

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по формированию системы мотивации и стимулирования
персонала в организации АО НПФ «Газфонд»

Руководитель канд. экон. наук, доцент _____ Т.В.Вырупаева
подпись, дата

Выпускник _____ А.В.Гареева
подпись, дата

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по формированию системы мотивации и стимулирования персонала в организации АО НПФ «Газфонд» содержит 59 страниц текстового документа, 3 приложения, 30 использованных источников, 17 рисунков, 12 таблиц.

МОТИВАЦИЯ, МЕТОДЫ, СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ.

Объект исследования - АО НПФ «Газфонд». Цель работы - разработка проекта по формированию системы мотивации и стимулирования персонала в организации АО НПФ «Газфонд».

Исходя из поставленной цели, был сформирован ряд задач:

- изучить содержание понятия «системы мотивации» труда в современной организации;
- изучить формы и методы мотивации персонала;
- проанализировать деятельность АО НПФ «Газфонд»;
- провести исследование системы мотивации работников АО НПФ «Газфонд» и выявить возможные недостатки;
- разработать проект по формированию системы мотивации и стимулированию персонала АО НПФ «Газфонд».

Актуальность темы обусловлена тем, что мотивация формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал.

В качестве альтернатив дальнейшего развития предложены следующие направления развития системы мотивации:

- изменение организационной структуры;
- улучшение социально - психологического климата в организации.

Ожидаемый эффект от мероприятий:

1. Снижение уровня текучести персонала;
2. Развитие корпоративной культуры.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления персоналом в организации.....	6
1.1 Сущность и значимость применения инструмента управления проектами в управлении персоналом.....	6
1.2 Роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом.....	10
1.3 Основные теории мотивации.....	16
2 Исследование и оценка эффективности системы мотивации.....	29
2.1 Экономико-организационная характеристика АО НПФ «Газфонд».....	29
2.2 Анализ кадрового потенциала АО НПФ «Газфонд».....	33
2.3 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала АО НПФ «Газфонд».....	41
3 Разработка проекта по формированию системы мотивации и стимулирования персонала на примере организации АО НПФ «Газфонд».....	47
3.1 Определение требований к проекту развития системы мотивации и стимулирования персонала.....	47
3.2 Разработка проекта по формированию системы мотивации и стимулирования персонала.....	48
3.3 Оценка разработанного проекта по формированию системы мотивации и стимулирования персонала в организации АО НПФ «Газфонд».....	51
Заключение.....	55
Список использованных источников.....	57
Приложения А-В.....	60-62

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития мировой экономики одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия является наличие квалифицированных трудовых ресурсов. Успешное функционирование любой организации зависит от эффективной работы ее персонала. Значение мотивации состоит в применении эффективного способа и метода воздействия на персонал, для его ориентирования на деятельность, приносящую желаемый результат, учитывая характер личности работника и его профессионализм.

Актуальность темы исследования определяется значимостью мотивации персонала в организации. Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если служащие заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им небезразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции. Мотивация меняет интересы и ценностные ориентиры, формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал. Таким образом, целью мотивации является обеспечение добросовестного выполнения работниками своих обязанностей.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и амбициозны, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Исследования методов и направлений применения механизма мотивации труда в формирующейся рыночной среде представляю собой одну из наиболее важных задач.

Целью ВКР является разработка проекта по формированию системы мотивации и стимулирования персонала на примере организации АО НПФ «Газфонд».

Исходя из поставленной цели, был сформирован ряд задач:

-изучить содержание понятия «система мотивации» труда в современной организации;

-изучить формы и методы мотивации персонала;

-проанализировать деятельность АО НПФ «Газфонд»;

-провести исследование системы мотивации работников АО НПФ «Газфонд» и выявить возможные недостатки;

-разработать проект по формированию системы мотивации и стимулирования персонала АО НПФ «Газфонд».

Объектом исследования является организация АО НПФ «Газфонд». Предметом исследования является система мотивации и стимулирования персонала на примере организации АО НПФ «Газфонд».

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, а также информация, содержащаяся в научной, монографической и периодической литературе.

Методологической основой исследований, проведенных в данной работе, стали общенаучные приёмы анализа и синтеза, группировки и классификации, методы обследования, обобщения и сравнения. Цель и задачи исследования определили структуру данной работы, она состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

1 Теоретические основы управления персоналом в организации

1.1 Сущность и практическая значимость применения инструмента управления проектами в управлении персоналом

Современные принципы управления требуют коллективных подходов к выполнению поставленных задач, стоящих перед организациями. Одним из самых эффективных и передовых принципов управления на сегодняшний день является управление проектами. Использование принципов проектного управления позволяет более эффективно решать задачи развития организации и повышает надежность успешного достижения поставленных целей.

Как самостоятельная дисциплина управление проектами сформировалось относительно недавно, что стало возможным благодаря новым знаниям, полученным в результате изучения общих закономерностей, присущих проектам во всех областях деятельности, а также благодаря методам и средствам, используемым для различных проектов [18].

Управление проектами связывают с творческой деятельностью по руководству и координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и технологий управления для достижения в проекте результатов по составу и объему работ, их стоимости, времени и качеству выполнения к удовлетворению ожиданий участников проекта. Методология и средства управления проектами широко используются во всех сферах деятельности. На сегодняшний день очень сложно назвать хотя бы один проект мирового значения, который осуществлялся бы вне рамок идеологии и методологии управления проектами.

Основными элементами проектной деятельности являются субъект и объект проектирования, его цель, технология (как совокупность операций), средства, методы и условия проектирования. Субъектом проектирования

всегда служат различные носители управленческой деятельности — как отдельные личности, так и организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности [1].

В проектной методологии выделяют в качестве отдельной функциональной области, а именно одного из направлений всей системы управления проектами, область управления человеческими ресурсами проекта. Управление человеческими ресурсами проекта - это область управления проектами, а именно совокупность относительно самостоятельных, но при этом включенных в контекст всей системы управления проектами технологий, методов и методик, а также действий по их разработке и использованию, с помощью которых проект, портфель или программа обеспечиваются человеческими ресурсами необходимого количества и качества, а также с помощью которых формируется потенциал данных ресурсов для перспективной проектной деятельности. План управления человеческими ресурсами, являющийся частью плана управления проектом, предоставляет руководство относительно порядка определения, управления и высвобождения человеческих ресурсов проекта. План управления человеческими ресурсами является входом процесса разработки плана управления проектом [19].

Эффективность организации и ее успех все в большей степени зависят от ее сотрудников. Обученный и талантливый персонал является наиболее ценным ресурсом организации, управление которыми становится стратегической задачей. Развитие персонала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как это было в традиционных централизованных бюрократических организациях [16].

Управление персоналом нельзя без изменений и придания ему специфики использовать в управлении проектами. Несмотря на то, что во многих обучающих программах и даже в научной литературе такие попытки предпринимаются, их ошибочность очевидна, и на практике это оборачивается низкой эффективностью области управления человеческими

ресурсами. В управлении проектами персонал используется максимально гибко. Нужные специалисты из различных функциональных отделов получают задания по работе над проектом на время его разработки, по окончании работ они возвращаются к своим обычным обязанностям в своих отделах [2].

Общая подсистема управления человеческими ресурсами портфеля проектов необходима, она исполняет функции создания единых для всех проектов принципов и норм кадровой политики, стандартов и алгоритмов реализации повторяющихся кадровых технологий, формирования некоего банка единых методик и бизнес-процессов по управлению командами проектов.

Реализация проектов является трудоемкой задачей, поэтому большое внимание уделяется управлению человеческими ресурсами. Можно выделить несколько основных этапов в этой сфере.

1. Формирование человеческих ресурсов проекта:

- планирование кадрового состава;
- рекрутинг и отбор специалистов;
- определение заработной платы и льгот.

2. Развитие человеческих ресурсов проекта:

- профориентация и адаптация;
- повышение квалификации;
- оценка трудовой деятельности.

3. Мотивация человеческих ресурсов проекта:

- материальное и нематериальное стимулирование;
- корпоративная культура;
- карьерный рост.

Обычно управлением человеческими ресурсами занимаются профессиональные кадровики и hr-менеджеры. Для обеспечения эффективной реализации проекта, руководители разных уровней должны понимать особенности работы с людьми. Планирование кадрового состава

проекта происходит в соответствии с планом, отражающим краткосрочную потребность в рабочей силе. Первоначальная разработка плана осуществляется заказчиком (руководителем), затем он детально прорабатывается командой проекта для нужд той его части, которая выполняется собственными силами. Людей привлекают рабочие места, где есть условия для развития их способностей, обеспечен стабильный и достаточно высокий заработок. Среднесрочный и особенно долгосрочные планы должны предусматривать повышение квалификации работников, овладение смежными специальностями, стимулирование личностного развития нематериальной заинтересованности и удовлетворенности работника и др. Система управления проектами — это живой организм, который должен (и будет) постоянно развиваться [20].

На этапе планирования проекта решаются задачи:

- комплектования проекта квалифицированными кадрами в необходимом количестве;
- оптимизации численного и профессионального состава кадров; - наилучшего использования работников для эффективной реализации проекта и деятельности строительного предприятия;
- повышения квалификации работников в соответствии с усовершенствованием технологии строительного производства, развитием информационных технологий и т. д.;
- составления бюджета затрат на мероприятия по управлению кадрами.

Рекрутинг и отбор специалистов для участия в проекте происходит исходя из имеющихся у них подтвержденных дипломами и рекомендациями знаний и компетентности, личностных характеристик и др. Для оценки деловых и личностных качеств, а также отбора кандидатов на должность руководителя подразделения используется особый вид таблиц — социограммы [3]. Успешное управление проектом — это необходимая балансирующая деятельность. Здесь управляющие проектом должны уравновесить мягкую сторону (люди) с жесткой стороной (техника) [21].

1.2 Роль мотивации и стимулирования в системе управления персоналом

С каждым днем становится все более очевидной необходимость всестороннего изучения стимулирования и мотивации труда. Управляя трудом через систему стимулов и мотиваций, можно выявить наиболее эффективные затраты для оплаты труда персонала, решить социальные проблемы, а также организовать труд с улучшением условий и возможностью последующего развития.

Организация – это сложный механизм, основой жизненного потенциала которого является мотивационный механизм как один из факторов повышения конкурентоспособности компании. Если высшая цель компании - увеличение прибыли, не достигнута, то цели всех сотрудников в основном, и каждого сотрудника в частности можно считать не достигнутыми [13].

Значимость мотивации работников в том, что она определяет будущее компании, и руководители компании должны понимать, что мотивирует работников к труду, чтобы мотивировать их в дальнейшем. Для достижения желаемых результатов очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, с помощью мотивирования, ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей. Модель мотивационного процесса представлена на рисунке 1.1.

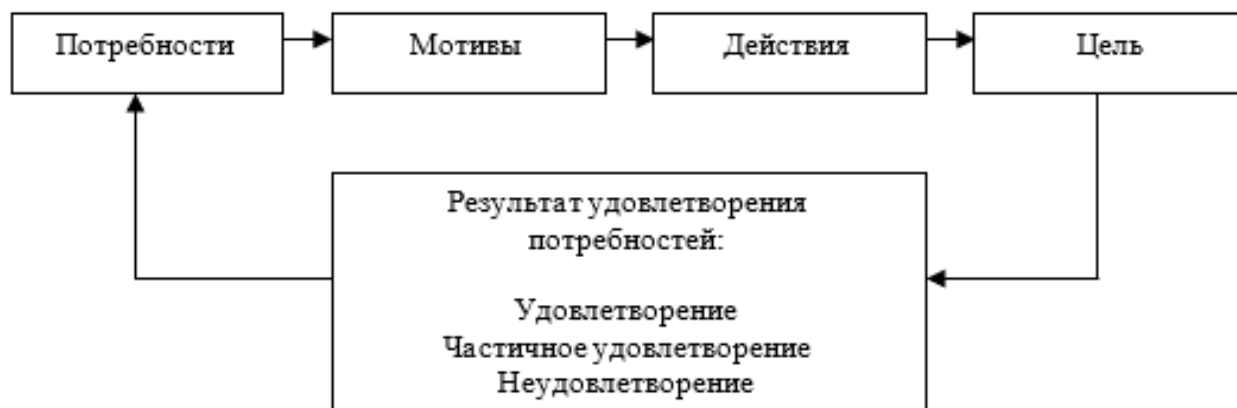


Рисунок 1.1 – Модель мотивации

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование - это своего рода процесс административного воздействия, то есть руководитель поручает работу исполнителю, а тот, в свою очередь, ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы смогут побудить конкретного сотрудника добросовестно выполнить порученную ему работу. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека (самореализация, самоутверждение). В этом случае нужно найти психологический подход для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру, снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого работника гораздо больших усилий, знаний и умений.

В основе мотивации находятся потребности человека, преобразующиеся в мотивы. Мотивированный работник лучше использует свои способности, лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность рабочего процесса, повышается степень ответственности. В конечном счете все это отражается на качестве работы [22].

Мотив является состоянием согласия, готовности, склонности действовать определенным образом. Существует следующая классификация мотивов.

1. Первичные мотивы. Первичные мотивы являются врожденными и имеют физиологическое происхождение, поэтому их называют: «первичные», «физиологические», «биологические», «врожденные». К категории первичных относятся мотивы, отвечающие двум условиям: быть врожденными и обуславливаться физиологией. Исходя из этого, самыми обычными из первичных мотивов являются голод, жажда, сон.

2. Общие мотивы. При классификации общие мотивы не всегда выделяются в отдельную категорию. Однако она бывает необходима, потому как существуют мотивы, находящиеся между первичными и вторичными

мотивами. Это врожденные, но не обусловленные физиологией мотивы. Общие мотивы побуждают человека к усилению стимулирования, поэтому иногда их называют стимулирующими. К ним относят такие мотивы, как любопытство, желание манипулировать, привязанность.

3. Вторичные мотивы. По мере того как человеческое общество развивается экономически и становится более сложным, первичные и в меньшей степени общие мотивы при мотивации поведения уступают приобретенным вторичным. Вторичные мотивы тесно связаны с концепциями научения и подкрепления, когда подкрепление рассматривается как элемент, служащий для повышения мотивации к повторению поведения [17].

Формирование мотива труда происходит в несколько этапов:

Этап 1 – осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности;

Этап 2 – представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;

Этап 3 – мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и благами, которые их удовлетворяют. Взвешивание, оценивание затрат, которые человек должен понести для получения блага;

Этап 4 – трудовая деятельность, удовлетворение потребности и получение вознаграждения.

Цель мотивационного процесса организации сделать так, чтобы сотрудники стали владельцами собственной рабочей силы и обладателями средств производства. В современных организациях сотрудники более образованы и компетентны, поэтому мотивы трудовой деятельности трудны и сложны для воздействия [5].

Л. С. Выготский отмечал, что «мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников

(установки)вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженное мотивами...» [4].

Действительно, слово «мотив» происходит от латинского слова «*movere*», которое означает «пускать в ход, толкать», то есть мотив – это движущая сила человеческого поведения, его деятельности [12].

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека. Мотив труда формируется тогда, когда труд является единственной или основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда. Стимул труда – есть побудительная причина заинтересованности в труде: в процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Стимулирование персонала включает в себя все, что работник может ценить и желать, и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на увеличение эффективности трудовой деятельности работника и его вклад в выполнение стоящих перед организацией экономических, организационных и производственных задач. Сущность стимулирования персонала на предприятии проявляется через используемые компоненты, имеющие материальную или нематериальную природу. Материальные компоненты стимулирования персонала включают в себя различные монетарные и материальные вознаграждения, включая денежные и эквивалентные им формы поощрения, и товары и услуги, которые могут быть использованы вместо денежной формы поощрения персонала. Все иные вознаграждения образуют совокупность нематериальных компонентов стимулирования персонала. Виды стимулирования персонала:

- система материального стимулирования делится на денежные (заработная плата, премии, компенсации и надбавки, доплаты) и не денежные (путевки, жилье, условия труда).

- система нематериального стимулирования делится на социальные (участие в управлении производством, в разработке и принятии решений, карьерный рост, занятие престижными видами труда), моральные (похвала, вынесение благодарности, награждение грамотами, орденами, медалями, присвоение званий), творческие (повышение сложности производственных задач, свободный выбор способов решения задач), психологические (причастность к делам трудового коллектива, социально-психологический климат). Существуют некоторые требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия. Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам. Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе [26].

Стимулирование основано на определенных принципах:

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

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

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии,

отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

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

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

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

Для построения эффективной мотивационной системы, соответствующей организационной культуре компании, очень важно знать, какими мотивами руководствуется персонал и какие стимулы компания может предоставить для реализации этих мотивов и удовлетворения потребностей сотрудников [14].

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования, т.к. мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных

понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения человека [6].

Таким образом, в основе эффективной трудовой деятельности в организации лежит рационально построенная система мотивации и стимулирования труда. Мотивация и стимулирование дополняют друг друга, именно поэтому так важно, чтобы в организации учитывались оба эти инструмента побуждения к действию.

1.3 Основные теории мотивации

Различные теории стимулирования и мотивации обычно дополняют друг друга, противоречия лишь в незначительных моментах. Каждая из них применима к любому предприятию, но лучше найти комплексный подход для достижения поставленных перед организацией целей. Цель любой мотивационной теории состоит в объяснении поведения человека в различных обстоятельствах, также они предлагают решения, которые побуждают к действию. Процесс мотивации достаточно сложен, поэтому и существует множество различных способов описания возникновения и реализации потребностей у сотрудников организации.

В XX в. было разработано достаточно большое количество различных теорий мотивации. Все они могут быть выделены в две большие группы:

- содержательные теории мотивации;
- процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации концентрируются на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, основываясь на идентификации внутренних потребностей и мотивов человека, которые побуждают его действовать определенным образом. В этих теориях анализируются потребности и их влияние на мотивацию, они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности.

Процессуальные теории мотивации, предметом исследования которых является динамика взаимодействия различных мотивов, основаны на том, как ведут себя люди, с учетом не только их потребностей, но и восприятия, ожидания возможных последствий выбранного типа поведения. Эти теории основаны на учете того, как человек распределяет свои усилия в процессе деятельности и как выбирает конкретный вид деятельности и вид поведения в процессе своей деятельности [7].

Содержательные теории. Иерархия потребностей А. Маслоу – одна из наиболее известных теорий содержания мотивации – основана на результатах многочисленных психологических исследований.

Потребности рассматриваются как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности подразделяются на первичные, характеризующие человека как биологический организм, и культурные или высшие, характеризующие человека как социальное существо и личность. Согласно теории А. Маслоу все потребности индивида можно поместить в “пирамиду” следующим образом: в основании “пирамиды” располагаются наиболее важные человеческие потребности, без удовлетворения которых невозможно биологическое существование человека, на более высоких уровнях “пирамиды” располагаются потребности, характеризующие человека как социальное существо и как личность. Иерархия потребностей представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Иерархия потребностей по теории А. Маслоу

Согласно теории А. Маслоу, потребности первого уровня – физиологические (потребность в пище, отдыхе, тепле и т.д.) – являются врожденными и присущи всем людям. А потребности более высоких уровней “пирамиды” могут появиться только в том случае, если достигнут определенный уровень удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Так, потребность в безопасности, защите и порядке возникает, если физиологические потребности человека удовлетворены не менее, чем на 85%. Социальные потребности (в дружбе, уважении, одобрении, признании, любви) возникают при удовлетворении потребности в безопасности на 70%. Социальные потребности также должны быть удовлетворены на 70% для того, чтобы у человека возникла потребность в самоуважении, которое подразумевает достижение определенного социального статуса, свободы действий. При удовлетворении потребности в самоуважении на 60% личность начинает испытывать потребность в самоактуализации. Это стремление человека к самовоплощению, к актуализации заложенных в нем потенциалов. Как выразился А.Маслоу: «Один человек желает стать идеальным родителем, другой стремится достичь спортивных высот, третий пытается творить и изобретать. Похоже, что на этом уровне мотивации очертить пределы индивидуальных различий почти невозможно» [23].

Эту последнюю потребность удовлетворить сложнее всего, и даже при достижении 40% уровня самоактуализации человек чувствует себя счастливым, но достигают этого уровня только 1–4% населения Земли [9].

С точки зрения управления персоналом и внедрения системы мотивации труда, крайне важно достичь необходимого уровня удовлетворения физиологических, социальных потребностей и потребности в безопасности, с тем, чтобы у работника появилась потребность в самовыражении, а также создать условия для ее реализации на данном предприятии.

Клейтон Альдерфер, последователь Маслоу, представил модифицированный вариант пирамиды потребностей и выделил следующие три класса мотивов:

1. E – existence – основная/первичная потребность;
2. R – relatedness – социальные потребности;
3. C – growth – потребности в росте и самореализации.

В соответствии с выделенными классами мотивов К. Альдерфер свою модель мотивации назвал ERG-модель. Первый класс мотивов связан с удовлетворением базовых потребностей, что совпадает в пирамиде А. Маслоу с потребностями физиологическими и потребностями в безопасности. Второй класс мотивов постулирует желание устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи. Эти потребности лежат в сфере взаимодействия с другими людьми и аналогичны потребностям в принятии и внешнему компоненту потребности в уважении (т.е. в уважении со стороны других людей) по классификации Маслоу. И, наконец, третий класс мотивов – это стремление к совершенствованию и росту личности. Здесь можно провести параллели с внутренним компонентом потребности в уважении – самоуважении – и с потребностью в самоактуализации [10].

К. Альдерфер в противовес теории А. Маслоу отрицал иерархическое строение потребностей и необходимость их строго последовательного удовлетворения. Так, человек может, например, стремиться к

самоактуализации, росту, даже если его первичные или социальные потребности не удовлетворены. Более того, работник может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей. Такой подход к выделению ведущих трудовых мотивов позволяет в большей степени учитывать индивидуальность работающего человека.

Еще одной из теорий мотиваций является двухфакторная теория мотивации Герцберга, которая была разработана в 1959 году Фредериком Герцбергом и его коллегами – их целью было выяснить основания удовлетворённости и неудовлетворённости человека деятельностью, а также выявить причины повышения и снижения производительности труда. Итоги исследования позволили Герцбергу сделать заключение, согласно которому удовлетворённость от работы зависит от её внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворённость зависит от внешних характеристик работы и её контекста.

В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие — с характером работы. Двухфакторная теория представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Мотиваторы и гигиенические факторы по теории Ф. Герцберга.

Герцберг назвал первую категорию потребностей гигиеническими, употребив медицинское значение слова «гигиена» (предупреждение), так как, по его мнению, эти факторы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой. Вторую категорию факторов Герцберг назвал мотивирующими или способствующими, так как они побуждают сотрудников к лучшему исполнению [24].

Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Действительно, в таблице заработная плата находится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния соучастия и потребности властвования. В соответствии с идеями МакКлелланда, эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые Должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Теория приобретенных потребностей представлена на рисунке 1.4.

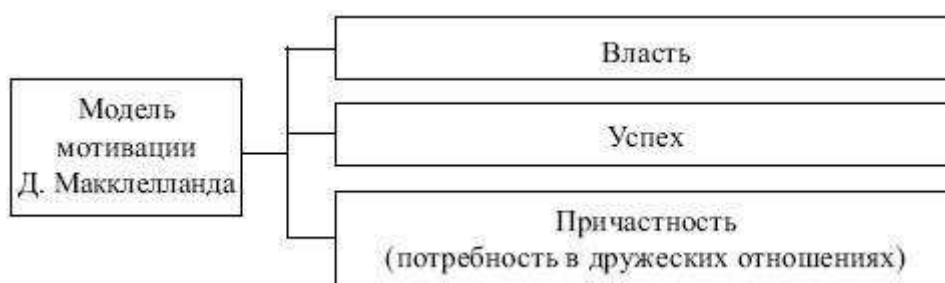


Рисунок 1.4 – Теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда

Первым пунктом в теории мотивации Дэвида Макклелланда является власть. Люди с доминирующей потребностью власти проявляют себя как энергичные личности, не боящиеся конфронтации и обладающие ораторскими навыками. Речь идет не о карьеристах, а о людях, которые хотят видеть проявления своей власти над другими. Их следует привлекать, то есть мотивировать, следующими способами:

- заинтересовать в целях всего коллектива;
- давать больше инициативы, а также средств для достижения целей;
- формировать уверенность в их силах и компетентности.

Потребность успеха – второй пункт модели мотивации Макклелланда. Речь идет не об успехе конкретного человека, и не о провозглашении его успешности – это лишь подчеркивает статус. Такую личность мотивирует

сам процесс доведения работы до успешного завершения. Такие люди предпочитают брать на себя ответственность и по мере возможностей рисковать. Для них очень важно поощрение действительно успешного завершения проекта. Если руководство не сумеет найти способ поощрить, они лишаются единственного рычага мотивации на таких потенциально полезных сотрудников. Итак, для людей с потребностью в успехе нужно создать следующие условия:

- давать посильные задачи;
- предоставлять достаточные полномочия для инициативы и взятия ответственности на себя;
- постоянно поощрять.

Заключительной частью содержательной теория мотивации Макклелланда является потребность в причастности. То есть, речь идет о людях, которые в работе ценят межличностные отношения. Идеальная сфера действия для таких людей – это социальное общение. Руководители должны уделять больше внимание личному контакту с такими сотрудниками, узнавать об их заботах, семьях, хобби, а желательно, собирать людей с такой направленностью отдельной группой [11].

МакКлелланд считал, что указанные три типа потребностей, а точнее их комбинация определяет мотивацию любого сотрудника. Зная потребности сотрудника, можно выстраивать под него систему мотивации, а также понимать на какие задачи его лучше назначить.

Таким образом, теория приобретенных потребностей может широко использоваться на практике (посмотрите несколько примеров). Для этого, нужно четко определить потребности (точнее их комбинацию) для сотрудников или групп сотрудников (отделов, департаментов).

В отличие от содержательных мотивационных теорий процессуальные рассматривают вопрос совершенно с иной точки зрения. Процессуальные теории мотивации занимаются анализом того, как люди распределяют свои усилия в достижении поставленной цели и какой вид поведения ими

выбирается. Следовательно, можно сказать, что они в большей степени направлены на процесс достижения целей, а не на её содержания, как в содержательных теориях мотивации. Процессуальные теории мотивации в менеджменте занимают особое место, так как тесно связаны с управлением персоналом [15].

Теория ожиданий (Expectancy Theory) - говорит о том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для возникновения у него мотивации к достижению данной цели (обусловленной потребностью). Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого. То есть мало наличие у человека потребности, надо чтобы он ожидал, что затраченные им усилия, в самом деле, помогут ему ее удовлетворить. Например, человек хочет устроиться на хорошо оплачиваемую и престижную работу. Для этого он поступает в ВУЗ, так как ожидает, что диплом поможет ему достичь этой цели. Автор теории ожиданий – американский ученый Виктор Врум впервые изложил свою теорию в книге «Труд и мотивация» (1964), где выделил три ключевых фактора влияющих на мотивацию:

Ожидание 1: обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень результатов? (достижение желаемой цели);

Ожидание 2: приведет ли эффективная деятельность к достижению результатов? (то есть достижение результата – основной инструмент для получения вознаграждения);

Ожидание 3: ценность результатов (валентность).

Теория ожиданий представлена на рисунке 1.5.

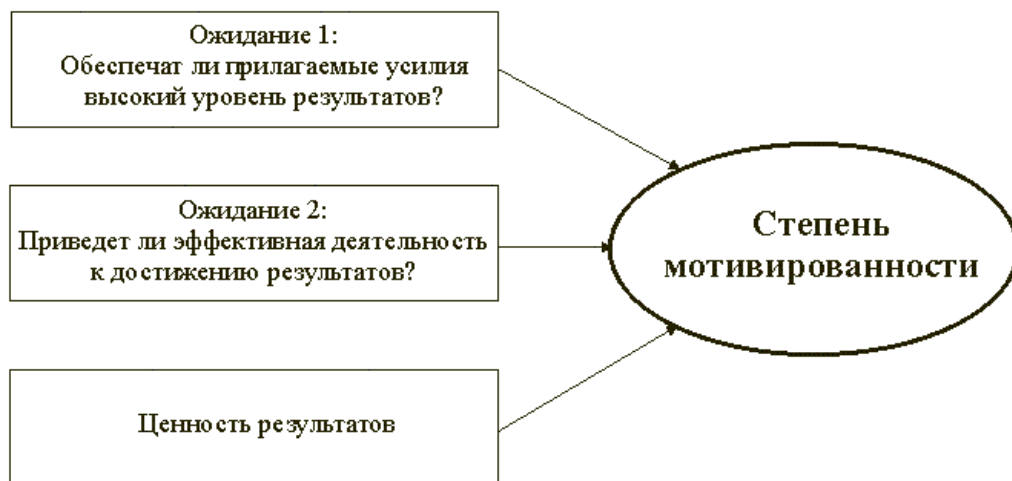


Рисунок 1.5 - Схема теории ожидания В. Врума

Чем сильнее каждый из этих трех факторов, тем выше мотивация работника. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой. Следующая процессуальная теория - теория справедливости Адамса, которая исходит из того, что люди в процессе работы постоянно соотносят затраченные усилия с полученным вознаграждением и сравнивают полученный результат с оценкой других работников. Если сравнение показывает дисбаланс не в пользу работника, у него возникает чувство несправедливости и психологическое напряжение, снижающее мотивацию [7].

Теория справедливости (сформулирована П. Гудмэном и затем развита Джоном Стейси Адамсом). В основе теории лежит понимание того, что люди склонны субъективно оценивать справедливость вознаграждения за выполненную ими работу. На основе собственных субъективных представлений сотрудник определяет:

- значимость для себя всех форм возможного поощрения;
- величину тех издержек, которые он понес при осуществлении трудовой деятельности;
- вознаграждение и издержки тех лиц или тех ситуаций, с которыми он сравнивает себя и свою деятельность [4].

Теория справедливости представлена на рисунке 1.6.

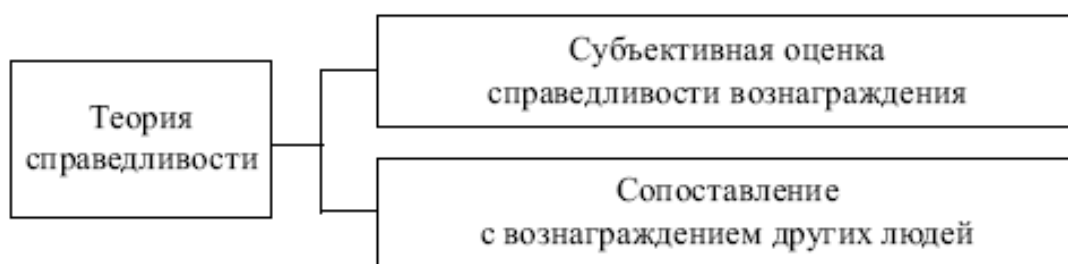


Рисунок 1.6 – Схема теории справедливости Адамса

Основной вывод теории справедливости для практической мотивации состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. При этом следует отметить, что восприятие и оценка справедливости работниками носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками той же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих такую же работу.

Модель Портера – Лоулера разработана в конце 60-х годов. Американские ученые Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теорий ожидания и справедливости, описанных выше. В модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты труда зависят от приложенных работником усилий, его способностей и степени осознания работником своей роли в процессе труда в организации [8]. Модель Портера – Лоулера представлена на рисунке 1.7.

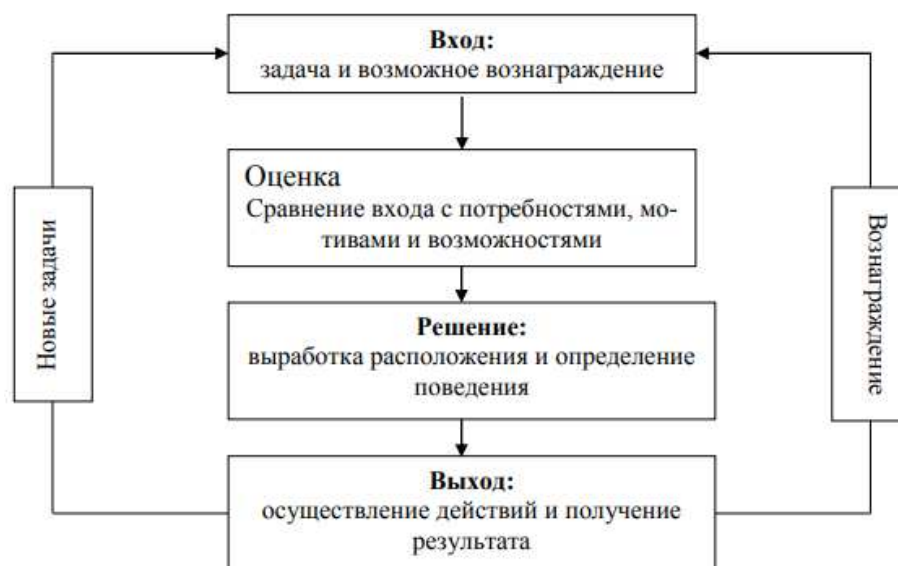


Рисунок 1.7 – Схема процесса мотивации в теории ожидания и модели Портера – Лоулера

Наиболее важный практический вывод этой теории: результативный труд ведет к удовлетворенности работника при справедливом вознаграждении за приложенные усилия и внутреннем восприятии работником достигнутых результатов. Учет всех факторов мотивации работника на практике позволяет повысить производительность труда.

Таким образом, проанализировав положения вышеперечисленных теорий мотивации трудовой деятельности персонала, можно сделать вывод, что несмотря на то, что сами теории появлялись в различные периоды времени, их актуальность не теряется. Важным моментом разработки эффективной системы мотивации каждой организации является подробное изучение данных теорий.

Выводы по главе 1.

В заключение первой главы можно сделать следующие выводы:

1. Система мотивации – это эффективный инструмент менеджера. Чтобы управлять текущей ситуацией, непосредственный руководитель должен гибко и оперативно менять механизмы мотивации, подстраиваясь под текущие условия и задачи.

2. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия.

3. Система мотивации персонала в современной интерпретации – это совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников.

4. Грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров компании).

5. Изучение теорий мотивации трудовой деятельности и комплексный подход является важным моментом разработки эффективной системы мотивации каждой организации.

2 Исследование и оценка эффективности системы мотивации

2.1 Экономико-организационная характеристика АО НПФ «Газфонд»

АО НПФ «Газфонд» является одним из самых крупных негосударственных пенсионных фондов страны. Фонд является соучредителем Национальной ассоциации негосударственных пенсионных фондов (НАПФ) - профессионального объединения участников российского пенсионного рынка. АО НПФ «ГАЗФОНД» является социально-ориентированной организацией, ключевым направлением деятельности которой является негосударственное пенсионное обеспечение.

Акционерное общество «Негосударственный пенсионный фонд ГАЗФОНД пенсионные накопления» создано 10 июня 2014 года в соответствии с Федеральным законом «О внесении изменений в Федеральный закон «О негосударственных пенсионных фондах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации», Федеральным законом от 07.05.1998 № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» и Федеральным законом «Об акционерных обществах» в результате реорганизации Негосударственного пенсионного фонда «ГАЗФОНД» в форме выделения некоммерческого пенсионного фонда с одновременным его преобразованием в акционерный пенсионный фонд.

Основной целью деятельности фонда является извлечение прибыли и осуществления негосударственного пенсионного обеспечения. Фонд выполняет следующие функции: разрабатывает пенсионные правила, а также иные правила, которые предусмотрены российским законодательством в качестве обязательных для негосударственных пенсионных фондов; заключает пенсионные договора, аккумулируют пенсионные взносы, ведёт пенсионные счета негосударственного пенсионного обеспечения; заключает договоры с иными организациями об

оказании услуг по организационному, информационному и техническому обеспечению деятельности фонда, определяет инвестиционную стратегию при размещении средств и прочее.

На протяжении многих лет фонд сохраняет свои позиции в наивысшей степени надежного и одного из самых крупных Российских негосударственных пенсионных фондов. 14 января 2019 года рейтинговое агентство Эксперт РА подтвердило рейтинг надежности Фонда на уровне ruAAA – наивысший уровень кредитоспособности / финансовой надежности / финансовой устойчивости по национальной шкале для Российской Федерации. Прогноз по рейтингу - стабильный. Показатели деятельности АО НПФ «Газфонд» за 2016 - 2018 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Показатели деятельности АО НПФ «Газфонд» за 2016 - 2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Изменения 2016-2018 гг.	
				Абсол.	В %
Количество застрахованных лиц, заключивших договоры об обязательном пенсионном страховании, чел.	1340193	6225306	6 325 739	4985546	372,00
Пенсионные накопления, тыс. руб.	162359422	457381948	505784513	343425091	211,52
Пенсионные резервы, тыс. руб.	2844	17884770	18 963 957	18961113	666705
Количество действующих пенсионных договоров, ед.	40	86155	96 427	96387	240967
Количество участников по действующим пенсионным договорам, чел.	48	164733	160 505	160457	334285
Количество участников, получающих негосударственную пенсию, чел.	1	20395	19 677	19676	196760

Показатели деятельности изменились за счет новых участников по заключенным договорам негосударственного пенсионного обеспечения. Количество застрахованных лиц, которые заключили договора по обязательному пенсионному страхованию с организацией, увеличилось на 372%. Объем пенсионных накоплений фонда вырос на 211,5%. Также нужно отметить увеличение пенсионных резервов. Процент увеличения достаточно высокий, также, как и процент увеличения количества действующих пенсионных договоров. Количество участников по действующим пенсионным договорам тоже демонстрирует существенный прирост. Количество тех, кто получает негосударственную пенсию, с одного человека в 2016 году увеличилось до 19677 человек в 2018. В целом необходимо отметить, что за 3 года показатели деятельности пенсионного фонда, как страховщика по обязательному страхованию, значительно возросли. Таким образом, можно отметить, что за последние 3 года, у АО НПФ «Газфонд» по основным показателям деятельности отмечается положительная тенденция. Отмечается увеличение количества заключенных договоров пенсионного страхования, рост числа застрахованных лиц, рост доходов по данному направлению, а также рост доходов по инвестиционной деятельности. В целях сохранения и приумножения накоплений застрахованных лиц, фонд осуществляет инвестиционную деятельность.

Любая организация находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала. Более общая система предстает для негосударственного пенсионного фонда как часть внешней среды, которая раскрывается как совокупность экономических, политических, правовых, социальных, технико-технологических, природных, культурных факторов. Из них выделим факторы, косвенно воздействующие на управленческие процессы - это: - природные (за исключением демографического), научно-технические, культурные, политические (за исключением правовых) факторы. Их

воздействие на управление фондом реализуется через факторы прямого действия. Среди них – демографические, экономические (включая рыночные), социальные, правовые факторы. В свою очередь, все они конкретизируются применительно к управлению фондом. Так, экономические факторы, воздействующие на управление НПФ, представляют собой совокупность факторов, которые формируют, в первую очередь, макро-условия функционирования фондов: состояние экономики страны в целом (кризис, стагнация, рост, стабильность), влияющее на процессы деловой активности, инфляцию, уровень заработной платы и ее динамику, а также на уровень жизни в целом, занятость населения, доходность инвестиций и пр.

К числу социальных факторов, влияющих на управление, относятся как социально-экономические (например, доходы населения и пр.), так и собственно социальные (структура и уровень социального обеспечения, в частности, пенсионного обеспечения и пр.) факторы. Значительное влияние на управленческие процессы оказывают и демографические факторы (в частности, численность работников – потенциальных участников обязательного пенсионного страхования или негосударственного пенсионного обеспечения, лиц пенсионного возраста, уровень смертности, продолжительность жизни и пр.). На управленческие процессы оказывают влияние и правовые факторы, а именно положения законодательства и иных нормативно-правовых актов, касающихся деятельности фонда.

Помимо факторов внешней среды, относящихся к макро-условиям деятельности фонда, выделим и те, которые формируют непосредственные условия деятельности фонда. К ним может быть отнесена деятельность государственного регулятора и иных органов государственного управления, регулирующих работу фонда, акционеров фонда, его клиентов (вкладчиков, участников и застрахованных лиц), а также контрагентов (управляющих компаний, специального депозитария, банков и других финансовых институтов, брокеров и пр.), конкурентная среда. Отметим, что факторы

опосредованного воздействия влияют на управление фондом через факторы прямого действия, формирующие, в свою очередь, макро- и микро-условия функционирования организации.

Основными конкурентами АО НПФ «Газфонд» являются:

1. НПФ Сбербанк;
2. НПФ Открытие;
3. НПФ БУДУЩЕЕ;
4. НПФ САФМАР;
5. НПФ ВТБ Пенсионный фонд.

Конкурентными преимуществами АО НПФ «Газфонд» является подтверждение рейтинга надежности фонда на уровне ruAAA – наивысший уровень кредитоспособности / финансовой надежности / финансовой устойчивости по национальной шкале для Российской Федерации, высокие показатели доходности от размещения средств в докризисный период, устойчивая клиентская база, представленная преимущественно предприятиями, входящими в структуры ОАО «Газпром», консервативная инвестиционная политика в части размещения пенсионных накоплений.

2.2 Анализ кадрового потенциала АО НПФ «Газфонд»

Анализ кадрового состава организации предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам, определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Кадровый состав АО НПФ «Газфонд» определен в утверждаемом ежегодно штатном расписании. Согласно штатному расписанию

численность сотрудников всех категорий в компании составляет 26 человек. Для оценки кадрового состава необходимо выполнить анализ профессионально - квалификационного уровня, а также структуры кадрового состава, что позволит определить наличие кадров и дать их общую характеристику. На рисунке 2.1 отражена организационная структура управления.

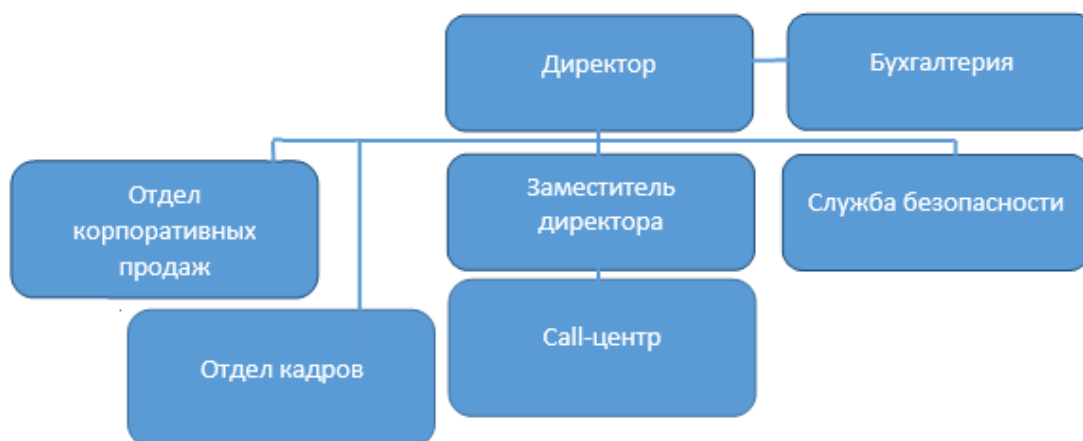


Рисунок 2.1 – Организационная структура АО НПФ «Газфонд»

Анализ организационной структуры позволяет отнести ее к типу линейно – функциональных структур управления. Руководство компании осуществляет директор, который имеет в подчинении одного заместителя.

В организации существует 3 группы категорий работников: руководители, специалисты и вспомогательный персонал. Руководители – это лица, возглавляющие соответствующий коллектив, направляющие и координирующие работу всего аппарата управления и его отдельных звеньев.

Специалисты – это работники, разрабатывающие на основе имеющейся у них специальной подготовки варианты решения отдельных конкретных вопросов производственного и управленческого характера. К ним относятся специалист по корпоративным продажам, оператор call-центра и др. Вспомогательный персонал обслуживает деятельность руководителей и специалистов (водитель).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Обеспеченность организации трудовыми ресурсами характеризуется данными, которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Показатели движения персонала

Наименование категории персонала и должности	Среднесписочная численность, чел.			Отклонение, чел (+,-)		Темп роста, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2016	2017/2016	2018/2016
<i>Руководители</i>	2	2	2	0	0	100	100
Директор	1	1	1	0	0	100	100
Заместитель директора	1	1	1	0	0	100	100
<i>Специалисты</i>	29	25	21	-4	-4	86,2	87,5
Специалист отдела кадров	2	2	2	0	0	100	100
Сотрудник службы безопасности	3	3	3	0	0	100	100
Юрист	1	1	1	0	0	100	100
Ведущий специалист по корпоративным продажам	3	3	3	0	0	100	100
Специалист по корпоративным продажам	15	11	7	-4	-4	73,3	63,7
Бухгалтер	1	1	1	0	0	100	100
Оператор call-центра	4	4	4	0	0	100	100
<i>Вспомогательный персонал</i>	3	3	3	0	0	100	100
Водитель	3	3	3	0	0	100	100
Итого	34	30	26	-4	-4	88,2	86,7

Анализ приведенных данных показывает, что общее уменьшение численности в целом за период составило 8 человек. Численность руководителей и вспомогательного персонала осталась неизменной. Изменениям подверглась только категория специалистов отдела корпоративных продаж, в ней общее снижение численности составило 36,3

%. На рисунке 2.2 наглядно представлено изменение численности работников в анализируемом периоде.

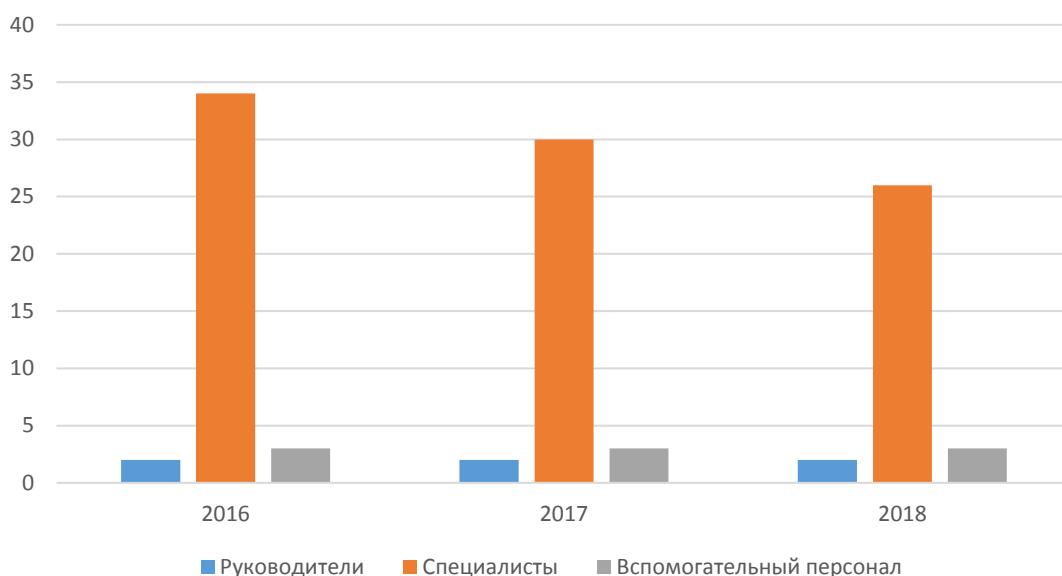


Рисунок 2.2 - Изменения численности персонала в период 2016-2018 гг.

Анализ качественного состава персонала является необходимым для выявления резервов повышения эффективности деятельности организации. Анализ в таблицу 2.3 проведен по следующим признакам: пол, возраст, трудовой стаж и уровень образования.

Таблица 2.3 - Качественный состав работников

Признаки	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Пол:						
Женщины	28	24	21	82,4	70,6	80,8
Мужчины	6	6	5	17,6	20	19,2
Возраст:						
До 20 лет	3	2	2	8,82	6,7	7,7
От 21 до 30 лет	24	20	13	70,6	66,7	50
От 31 до 40 лет	6	6	7	17,6	20	26,9
От 41 года и выше	2	2	4	5,9	6,7	15,4
Трудовой стаж:						
До 1 года	20	17	13	58,8	56,7	50
От 1 до 3 лет	6	5	5	17,6	16,7	19,2

Окончание таблицы 2.3

От 3 до 5 лет	4	4	4	11,8	13,3	15,4
От 5 лет и выше	4	4	4	11,8	13,3	15,4
Уровень образования:						
Высшее	18	15	14	52,9	50	53,8
Среднее профессиональное	16	15	12	47,1	50	46,2
Итого:	34	30	26	100	100	100

Большая часть структуры работников это женщины 80,8 %, которые занимают руководящие должности и должности специалистов. Мужчины, в свою очередь, занимают 19,2 % всего персонала, занимая должности вспомогательного персонала и специалистов. На рисунке 2.3 наглядно отображены изменения структуры сотрудников по полу.

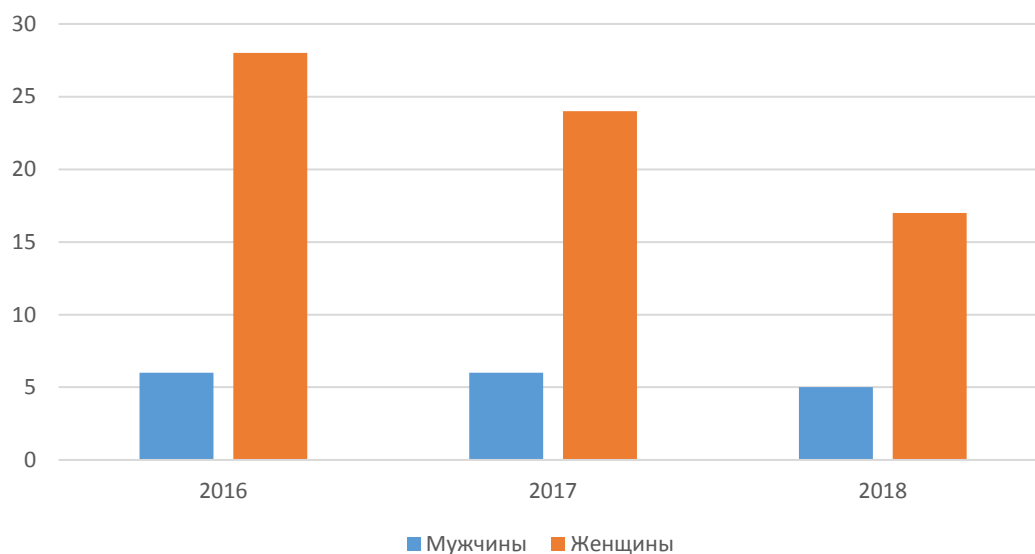


Рисунок 2.3 - Изменения структуры работников по полу

Большинство сотрудников находится в возрасте от 21 до 30 лет (50 %), доля работников от 31 до 40 лет занимает 26,9 %, от 41 года и выше приходится 15,4 %, и малая часть приходится на возраст до 20 лет – всего 7,7 %. На рисунке 2.4 отражены Изменения структуры работников по возрасту.

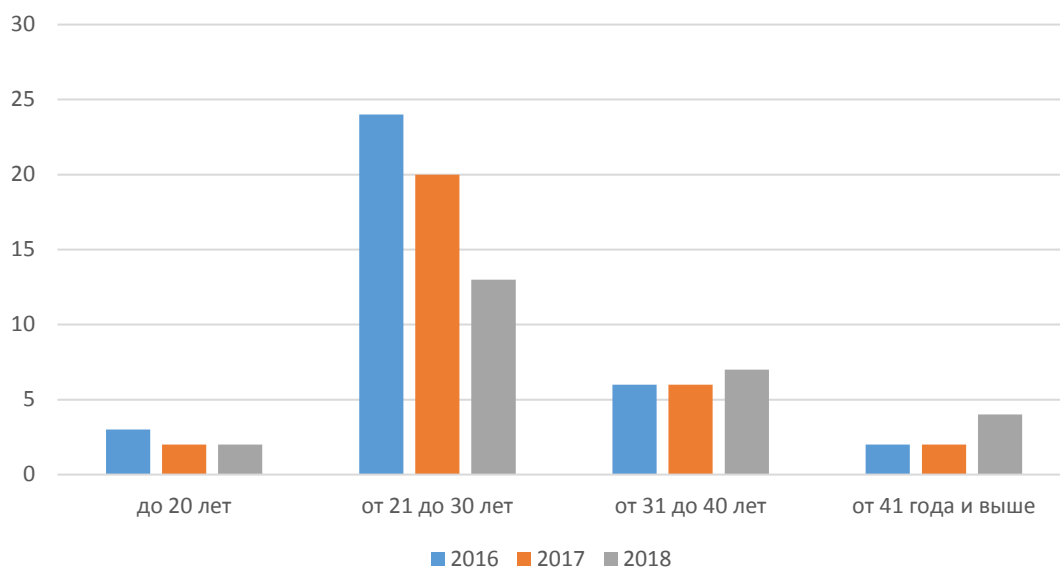


Рисунок 2.4 - Изменения структуры работников по возрасту

Максимальная доля в 2018 году приходится на сотрудников, имеющих трудовой стаж до 1 года (50%), также высокая доля приходится на сотрудников со стажем от 1 года до 3 лет – показатель равен 19,2 %, и от 3 до 5 лет и от 5 лет и выше работает в организации меньшая часть – всего 15,4 %. На рисунке 2.5 наглядно отображены Изменения структуры персонала организации по трудовому стажу.

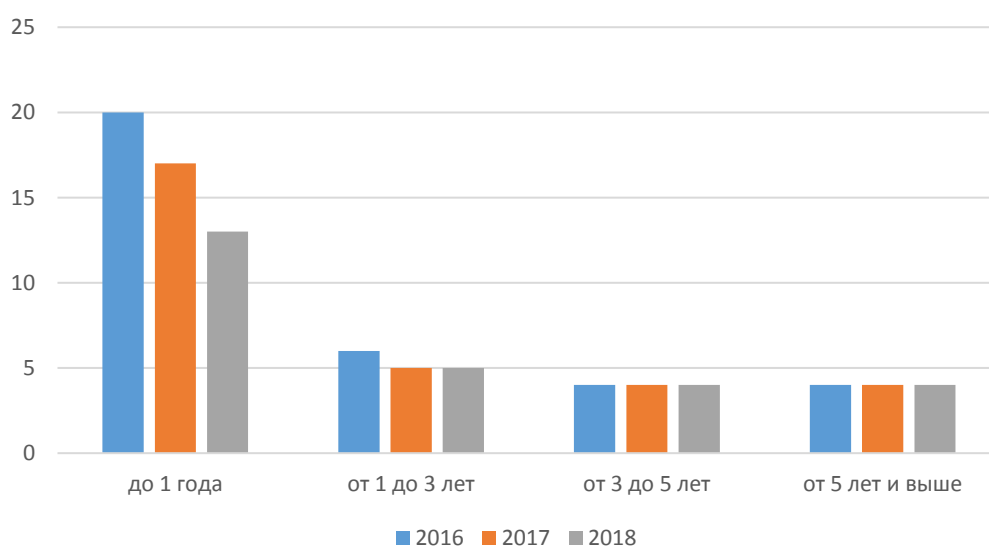


Рисунок 2.5 - Изменения структуры персонала по трудовому стажу

Уровень образования сотрудников делится на высшее и среднее образование, таким образом, соотношение высшего и среднего профессионального образования находится практически на одном уровне: на высшее образование приходится 53,8 % численности персонала, а на среднее – 46,2 %. Высшее образование имеют сотрудники, находящиеся на руководящих должностях и должностях специалистов, среднее образование имеют как сотрудники, относящиеся к категории вспомогательного персонала, так и часть сотрудников специалистов. Также, можно отметить, что часть сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование, на данный момент проходят обучение в институтах, что характеризует их стремление к повышению образовательного уровня. На рисунке 2.6 отражены изменения структуры работников по уровню их образования.

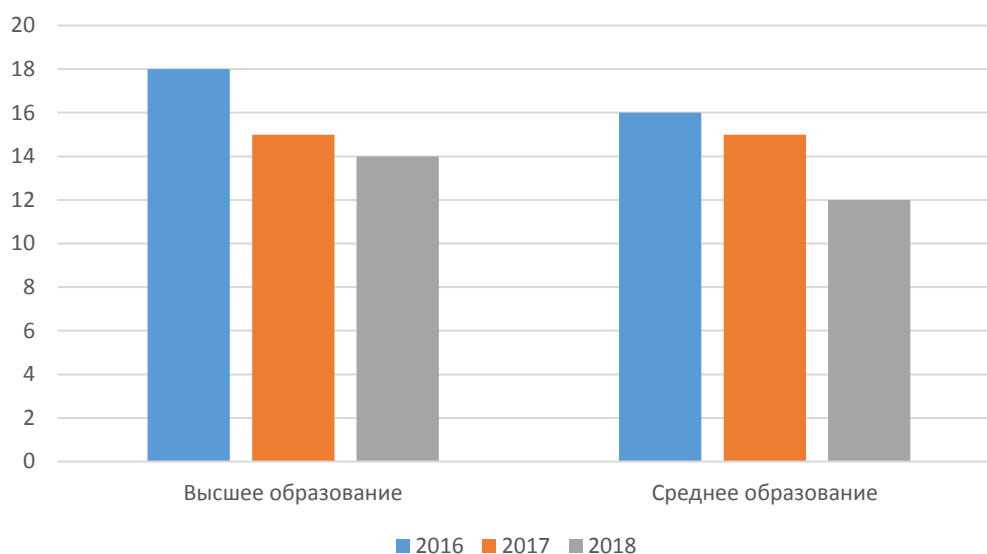


Рисунок 2.6 - Изменения структуры персонала по уровню образования

Далее рассмотрим движение кадров АО НПФ «Газфонд» за период 2016-2018 года. Т.к. изменения численности персонала произошли только в отделе корпоративных продаж, рассчитаем коэффициенты, характеризующие мобильность персонала:

Коэффициент постоянства = работающие постоянно/среднесписочная численность;

Коэффициент оборота по приему = принято / среднесписочная численность;

Коэффициент оборота по выбытию = уволено / среднесписочная численность;

Коэффициент текучести= уволено / среднесписочная численность.

Результаты расчетов представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Характеристика движения кадров за период 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность, чел	18	14	10
Число уволившихся сотрудников, чел	4	4	4
Число принятых на работу, чел	2	3	2
Число постоянно работающих, чел	14	10	6
Коэффициент постоянства	0,8	0,7	0,6
Коэффициент оборота по приему	0,1	0,2	0,2
Коэффициент оборота по выбытию	0,2	0,3	0,4
Коэффициент текучести	0,2	0,3	0,4

Исходя из качественного анализа персонала АО НПФ «Газфонд», можно отметить его следующие особенности: основу кадрового состава образуют работники возрастной категории от 21 года до 30 лет (50 %), большая часть сотрудников имеет высшее профессиональное образование – 53,8 %, большинство сотрудников работает в организации менее года, на основании этих показателей можно сделать вывод, что в организации высокая текучесть кадров. Необходимо отметить, что текучесть персонала для любой предпринимательской организации – признак надвигающихся проблем, следовательно, необходимы организационные изменения, т.к. при снижении показателя коэффициента постоянства персонала возникают серьезные опасения, поскольку нежелание сотрудников работать в компании является очевидной проблемой.

2.3 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала АО НПФ «Газфонд»

Целью анализа действующей системы мотивации и стимулирования персонала в АО НПФ «Газфонд» является создание представления о ее недостатках и возможности их целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников. Рассмотрим каждую группу методов стимулирования более подробно. В управлении персоналом АО НПФ «Газфонд» применяются следующие группы методов:

1. Административно - организационные методы управления: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством должностных инструкций; использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью компании.

2. Экономические методы управления: материальное стимулирование труда работников: основная заработная плата; фиксированные премиальные в каждом месяце. Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Фирма использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Заработная плата работников складывается из должностного оклада и премий. Форма оплаты труда используется повременно – премиальная. Вознаграждение состоит из двух частей: - простой повременной оплаты; - премиальной части вознаграждения. Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей. Основным условием премирования является выполнение установленных месячных планов. Премия в компании является фиксированной. Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями; совершение дисциплинарного проступка; причинение материального ущерба компании или нанесение вреда ее деловой репутации. Конкретный размер снижения премии определяется директором и зависит от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий.

3. Социально-психологические методы управления: развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания; стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий, предоставление оплачиваемых отпусков и т.п.).

Для исследования причин выявленной проблемы текучести кадров компании были применены: метод наблюдения (включенное наблюдение в естественных условиях), а также метод тестирования (приложение А). Необходимо было распределить 100 баллов по 10 факторам. Это означает, что чем больше баллов отдано одной области, тем больше именно этот фактор в компании удовлетворяет сотрудника. Если какой-либо фактор совсем не удовлетворяет, необходимо отдать ему 0 баллов. В опросе приняло участие 10 человек (сотрудники отдела корпоративных продаж), и были получены следующие результаты, представленные в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Результаты опроса персонала на предмет удовлетворенности своей трудовой деятельностью

Факторы	Общее кол-во баллов	Доля, %
Социально-психологический климат	64	6
Надёжность организации	106	11
Трудовая деятельность	114	11
Условия труда	123	12
Организация и руководство	27	3
Карьерный рост	101	10
Оплата труда	121	12

Окончание таблицы 2.5

Режим работы	130	13
Социальная политика	114	11
Оценка достижений	100	10
Итого	1000	100

По результатам данных опроса удовлетворенностью своей деятельностью в компании сотрудников АО НПФ «Газфонд», можно сделать вывод: основной мотивирующий фактор, как «оплата труда», набрал 121 балл (12%), это говорит о том, что работники довольны ее размерами. Также большое количество баллов получил фактор «условия труда» (12 %) и «режим работы» (13 %). Факторы, получившие минимальное количество баллов – «организация и руководство» (3 %) и «социально-психологический климат» (6 %), говорят о том, что в коллективе неблагоприятный социально-психологический климат и регулярные конфликты, а это, в свою очередь, влияет на производительность каждого работника. Виной тому – личностные причины: недобросовестное исполнение своих обязанностей; неодинаковое личное отношение руководителя к подчиненным; выбор начальником неэффективного стиля руководства.

Пример личного наблюдения: В г. Норильске в 2018 г. компания открыла новое подразделение, в которое требовался руководитель. Специалистам по корпоративным продажам была озвучена информация об открытии вакансии и каждый мог выдвинуть свою кандидатуру. В итоге, откликнулась только одна сотрудница «А», которой директор и пообещала эту должность. Далее, кандидат в руководители нового офиса, была отправлена в длительную командировку (на неделю) в г. Кызыл. Во время отсутствия «А», директор уговаривает переехать в Норильск другую подчиненную «Б», которая по всей видимости ей больше импонирует. В итоге «Б» соглашается. При этом директор продолжает поддерживать связь с «А» и говорить о том, какая она «молодец», и как здорово что она будет руководителем, хотя на столе «Б» уже лежит билет в один конец.

Причина: личная неприязнь.

Итог: «А» случайно узнает об этой ситуации от коллеги и по приезду пишет заявление об увольнении по собственному желанию, а сотрудники, узнав об этой ситуации, теряют доверие к руководителю, следствием чего являются напряженные отношения между директором и подчиненными.

Текущая кадровая обусловлена плохой коммуникацией и плохо развитой системой поощрений, то есть если сотрудник перевыполнил дневной план, то это нормально, он не услышит ни слова в свой адрес, и уж тем более похвалы, а вот если не выполнил – «пиши объяснительную и вообще, я тебя лишу премии». Директор считает наказание основным методом стимулирования, характер отношений с подчиненными - по настроению. При решении каких-либо проблем или задач, если кто-то из подчиненных проявляет инициативу, директор ее полностью подавляет, т.к. воспринимает инициативу как способ подорвать ее авторитет. В такой атмосфере работники чувствуют себя недооцененными, проигнорированными и незначительными.

По данным таблицы 2.5 построим диаграмму, из которой наглядно видно процентное соотношение факторов в области трудовой деятельности персонала, которые в большей или меньшей степени удовлетворяют сотрудников.

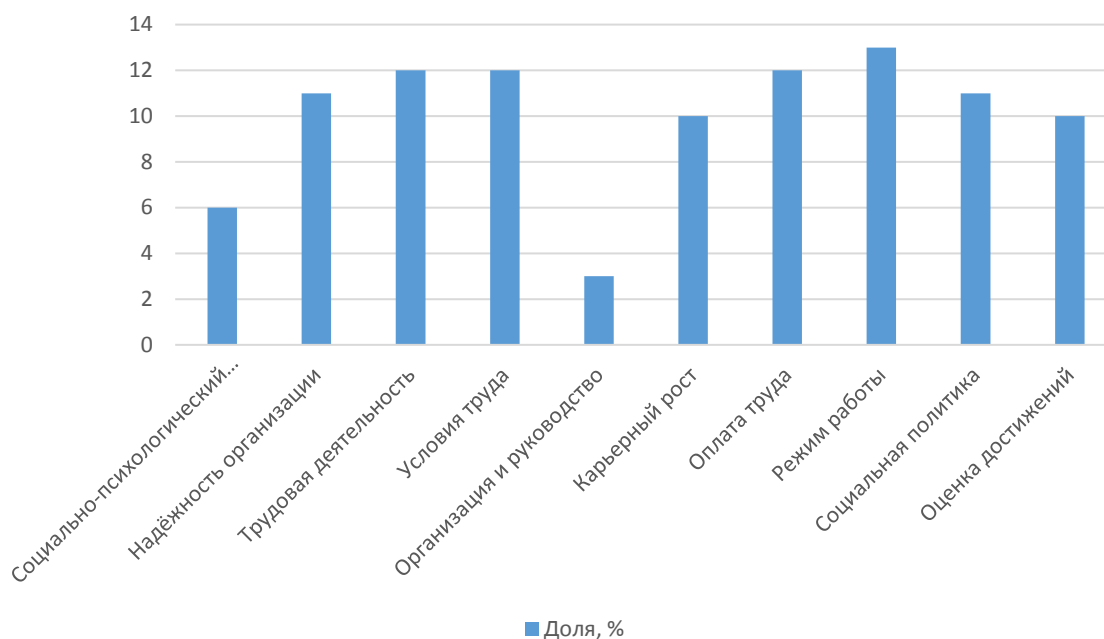


Рисунок 2.7 - Степень удовлетворенности персонала своей деятельностью

Результаты обработки ответов позволяют увидеть, что основным показателем неудовлетворения и текучести персонала являются факторы «организация и руководство» и «социально-психологический климат», виной тому – личностные причины директора: недобросовестное исполнение своих обязанностей; неодинаковое личное отношение к подчиненным; выбор неэффективного стиля руководства, следствием чего являются напряженные отношения между директором и коллективом, неблагоприятный социально-психологический климат и конфликты, происходящие на регулярной основе. Дерево проблем представлено на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Дерево проблем

В соответствии с выявленными проблемами выделим основные направления и способы устранения и представим их в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Ключевые направления и способы устранения выявленных проблем

Направления	Способы
1. Организация и руководство	- изменение организационной структуры
2. Социально-психологический климат	- развитие корпоративной культуры (разработка мероприятий для улучшения социально-психологического климата)

3 Разработка проекта по формированию системы мотивации и стимулирования персонала на примере организации АО НПФ «Газфонд»

3.1 Определение требований к проекту развития системы мотивации и стимулирования персонала

В результате проведенного анализа мотивации работников АО НПФ «Газфонд» было выявлено, что для более эффективного функционирования малого предприятия необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы мотивации. Для более эффективного совершенствования существующей системы мотивации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие неблагоприятные для сотрудников и компании в целом последствия. Заказчиком проекта является директор АО НПФ «Газфонд». Начало проекта 02.09.2019 г. – окончание проекта 02.11.2019 г.

Таблица 3.1 - Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованная сторона	Ожидания
Заказчик	Снижение текучести персонала
Сотрудники	Сплочение коллектива Устранение конфликтов

Ограничения:

- финансовые – использование не более 25000 руб.;
- трудовые – привлечение не более 4 человек.

Ключевым результатом проекта будет являться снижение уровня текучести кадров.

В соответствии с проектной структурой управления для решения поставленной цели, а конкретно создания эффективной системы мотивации персонала, создана специальная рабочая группа:

1. Заместитель директора – ответственный за результат проекта. Основные задачи - это координация участников команды, контроль выполнения задач, корректировка плана, подотчетность директору.

2. Директор – заказчик проекта. Участие в проекте необходимо для помощи с изменением должностных инструкций, а также для сплочения коллектива, чтобы внедрение изменений прошло максимально легко и быстро

3. Ведущий специалист по корпоративным продажам – основная задача, это помочь подготовить отдел продаж к новым изменениям, а также внести коррективы в должностные инструкции.

3.2 Разработка проекта по формированию системы мотивации и стимулирования персонала

Для формирования системы мотивации и стимулирования персонала в АО НПФ «Газфонд» в первую очередь необходимо внести изменения в организационную структуру, и рассказать коллективу о предстоящих изменениях. При этом новая организационная структура компании примет вид, представленный на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Изменённая организационная структура АО НПФ «Газфонд»

К причинам изменений организационной структуры можно отнести:

- слабое управление и руководство;
- текучесть кадров;
- наличие частых стрессовых явлений и производственных конфликтов.

По - нашему мнению, использование указанных направлений и способов позволит организации решить выявленные проблемы и повысить эффективность своего функционирования. Следующим шагом будем оповещение персонала о нововведениях в корпоративной культуре. Так же следует обратить особое внимание на обратную связь от сотрудников. Далее представим декомпозицию проекта.

Таблица 3.2 – Декомпозиция проекта

Задачи проекта			
1.Документальное обеспечение проекта	2.Изменения в должностных инструкциях	3.Развитие корпоративной культуры	4.Адаптация сотрудников
1.1 Создание и утверждение новой организационной структуры	2.1 Внесение корректировок в должностные инструкции руководителей	3.1 Совместные занятия спортом	4.1 Подготовка текущего персонала к изменениям
		3.2Проведение деловых игр	4.2 Ознакомление персонала с изменениями
			4.3 Обратная связь

На основе декомпозиции проекта, в программе Microsoft Project была сформирована диаграмма Ганта (приложение Б).

Для развития корпоративной культуры в организации АО НПФ «Газфонд» были предложены следующие мероприятия:

- совместные занятия спортом;
- проведение деловых игр.

Социально-психологический климат определяется как система сложившихся в трудовом коллективе межличностных отношений между его членами. Согласно представленными выше задачами была составлена матрица ответственности выполнения работ проекта (приложение В).

Так же немало важным этапом при разработке проекта, является выявление возможных событий, которые могут привести к негативным последствиям. Риски необходимо оценить и выработать стратегию и план действий по их устранению. Основные риски приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Виды рисков и мероприятия по их снижению

Категория риска	Воздействие	Содержание	Стратегия реагирования
Финансовые	Увеличение общего количества издержек	Превышение бюджета проекта	Принятие: Создание резерва в бюджете проекта
Кадровые	Принятие неэффективных управленческих решений, вследствие получения искаженных данных	Полученная обратная связь от сотрудников не будет соответствовать действительности	Перенос: Проведение анонимного опроса

Проведем анализ рисков при реализации проекта. Оценка рисков производится руководителем организации. В процессе оценки используются следующие показатели:

1. Вероятность возникновения риска (шкала: 0-1);
2. Степень влияния риска (шкала: 1-10);
3. Ранг риска – значимость данного риска для деятельности организации (шкала: 1-5).

Интегральная оценка рассчитывается путем перемножения всех показателей. Результаты оценки приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Оценка рисков, связанных с реализацией проекта

Категория риска	Вероятность возникновения риска	Степень влияния риска	Ранг риска	Интегральная оценка
Финансовые	0,6	8	1	4,8
Кадровые	0,2	5	2	2

На основе составленных данных о проекте, составлен бюджет на реализацию проекта (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Бюджет проекта

Мероприятия	Итого, руб.
1.Совместные занятия спортом	11000
2.Проведение деловых игр	7500
Итого:	18500

По полученным данным из таблицы 3.5 видно, что затраты на реализацию проекта «Формирование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии АО НПФ «Газфонд»» составят 18500 руб.

3.3 Оценка разработанного проекта по формированию системы мотивации и стимулирования персонала в организации АО НПФ «Газфонд»

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач, стоящих перед компанией. Она будет зависеть от рационального и эффективного использования человеческих

ресурсов. Рассчитаем экономический эффект данных мероприятий, на основе данных по организации.

Значение показателя текучести кадров является высоким и требует от руководства компании принятия решений, направленных на сокращение числа увольнений, т.к. это снижает эффективность работы организации в целом.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться трудовому коллективу, корпоративному духу, влечет снижение производственных показателей и эффективности работы.

Текучесть кадров отрицательно сказывается на моральном состоянии сотрудников, трудовой мотивации и их преданности организации. В результате реализации рекомендаций по совершенствованию системы мотивации сотрудников, можно достичь на начальном этапе осуществления мероприятий сокращения процента текучести кадров на 1/3 от процента текучести. Ожидаемый процент текучести составит: $K_{тек} = 0,4 - (0,4 * 1/3) = 0,27 = 27 \%$

Экономический эффект от предложенного мероприятия по сокращению текучести персонала определяется по формуле (3.1).

$$Эт = \sum_{i=1}^n P * (1 - \frac{K2}{K1}) \quad (3.1)$$

где $\sum P$ – потери, причиняемые текучестью за год, тыс. руб.;

$K1$ и $K2$ – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %.

Предположительно, при реализации предложенных мероприятий в организации произойдет снижение текучести кадров. Расчет затрат на поиск и привлечение персонала представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 Затраты на поиск и привлечение персонала

Элемент затрат	Стоимость допущения	Затраты, руб.
Увольнение		

Окончание таблицы 3.6

Документальное оформление увольнения	1 час – директор (437,5 руб\час) 1 час – специалист ОК (100 руб\час)	537,5
Найм нового сотрудника		
Собеседование	18 часов – сотрудник отдела кадров (250 руб\час) 2 часа – директор (437,5 руб\час)	5375
Тестирование	4 часа (тестирование и обработка результатов) сотрудник отдела кадров (250 руб\час)	1000 руб.
Оформление документов о приеме на работу	3 часа – сотрудник отдела кадров (250 руб\час)	750 руб.
Адаптация нового сотрудника		
Обучение на рабочем месте руководителем	4 дня по 5 часов – директор (437,5 руб\час)	8750 руб.
Наставник	10 дней по 4 часа - ведущий специалист по корпоративным продажам (280 руб\час).	11200 руб.
Итого:		27612,5

Таким образом, разработка мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования и мотивации персонала позволит сократить число увольняющихся сотрудников, и как следствие – сократить расходы на поиск и привлечение персонала. Экономический эффект от предложенных мероприятий по сокращению текучести персонала будет следующим:

$$Эт = 27612,5 \times \left(1 - \frac{0,27}{0,4}\right) = 8974,1 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести персонала с 40% до 27% составит 8974,1 руб.

На 1 сотрудника отдела корпоративных продаж приходится месячный план 60 договоров, учитывая текучесть персонала, потери от продажи

составляют 40 %. Отсюда следует, что снижение текучести персонала приведет к экономии - отсутствию потерь от продаж.

Социальная эффективность заключается в повышении уровня сотрудничества между директором и работниками; снижению уровня текучести кадров; улучшении социально - психологического климата. Мотивация носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой - работников.

Ожидаемый эффект от мероприятий:

1. Снижение уровня текучести персонала в компании;
2. Развитие корпоративной культуры: улучшение социально-психологического климата, снижение конфликтов в организации, устранение социально-психологической напряженности среди сотрудников, повышение уровня позитивного настроения при выполнении трудовых обязанностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

Для достижения поставленной цели в первой главе были рассмотрены сущность и значимость применения инструмента управления проектами в управлении персоналом, роль мотивации в системе управления персоналом и основные ее теории.

Объектом исследования выступила организация АО НПФ «Газфонд», которая является одним из самых крупных негосударственных пенсионных фондов страны.

Кадровый состав АО НПФ «Газфонд» определен в утверждаемом ежегодно штатном расписании. Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий в компании составляет 26 человек. Анализ организационной структуры позволил отнести организацию к типу линейно – функциональных структур управления. В организации существует 3 группы категорий работников: руководители, специалисты и вспомогательный персонал. Анализ качественного состава персонала показал, что большая часть персонала состоит из работников женского пола (80,8 %), в возрасте от 21 до 30 лет (50 %), имеющие трудовой стаж до 1 года (50 %) и высшее образование (53,8 %).

Для выявления проблем и исследования удовлетворенности сотрудников организации АО НПФ «Газфонд» системой мотивации, был выбран метод опроса.

Результаты исследования позволяют увидеть, что основным показателем неудовлетворения и текучести персонала являются факторы

«организация и руководство» и «социально-психологический климат», виной тому – личностные причины директора: недобросовестное исполнение своих обязанностей; неодинаковое личное отношение к подчиненным; выбор неэффективного стиля руководства, следствием чего является напряженные отношения между директором и подчиненными, неблагоприятный социально-психологический климат и регулярные конфликты.

Данному предприятию необходимо принять меры по формированию эффективной мотивации работников предприятия. Система коммуникаций, действующая на предприятии, малоэффективна, в коллективе между сотрудниками регулярно возникают конфликты, отсутствует единый командный дух, сложившийся социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективной деятельности, слабо сформирована корпоративная культура, не разработаны мероприятия по ее развитию. В проекте по формированию мотивации и стимулирования труда персонала были предложены следующие мероприятия:

- изменение организационной структуры;
- развитие корпоративной культуры (разработка мероприятий для улучшения социально-психологического климата).

Внедрение изменений в организационную структуру приведет к обеспечению качественного функционирования организации. В ходе реализации проектных мероприятий необходимо: регулярно проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя тем самым их пожелания и стремления; поддерживать благоприятный психологический климат при помощи корпоративной культуры и участия руководства в решении конфликтных ситуаций. Мероприятия по стабилизации социальной сферы внутри коллектива будут способствовать снижению конфликтов в организации, устранению социально-психологической напряженности, повышению стрессоустойчивости и лояльности работников к компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Основы управления проектами: учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с. – с. 15
2. Управление проектами: учебное пособие — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2017. — 148 с. – с. 13
3. Юсупова И.В. Управление проектами территориального развития: учебное пособие (курс лекций) / И.В. Юсупова. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 150 с. – с. 37
4. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. 304 с. – с. 17
5. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / коллектив авторов - М:КНОРУС; Астрахань: АГУ, ИД «Астраханский университет», 2016.— 160с. – с. 7
6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 482 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс. – с. 7
7. Общий менеджмент : учебное пособие / Л.С. Ружанская [и др.] ; под общ. ред. Л.С. Ружанской, И. В. Котляревской.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 116 с. – с. 68
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. – 107 с. – с. 20
9. История менеджмента : учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина ; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. - 606 с. – с. 164

10. Иванова Е.А. Теория менеджмента. учебное пособие. - М: МИИТ, 2014. - с.176 – с. 116
11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум / Т.Н. Лобанова; Бакалавр. Академический курс: Издательство – Юрайт, 2016. С. 484 – с. 127
12. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ / учебно-практическое пособие. Издательство: Финпресс, 2018 г./ С. 304 – с. 4
13. Минасян С. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 401-403. — URL <https://moluch.ru/archive/60/8830/>.
14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 323 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс. – с. 25
15. Стукова Ю. Е., Дудник Т. А., Зайцева Т. О. Управление мотивацией и стимулирование труда и его влияние на эффективность финансовой деятельности организации // Молодой ученый. — 2017. — №14. — С. 455-457. — URL <https://moluch.ru/archive/148/41833/>
16. Управление персоналом в организации : учебное пособие для всех форм обучения / Л. К. Аверченко ; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. — Новосибирск :Изд-во СибАГС, 2015. — 203 с. - с. 13
17. Управление персоналом : учебник/ Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченко. — М. : КНОРУС, 2014. — 432 с. — (Бакалавриат). - с. 238
18. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общ. ред. Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 383 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс – с. 13
19. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.Ю.Баганов. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2018. – 152 с. - с. 76
20. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом / Вадим Богданов. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 248 с. - с. 23

21. Маркина Т.А. Управление проектами в информационных технологиях : учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 88 с. - с. 17
22. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник. 12-е стереотипное издание. — Академия М, 2014. — 224 с. - с. 138
23. Теория менеджмента: учебник для вузов. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»). - с. 180
24. Менеджмент : учебник для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд., испр. И доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 645 с. – Серия : Бакалавр. Углубленный курс. - с. 278
25. Сервис по созданию опроса <https://anketolog.ru/>
26. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2014. - 624 с. – с. 91
27. Управление персоналом : учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченко. — М. : КНОРУС, 2014. — 432 с. — (Бакалавриат). - с. 238
28. Управление проектами и организационными изменениями. Сборник учебных кейсов: учебно – методическое пособие / Сиб. Федер. ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования ; сост. Т. В. Вырупаева, П. С. Зеленский и др. – Красноярск : СФУ, 2018. – 156 с.
29. Балашов А. И. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова и др. – Люберцы: ,райт2016. – 383 с.
30. Зуб А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб – Люберцы: Юрайт, 2016. – 422 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

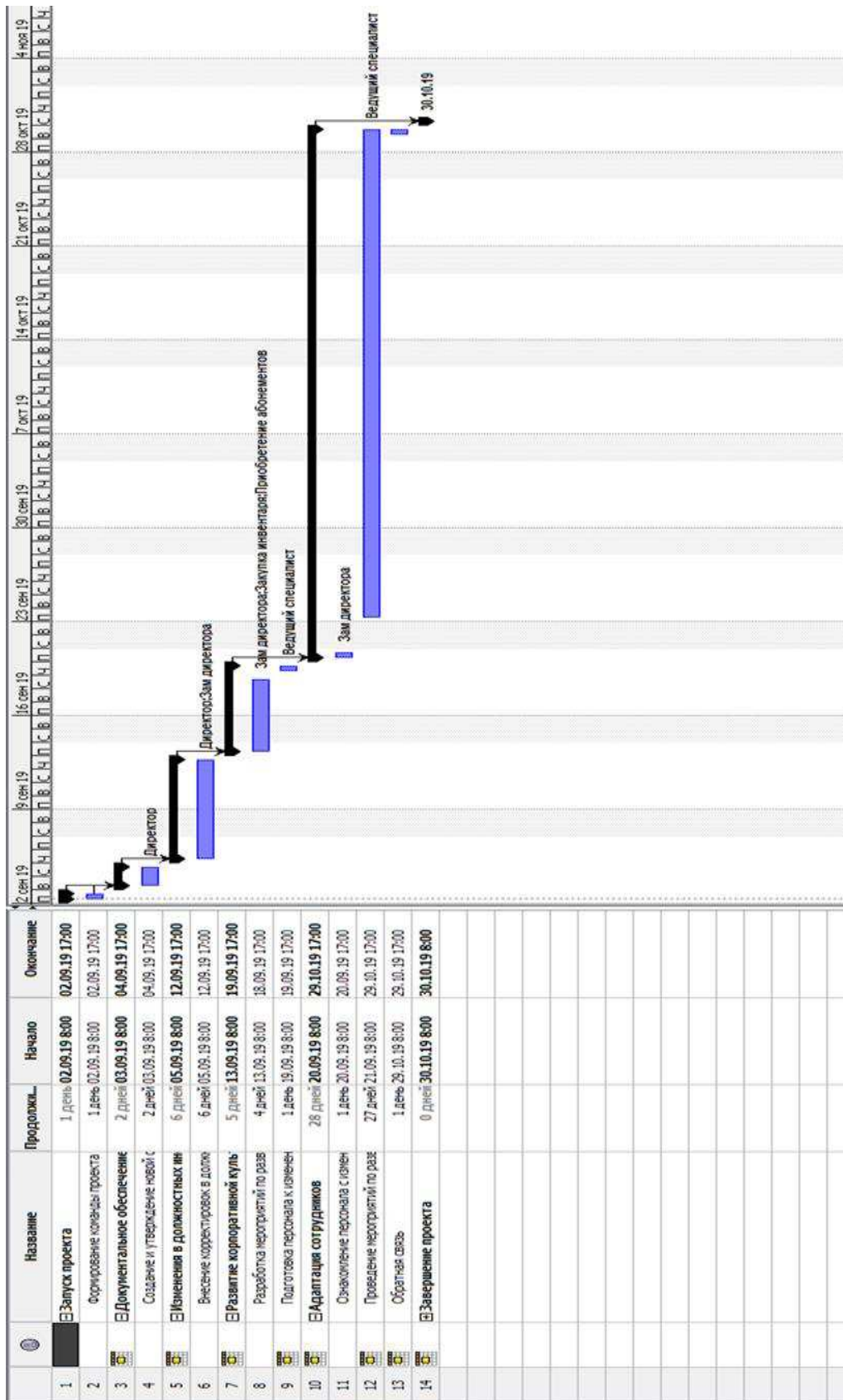
Данный опрос составлен для исследования факторов удовлетворённости персонала организации АО НПФ «Газфонд»

Необходимо распределить 100 баллов по 10 факторам. Чем больше баллов отдано одной сфере, тем больше именно этот фактор в компании Вас удовлетворяет. Если фактор совсем не удовлетворяет, необходимо отдать ему 0 баллов.

Факторы	Баллы
Социально-психологический климат	
Надёжность организации	
Трудовая деятельность	
Условия труда	
Организация и руководство	
Карьерный рост	
Оплата труда	
Режим работы	
Социальная политика	
Оценка достижений	
Итого	1000

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Матрица ответственности выполнения работ проекта

Мероприятия	Директор	Заместитель директора	Ведущий специалист по корпоративным продажам
1.Создание новой организационной структуры	С	Е	
2.Внесение корректировок в должностные инструкции руководителей	Е		
3.Подготовка персонала к изменениям	С	С	Е
4.Разработка мероприятий по развитию корпоративной культуры	С	Е	
- совместные занятия спортом		С	Е
- проведение деловых игр	С	Е	
5.Ознакомление персонала с изменениями			Е
6.Обратная связь	С	Е	

Е (execution) – исполнение;

С (consultation) – согласование;

С (supervision) – контроль.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

« 7 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по формированию системы мотивации и стимулирования
персонала в организации АО НПФ «Газфонд»

Руководитель

канд. экон. наук, доцент
должность, ученая степень


подпись, дата

Т.В.Вырупаева
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

А.В.Гареева
инициалы, фамилия

Красноярск 2019