Газпрома направлены на развитие регионов. Параллельно реализации основных проектов всегда создаются или реконструируются инфраструктурные объекты (дороги, причалы, промышленные мощности), ведется строительство социальных объектов, в том числе по программе «Газпром детям». Как следствие, регионы получают дополнительные экономические возможности и налоговые поступления, в них создаются новые рабочие места. Согласно статистике, создание одного рабочего места в области строительства дополнительно «притягивает» к себе от

7 до 12 человек. Таким образом, реализация инвестиционных проектов ПАО «Газпром» обеспечивает работой на несколько лет вперед тысячи граждан России.

ООО «Газпром инвест» активно работает над реализацией инвестиционной программы ОАО «Газпром» по газификации регионов Российской Федерации. Строительство объектов ведется в соответствии с поручениями Правительства РФ, соглашениями между ОАО «Газпром» и руководством субъектов РФ, Программами развития газоснабжения и газификации областей.

В период с 2010 по 2012 год выполнено строительство немаловажных объектов для развития Северо-Запада России: построен и введен в эксплуатацию газопровод-отвод Псков — Пыталово для обеспечения газом городов Остров и Пыталово Псковской области; реализован проект «Реконструкция ГРС “Осиновая Роща”» для обеспечения вновь построенного военного городка №1 на территории Выборгского района Санкт-Петербурга; в Новгородской области для нужд жителей п. Волот и г. Сольцы построен газопровод-отвод к п. Волот.

В 2011 г. завершено строительство Газопровода-отвода к п. Рябово в Ленинградской области для потребителей п. Рябово и завода по изготовлению керамических изделий «Рябовский керамический завод», который обеспечивает до 30% рынка керамических изделий Северо-Запада России; построен газопровод-отвод к д. Потанино Ленинградской области для жителей и действующего совхоза.

В 2013 г. введен в эксплуатацию первый пусковой комплекс Газопровода-отвода к г. Приозерску Ленинградской области с ГРС в д. Сосново. Газопровод-отвод проложен от магистрального газопровода Ленинград-Выборг-Госграница-II до города Приозерска по Выборгскому и Приозерскому районам Ленинградской области и предназначен для подачи газа потребителям г. Приозерск, а также попутным потребителям поселков

Сосново, Саперное и Коммунары. Общая протяженность газопровода – 105 км, предусмотренный общий годовой расход 162,55 млн нм<sup>3</sup>. Стройка, несомненно, является значимой и играет немаловажную роль в газификации Ленинградской области.

В короткие сроки введена в эксплуатацию ГРС «Шоссейная-2». В рамках данного проекта построены индивидуальная ГРС мощностью 682,1 тыс. нм<sup>3</sup>/час и газопровод диаметром 700 мм и протяженностью 0,4 км. Проект имеет немаловажное значение для социально-экономического развития Санкт-Петербурга, промзон «Шушары» и «Металлострой», газоснабжения реконструируемых ТЭЦ с увеличением установленной мощности, реализации инвестиционных проектов ООО «Дженерал Моторз Авто», «Тойота Мотор Корпорэйшн», «Сузуки Мотор Корпорэйшн» «Магна», «Сумитомо Корпорэйшн», аэропорта Пулково, производства ОАО «Силловые Машины» и многих других инвестпроектов.

В январе начато строительство газопровода-отвода к г. Черняховску в Калининградской области. Проектом предусмотрено строительство газопровода-отвода диаметром 300 мм и давлением 5,4 МПа протяженностью 24,811 км и АГРС «Урожай-20». За начало трассы принято подключение газопровода-отвода к магистральному газопроводу «Минск-Вильнюс-Каунас-Калининград».

Город Черняховск является одним из главных промышленных центров Калининградской области и вторым по численности населения. Газификация Черняховска имеет большое социальное значение для региона и будет способствовать развитию экономики города, созданию новых рабочих мест и улучшению условий проживания жителей города.

Перспективными планами в Черняховске предусмотрены создание Промышленной зоны «Черняховская», в которой будут размещены предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции



и обрабатывающие производства, а также реализация в регионе ряда важных инвестиционных проектов.

На территории Республики Карелия в Кондопожском муниципальном районе ведутся работы по расширению мощностей действующей ГРС «Березовская» с доведением ее производительности до 100 тыс. м<sup>3</sup>/час. Данная ГРС включена в газотранспортную систему, снабжающую газом населенные пункты района и крупнейшее предприятие России по выпуску газетной бумаги ОАО «Кондопога».

В Ярославской области планируется начать строительство важнейшего для региона объекта «ГРС-Ананьино», которая даст возможность газификации новых строящихся предприятий индустриального парка «Новоселки». Это фармацевтический завод Израильской компании «Тева», крупнейший на территории Европы технический центр ОАО «Вымпелком», лаборатория контроля качества и сертификации лекарственных средств, а также Федеральный центр трансфера технологий и инновационной медицины.

Планируется возобновить работы по строительству обводного газопровода и «ГРС-Сыктывкар» объекта «Газоснабжение Сыктывкарского промузла». Объемы потребления газа Сыктывкарского промузла ежегодно увеличиваются, растет инфраструктура города и прилегающих населенных пунктов. Существующая загруженность Сыктывкарского промузла уже не позволяет увеличивать объем подачи природного газа потребителям. Реализация данного проекта увеличит надежность газоснабжения потребителей г. Сыктывкара и пригородов, а также позволит вынести газопровод высокого давления за городскую черту столицы Республики Коми.

В соответствии с «Комплексной программой ОАО „Газпром“ реконструкции и технического перевооружения объектов транспорта газа на 2011 – 2015 гг.» с 2011 года ведется строительство газопровода-отвода Галич – Мантурово – Шарья в Костромской области. Протяженность газопровода составит 182 км и позволит обеспечить природным газом ряд промышленных,

коммунально-бытовых и сельскохозяйственных потребителей севера и северо-востока Костромской области. Завершение строительства газопровода-отвода практически на 100% решит вопрос газификации Костромской области.

Сегодня «Газпром инвест» развивает Единую систему газоснабжения и социально-экономическую сферу практически на всей Европейской части России.

## **2.2 Концепция системы управления трудовой мотивации работников ООО «Газпром инвест»**

ООО «Газпром инвест» – глобальная энергетическая компания. Основные направления деятельности – геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии.

«Газпром» – надежный поставщик газа российским и зарубежным потребителям. Компании принадлежит крупнейшая в мире газотранспортная сеть – Единая система газоснабжения России, протяженность которой превышает 161 тыс. км. На внутреннем рынке «Газпром» реализует свыше половины продаваемого газа. Кроме того, компания поставляет газ в 30 стран ближнего и дальнего зарубежья.

«Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктов их переработки.

Политика управления человеческими ресурсами ООО «Газпром инвест», его дочерних обществ и организаций направлена на создание эффективного механизма управления персоналом на основе социального партнерства в рамках задач обеспечения основной деятельности.

Задача Компании – стать лидером среди глобальных энергетических компаний и предполагает развитие следующих ключевых преимуществ:

- масштаб и стабильность деятельности Компании;
- профессионализм работников и традиции Компании;
- социальная и экологическая ответственность.

В настоящее время изменилась роль персонала в производственной деятельности компании. Работники рассматриваются в качестве одного из главных стратегических ресурсов компании, обеспечивающих её конкурентоспособность и способствующих успеху компании в достижении поставленных целей.

Проводимая политика компании направлена на обеспечение социальной защищенности работников, мотивацию работников к длительной и эффективной работе в компании.

Мотивацию компании ОАО «Газпром» можно разделить на три основных направления.

Первая – это финансовая. Следует отметить, что достойная оплата труда сотрудников – одна из основ системы управления персоналом компании.

Социальный пакет Газпрома очень объемный и включает в себя:

- льготы, нацеленные на охрану здоровья и получение полноценного отдыха: бесплатные и льготные путевки на отдых и санаторно-курортное лечение для сотрудников и их детей, оплату проезда до места отдыха и обратно, добровольное медицинское страхование;
- единовременную материальную помощь в сложных жизненных ситуациях;
- единовременное пособие при выходе на пенсию. Это одно из немногих предприятий, которое предоставляет такой значительный социальный пакет.

Кроме того, предоставляются дополнительные выплаты женщинам, находящимся в отпуске по уходу за детьми. В целях решения жилищных вопросов работников успешно реализуется программа жилищного обеспечения,

основанная на использовании нового рыночного механизма – банковского ипотечного кредитования.

Вторая мотивация – участие в создании интересных, хороших, работающих проектов. Осознание того, что люди занимаются не бессмысленной для своего предприятия деятельностью, а разрабатывают, творят и делают что-то нужное и полезное. Одним из самых массовых корпоративных мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала компании, являются конкурсы профессионального мастерства. Проекты, подающие надежды, отбираются и в дальнейшем используются компанией. Тем самым, компания помогает людям осознавать, что они могут быть полезны, что является естественным социальным свойством общества, а также поощряет умы. Данная мотивация является финансовой. Но, она выполняет сразу несколько функций: это одновременно и инструмент морального поощрения наиболее эффективных сотрудников, и механизм обмена передовым опытом, накопленным в различных дочерних обществах.

Третья мотивация – это когда талантливые люди хотят развиваться. Хотят видеть не только повышение денежной компенсации за свой труд и карьерный рост, но и повышение собственной квалификации.

Подготовка и развитие персонала осуществляется посредством функционирующей и развивающейся системы непрерывного корпоративного образования. Основными составляющими системы корпоративного образования являются:

- строгое соответствие обучения общей стратегии развития компании;
- выстраивание по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости в обучении различных групп персонала;
- планирование и координация обучения, аудит качества и эффективности системы обучения;

- использование современных эффективных форм обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
- развитие новых видов обучения;
- развитие корпоративной сети учебных подразделений и расширение связей по обучению персонала с российскими и зарубежными учебными организациями;
- индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов;
- возрождение института наставников и привлечение для этой работы высококвалифицированных специалистов, при этом статус наставника должен являться не только почетной обязанностью и признанием авторитета и заслуг работника, но и основанием для материального вознаграждения;
- активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена, целенаправленное обучение управленческого резерва.

Поиск и привлечение талантливых специалистов является одним из приоритетных направлений кадровой политики компании ООО «Газпром инвест». Работа по привлечению молодых, энергичных, нацеленных на профессиональный рост сотрудников начинается со студентов вузов и колледжей.

Компания активно участвует в формировании кадрового резерва нефтегазовой отрасли, поддерживая организацию олимпиад для выпускников школ в регионах присутствия компании с целью отбора победителей для поступления в высшие учебные заведения. Среди партнеров компании – ведущие вузы страны:

- Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова.
- Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина.
- Национальный минерально-сырьевой университет «Горный».

- Санкт-Петербургский государственный университет.
- Уфимский государственный нефтяной технический университет.
- Тюменский государственный нефтегазовый университет.

В рамках сотрудничества с учебными заведениями компания предоставляет студентам возможность пройти преддипломную практику на предприятиях «Газпром инвест», где они могут подкрепить теоретические знания практическими навыками и сделать первые профессиональные шаги в нефтяной отрасли. Лучшие из студентов, положительно зарекомендовавшие себя в ходе практики, по окончании учебных заведений получают приглашение работать в ОАО «Газпром».

Для молодых специалистов компании действует адаптационная программа, включающая обучающие программы и назначение каждому молодому специалисту персонального наставника. Трехлетняя программа развития призвана максимально раскрыть профессиональный потенциал и определиться с оптимальным путем развития карьеры в «Газпром инвест».

Основным инструментом развития сотрудников являются индивидуальные планы развития, которые составляются с учетом требований, предъявляемых к должности, результатов оценки, возможностей развития сотрудников, а также мнения непосредственных руководителей и наставников.

Компания не только активно привлекает молодых специалистов, но и инвестирует в профессиональное развитие сотрудников, работающих в компании. В 2016 году обучение за счет компании прошли 1 786 человек. На обучение и развитие персонала было выделено 148,6 млн. руб.

Система мотивации работников Группы, сочетающая в себе материальное и нематериальное стимулирование, направлена на привлечение и удержание квалифицированного персонала, повышение заинтересованности работников в результатах труда.

Системы оплаты труда, действующие в обществах Группы «Газпром», предусматривают установление должностных окладов и тарифных ставок

с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов), а также выплату вознаграждения по итогам работы.

Единые корпоративные нормы по оплате труда, закреплены в Типовом положении об оплате труда работников организаций ПАО «Газпром», утвержденном приказом ОАО «Газпром» от 20.12.2012 года № 377.

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

- система годового бонуса, учитывающая выполнение общекорпоративных и индивидуальных ключевых показателей деятельности Компании в отчетном году. Перечень общекорпоративных показателей включает: удельные затраты в добыче газа, удельные затраты в транспортировке природного газа, объем продаж газа в натуральном выражении, снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг), а также ввод в эксплуатацию приоритетных производственных объектов;

- программа участия руководящих работников в уставном капитале ПАО «Газпром», направленная на долгосрочное стимулирование ключевых работников Компании в повышении рыночной стоимости акций Общества.

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

Эффективная система вознаграждения обеспечивает: единый подход к оплате труда всех работников компании и соответствие между достигнутыми

результатами труда и справедливым вознаграждением; предоставление работнику вознаграждения, как в материальной, так и в нематериальной форме; поддержание достойного уровня оплаты труда; оптимальное соотношение между базовой ставкой (тарифной частью) и дополнительными (премиальными) выплатами; изменение базовой ставки материального вознаграждения в зависимости от темпов инфляции и финансовых возможностей компании; применение системы дополнительного стимулирования за повышение эффективности производства; развитие системы наград и поощрений, в том числе за создание и внедрение новой техники, законченные научные разработки, решение финансово-экономических, социально-трудовых и других вопросов.

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления персоналом организации. Успешность управления зависит от того, насколько будет грамотно смоделирована и разработана система мотивации, так как именно мотивация побуждает конкретного человека и группы людей активно и производительно работать для достижения поставленных целей организации. Работа менеджера заключается в том, чтобы определить побуждения и потребности работников и направить их поведение, мотивируя сотрудников к выполнению поставленных задач.

Потребности человека достаточно исследованы и представлены в содержательных теориях мотивации. Фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях дается ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности.

Рассмотрев эффективность мотивации персонала компании ООО «Газпром инвест», следует отметить, что руководство хорошо справляется с обязанностями управления и причиной тому, правильная и грамотная мотивация. Изучив политику управления, можно проследить применение



следующих теорий мотивации: теорию мотивации Герцберга (в компании ООО «Газпром инвест» созданы все условия, чтобы удовлетворить так называемые «факторы гигиены»); теорию трудовой мотивации В. Герчикова (компания уделяет большое внимание каждому сотруднику, широко применяет финансовую мотивацию); теория Мак-Клелланда (предприятие предоставляет возможность работникам стремиться к успеху и к получению признания).

### **2.3 Эффективность управления персоналом в компании ООО «Газпром инвест»**

В настоящее время 1681 работник ООО «Газпром инвест» имеет высшее профессиональное образование, 13 – кандидаты наук, среднее профессиональное образование имеют 1048 человек, более половины рабочих (70 %) и специалистов (57 %) обладают трудовым стажем в отрасли 5 и более лет. Общая доля руководителей с высшим образованием составляет – 86,1 %, специалистов – 90,4 %. Средний возраст работников – 40,9 лет. Эти цифры свидетельствуют о том, что ООО «Газпром инвест» – перспективная и стабильная компания. Высокий уровень квалификации работников, в свою очередь, позитивно отражается на ее имидже. Прошедшие 14 лет подтвердили правильность выбранного подхода в области управления персоналом. В ООО «Газпром инвест» сформирован высокопрофессиональный, мотивированный и стабильный трудовой коллектив, способный выполнять стоящие перед ним производственные задачи.

Следует отметить, что с современными молодыми людьми не всегда бывает просто работать, но в компании хорошо понимают те преимущества, которые обеспечивает молодежь, устраиваясь в филиалы. Большинство вновь приходящих молодых специалистов отличается энергичностью и активностью, и эти особенности позволяют воспитывать для компании идеальных сотрудников. На практике видно, что молодой специалист, обладающий

необходимыми личностными качествами и при этом не отягощенный старыми привычками и моделями поведения, перенятыми на предыдущих местах работы, легче адаптируется и воспринимает новую информацию, чем люди старшего возраста.

Принцип привлечения дешевой рабочей силы здесь неприемлем. Для компании важнее высокий профессионализм и сильный корпоративный дух. Прошлый год ООО «Газпром инвест» завершило с производственными показателями, свидетельствующими о приверженности корпоративным ценностям всех сотрудников во всех структурных единицах, и в этом видно важное конкурентное преимущество. Несмотря на скромный по продолжительности период деятельности компании, составляющий 14 лет, она сумела сделать так, чтобы формирование нового производственного коллектива основывалось на богатых трудовых традициях многих поколений газовиков. Делается все возможное для сохранения, преумножения этих традиций и обеспечения их преемственности. В первую очередь это относится к работе, нацеленной на поддержание в ООО «Газпром инвест» оптимального баланса между энергией молодости, с одной стороны, и опытом и мастерством старшего поколения – с другой.

ООО «Газпром инвест» больше внимания уделяют развитию привлекательности компании. Критерии, которыми они руководствуются, предельно ясны: позитивный имидж организации, комфортные и безопасные условия труда, современные системы морального и материального стимулирования, возможность самореализации и карьерного роста.

В процессе привлечения квалифицированных специалистов кадровыми службами общества сформированы определенные тенденции. Во-первых, это отбор работников различных специальностей в энергетической сфере. С учетом ужесточения требований действующего законодательства Российской Федерации к осуществлению деятельности хозяйствующих субъектов в области энергетики наличие персонала экономических, юридических, экологических

служб, обладающего знаниями энергетического профиля, позволяет специализированной организации значительно снизить финансовые, имущественные и другие риски. Во-вторых, создание единых типовых структур управления, нормативов численности служащих, нормативов трудоемкости и численности рабочих, занятых на обслуживании энергообъектов ОАО «Газпром». В-третьих, планирование опережающей подготовки и профессионального развития персонала, его централизованного обучения с учетом изменений в данной сфере деятельности. В-четвертых, развитие системы обмена опытом, проведение единых целевых корпоративных совещаний, семинаров, конкурсов, что позволяет постоянно повышать квалификацию и оперативно реагировать на происходящие нововведения в энергетике. Наконец, создание единого резерва кадров, использование перемещений, ротации и продвижения перспективных руководителей и специалистов.

Сегодня для кадровых служб ООО «Газпром инвест» остается актуальной задача выполнения мероприятий, предусмотренных Комплексной программой реализации Политики управления человеческими ресурсами ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций на период 2013–2019 годов. В связи с этим кадровая политика общества сконцентрирована на четырех основных направлениях: организации и нормировании труда, повседневной работе с персоналом, его развитию, а также совершенствовании системы социальных льгот и гарантий.

Что касается развития персонала, то в ООО «Газпром инвест» внедрена комплексная система обучения, состоящая из трех уровней: руководителей, специалистов, рабочих. В 2016 году в полном объеме прошли обучение 651 человек из числа руководителей и специалистов и 759 рабочих. Целевым и периодическим обучением было охвачено 476 работников. Развитие ключевых специальных навыков персонала позволяет компании в полной мере

соответствовать современным требованиям, предъявляемым к конкретной профессиональной области.

Социальные льготы, гарантии и компенсации работникам и пенсионерам осуществляются в соответствии с Коллективным договором общества, Положением о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций, Положением о социальной защите пенсионеров ООО «Газпром инвест». Это направление работы кадровых служб также входит в число ключевых. Предусматривается, что социальные льготы и гарантии должны отвечать ожиданиям работников и быть направлены на усиление их лояльности по отношению к обществу. В рамках социальной политики планируются и регулярно проводятся спортивные мероприятия, организуются поездки в театры и музеи, экскурсии, конкурсы.

Важным направлением развития социальных гарантий является реализация рекомендованной ОАО «Газпром» системы корпоративного пенсионного обеспечения работников, жилищной политики, организация работы по договорам добровольного медицинского страхования и обеспечение пенсионеров общества определенным набором льгот и гарантий.

Главную идею сегодняшней, ориентированной на трудовые и человеческие ресурсы стратегии ООО «Газпром инвест» описывают так: «Для нас существует только один путь достичь большего результата с меньшими затратами; расти и побеждать – мы должны каждого отдельного работника вовлечь в деятельность, каждого мотивировать, воодушевить и вознаградить... Мы ставим все на наших сотрудников: мы даем им средства, которые им необходимы и оставляем им максимальную свободу действий». Таким образом, стратегия предприятия базируется на том, что успех деятельности зависит от готовности к работе и творческого потенциала сотрудников.

В работе с персоналом ООО «Газпром инвест» на ближайшую перспективу запланирован комплекс мероприятий по построению системы эффективного взаимодействия филиалов общества и администрации

путем постоянного мониторинга проблемных ситуаций, поиска консолидированных решений поставленных задач, а также выстраиванию новой модели руководства кадровыми службами филиала на правах партнерства. Уже сегодня проводится работа по внедрению в ООО «Газпром инвест» комплексной программы оценки персонала, которая позволит быстро, объективно, достоверно получать информацию о соответствии работников занимаемой должности, о качествах, которые необходимо развивать у каждого отдельного работника для наиболее эффективного использования его потенциала. Также в планах – создание виртуальных моделей структурных подразделений общества и филиалов для оценки правильности расстановки кадров и оценка резерва кадров.

### **3 Пути совершенствования управления персоналом в компании на примере предприятия ООО «Газпром инвест»**

#### **3.1 Проблемы в управлении персоналом на предприятии ООО «Газпром инвест»**

Исторически, с момента создания в организации сложился авторитарный стиль управления с высокой степенью формализации и централизации. С этими особенностями структуры компании связана проблема структурной напряженности.

В целом по «Газпром инвест» коэффициент структурной напряженности составляет около 7 единиц, в то время как максимально допустимым значением считается 1,3(18). Другими словами, численность управленческого аппарата почти в семь раз меньше, чем рекомендовано существующими нормативами.

Будет ли эффективным в такой ситуации простое увеличение численности управленческого аппарата? Представляется, что нет. Предлагаемые в теории менеджмента показатели структурной напряженности являются универсальными для любых компаний и рекомендованы для практического применения авторитетными российскими учеными. Однако эти показатели соответствуют развитому менеджменту, предполагающему выполнение руководителем всех присущих ему функций, включая активное участие в процессе выработки и принятия управленческого решения. При авторитарном стиле управления и жестком централизованном руководстве в компании функции менеджера резко сужаются, и он становится просто координатором. Его основная задача в такой системе - контролировать точность исполнения принятых «наверху» решений. Поэтому в авторитарной системе требуется меньшая численность управленческого аппарата. Анализ структур авторитарного типа подтверждает эту точку зрения (структура армии, римской католической и русской православной церкви и т. д.). Другой вариант решения проблемы – сокращение численности структурных подразделений в процессе реструктуризации. Данное решение также является рискованным,

поскольку речь идет о компаниях, работающих на российском рынке в течение длительного времени и дающих реальные результаты. Такие организационные структуры соответствуют определенным тенденциям и закономерностям функционирования переходной российской экономики.

К проблемам управления персоналом в ООО «Газпром инвест» относятся:

- 1) Нехватка квалифицированных кадров.
- 2) Недостаточно эффективное использование кадров организации.
- 3) Недостаточное количество молодых специалистов.

Приняв за основу проблему в недостаточном количестве молодых специалистов построим «дерево проблем» (см. Рис. 5).



Рисунок 5 – «Дерево проблем» ООО «Газпром инвест»



Решение этих проблем:

- 1) Улучшит результативность труда компании.
- 2) Привлечет на работу в компанию «лучших из лучших».
- 3) Повысит уровень мотивации работников.
- 4) Приведет к росту профессионализма сотрудников.

Для выяснения причин проблем воспользуемся методом анализа проблем, который применяется в тех случаях, когда причины появления очередной проблемы не ясны.

На примере данной численности руководителей среднего звена ООО «Газпром инвест» построим схему анализа выявления причин появления проблемы, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Схема анализа выявления причин появления проблем

Уточняющий вопрос	Проблема есть	Проблем нет	Анализ	Что изменилось
«Что, кто» - объект	Недостаточность в руководителях ЦНИПР-1,3	Руководители в отделе экологии и промышленной санитарии	Недостаток квалифицированных кадров	–
«Где» – место	Значительную долю персонала в ЦНИПР-1,3 составляют вахтовые работники	В отделе экологии и промышленной санитарии средний персонал постоянный	Специфика выполняемых должностных обязанностей	–
«Когда» – время	Недостаточность в последние годы	Раньше недостатка не было	Отсутствие вакансий внутри организации	–
«В какой степени» – необходимость	Необходимо в ЦНИПР-3 привлечение дополнительного руководителя	В отделе экологии и промышленной санитарии вакансий руководителей нет	Привлечение квалифицированного специалиста из внешних источников	–

С помощью метода оценки приоритетов проблем определим приоритет проблем с точки зрения важности, неотложности и тенденций развития (ухудшение, улучшение) организации или ее управленческой подсистемы. Приоритеты определены при помощи экспертов из руководителей и

менеджеров исследуемой организации, и представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Экспертные оценки проблем

Проблема	Важность проблемы	Неотложность проблемы	Тенденции развития проблемы
Нехватка квалифицированных руководителей и специалистов	8	9	↓
Нехватка профильных вузов	7	10	↓
Мотивация персонала	6	3	↑
Привлечение молодых специалистов	7	8	↓

Используя метод графа проблем, определим приоритетность проблем. Для начала построим матрицу проблем, при помощи которой, с учетом экспертных оценок, определяются причинно-следственные связи между проблемами. Матрица проблем представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица проблем

Проблема	1	2	3	4	5	6	7	Сумма причин
1. Недостаточность квалифицированных кадров			5	3		4	4	16
2. Не достаточно эффективное использование кадров организации.	4	2			3		1	10
3. Недостаточное количество молодых специалистов	5		3	1		1	5	15
4. Текучесть кадров		1			2		1	4
5. Не высокий уровень мотивации	1	2		3		1		7
6. Рост профессионализма сотрудников	1		3		1		4	9
Сумма следствий	11	5	11	7	6	6	15	

По горизонтали оценки показывают, каковы количественные зависимости между причинами и следствиями. Граф проблем показывает, что в первую очередь надо добиваться уменьшения влияния проблем 1 к 3.

Таким образом, решение проблем управления персоналом, является немаловажной ступенью на пути к более эффективной деятельности компании, так как именно от политики управления персоналом зависит деятельность организации в целом.

### **3.2 Предложения по усовершенствованию политики управления персоналом на предприятии ОАО «Газпром инвест»**

Проанализировав проблемы управления персоналом в ООО «Газпром инвест» можно предложить некоторые методы для улучшения политики управления персоналом в данной компании. Ведь именно от персонала зависит качество деятельности организации. Персонал является основной частью организации и от того насколько эффективно будет управление персоналом зависит успех компании.

При разработке предложений по усовершенствованию политики управления персоналом на предприятии ООО «Газпром инвест» брался в основу зарубежный опыт управления персоналом, в частности это японский опыт управления персоналом, где главный принцип управления персоналом основывается на философии «Мы все одна семья», также предусматривает систему оплаты и продвижения «по старшинству». Прежде всего, хотелось бы обратить внимание на то, что в компании действует аутсайдерская модель менеджмента, то есть власть концентрируется не в руках менеджеров фирмы, а у внешних держателей акций – юридических и физических лиц. Необходимо повышать чувство причастности к общему делу, что обращает нас к Японской модели менеджмента. Необходимо поощрять трудолюбие и старательность работника, таким образом, в процессе становления отечественной системы управления есть возможность перейти от жестких и крайне формализованных решений к более гибким.

Итак, для решения проблем управления персоналом организации необходимо:

- 1) руководству предприятия организовывать групповые практики, для вновь поступивших работников, чтобы произошла их адаптация в предприятии. Во время практики выявляются потребности, склонности, способности, интересы персонала, благодаря которым можно повысить эффективность

использования кадров организации. Также ускорять адаптацию персонала путем проведения мероприятий, позволяющих сотрудникам быстрее привыкнуть к своим обязанностям;

2) постепенно осуществлять иерархический рост персонала, в результате которого работник переходит на более высокую ступень социальной лестницы. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы трудовой карьеры. Мотивация играет огромную роль в эффективности управленческой деятельности, поэтому необходимо постоянно повышать мотивацию, обеспечивая благоприятные условия для обеспечения работы персонала;

3) также для повышения мотивации персонала организация может организовывать за свой счет проведение различных торжеств: свадеб, юбилеев, семейных торжеств и т.д. За счет проведения различных торжеств можно повысить также корпоративный дух персонала, чтобы сотрудники были привязаны не только к работе, но и к отношениям с коллегами.

4) непрерывное фирменное профессиональное образование обязательно для всего контингента руководителей и специалистов ООО «Газпром инвест»: первичное обучение для лиц, впервые принятых на работу на предприятие (продолжительность обучения 7 – 14 дней); ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности руководителей и специалистов (продолжительность обучения 1 – 3 дня); периодическое обучение (в соответствии с имеющимися потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичностью краткосрочное не менее 72 часов); профессиональная переподготовка.

5) проводить тренинги, для доведения до персонала миссии, целей компании, чтобы сотрудники четко понимали основные задачи их деятельности;

6) «Квартира от предприятия». Предоставления жилые за счет предприятия сотрудникам с трудовым стажем более 20 лет, с заключением с

отдельным сотрудником договора безвозмездного пользования помещения;

7) Так как удовлетворение материальных потребностей играет не последнюю роль для мотивации персонала необходимо четко разработать эффективную систему вознаграждения персонала;

8) проводить профессиональную и психологическую оценку персонала  
Руководству необходимо уделять большое внимание социально – психологическим методам управления персоналом (например руководитель должен уметь воздействовать на отдельных работников, стимулируя их на высокие результаты труда, в арсенале руководителя способы психологического воздействия: внушение, убеждение, подражание, вовлечение (участие), побуждение, похвала, просьба, совет и т.д.).

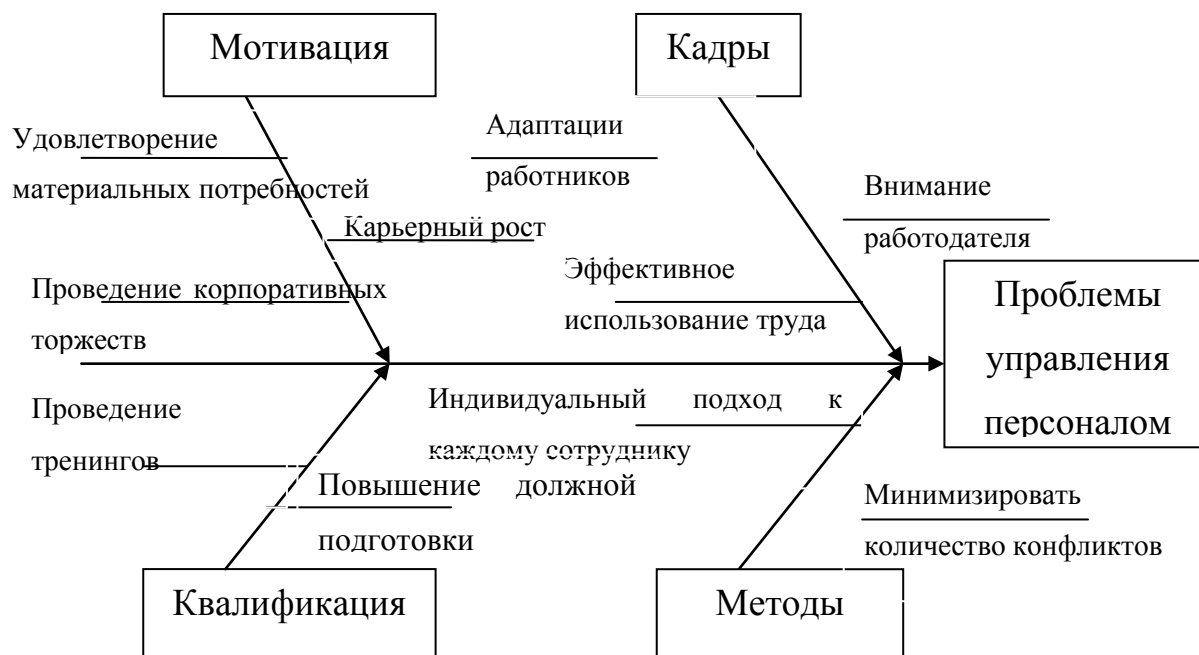


Рисунок 6 – Диаграмма Исикавы (проблемы управления персоналом)

Таким образом, все эти методы приведут хотя бы к решению первичных проблем управления персоналом, что приведет в дальнейшем к устранению вторичных проблем.

Построим дерево решений на примере проблемы управления персоналом организации, связанное с нехваткой квалифицированных кадров.

Дерево решений показано на рисунке 7.



Рисунок 7 – «Дерево решений»

## 4 Социальная ответственность

В современном мире социальная ответственность бизнеса имеет важное значение во взаимоотношениях между компанией и ее стейкхолдерами. Компании соревнуются за места в рейтингах по устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности, за право быть включенными в ведущие фондовые индексы устойчивости и социальные индексы. Все больше компаний в России и мире публикуют нефинансовую отчетность. Растет количество агентств, предлагающих рейтинги в области корпоративной социальной ответственности (далее КСО). В России за последние два-три года было создано более 7 рейтингов, оценивающих различные аспекты КСО.

В настоящее время актуальным является вопрос оценки социальной полезности результатов деятельности организации. Без критериев оценки, характеризующих проявления корпоративной социальной ответственности, невозможно анализировать текущее состояние, делать прогнозы, невозможно сравнивать компании, управлять социально ответственной деятельностью.

Программа корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром инвест» будет включать в себя основные принципы стратегического развития компании, которые будут связаны с реализацией социальных, экономических и экологических проектов. Деятельность ООО «Газпром инвест» в области корпоративной социальной ответственности носит системный характер и направлена на результат. Все наши проекты объединены единой стратегией, а это значит, что все они направлены на реализацию единой цели – формированию и укреплению ценностей социально-ответственного поведения в бизнес-среде.

Целями программы корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром инвест» являются:

- интеграция компании в мировое сообщество, чьей тенденцией является формирование развитой системы социально ориентированного бизнеса;
- создание примера компании, которая успешно сочетает деловую эффективность и соответствие общественным интересам всех социальных групп, которые так или иначе связаны с нашим бизнесом;
- формирование внутри компании и в ее внешних отношениях ценностей социально- ответственного поведения, связанных с необходимостью укрепления тенденции к формированию социально-ответственной бизнес-среды.

Задачами программы корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром инвест» являются:

- реализация программы по укреплению ответственности компании как представителя международного бизнес-сообщества (выработка стратегии построения доверительных долгосрочных отношений с партнерами и клиентами, противодействия коррупции, привлечения внимания общественности к необходимости добросовестной деловой практики, информационной открытости в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон и т.д.);
- реализация социальной программы (корпоративная политика, взаимодействие с социальными группами, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании и т.д., благотворительность, образовательные проекты);
- реализация экологической программы (ресурсосбережение, проекты в сфере защиты окружающей среды и т.д.);
- подготовка ежегодного отчета о реализации программы корпоративной социальной ответственности и корректировка стратегии.

Среди принципов корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром инвест»:



1. Системность. Все мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром инвест» объединены в общую стратегию и нацелены на результат.

2. Актуальность. Проекты программы соответствуют актуальным проблемам и потребностям всех социальных групп, чьи интересы, так или иначе, пересекаются с деятельностью нашей компании.

3. Клиентоориентированность. Мы заинтересованы в долгосрочных отношениях со всеми нашими клиентами и партнерами и поэтому стремимся выстраивать доверительное взаимодействие, нацеленное на удовлетворение интересов всех сторон.

4. Прозрачность. Суть, цели и особенности реализации программы корпоративной социальной ответственности ясно сформулированы и понятны каждому сотруднику ООО «Газпром инвест».

5. Публичность. Любая информация о реализации программы корпоративной социальной ответственности ООО «Газпром инвест», за исключением конфиденциальной, доступна широкой общественности.

6. Эффективность. Затраченные на реализацию программы ООО «Газпром инвест» ресурсы (временные, финансовые и любые другие) должны иметь ощутимый эффект, способствовать решению конкретных задач.

Определяем главных стейкхолдеров программы КСО.

Выбор основных стейкхолдеров проводится, исходя из целей и задач программы КСО, которые были определены выше. К каждой цели программы определим наиболее влиятельных стейкхолдеров.

Таблица 10 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	формирование развитой системы социально ориентированной деятельности	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребители, население, партнеры, инвесторы, конкуренты.
2	создание примера российской компании, которая успешно соединяет в себе деловую эффективность и соответствие интересам всех социальных групп, которые связаны с деятельностью компании	

Продолжение таблицы 10

3	формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления направления формирования социально- ответственной бизнес-среды	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребители, население, партнеры, инвесторы, конкуренты
	Задачи КСО	
1	разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами	клиенты и партнеры
2	формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики	клиенты и потребители
3	информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам	собственники, поставщики, бизнес-партнеры, клиенты и заинтересованные стороны
4	исполнение социальной программы	работники компании
5	осуществление экологической программы	население
6	формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребители, население, партнеры, инвесторы, конкуренты

Поскольку цели КСО являются более общими по сравнению с задачами КСО, то они относятся ко всем стейкхолдерам компании. Так как задачи – это пошаговое достижение целей, то они будут относиться к конкретным стейкхолдерам.

Первая задача (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами) относится непосредственно к клиентам и партнерам, поскольку доверительные отношения влияют на развитие компании и ее реализацию программы социальной ответственности.

Вторая задача (формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики) может быть реализована в случае, если компания будет порядочно и добросовестно выполнять свои обязательства перед клиентами и потребителями. В этом случае ее развитие также будет

успешным. Потребителей также интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

Информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам принесет компании дополнительный доход, поскольку перечисленные стороны, имея информацию о компании, будут заинтересованы в работе с ней.

Во исполнении социальной программы в первую очередь заинтересованы сотрудники предприятия, поскольку в случае существования адекватной оплаты труда, возможностей профессионального роста и деловой карьеры, наличия здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий и режима труда, а также хорошего руководства они будут заинтересованы в развитии компании, а, значит, повысится производительность труда и качество работы сотрудников.

В осуществлении экологической программы в первую очередь заинтересовано население. Менеджеры предприятия должны учитывать множество факторов при организации перевозок с целью соблюдения норм безопасности, которые каким-либо образом могут повлиять на экологию.

Последняя задача (формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности) существенна для всех стейкхолдеров, поскольку в отчете будет отражаться вся проведенная работа компании по решению всех вышеперечисленных задач.

Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения 76 рабочих мест для населения региона, поэтому развитие компании и увеличение ее прибыли выгодно местным и федеральным властям.

Таким образом, все перечисленные стейкхолдеры заинтересованы в реализации программы корпоративной социальной ответственности, а собственники компании – в первую очередь.

Основными элементами реализации программы КСО являются:

1) программа по укреплению ответственности компании в качестве представителя российского сообщества;

2) социальная программа;

3) экологическая программа. Рассмотрим подробнее все элементы программы КСО.

ООО «Газпром инвест» в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства, придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции.

Осознается ответственность за действия клиентов компании и за их воздействие на общество. Поэтому одним из требований ООО «Газпром инвест» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства, в том числе экологического. Все действия руководства и сотрудников ООО «Газпром инвест» направлены на то, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований национального и международного рынка и с полным учетом затрат, так как именно этот показатель при соблюдении всех вышеназванных условий свидетельствует о наибольшей эффективности ведения бизнеса. Вся деятельность наших сотрудников направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных Советом директоров ООО «Газпром инвест». При этом среди принципов бизнес-поведения нашей компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп. Гарантируется качество оказываемых нами услуг и постоянно стремимся к повышению качества и совершенствованию условий обслуживания наших 77 клиентов. Это является показателем нашего стремления к построению долгосрочных отношений с нашими клиентами. Во главу приоритетов мы ставим индивидуальный подход к каждому клиенту, эффективные коммуникации и профессиональную компетентность наших сотрудников, что обеспечивает наивысшее качество оказываемых нами услуг. Руководство и сотрудники ООО «Газпром инвест»

стремятся к открытости и прозрачности своих бизнес-процессов для наших клиентов, партнеров и других социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании. В то же время, мы гарантируем полное сохранение информации, являющейся конфиденциальной, в том числе, данных о финансовых и других отношениях с клиентами и партнерами.

Взаимоотношения Газпрома как работодателя и сотрудников строятся по принципу справедливого партнерства. Газпром обеспечивает своим сотрудникам достойные условия труда, справедливое вознаграждение, социальные гарантии, возможности профессионального и карьерного роста. Мы ориентированы на дальнейшее развитие в качестве эффективной компании и максимальное раскрытие потенциала сотрудников.

Каждый сотрудник вносит свой личный вклад в развитие компании, разделяя общие ценности: ориентацию на результат, меритократию, сотрудничество и командная работа, доверие, взаимоуважение и надежность, развитие, инициативность и лидерство.

Прозрачная система вознаграждения является важным конкурентным преимуществом Газпрома. В компании действует единая система грейдов. В структуре вознаграждения предусмотрены постоянная часть — базовое вознаграждение и переменная часть — премия, размер которой зависит от грейда сотрудника, выполнения им ключевых показателей эффективности и соответствия корпоративной культуре компании. Стратегия Газпрома в области компенсаций и льгот нацелена на то, чтобы уровень базового вознаграждения сотрудников достигал рыночной медианы, а уровень совокупного вознаграждения был выше нее.

В соответствии с принятой Политикой интегрированной системы менеджмента ООО «Газпром инвест» и предприятий ПАО «Газпром» (в области охраны труда и окружающей среды, промышленной безопасности, качества и энергоэффективности) Компания считает экологическую

безопасность, охрану здоровья человека и окружающей среды неотъемлемым элементом своей деятельности и одним из стратегических приоритетов.

Газпром ведет непрерывную комплексную работу по снижению негативного воздействия на окружающую среду.

В целях реализации Экологической стратегии Компании в 2008 году была внедрена Корпоративная система экологического менеджмента Газпрома (КСЭМ), соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. Эффективность Корпоративной системы экологического менеджмента подтверждается успешным прохождением ежегодных независимых аудитов на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004.

Система экологического менеджмента дает возможность эффективно управлять экологическими аспектами деятельности предприятий Группы Газпром от этапа проектной разработки до производственной и вспомогательной деятельности объектов, обеспечивая экологическую безопасность как при работе в нормальных условиях, так и в случае реагирования на нештатные ситуации. Непрерывное совершенствование системы корпоративного управления, построенного на принципах вертикальной интеграции, стратегического планирования, распределения ресурсов между предприятиями, разработки единых корпоративных стандартов, регламентов и политик, дает возможность поступательно улучшать результаты функционирования КСЭМ.

Исходя из приоритетных направлений улучшения деятельности в аспектах «производство – экологическая безопасность» в Компании ежегодно формируются корпоративные экологические цели и ключевые показатели по уровням и функциям внутри компании. Поставленные цели служат основой для формирования конкретных задач и программ мероприятий, направленных на реализацию Экологической стратегии, нашедшей свое отражение в Политике интегрированной системы менеджмента, которая разделяется работниками и

служит ориентирами на всех площадках. На предприятиях Компании такие мероприятия входят в ежегодные целевые экологические программы.

ООО «Газпром инвест» также стремится соответствовать международным требованиям в области охраны окружающей среды.

Таблица 11 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	клиенты, партнеры, федеральные и местные органы управления	Решение социальных проблем	Установление связи с местными органами самоуправления
2	клиенты, руководство компании	Социально ответственное поведение	Увеличение количества клиентов и потребителей
3	сотрудники	Социально ответственное поведение	улучшение условий труда сотрудников
4	сотрудники	материальное стимулирование	повышение производительности труда и качества выполняемой работы
5	сотрудники	материальное стимулирование	повышение морального духа персонала
6	сотрудники, клиенты, потребители, население	Повышение переработки	экологичность перевозимых грузов и транспорта
7	сотрудники, партнеры, клиенты, руководство компании	Социальные инвестиции	Улучшение имиджа компании
8	руководство и владельцы компании, сотрудники, местные органы самоуправления	энергосбережение	снижение затрат компании, повышение прибыли

Таким образом, все описанные мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности. Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО на предприятии ООО «Газпром инвест» (таблица 12).

Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, млрд. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, млн.руб.
Спонсорство и благотворительность	Общая сумма на год	15,8	15,8
Безопасность производства	Общая сумма на год	7,5	7,5

Продолжение таблицы 12

Инвестиционная политика в человеческий капитал	Общая сумма на год	21,8	21,8
Программа «экология»		23,2	23,2
<b>ИТОГО</b>			<b>68,3</b>

Основным механизмом финансирования социальных проектов компаниями являются соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с регионами. Данные соглашения позволяют координировать работу по отбору и реализации проектов, например по строительству или ремонту социально важных объектов, с региональными органами власти.

Все программы корпоративной социальной ответственности предприятий направлены именно на повышения уровня жизни населения, безопасности труда и повышения качества жизни сотрудников. Таким образом, можно сделать вывод, что программы КСО соответствуют целям и стратегии организации.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.



## **Заключение**

ООО «Газпром инвест» имеет линейно-функциональную структуру управления. Данная структура имеет следующие достоинства: четкая система взаимосвязи между руководителями и подчиненными; быстрота реакции в ответ на прямые указания; личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия, но существуют также и недостатки: высокие требования к руководителю и перегрузка менеджеров. В данной компании придерживаются делегирования полномочий, которые входят в непосредственную компетенцию определённого подразделения. Организацию выполнения решений Общего собрания акционеров и Совета директоров осуществляет Генеральный директор ООО «Газпром инвест» при этом он не старается выполнить все поставленные задачи в одиночку, а делегирует часть своих полномочий прямым заместителям. Данное делегирование даёт возможность директору компании более быстро довести до всех структурных подразделений цели и задачи компании.

В настоящее время 1681 работник ООО «Газпром инвест» имеет высшее профессиональное образование, 13 – кандидаты наук, среднее профессиональное образование имеют 1048 человек, более половины рабочих (70 %) и специалистов (57 %) обладают трудовым стажем в отрасли 5 и более лет. Общая доля руководителей с высшим образованием составляет – 86,1 %, специалистов – 90,4 %. Средний возраст работников – 40,9 лет. Эти цифры свидетельствуют о том, что ООО «Газпром инвест» – перспективная и стабильная компания. Высокий уровень квалификации работников, в свою очередь, позитивно отражается на ее имидже. Прошедшие 14 лет подтвердили правильность выбранного подхода в области управления персоналом. В ООО «Газпром инвест» сформирован высокопрофессиональный, мотивированный и стабильный трудовой коллектив, способный выполнять стоящие перед ним производственные задачи.

Компания поддерживает среднерыночный уровень заработной платы по отраслевому рынку труда. Заработная плата работников пересматривается ежегодно. Совокупный рост средней заработной платы начиная с 2009 г. составил 35 %. Средняя заработная плата сотрудников компании в 2016 г. составила 59 828 руб. Расходы на персонал в отчетном году составили 42,3 млрд руб., что на 6,7 % меньше, чем в предыдущем. «Газпром инвест» придает большое значение также нематериальной мотивации сотрудников. В компании разработана концепция нематериальной мотивации, ставшая основой для систематической работы в этом направлении. Сложившаяся в «Газпром инвест» система мероприятий позволяет сотрудникам почувствовать свою ценность для компании, важность своего вклада в общий успех.

Одним из приоритетных направлений кадровой политики компании является повышение эффективности труда персонала. Она основывается на применении комплекса показателей для различных уровней управления и индивидуальных целевых показателей для сотрудников. Важной составляющей системы является оценка персонала. Деятельность сотрудников ежегодно оценивается по двум параметрам: эффективность достижения поставленных целей и потенциал специалиста. Результаты оценки учитываются при планировании карьеры и включении в кадровый резерв, а также влияют на пересмотр заработной платы и размер годовой премии.

В работе с персоналом ООО «Газпром инвест» на ближайшую перспективу запланирован комплекс мероприятий по построению системы эффективного взаимодействия филиалов общества и администрации путем постоянного мониторинга проблемных ситуаций, поиска консолидированных решений поставленных задач, а также выстраиванию новой модели руководства кадровыми службами филиала на правах партнерства.

## Список публикаций студента

1. Казарьян М. М., Вазим А. А. Основы системы антикризисного управления персоналом предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). – М.: Буки-Веди, 2017. – С. 96-99. – URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12337/>
2. Казарьян М. М., Вазим А. А. Эффективность управления персоналом в компании (на примере ООО «Газпром инвест») // Экономика, управление, финансы: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2017 г.). – Краснодар: Новация, 2017. – С. 84-87. – URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/220/11718/>
3. Sharaeva M.M. Human resource management in crisis: motivation of employees // Journal of Economics and Social Sciences. – 2016. – № 8; URL: [jess.esrae.ru/57-202](http://jess.esrae.ru/57-202)

## **Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 16.12.2017)
2. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об акционерных обществах»
3. Закон РФ от 19.02.1993 N 4520-1 (ред. От 16.10.2017) «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях»
4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
9. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
10. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

12. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
13. Богачкова Л.Ю. Совершенствование управления отраслями российской энергетики: теоретические предпосылки, практика, моделирование: Монография /Л.Ю. Богачкова; ВолГУ. - Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2013. - С.187.
14. Винокуров В.А. Организация стратегического планирования на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2014.
15. Виханский О.С., Наумов Н.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. М.: Гардарики, 2012. - 58 с;
16. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генкин. - 7-е изд., доп. - М.: Норма, 2011. - 350 с.
17. Голубкова, Е.Н. Внутренний маркетинг и управление персоналом - инструменты повышения эффективности управления // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - №3. - С. 27
18. Голубкова, Е.Н. Оценка эффективности работы персонала компании // Маркетинг. - 2016. - №2. - С. 116-125.
19. Грошева. И.В. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия // Вопросы оценки. - 2015. - №1. - С. 27-30.
20. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. - М.: Дело, 2013.
21. Иглакова О.В. Специфика совершенствования управления персоналом в российских вертикально-интегрированных нефтегазовых корпорациях // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология.-2014.- №1.- С.131-134.
22. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: учеб.пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности «Упр.

Персоналом» / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. - М.: КноРус, 2015. - 410 с.

23. Кнышова, Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие / Е.Н. Кнышова. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. - 304 с.

24. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. - М.: Экомпресс, 2014.-270 с.

25. Козлов, В.Д. Управление организационной культурой/В.Д. Козлов. - М.: Изд-во МГУ, 2014.- 315 с.

26. Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. - М.: финансы и статистика, 2014.-410 с.

27. Лапыгин, Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы/Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. М.: Наука, 2013. — 112 с.

28. Лэнд, П.Э. Менеджмент - искусство управлять: Пер. с англ/П.Э. Лэнд. - М.: ИНФРА-М, 2014.-316 с.

29. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. – М.: Финпресс, 2014. – 208 с.

30. Макашева Н.П., Макашева Ю.С. О развитии человеческих ресурсов в нефтегазовой отрасли // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2015. – №2. – С.45.

31. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 2011. – 126 с.

32. Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М.:ИНФРА-М, 2012.-429 с.

33. Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-318 с.

34. Маслоу, А. Мотивация и личность/А. Маслоу. - СПб.: Питер, 2011. – 352 с

35. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия/Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2014.-312 с.
36. Романова Т.В., Котов Д.В., Современный подход к управлению персоналом в компаниях нефтегазового комплекса российской федерации // Нефтегазовое дело-2014.-№6.- С. 565-569.
37. Скворцов, В.Н., Маклакова, Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2013. Т. 6. № 1. С. 54
38. Субботина, И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов // Journal of Economic Regulation // Вопросы регулирования экономики. 2013. Т. 4. № 1. С. 55-62.
39. Труфанова, Т.А., Воеводина, А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях // Социально- экономические явления и процессы. 2013. № 6 (052). С. 138-144.
40. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2014.-376 с.
33. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. - М.: ТЕИС. - 2014. - 236 с.
41. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина. – М. : Приор, 2012. – 370 с.
42. Управление персоналом: учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2011.- 608 с. 36. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2011. – 241 с.
43. Общество с ограниченной ответственностью «Газпром инвест». [Электронный ресурс]. – Режим доступа. <http://invest.gazprom.ru/>, свободный.

## **Приложение А**

### **Theoretical aspects of personnel management**

#### 1 Theoretical aspects of personnel management

##### 1.1 Basic approaches to personnel management

Personnel management activities are a targeted impact on the human component of the organization, aimed at aligning the capabilities of staff and goals, strategies, and the conditions for the development of the organization.

One of the most important integral management activities – personnel management, as a rule, is based on the management concept – a generalized (not necessarily declared) representation of a person's place in the organization. In theory and practice of management of the human side of the organization, four concepts can be distinguished, which developed in the framework of three basic approaches to governance - economic, organic and humanistic.

The economic approach to management gave rise to the concept of the use of labor resources. In the framework of this approach, the leading place is taken by the technical (in general, instrumental, that is, aimed at mastering the work methods), and not the managerial training of people in the enterprise. Organization here means the orderliness of relations between clearly delineated parts of the whole, having a certain order. In essence, an organization is a set of mechanical relationships, and it should act like a mechanism: algorithmically, effectively, reliably and predictably.

Among the basic principles of the concept of the use of labor resources are the following:

- ensuring the unity of management - subordinates receive orders only from one superior;
- adherence to a strict management vertical - the chain of command from superior to subordinate descends from the top down throughout the organization and is used as a channel for communication and decision making;



– fixing the necessary and sufficient amount of control - the number of people subordinated to one boss should be such that this does not create problems for communication and coordination;

– Ensuring a clear separation of the organization's staff and line structures - staffing personnel, in charge of the content of the activity, under no circumstances can exercise the powers conferred by line managers;

– achieving a balance between power and responsibility-it is inadvisable to make someone responsible for any work, if it is not given the appropriate authority;

– Ensuring discipline - subordination, diligence, energy and the manifestation of external signs of respect must be carried out in accordance with accepted rules and customs;

– achieving subordination of individual interests to the common cause through hardness, personal example, honest agreements and constant monitoring;

– Ensuring equality at every level of the organization based on benevolence and fairness, to inspire staff to effectively discharge their duties; deserved reward, raising the morale, but not leading to overpayment or re-motivation.

Table 1 provides a brief description of the economic approach to management.

<b>Conditionsofeffectiveness</b>	<b>Specialdifficulties</b>
Clear task for execution	The complexity of adaptation and changing conditions
The environment is fairly stable	The unique bureaucratic superstructure (the strict predetermination and hierarchy of the administrative structure, which makes it difficult to make creative and independent decisions by the performers when the situation changes)
Production of the same product	If the interests of workers prevail over the organization's goals, undesirable consequences are possible (since staff motivation is reduced solely to external stimulation, even minor changes in the incentive scheme are sufficient for unpredictable consequences)
A person agrees to be a machine part and behaves as planned	Dehumanizing impact on workers (using limited capabilities of staff can be effective in low-skilled jobs)

Within the framework of the organic approach, two concepts have consistently developed: the concept of personnel management and the concept of

human resource management. It is this approach that marked the new perspective of personnel management, removing this type of management activity beyond the traditional functions of the organization of labor and wages. Personnel function from the registration and control gradually became developmental and spread to the search and selection of employees, career planning significant for the organization of employees, assessment of the work of the administrative apparatus, improving their skills. Accentuation of attention on the human resource contributed to the birth of a new idea of the organization. It began to be perceived as a living system that exists in the environment.

The concept of personnel management is based on organic organizational culture. With the dominance of organic organizational culture, the head in the course of his activity is usually guided by the following stereotypes:

- workers are primarily concerned with social needs and gain feelings of identity only in their relationships with others;
- rationalization of production and narrow specialization lead to the fact that employees see the meaning of their production activity not in the work itself, but in the social relations that develop in the process of labor;
- Employees are more likely to react to the impact of their comrades than to management initiatives;
- Employees tend to respond positively to leadership initiatives when they take into account the social needs of their subordinates and, above all, the need for public recognition.

Proceeding from this, it can be seen that this concept uses the provisions of A. Maslow's theory as a basis for identifying the directions and content of HR activities (Table 2).

Table 2 – Conformity of HR activities to the dominant needs of the individual.

DominantNeeds	HumanResourceManagementActivities
Self-actualization	Encourage employees to maximize their involvement in the work and management process. Turning work into the main means of employee self-expression
Self-esteem	Work should be in the worker's aspiration zone, ensuring his autonomy, responsibility and developing self-identity
Social needs	Work should allow you to communicate with colleagues and feel the need for people
Need for security	The work should allow employees to feel their security, for which it is necessary to implement pension and social insurance programs, support for illness, job security, career prospects within the organization, create safe working conditions
Physiological needs	The work should ensure the possibility of restoring the energy expended by the employee - wages and other types of material remuneration must suffice at least to restore efficiency

The concept of human resource management, adopted as a model for describing the organizational reality of the functioning of the human brain, allowed us to look at the organization as a collection of parts connected by lines of management, communication and control. The analogy with the brain, unlike the analogy with the mechanism, made it possible to present completely differently both the organizational reality in general and the management of personnel in particular. The main secret of the brain is not a differentiation and narrow specialization, but a systemic and complex nature, for which connections are important, created in excess each time.

The concept of human resource management is based on the entrepreneurial organizational culture. In the case of the prevalence of entrepreneurial organizational culture, the head in the course of his activity, as a rule, follows such stereotypes:

- Employees are only interested in their personal goals;
- The best way to get the organization to work is to hire persistent, aggressive people and try to keep control over them in a constantly changing environment. The decisive factor is the initiative of the workers themselves;

- The most effective way of motivating employees is a challenge that opens up a good opportunity for their self-realization;
- Power authority is rarely delegated to anyone because of fears of possible errors.

The attractiveness of this approach was strengthened by the fact that the adoption of managerial decisions can never be completely rational, since in reality the employees of the administrative apparatus: a) act on the basis of incomplete information; b) are able to investigate only a limited set of options for each solution; c) are unable to accurately assess the results.

Ultimately, the organizational approach, recognizing the principle of limited rationality (limited to seeking information and monitoring results through goals and objectives, rather than monitoring behavior through rules and programs), focuses on the following key points:

- It is necessary to focus on the environment in which the organization lives;
- The organization should be understood in terms of interrelated - intra- and inter-organizational subsystems, highlighting key subsystems and analyzing ways to manage their relations with the environment.

A popular way of analysis is to identify a set of key needs that an organization must satisfy for its own survival; - between the subsystems it is necessary to create balance and eliminate dysfunctions. A brief description of the organic approach is presented in Table 3.

Table 3 – Characterization of the conditions of efficiency and special difficulties in the framework of the organic approach.

<b>Conditionsofeffectiveness</b>	<b>Special difficulties</b>
Subordination of the objectives of the organization to interaction with the environment	The disregard of the social organization as a product of views, ideas, norms and beliefs

Table continuation 3

Improving governance through attention to differentiated human needs	Turning people into a resource that needs to be developed, to the detriment of the individual's right to choose
A look at the organization in terms of the interaction of goals, strategy, structure and other dimensions	The assumption of a "functional unity" when all organs work for the benefit of the organism as a whole
Allocation of various subsystems of the organization	The assumption that workers must meet all their needs through organization
Accounting for natural opportunities in the process of innovation	The danger of falling into social Darwinism
Increased attention to the "ecology" of intra- and inter-organizational interactions	Responsibility can be shifted to external causes instead of changing course

The humanistic approach proceeds from the concept of human management and from the concept of organization as a cultural phenomenon. Organizational culture carries a holistic view of the goals and values inherent in the organization, specific principles of behavior and ways of responding, becomes one of the explanatory principles. At the same time, culture is viewed through the prism of the corresponding standards of development, reflected in the system of knowledge, ideology, values, laws and everyday rituals, external to the organization, social communities.

According to the humanistic approach, culture can be viewed as a process of creating a reality that allows people to see and understand events, actions, situations in a certain way and attach meaning and importance to their own behavior.

The humanistic approach also allows reinterpreting the nature of the organization's relations with the environment in the direction that organizations are able not only to adapt, but also to change their environment based on their own perception of themselves and their mission. The development of the organization's strategy can turn into an active construction and transformation of the surrounding reality.

Within this approach, there is an understanding that effective organizational development is not only a change in structures, technologies and skills, but also a change in the values that underlie the joint activities of people.

Modern level of management (1980-1990-ies) suggests that the object of managerial activity are organizational cultures of various types, and not processes, people, their activities, etc. Therefore, mastering the latest management technologies is impossible without mastering the foundations of the organizational and cultural approach, which provides a comprehensive understanding of the processes of evolution and functioning of various organizations, taking into account the deep mechanisms of people's behavior in multifunctional, dynamically changing contexts.

Determine the significance of a culture in the life of this organization is possible only in view of the fact that for each of them specific managerial forms that perform the function of reproducing social experience in parallel with the function of regulating the activities of people in this organization are characteristic. Management forms (or a combination of them) ensure the reproduction of a set of norms, values, philosophical principles and psychological attitudes that predetermine the behavior of people in the organization.

In multicultural organizations, the availability of these management forms allows us to find various solutions to emerging problems. In particular, in the case of conflicts, its participants can appeal to the generally accepted norms of behavior (collectivist management form), and to benefit considerations (market), and to the establishment of authorities (bureaucratic), and to the legitimate opinion of the majority of stakeholders (democratic) finally, to resort to detailed arguments to convince their opponents (dialogue-knowledge). Comparative characteristics of the approaches to personnel management considered in the work are shown in Table 4.

Table 4 – Comparative evaluation of approaches to personnel management.

<b>An approach</b>	<b>Metaphor</b>	<b>The concept of personnel management</b>	<b>The main tasks of personnel management</b>
Economic	Mechanism	The use of human	Selection of able employees, stimulation,

Table continuation 4

Organic	Personality	Personnel Management	The study of specific needs, the development of various programs that are oriented at different levels of needs (physiological, the need for security, the need for communication, the need for professional recognition, the need for self-fulfillment)
	Brain	Human Resource Management	Staff training - deepening both specialization and universalization, creating conditions for maximum self-organization of employees
Humanistic	Culture	Managing a person	Adaptation, development of the culture of the organization - setting values, the formation of rules and norms, symbolization.

Thus, the formation of the personnel management system, its functioning and development is subject to the general principles, norms and characteristics typical of the organization as a whole. In the process of developing personnel management, different approaches were used to understand what management is. We have reviewed three basic approaches to personnel management, as well as their characteristics and differences.

### 1.2 The essence of personnel motivation in the personnel management system

Motivation is one of the main functions of management, through which the activity of personnel is stimulated and motivated to work efficiently to achieve the organization's goals. With the help of this function, management creates conditions in which it becomes profitable and convenient to work for the whole team. Thus, the object of motivation in the organization is staff - employees, and subject - manager, manager.

At the present stage of the development of the economy, the interest of scientists and practitioners to the study of workers' motivation is increasing. The

attention of researchers is focused on finding ways to improve existing in the organization of models of motivation. High level of motivation of employees allows them to maximize their intellectual and creative potential, reduce social tension, identify their interests with the interests of the organization and ultimately ensure a high level of labor productivity.

The importance of studying the theory of motivation is conditioned by the fact that modern trends in the development of social relations require the formation of such a system of motivation and stimulation of the work of the personnel, the basis of which are certain procedures and rules that contribute to the ultimate goal of management - developing the quality of working life for workers. The quality of working life is an open system. It develops under the influence of environmental factors, formed by the interaction of entities that do not directly belong to the organization (subjects of the Russian Federation, the state, the world community). At the same time, the motivation for developing the quality of working life concentrates all possible ways of satisfying the needs of subjects of social and labor relations, available both inside and outside the organization. Consideration of the classical theories of motivation allows you to determine the structure of motives and incentives for labor behavior of workers that form the basis of the management system.

To date, a large number of theories of motivation have been developed. For convenience, they are divided into two groups: substantive and procedural theories. The content of theories is based on the idea that motivation is determined by the inner motivations (needs) of a person, which makes him act in one way or another. Procedural theories proceed from the assumption that motivation arises and changes in the course of any actions (labor), is initiated by this process, the expectations of the person and the change of the situation.

The most famous content theories of motivation are:

- The theory of Abraham Maslow's hierarchy of needs;
- The theory of David McClelland;



– two-factor theory of Frederick Herzberg.

Popular theories of the procedural direction are:

– Victor Vroom's expectation theory;

– The theory of justice (equality) of John Stacy Adams;

– The concept of motivation of Vladimir Gerchikov.

American psychologist Abraham Maslow introduced the concept of "hierarchy of needs" into the theory and practice of management. According to A. Maslow, human needs arise consistently: satisfying primary needs, a person gradually becomes motivated by more complex needs. And people do not just satisfy one need after another, but move upward, changing the importance for themselves of those or other needs.

Higher-level needs may begin to influence human behavior, even if the needs of the lower level are not fully met. Therefore, the levels of the hierarchy of needs should not be considered clearly separated from each other.

In his main work – "Motivation and Personality" ("Motivation and Personality"), published in 1954, A. Maslow cites the results of a study of the satisfaction of the average American.

The theory of A. Maslow showed that people have a large range of needs and the motives for their behavior depend on the active need at the moment. Therefore, in order to motivate a person, it is necessary to give him the opportunity to satisfy the most important needs for him.

The manager should be able to assess the driving needs of his employees in order to apply to them the right tools for motivation.

The following are some of the ways that a manager can meet the needs of higher levels of his employees.

Needs for self-fulfillment:

1. Provide subordinates with opportunities for learning and development that would allow them to fully utilize their potential.

2. Give the subordinates a complex and important work that requires full commitment from them.

3. Encourage and develop in the subordinates creative abilities.

Needs for Respect:

1. Offer subordinates more meaningful work.

2. Highly appreciate and encourage the results achieved by the subordinates.

3. Involve subordinates in formulating goals and working out solutions.

4. Delegate subordinate additional rights and powers.

5. Promote subordinates on the career ladder.

6. Provide training and retraining, raising the level of competence.

Social needs:

1. Give employees such work that would allow them to communicate.

2. Create in the workplace the spirit of a single team.

3. Conduct periodic meetings with subordinates.

4. Do not try to destroy the informal groups that have arisen, if they do not cause the organization of real damage.

5. Create conditions for the social activity of members of the organization outside its framework.

It should be noted that the theory of the hierarchy of needs has repeatedly been criticized. Many scholars agree that there is no clear five-step hierarchy of needs. In addition, studies conducted later showed that meeting one need does not necessarily lead to a higher level of demand. For example, some employees, having received an acceptable salary and working conditions, the opportunity for communication and respect from their colleagues, do not become motivated by the need for self-development and full realization of their creative potential.

Nevertheless, the hierarchy of needs theory allows managers to better understand their subordinates and choose the most effective methods of motivation.

The theory of David McClelland:

American psychologist David McClelland singled out three types of needs: in power, in success and in involvement. Moreover, according to McClelland, these needs are not hierarchical, but mutually affect each other.

The need for power is a desire to influence others. People with a strong need for power often choose a manager's profession for themselves.

The need for success is manifested in the desire to set new goals and achieve them more effectively than before. However, according to McClelland, people who are in great need of success tend to avoid risk.

The need for involvement manifests itself in the person's striving for friendly relations with others, communication. Such people are attracted by work that requires communication and interaction with other people.

As applied to the manager's profession, the following conclusion can be drawn: the need for power to achieve a goal with a developed need for complicity and success gives good results in the work of the manager.

The two-factor theory of Frederick Herzberg:

American psychologist Frederick Herzberg in the late 1950s developed a theory of motivation in which he singled out two groups of needs (factors) that affect human motivation: hygienic factors and motivating factors - motivators (Table 5).

Table 5 – Hygienic factors and motivators according to Herzberg.

Hygienic factor	Motivator
Administrative policy of the company	Achievements
Working conditions	Promotion
Salary	Recognition of merit
Interpersonal relations with superiors	Responsibility
Degree of control	Opportunities for growth

According to the theory of Herzberg, the absence or lack of hygiene factors leads to dissatisfaction of the person with his work. However, their presence in full

does not motivate a person to take the necessary actions. Unlike hygienic factors, the lack of motivators does not reduce people's satisfaction with their work, but their presence causes satisfaction and motivates employees to improve their efficiency.

Priority should be given to the reasons for the dissatisfaction of the person with work, and only then, with the help of motivating factors, it is necessary to provide satisfaction and motivation for effective work. If the manager does this with the help of hygiene factors alone, he will not achieve improvement in the quality of his employees.

Waiting theory:

The expectation theory was developed by the Canadian psychologist Victor Vroom. Its main idea is that a person's active need is not a sufficient condition for his motivation to work effectively or to achieve the goal. A person should expect that the behavior chosen by him will lead to satisfaction of his need. Thus, the key concept of this theory is "expectation," which is a person's assessment of the probability of an event. For example, students expect that, having successfully completed a college (university), they will be able to get a good job and career prospects.

The expectation theory operates with three factors:

1. "Efforts - results" - expectation that the efforts spent will give the desired result. For example, a worker can expect that if he does more work in his work, improves his skills, he will be able to produce more quality products for the shift; will increase the productivity of their own labor.

2. "Results - remuneration" - waiting for a certain reward for the results. For example, a worker can expect that increasing the productivity of his work will lead to an increase in his salary, and overfulfilment of the plan will lead to a premium. However, if he does not realize a clear relationship between the results achieved and the desired reward, his motivation for work will be weakened. For example, if a worker knows from experience of his colleagues that the leadership does not always raise the salary for improving the quality and quantity of products, the probability of

a positive outcome will be assessed as extremely low, hence, his motivation for effective work will be low.

3. Valence - the expected degree of satisfaction or dissatisfaction of a person as a result of receiving a specific reward. Valence depends on the type of active human need. For example, a worker may know that for a rise in labor productivity he will be raised by a discharge and a salary, but this will not affect his career in any way. If he also counted on promotion (for example, appointment to the position of a master), then he will consider the valence of such remuneration to be low, which means that the motivation to increase labor productivity will also be low.

Theory of justice:

The theory of justice was proposed in 1963 by the American psychologist John Stacy Adams. It is based on the assertion that people subjectively assess the relationship between the effort spent and the reward received and compare this ratio with those of other people doing the same job.

Adams singled out six possible reactions of a person to injustice:

1. Reduction of own energy costs ("I do not intend to give my best for this payment").
2. An attempt to increase the remuneration for their work (requirements).
3. Change self-esteem (decrease self-confidence).
4. Attempt to influence the organization in order to change the payment or load of others.
5. Selection for yourself of another comparison object ("I do not have to match with them").
6. Attempt to switch to another unit or other organization.

Thus, an experienced manager should monitor the reactions of subordinates and eliminate contradictions in time.

The concept of motivation V. Gerchikov:

Russian scientist, professor Vladimir Gerchikov has developed a concept of motivation, which allows increasing the efficiency of people's work.

IN AND. Gerchikov taught: do not motivate the staff at all, it is different. And this difference goes for different types of internal motivation. The discovery of the phenomenon of internal motivation produced a revolution in the management of people. It turned out that they need in the organization is not the same thing.

Finally, the typological model of labor motivation was formed in the early 1990s. After conducting thousands of interviews with employees of different levels, Professor Gerchikov came to the conclusion that there are five types of labor motivation (Table 6).

Table 6 – Five types of labor motivation according to V. Gerchik

Instrumentalists	Professionals	Owners	Patriots	Lumpen
For people of instrumental type, the work itself is of no value: they only need money. Such a person will work with maximum efficiency in any job, if only he is well paid	Employee with professional motivation, on the contrary, appreciates not the money, but the content of the work itself. He is looking for opportunities to prove that he is able to do work that not everyone can do	A man with a business motivation seeks to take full responsibility for the cause. He is ready to do the work with maximum efficiency, without insisting on its special interest or high payment, but without any control from the outside. However, the "master" is very difficult to manage - he does not tolerate when they are commanded	A patriotic worker first of all wants to be necessary for his organization. He most appreciates the effectiveness of the common cause and the recognition by the leadership of his merits, rather than the money or prestige of the work	The category of people who do not tend to work at all and do only what the boss will not punish them for. Another name for this type is the avoidance

The model of Professor Gerchikov can be used in two ways:

1. For each motivational type, there is an optimal set of incentives, and it is useful to know these data for the competent alignment of reward policies.
2. Each type of activity corresponds to a certain type of labor motivation, and the manager can determine whether the right people he hires.

In our days the discovery of VI.Gerchikov is widely used by management consultants, personnel services and heads of organizations.

The desire of an employee to perform his or her work duties as efficiently as possible means a high degree of loyalty to his company.

Motivation and incentives for staff can be seen as a process to meet the needs of employees and their job-related expectations. In this case, the staff's goals are consistent with the goals and objectives of the organization. At the same time, motivation and incentives are also understood as a set of measures applied by the subject of management to improve the efficiency of the work activity of the staff.

The attitude of an employee to the process of implementing models of motivation can change, and first of all, under the influence of relevant activities on the part of managers who need to adhere to the following principles of work with personnel when implementing models:

The principle of information openness: a positive attitude to any useful innovation is possible if the personnel of the organization understand what the innovation is aimed at solving any production or social tasks;

Principle of preventive cost estimation: for the work collective, information must be already reported at the preparatory stage about possible efforts to fulfill the tasks set, and about what difficulties and inconveniences await them. Failure to comply with this principle may lead to the identification of temporary difficulties with the negative consequences of the implementation itself.

The principle of initiative from below: it is necessary that information be clearly brought to the very bottom of the management hierarchy - to the direct producers, so that they consciously perceive it useful and necessary to both the workers themselves and the organization;

The principle of continuity: the introduction should be organized so that the process does not stop, it was not a one-time company, but a day-to-day job;

The principle of individual compensation is aimed at taking into account the peculiarities of people's value orientations, their needs and interests.

Thus, it is important to convey to employees the idea that competence models are necessary both in the interests of increasing the efficiency of the organization's activities and in the interests of each employee.

The effectiveness of the worker's work depends on the influence of many factors, the main of which are the motives for satisfying their own needs. According to the experts of the personnel services of organizations, the overwhelming part of the needs can be satisfied only by a combination of intangible and material factors. At the same time, the formation of a system of motivation and stimulation of work should be directed to different categories of workers, which should be motivated in different ways. The definition of the ratio of various factors of motivation lies in the formulation of the objectives of the enterprise, a particular division, an employee in the context of the overall objectives of the enterprise. At the same time the system of motivation and stimulation of the labor activity of the personnel should be based on the principle of balancing the satisfaction of the interests and needs of the employer and the particular employee. Human needs have unique properties, which are difficult to take into account within the enterprise, however, while developing a system of motivation and stimulation of the work of staff, it is always possible to take into account the structure of motives of employees for similar characteristics and use different forms and methods to stimulate their work.

Among domestic scientists, the greatest success in developing the theory of motivation and explaining the motivational structure of the worker was achieved by L.S. Vygotsky and his disciples B.F. Lomov and A.N. Leontiev. Theory LS.Vygotsky suggests in the human psyche two disjoint levels of development - the higher and the lower, which determine the high and low needs of man and develop independently of each other. This indicates that the satisfaction of the needs of one level with the help of another means is impossible. As a result, higher and lower needs, developing in parallel and independently, collectively control the labor activity of a person.

Full implementation of the company's motivational potential requires the creation of appropriate conditions. If there is a specific content of the motivational



potential under the influence of various external conditions, different abilities of the employees can be realized. Motivational potential of employees should be considered in conjunction with the conditions in which it is implemented.

Thus, the basic classical theories of motivation can be used as a theoretical and methodological basis for explaining the motives for the behavior of the organization's personnel. Taking into account the conclusions of A. Maslow's theory, it is important to understand and promptly reveal what active needs are inherent in the employee, and in accordance with this, develop and improve the system of motivation and stimulation of labor activity.

Complicating the technological processes of production leads to an increase in the responsibility of workers for the results of their work activities and the increased role of the needs of higher levels. D. McClelland's theory provides an explanation of the essence of higher-level needs expressed in the pursuit of success, in power, in recognition. The role of the manager in this case should be to promote the growth of the qualification of the employee, to provide him with career development opportunities, to promote the building of more effective communications in the organization.

Motivational potential of the employee is considered in conjunction with those external conditions in which it is implemented. Such interaction and interdependence between the conditions of the organizational environment and the motivational structure of the employee make it possible to draw conclusions about the degree of employee satisfaction with the conditions of the organizational environment and how it realizes its labor potential in order to increase the effectiveness of the organization as a whole.

### 1.3 Features of personnel management in a crisis

The global financial crisis has become one of the main factors affecting the development of enterprises, and therefore the management of personnel is of great

importance. The crisis situation threatens the company not only with financial problems and the loss of its positions in the market, but also the loss of qualified personnel, without which it is impossible to overcome the crisis. The companies make important decisions, organize personnel reshuffles, reduce vacancies, reduce staff costs, and fire people. As a consequence, the market is saturated with a large number of free professionals, many of whom have been looking for work for quite some time.

The crisis is a turning point in the economy, when the consumer and the market can not live the old way, and managers and entrepreneurs do not know how to work in a new way.

Under the "management of personnel" in the company, one should understand not only the work of the personnel service, but the whole system of work with employees, which ensures the fulfillment of their functions in business processes. First of all, this is the work of line managers, because the existing system of personnel management was created in conditions of stability and development, when the company's revenues were relatively stable and constant, when loans are issued, the producer produces, and the consumer buys.

In the crisis, it changes somewhat. The consumer starts to save, and buys less; banks tighten credit conditions, making them unbearable for small businesses, growing accounts receivable, etc. The situation is changing and is not in the best direction. All this negatively affects the efficiency of most companies. Significantly reduced economic indicators - profitability, turnover, etc. In these conditions, any company strives, first of all, to survive, using all possible measures and resources.

First of all, the company reduces its own costs (costs). In the vast majority of companies, personnel costs take a special position. This is permissible in conditions of stability and development of the company, but everything is changing in the crisis. The cost system not only does not justify itself, but also becomes a factor that threatens the well-being of the company and the employees themselves. The costs of

the company's HR management system need to be reduced. The system should become more economical.

On the other hand, what determines the effectiveness of the work of staff and the productivity of his work? Set of many factors, the main ones: the desire of employees to work, loyalty to the company, professional skills. The desire of employees to work is largely determined by: the attractiveness of the company, its stability; employees' interest in their duties; opportunities provided by the company; the level of wages; social package; the attitude of management to the employee; recognition of the merits of the employee and so on. It is easy to understand that they are the first to suffer in times of crisis - the position of the employee in the company becomes less stable (cuts are possible), wages are reduced, the employee is assigned additional duties that he may not like, the volumes are reduced or social packages are eliminated, e. All this affects its efficiency and labor productivity. Consequently, the personnel management system in crisis conditions, first of all, should be aimed at preserving or increasing the efficiency of personnel, the productivity of his work.

No less important factor is the flexibility of the personnel management system. No matter how dynamic the company's personnel management system is under normal conditions, in times of crisis flexibility and dynamism are the main requirements to the personnel management system. It should allow very quickly to rebuild the organizational and staff structures and carry out the necessary measures, both by releasing a significant number of personnel, and quickly selecting the necessary personnel, and, not least, very quickly put it into operation.

Organizational-staff activities are associated with admission, dismissal, referral to forced leave, the movement of a significant number of staff in short periods of time. Accordingly, the personnel management system should allow it to be done legally flawlessly, by offering the most effective schemes and solutions.

Thus, the personnel management system in the conditions of a prolonged crisis must meet the following basic requirements:

- maintain or increase the productivity of staff; be flexible;

- be economical;
- Skilfully and legally flawlessly conduct organizational and staff events.

Increasing the level of competitiveness of an organization, including in times of crisis, is determined to a great extent by the quality of the available personnel: its qualifications, potential, degree of cohesion, loyalty to organization and motivation for high-performance work. Certainly, the qualities of individual managers play an important role for the effective operation of the enterprise, but its stability and the degree of "survival" depend, first of all, on the qualities of the "average" personnel, which in turn are determined by the existing system of labor management.

As a rule, one of the main reasons for the crisis situation of domestic enterprises, along with micro- and macroeconomic reasons, is the discrepancy between the principles and methods of personnel management in the modern conditions of a market economy.

Correct use of employees of the organization, according to their abilities, is one of the main reasons for its successful work. Conversely, ignorance of people's abilities, and therefore of their potential work opportunities, is one of the possible causes of the organization's crisis. As practice shows, the domestic enterprise, which is in a systemic crisis, most often faces not only technological or financial problems, but also problems in the field of personnel management, the main ones are:

- excessive rigidity and hierarchy of organizational structures;
- monopolization of information, authorities and responsibilities within the company's management;
- Lack of clear, rational distribution of functions between units, duplication of work;
- lack of common traditions and norms of behavior for all personnel;
- low labor discipline;

All the above-mentioned phenomena are caused, first of all, by the shortcomings of the existing labor management system at the enterprise. Thus, the

improvement of the personnel management system is one of the directions of the enterprise's anti-crisis strategy, which should be reflected in the anti-crisis program.

The crisis not only creates problems, but opens up new opportunities for any company: to build a more efficient personnel management system, to select more efficient personnel, to get rid of excess employees in unproductive directions, and to optimize personnel costs. We must not miss the opportunity to take advantage of the situation.

Set of many factors, the main ones: the desire of employees to work, loyalty to the company, professional skills. The desire of employees to work is largely determined by: the attractiveness of the company, its stability; employees' interest in their duties; opportunities provided by the company; the level of wages; social package; the attitude of management to the employee; recognition of the merits of the employee and so on. It is easy to understand that they are the first to suffer in times of crisis - the position of the employee in the company becomes less stable (cuts are possible), wages are reduced, the employee is assigned additional duties that he may not like, the volumes are reduced or social packages are eliminated, e. All this affects its efficiency and labor productivity. Consequently, the personnel management system in crisis conditions, first of all, should be aimed at preserving or increasing the efficiency of personnel, the productivity of his work.

No less important factor is the flexibility of the personnel management system. No matter how dynamic the company's personnel management system is under normal conditions, in times of crisis flexibility and dynamism are the main requirements to the personnel management system. It should allow very quickly to rebuild the organizational and staff structures and carry out the necessary measures, both by releasing a significant number of personnel, and quickly selecting the necessary personnel, and, not least, very quickly put it into operation.

One of the priorities of the company's personnel policy is to increase the efficiency of staff. It is based on the use of a set of indicators for different levels of management and individual targets for employees. An important component of the

system is staff assessment. The activities of employees are evaluated annually according to two parameters: the effectiveness of achieving the goals and the potential of the specialist. The results of the assessment are taken into account in career planning and inclusion in the staff reserve, and also affect the revision of wages and the size of the annual premium.