

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой ЭОПЭТК
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.03.09 «Экономика предприятий и организаций
(нефтяная и газовая промышленность)»

**«Повышение производительности труда на предприятии
(на примере ООО «РН-Учет»)»**

Пояснительная записка

Руководитель _____ доцент, канд. экон. наук И.В. Шадрина
подпись, дата

Выпускник _____ Н.С. Анисимов
подпись, дата

Нормоконтролер _____ К.К. Гурин
подпись, дата

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического
и транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой ЭОПЭТК
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Анисимову Никите Сергеевичу

Группа ЗУБ13-08

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика», профиль
подготовки 38.03.01.05.09 «Экономика предприятий и организаций
(автомобильный транспорт)».

Тема выпускной квалификационной работы: «Повышение
производительности труда на предприятии(на примере ООО «РН-Учет»)».

Утверждена приказом по университету No 7683 от «28» июня 2018.

Руководитель ВКР: И.В. Шадрина - кандидат экономических наук
доцент кафедры «Экономика и организация предприятий энергетического и
транспортного комплексов» ИУБПЭ СФУ.

Исходные данные для ВКР:

-нормативно-правовые, законодательные акты Российской Федерации,
Красноярского края, регулирующие перевозки грузов;

- показатели, характеризующие работу подвижного состава предприятия
на маршрутах по выполнению перевозок строительных грузов, работу
грузового подвижного состава;

- производственно-экономические, финансовые показатели и сведения о
работе предприятия, технико-эксплуатационные показатели работы парка
грузовых автомобилей;

- первичная документация предприятия: бухгалтерский баланс и другие
формы бухгалтерской отчетности.

Перечень разделов ВКР:

- анализ теоретических вопросов совершенствования маршрутов
перевозок грузов и повышения эффективности работы автотранспортных
предприятий

- характеристика объекта исследования и анализ показателей
производственно-финансовой деятельности - совершенствование маршрутов
перевозки строительных грузов на предприятии.

- мероприятия по совершенствованию эффективности производственной деятельности предприятия.

Перечень презентационного материала: цель и задачи бакалаврской работы; характеристика подвижного состава; характеристика показателей работы предприятия по перевозке строительных видов грузов; организационная структура предприятия; состав парка предприятия; характеристика логистической системы организации перевозок; характеристика финансового состояния предприятия, оценка структуры активов, платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия; оценка показателей рентабельности предприятия; мероприятия к реализации в дипломном проекте; маршруты перевозки грузов предприятия; проектирование параметров зоны хранения; характеристика программного комплекса; характеристика проектируемых маршрутов; параметры маршрутов по базовому и проектируемому вариантам; анализ вариантов реализации мероприятий; переменные и постоянные затраты по базовому и проектируемому вариантам; калькуляция себестоимости по базовому и проектируемому вариантам; оценка показателей деятельности предприятия.

Руководитель ВКР _____
подпись

И.В. Шадрина

Задание принял к исполнению _____
подпись

_____ Н.С. Анисимов

«____» _____ 2018 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Повышение производительности труда на предприятии(на примере ООО «РН-Учет»).

Содержит 81 страниц текстового документа, 3 приложения, 70 использованных источников, 18 листов графического материала.

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, ОЦЕНКА, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Целью ВКР является анализ , разработка рекомендаций и методов совершенствования системы производительности труда персонала ООО «РН-Учет».

В дипломной работе решены задачи по повышению производительности стимулирования труда ООО «РН-Учет», изучено понятие «производительность» и особенности системы мотивации труда; разобраны особенности работы с персоналом на предприятиях нефтегазовой отрасли; выделены основные аспекты мотивации труда персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли; проведены исследования по мотивации труда сотрудников ООО «РН-Учет»; разработаны рекомендации по совершенствованию методов стимулирования персонала ООО «РН-Учет».

Практическая значимость заключается в разработке эффективных методов повышения производительности.

Структура работы представлена из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов производительности труда в на предприятии. Вторая глава содержит описание проблемы производительности на предприятиях нефтегазовой отрасли. В третьей главе представлены способы и рекомендации по повышению производительности труда.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты системы мотивации труда как элемент повышения потенциала кадров на предприятии.....	5
1.1 Понятие мотивации труда.....	5
1.2 Мотивационные теории поведения людей в организации.....	10
1.3 Современные проблемы мотивации работников нефтегазовых предприятий.....	18
2 Анализ системы мотивации труда как элемент повышения потенциала кадров на предприятии ООО «РН-УЧЁТ».....	24
2.1 Характеристика ООО «РН-УЧЁТ».....	24
2.2 Анализ системы мотивации труда в ООО «РН-УЧЁТ».....	28
2.3 Метод экспертных оценок для сбора и анализа информации по проблеме мотивации труда персонала.....	41
3 Мероприятия по совершенствованию мотивации труда как элемента повышения потенциала кадров на предприятии.....	52
3.1 Внедрение социально-психологических методов мотивации.....	52
3.2 Совершенствование оплаты труда.....	56
3.3 Внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «РН-УЧЁТ».....	64
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	76
Приложение А Наблюдательный лист фотографии рабочего дня.....	78
Приложение Б Результаты анкетирования в организации в целом.....	79
Приложение В Результаты письменного опроса «Исследование структурных недостатков организации».....	80
Приложение Г Показатели социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы управления человеческими ресурсами, стимулирования и мотивации трудового поведения всегда были актуальны для общества. Создание условий для всестороннего развития человека и возможностей наиболее полной реализации его способностей особенно важно, поскольку именно люди являются главным богатством любой страны, основным ресурсом и фактором производства.

Особенно актуальны эти вопросы для России, стремящейся занять достойное место среди развитых стран мира. Современный этап развития производства, внедрение новых технологий обуславливают возрастающую роль человека, его инициативы, творчества и интеллекта в экономическом прогрессе страны.

Вряд ли кто-то может не согласиться с утверждением, что главное богатство компании – это ее сотрудники. От того, насколько результативным окажется их труд, зависит успех любой организации. А наибольшая результативность достигается, только в том случае, если работники заинтересованы в результатах своей деятельности.

Сегодня система управления персоналом немислима без такой важной составляющей, как мотивация труда. Каждое предприятие, серьезно относящееся к вопросам управления персоналом, или, по крайней мере, планирующее свой завтрашний день, старается разработать собственную систему мотивации труда персонала.

Мотивация персонала лежит на перекрестье, как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности не в меньшей мере, чем технологическое перевооружение.

Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей - на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов.

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности всегда были и остаются и по сей день наиболее актуальными независимо от общественно - политического строя. От четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально - экономической деятельности.

Целью данной работы является исследование мотивации труда как элемент повышения потенциала кадров на предприятии.

Объектом исследования является ООО «РН-Учѐт».

Предмет исследования составляет мотивация труда как элемент повышения потенциала кадров на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- раскрыть понятие мотивации труда;
- рассмотреть мотивационные теории поведения людей в организации;
- раскрыть особенности организации системы мотивации труда;
- охарактеризовать ООО «РН-УЧѐТ»;
- проанализировать мотивацию труда на предприятии;
- определить основные направления совершенствования системы мотивации труда как элемент повышения потенциала кадров на предприятии ООО «РН-УЧѐТ».

Методологической основой исследования является теоретический анализ и синтез учебной литературы, журнальных статей и Интернет-ресурсов.

1 Теоретические аспекты системы мотивации труда как элемент повышения потенциала кадров на предприятии

1.1 Понятие мотивации труда

Слово «мотивация» используется в современной психологии в двояком смысле: как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение (сюда входят, в частности, потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и многое другое), и как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне. Мотивацию, таким образом, можно определить как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.

На наш взгляд, более широко раскрывает понятие мотивации следующее определение Э.А. Уткина: «Мотивация- состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации».

Представление о мотивации возникает при попытке объяснения, а не описания поведения. Это - поиск ответов на вопросы типа «почему?», «зачем?», «для какой цели?», «ради чего?», «какой смысл...?». Обнаружение и описание причин устойчивых изменений поведения и есть ответ на вопрос о мотивации содержащих его поступков.

Любая форма поведения может быть объяснена как внутренними, так и внешними причинами. В первом случае в качестве исходного и конечного пунктов объяснения выступают психологические свойства субъекта поведения, а во втором - внешние условия и обстоятельства его деятельности. В первом случае говорят о мотивах, потребностях, целях, намерениях, желаниях, интересах и т. п., а во втором - о стимулах, исходящих из сложившейся ситуации.

Иногда все психологические факторы, которые как бы изнутри, от человека определяют его поведение, называют личностными диспозициями.

Тогда, соответственно, говорят о диспозиционной и ситуационной мотивациях как аналогах внутренней и внешней детерминации поведения.

Диспозиционная и ситуационная мотивации не являются независимыми. Диспозиции могут актуализироваться под влиянием определенной ситуации, и, напротив, активизация определенных диспозиций (мотивов, потребностей) приводит к изменению ситуации, точнее, ее восприятия субъектом. Его внимание в таком случае становится избирательным, а сам субъект предвзято воспринимает и оценивает ситуацию, исходя из актуальных интересов и потребностей. Практически любое действие человека следует поэтому рассматривать как двоякодетерминированное: диспозиционно и ситуационно.

Поведение личности в ситуациях, которые кажутся одинаковыми, представляется довольно разнообразным, и это разнообразие трудно объяснить, апеллируя только к ситуации. Установлено, например, что даже на одни и те же вопросы человек отвечает по-разному в зависимости от того, где и как эти вопросы ему задаются. В этой связи есть смысл определить ситуацию не физически, а психологически, так, как она представляется субъекту в его восприятии и переживаниях, т. е. так, как человек понимает и оценивает ее.

Сиюминутное, актуальное поведение человека следует рассматривать не как реакцию на определенные внутренние или внешние стимулы, а как результат непрерывного взаимодействия его диспозиций с ситуацией. Это предполагает рассмотрение мотивации как циклического процесса непрерывного взаимного воздействия и преобразования, в котором субъект действия и ситуация взаимно влияют друг на друга, и результатом этого является реально наблюдаемое поведение. Мотивация в данном случае мыслится как процесс непрерывного выбора и принятия решений на основе взвешивания поведенческих альтернатив.

Мотивация объясняет целенаправленность действия, организованность и устойчивость целстной деятельности, направленной на достижение определенной цели.

Мотив в отличие от мотивации - это то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым личностным свойством, изнутри побуждающим к совершению определенных действий. Мотив также можно определить как понятие, которое в обобщенном виде представляет множество диспозиций.

Из всех возможных диспозиций наиболее важной является понятие потребности. Ею называют состояние нужды человека или животного в определенных условиях, которых им недостает для нормального существования и развития.

Потребности есть у всех живых существ, и этим живая природа отличается от неживой. Другим ее отличием, также связанным с потребностями, является избирательность реагирования живого именно на то, что составляет предмет потребностей, т.е. на то, чего организму в данный момент времени не хватает.

Количество и качество потребностей, которые имеют живые существа, зависит от уровня их организации, от образа и условий жизни, от места, занимаемого соответствующим организмом на эволюционной лестнице.

Меньше всего потребностей у растений, которые имеют нужду в основном только в определенных биохимических и физических условиях существования. Больше всего разнообразных потребностей у человека, у которого, кроме физических и органических потребностей, есть еще материальные, духовные, социальные. Как личности, люди отличаются друг от друга разнообразием имеющихся у них потребностей и особым сочетанием этих потребностей.

Основные характеристики человеческих потребностей - сила, периодичность возникновения и способ удовлетворения. Дополнительной, но весьма существенной характеристикой, особенно когда речь идет о личности, является предметное содержание потребности, т. е. совокупность тех объектов материальной и духовной культуры, с помощью которых данная потребность может быть удовлетворена.

Второе после потребности по своему мотивационному значению понятие - цель. Целью называют тот непосредственно осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность. Психологически цель есть то мотивационно-побудительное содержание сознания, которое воспринимается человеком как непосредственный и ближайший ожидаемый результат его деятельности.

Цель является основным объектом внимания, занимает объем кратковременной и оперативной памяти; с ней связаны разворачивающийся в данный момент времени мыслительный процесс и большая часть всевозможных эмоциональных переживаний. В отличие от цели, связанной с кратковременной памятью, потребности, вероятно, хранятся в долговременной памяти.

Рассмотренные мотивационные образования: диспозиции (мотивы), потребности и цели - являются основными составляющими мотивационной сферы человека.

Каждая из диспозиций может быть реализована во многих потребностях. В свою очередь поведение, направленное на удовлетворение потребности, разделяется на виды деятельности (общения), соответствующие частным целям.

Мотивационную сферу человека с точки зрения ее развитости можно оценивать по следующим параметрам: широта, гибкость и иерархизированность.

Под широтой мотивационной сферы понимается качественное разнообразие мотивационных факторов - диспозиций (мотивов), потребностей и целей, представленных на каждом из уровней. Чем больше у человека разнообразных мотивов, потребностей и целей, тем более развитой является его мотивационная сфера.

Гибкость мотивационной сферы характеризует процесс мотивации следующим образом. Более гибкой считается такая мотивационная сфера, в

которой для удовлетворения мотивационного побуждения более общего характера (более высокого уровня) может быть использовано больше разнообразных мотивационных побудителей более низкого уровня.

Иерархизированность - это характеристика строения каждого из уровней организации мотивационной сферы, взятого в отдельности. Потребности, мотивы и цели не существуют как рядоположенные наборы мотивационных диспозиций. Одни диспозиции (мотивы, цели) сильнее других и возникают чаще; другие слабее и актуализируются реже. Чем больше различий в силе и частоте актуализации мотивационных образований определенного уровня, тем выше иерархизированность мотивационной сферы.

Кроме мотивов, потребностей и целей в качестве побудителей человеческого поведения рассматриваются также интересы, задачи, желания и намерения.

Интересом называют особое мотивационное состояние познавательного характера, которое, как правило, напрямую не связано с какой-либо одной, актуальной в данный момент времени потребностью. Интерес к себе может вызвать любое неожиданное событие, непроизвольно привлекающее к себе внимание, любой новый появившийся в поле зрения предмет, любой частный, случайно возникший слуховой или иной раздражитель.

Задача как частный ситуационно-мотивационный фактор возникает тогда, когда в ходе выполнения действия, направленного на достижение определенной цели, организм наталкивается на препятствие, которое необходимо преодолеть, чтобы двигаться дальше. Одна и та же задача может возникать в процессе выполнения самых различных действий и поэтому так же неспецифична для потребностей, как и интерес.

Желания и намерения - это ситуационно возникающие и довольно часто сменяющие друг друга мотивационные субъективные состояния, отвечающие изменяющимся условиям выполнения действия.

Интересы, задачи, желания и намерения хотя и входят в систему мотивационных факторов, участвуют в мотивации поведения, однако

выполняют в ней не столько побудительную, сколько инструментальную роль. Они больше ответственны за стиль, а не за направленность поведения.

Мотивация поведения человека может быть сознательной и бессознательной. Это означает, что одни потребности и цели, управляющие поведением человека, им осознаются, другие нет. Многие психологические проблемы получают свое решение, как только мы отказываемся от представления о том, будто люди всегда осознают мотивы своих действий, поступков, мыслей и чувств. На самом деле их истинные мотивы не обязательно таковы, какими они кажутся.

Мотивация поведения человека неразрывно связана с мотивационными теориями поведения людей в организации.

1.2. Мотивационные теории поведения людей в организации

Одна из проблем, которую с древнейших времен решает человечество, заключается в побуждении человека к производительному труду. В современной терминологии это вопрос о мотивации, которую можно определить как силу, побуждающую человека к действию. Источник этой силы может располагаться как внутри, так и вне человека.

Под воздействием мотивации у человека появляются мотивы - внутренняя предрасположенность к определенному поведению и совершению определенных действий. В силу древности данной проблемы человечеством накоплен немалый опыт в ее решении. Свое обобщение этот опыт получил в виде различных мотивационных теорий, все множество которых можно условно разделить на три группы: содержательные, теории, процессуальные теории[15].

Мотивационные теории представлены на рисунке 1.1

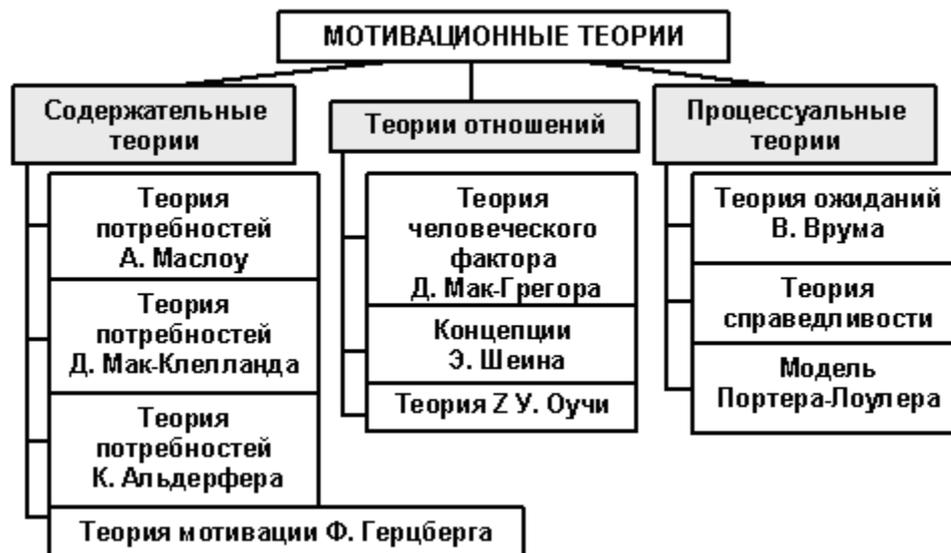


Рисунок 1.1 - Мотивационные теории

Из рисунка 1.1 видно содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определенным образом. Эти теории связаны с изучением человеческих потребностей и механизма влияния на них в процессе мотивации. При этом под потребностью понимается физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о ее существовании можно судить по тому, что делает человек, поскольку именно потребности во многом определяют поведение людей.

Согласно процессуальным теориям мотивации поведение человека - это результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможных последствий его поступков. В основе этих теорий лежит исследование трудового поведения работников, механизма распределения их усилий в процессе достижения различных целей. Сторонники этих теорий не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

Сторонники теорий отношений считают, что механизм стимулирования персонала определяется, в основном, отношением руководителя к природе человека, к его потребностям и устремлениям.

В настоящее время можно говорить о том, что классической мотивационной теорией является теория потребностей Абрахама Маслоу, предложенная им в работе «Теория человеческой мотивации» (1943 г).

Все человеческие потребности А. Маслоу разделил на 5 категорий:

- физиологические, удовлетворяя которые человек получает возможность выжить (это потребности в еде, одежде, жилище);

- в безопасности и уверенности в будущем (включающие, во-первых, потребности в защите от физического и психологического нападения окружающих и, во-вторых, потребности в уверенности, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем);

- социальные (это потребности ощущать себя членом какой-либо человеческой общности, иметь социальные контакты, ощущать привязанность и поддержку);

- в уважении (это потребность в признании личных качеств и достижений);

- в самовыражении, то есть потребность в реализации своих потенциальных возможностей, в личностном росте [15].

Иерархия потребностей по А. Маслоу представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Иерархия потребностей по А. Маслоу

Суть теории А. Маслоу может быть изложена в двух основных положениях.

Если у человека существуют две потребности разных уровней, то доминирующей, то есть определяющей его поведение, будет потребность более низкого уровня.

Физиологические потребности и потребности безопасности являются первичными, то есть врожденными, или потребностями низших уровней. Поскольку они определены с рождения, то они не меняются в течение человеческой жизни, и поэтому их в принципе можно удовлетворить.

Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении являются вторичными, то есть приобретенными, или потребностями высших уровней. Поскольку они являются приобретенными, то они развиваются вместе с человеком, поэтому они никогда не могут быть полностью удовлетворены и мотивация через них бесконечна.

Следствием этих положений является достаточно простой практический вывод: руководитель, заинтересованный в росте результативности своих подчиненных, должен заботиться не только об удовлетворении имеющихся у них потребностей, но и о развитии этих потребностей.

Иной подход к классификации потребностей высших уровней предложил Дэвид Мак-Клелланд в работе «Два лица власти» в 1970 г. Он выделил потребности власти, успеха и причастности [15].

Потребности власти выражается в желании воздействовать на других людей. Человек с этой потребностью чаще проявляет себя как энергичный, не боящийся конфронтации, стремящийся отстаивать собственную позицию. Он хороший оратор и требует к себе повышенного внимания со стороны других. Руководящие должности привлекает людей с потребностью власти.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением и признанием успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с потребностью успеха предпочитают иметь дело с проблемами, при решении которых они могут взять ответственность на себя, но сами проблемы должны быть реально разрешимы, а поощрение за достигнутый результат - конкретным и ощутимым.

Потребность причастности по сути совпадает с социальной потребностью теории А. Маслоу.

Дальнейшее развитие теории потребностей было предложено Клейтоном Альдерфером в 1972 г. в работе «Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации».

К. Альдерфер выделил три уровня потребностей:

E (existence) - потребности существования, связанные с выживанием и воспроизводством человека;

R (relatedness) - потребности причастности, которые могут быть удовлетворены за счет общения с другими людьми и за счет ощущения уважения с их стороны;

G (growth) - потребности личностного роста, т.е. в приобретение новых знаний и в самоуважение.

Взаимосвязь потребностей по А. Маслоу и К. Альдерферу представлена на рисунке 1.3.

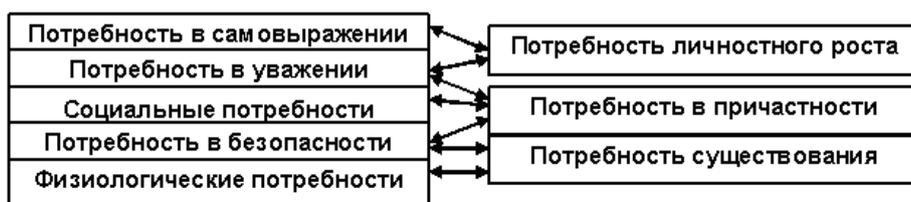


Рисунок 1.3 - Взаимосвязь потребностей по А. Маслоу и К. Альдерферу

Из рисунка 1.3 К. Альдерфер, в отличие от А. Маслоу, считал, что, несмотря на иерархичность, потребности разных уровней могут в одинаковой степени и одновременно влиять на поведение человека. Более того, неудовлетворенность какой-либо потребности может компенсироваться более полным удовлетворением другой потребности.

Данное положение очень важно для руководителей, стремящихся мотивировать своих сотрудников: если выполняемая работа не позволяет удовлетворить потребности роста, то более важными становятся социальные потребности, а если не могут реализоваться и они, то усиливаются потребности существования. Верно и обратное: человек может соглашаться с относительно небольшим материальным вознаграждением, если выполняемая работа позволяет ему иметь широкие социальные контакты или способствует удовлетворению потребности роста.

Двухфакторная теория мотивации была предложена Фредериком Герцбергом в 1959 г. в работе «Мотивация на работе». Эта теория по своей сути является эмпирической, то есть результатом обработки большого количества экспериментальных данных.

Согласно теории Ф. Герцберга все факторы, влияющие на удовлетворенность человека работой, могут быть разделены на две группы:

- факторы-мотиваторы, определяющие удовлетворенность работой;
- гигиенические факторы, или факторы контекста, определяющие неудовлетворенность человека своей работой.

К факторам-мотиваторам относятся:

- возможность достижения и признание успеха;
- интерес к данному виду деятельности;
- ответственность;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста.

Значение этих факторов оценивается людьми только положительно и в наихудшем случае может быть равно 0.

К гигиеническим факторам относятся:

- способ управления и политика администрации;
- условия труда;
- межличностные отношения на рабочем месте, т.е. отношения с начальником, коллегами и подчиненными;
- заработок;
- степень непосредственного контроля за работой;
- влияние работы на личную жизнь.

Значение этих факторов оценивается людьми только отрицательно и в наилучшем случае может быть равно.

Теория человеческого фактора, предложенная Дугласом Мак-Грегором в работе «Человеческая сторона предприятия» в 1960 г. исходит из того, что руководитель может в той или иной степени контролировать следующие факторы, определяющие деятельность исполнителей:

- задания и инструкции, получаемые подчиненным;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- убежденность подчиненного в посильности задачи;
- убежденность подчиненного в получении вознаграждения за успешную работу;

- размер вознаграждения за работу;
- уровень вовлеченности подчиненного в круг проблем, связанных с работой;

Исходя из своих представлений о человеческой природе, руководитель может по-разному использовать эти факторы. На основании этого Д. Мак-Грегор выделил два типа отношений руководителя к подчиненному:

- тип властного руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией X;
- тип либерального руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией Y;

Сущность теории X может быть выражена в следующих положениях:

- средним по способностям людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе, и, если возможно, они стараются от нее отделаться;
- вследствие нежелания людей работать их нужно к этому принуждать, контролировать и держать под угрозой наказания; только так их можно заставить выполнять какую-либо работу, направленную на достижение целей организации;
- средние по способностям люди предпочитают, чтобы ими руководили, они стремятся избегать ответственности, у них сравнительно слабо развито честолюбие, и превыше всего им хочется стабильности;

Сущность теории Y можно передать так:

- для человека расходовать умственные и физические усилия при выполнении какой-либо работы так же естественно, как играть или отдыхать;
- контроль со стороны руководства и угроза наказания - далеко не единственные средства, позволяющие добиться от людей желаемых результатов; если люди осознают необходимость достижения какой-либо цели, то они проявят и самоконтроль, и саморуководство;
- средние по своим способностям люди в соответствующих условиях привыкают не только брать на себя ответственность, но и стремятся к этой

ответственности, а способность к яркому воображению и творчеству в решении организационных проблем - черта очень распространенная у людей.

Теория человеческого фактора Дугласа Мак-Грегора основана на использовании метода крайностей, что позволяет выделить главное в отношениях «руководитель – подчиненный», определяет границы некоторого пространства, на котором происходит реальная жизнь. При ее применении следует учитывать, что руководитель имеет дело не с усредненными людьми, а с живыми личностями. И чем более у человека развито чувство ответственности и выше его творческий потенциал, тем выше уровень его требований к руководителю[20].

Таковы основные мотивационные теории поведения людей в организации.

А каковы проблемы мотивации работников на предприятии нефтегазовой отрасли?

1.3 Современные проблемы мотивации работников нефтегазовых предприятий

Наряду с положительными результатами от создания систем мотивации выявились и отдельные проблемы. Весь круг проблем, которые обозначились за последние годы активной работы по управлению мотивацией персонала, созданию систем мотивации труда, можно свести к следующим: правовые, экономические, социально-психологические, управленческие и нравственные. В какой-то мере это условное деление, так как на практике зачастую эти проблемы взаимосвязаны.

При формировании системы мотивации работник не защищен от тоталитарного воздействия на его психику, иногда с помощью специально применяемых на практике методов для изменения его поведения. Иногда для достижения целей организации работодатель злоупотребляет своей управленческой властью и личность работника несет от этого урон.

В основном такого рода проблемы характерны для крупных компаний и крупных городов. Высококвалифицированный работник в этих условиях понимает, что он всегда найдет себе место работы, где ему будет комфортно. Поэтому перед работодателем встает задача создать в своей компании такие условия, чтобы удержать работника и получить при этом максимальную прибыль. При этом применяется целый комплекс мер от заработной платы, бонусов, системы ссуд до специальных социальных и компенсационных выплат.

В результате всех этих мероприятий идет поглощение личности корпорацией, усиливается тотальная власть работодателя, работник превращается в винтик организации, ставятся психологические опыты, обеспечивающие его эмоциональное подчинение. Это особенно проявляется там, где нет правовой защиты работников.

За рубежом существуют целые пакеты законов, ограничивающие в процессе реализации программ по управлению персоналом права работодателей и защищающие наемных работников. Например, во Франции существует Закон об охране личного достоинства работника при найме на работу и в период действия трудового договора. По этому закону работодатель не имеет права вмешиваться в личную жизнь работника. Аналогичный закон есть в Испании (Статут трудящихся).

В России противодействия различным неправовым мерам по управлению мотивацией труда работников практически нет. В Трудовом Кодексе РФ провозглашен принцип обеспечения права работника на защиту своего достоинства на период трудовой деятельности, запрещение дискриминации в сфере труда, защита персональных данных работника. Однако реального механизма по реализации указанных моментов не существует.

Правовые проблемы мотивации труда усиливаются для людей, казавшихся в ситуации неформальной занятости. Для них нет никакой защиты.

Экономические проблемы обусловлены следующими обстоятельствами: низкий уровень заработной платы, слабая связь результата и оплаты труда,

дифференциация организаций по возможностям мотивации работников к труду в зависимости от ресурсов

Ситуация с низкой заработной платой в России особенно остро встала в период перехода на рыночные отношения, хотя проблема эта для нас не нова.

Низкая заработная плата отучает работать. Повышение заработной платы на какую-то величину не решает проблемы качества труда, так как она с точки зрения работника, все равно остается низкой и не влияет на повышение их трудовой активности. Как показали социологические исследования, двух-трех кратное повышение заработной платы не ведет к каким-либо существенным изменениям в отношении к работе, так как работники рассматривают такое повышение как необходимое.

Работник, долгое время получавший низкую заработную плату, постепенно опускается по качеству своего труда. Оказавшись в условиях более высокой заработной платы и, чаще всего, не поднимается выше привычного уровня в работе.

Выведение работника из низкой заработной платы не только экономическая, но и психологическая проблема. Здесь необходимо решить вопрос о времени и границах заработной платы низкой, средней и высокой. При этом представление об этих порогах будет различным у высококвалифицированных и низкоквалифицированных работников, наемных работников и работодателей.

Еще Ф. Тейлор в начале прошлого века для повышения отдачи работников установил прогрессивную оплату труда: при превышении нормы выработки - оплата по повышенной тарифной ставке [20].

В настоящее время за рубежом обеспечивают связь оплаты с результатами труда и повышают справедливость заработной платы, используя такие схемы: базовый оклад + оплату за результат. Соотношение по этим частям оплаты примерно 70 : 30.

В России так же приняли эту схему. Только уровень базовой (гарантированной) заработной платой составляет примерно 20 или 50%. Что явно искажает идею повышения мотивации к труду работников.

В настоящее время в России одним из решающих факторов при выборе компании для работы является и социальный пакет. Работники проявляют большее желание работать в крупных компаниях, где помимо основных социальных льгот предоставляется и возможность стажировок и обучения за рубежом. Естественно такое возможно только в крупных или иностранных компаниях. В результате этого бюджетные организации и небольшие компании могут терять высококвалифицированных специалистов.

Социально-психологические проблемы связаны с влиянием социальной защиты на мотивацию, профессиональную демотивацию, особенностям российского менталитета.

Считается, что самые элементарные потребности являются самым сильным мотиватором. Высокий уровень социальной защиты демотивируют работников. С другой стороны, самоотсутствие элементарной социальной защиты - тоже демотивирует.

В российском варианте установленная государством минимальная заработная плата, которая примерно в 4 раза ниже прожиточного минимума (тоже очень минимального по цивилизованным меркам), является всеобщим демотиватором. Проблема здесь еще и в том, что такой минимум позволяет работодателю получать сверхприбыль за счет экономии на заработной плате.

Профессиональная демотивация или профессиональная деструкция - это изменение сложившейся структуры деятельности и личности, негативно сказывающееся на профессиональной деятельности, продуктивности труда, взаимодействии с коллегами.

Многолетнее выполнение одной и той же профессиональной деятельности приводит к проявлению профессиональной усталости, возникновению психологических барьеров, обеднению способов выполнения деятельности, утрате профессиональных умений и навыков, снижению

работоспособности. Такие явления свойственны некоторым профессиям, работа по которым связана с людьми (врачей, педагогов, работников сферы обслуживания, правоохранительных органов, госслужащих, руководителей, менеджеров, предпринимателей). В частности, у менеджеров (распространенной в рыночной экономике специальности) происходит сдвиг мотивации на цель, результат любой ценой, либо при недостижении цели - крайняя пассивность поведения. Исследователи данной проблемы отмечают, что деформации развиваются под влиянием условий труда и возраста. Деформации искажают личностный профиль персонала и снижают продуктивность труда.

Основными проблемами, которые возникают в России в связи с формированием мотивации труда: являются правовые, экономические, социально-психологические, управленческие, проблемы нравственного порядка, которые требуют решения.

Чем раньше менеджеры по управлению персоналом учтут эти проблемы в своей деятельности, тем больше эффекта даст трудовая мотивация персонала. Механизм же мотивации труда таков, что проблемы будут постоянно возникать, изменяться и проявляться на новом уровне.

Мотивационная система, по мнению Т.В. Бобковой, «включает в себя различные формы, виды, методы организации мотивационных отношений, которые приводятся в движение путем установления количественных параметров каждого элемента. Мотивационная система, как правило, включает в себя три основных блока – материальную мотивацию, социальную и корпоративную».

По мнению большинства российских менеджеров, самой сложной является разработка системы материальной мотивации.

Проблемы мотивации и стимулирования персонала актуальны в настоящее время. Это объясняется тем, что без мотивации трудящегося не представляется возможным нормальное развитие предприятия, фирмы, организации. Используя наиболее современные и передовые методы

стимулирования можно достичь существенного улучшения качества работы компании. Работники будут качественнее выполнять работу, возрастет общая производительность компании, квалификационная подготовка кадров, понизится текучесть работников. В данный момент человеческий фактор — это один из наиболее важных факторов производства и работы предприятия, поэтому нужно правильно мотивировать и стимулировать персонал.

В современных условиях российские организации сталкиваются со следующими группами проблем в области мотивации труда персонала: правовые, экономические (низкая заработная плата, обеспечение связи результата и оплаты труда, дифференциация организаций по возможностям мотивации работников к труду в зависимости от ресурсов), социально-психологические (влияние социальной защиты на мотивацию к труду, профессиональная демотивация, особенности российского менталитета), управленческие, проблемы нравственного порядка.

3 Мероприятия по совершенствованию мотивации труда как элемента повышения потенциала кадров на предприятии

3.1 Внедрение социально-психологических методов мотивации

Основную роль в материальном стимулировании сотрудников организации играет заработная плата. Не все так радужно и на исследуемом предприятии.

Увеличение заработной платы пусть даже в несколько раз не решит всех проблем, а возможно и создаст новые (рост потребностей и запросов будет пропорционален росту доходов). К основным из проблем, как и на исследуемом предприятии, так и на большинстве других в нашей стране можно отнести колоссальную пропасть между доходами рядовых сотрудников и доходами административно - управленческого персонала. Предложение о сокращении разницы в окладах встретит бурю негодования со стороны наиболее заинтересованной, более успешной в материальном плане части сотрудников. Безусловно это предложение наткнется на административный барьер и будет разбито как волны о камень, но к этому все же придется прийти через определенное количество лет ломая российскую ментальность. Есть же примеры такого рода на фабриках компании Нестле в Германии, где разница между окладом начальника цеха и рабочего составляет 200 евро в месяц. Мотивирование ответственностью само по себе мотивирует руководство на труд, поэтому чрезмерное материальное стимулирование, как уже говорилось ранее, оказывает пагубное воздействие на производственные успехи.

Для совершенствования мотивации труда сотрудников, сокращения текучести кадров, для привлечения работы на одном предприятии предлагаю поощрять сотрудников в форме персональных доплат в процентном выражении исходя из непрерывного стажа работы на предприятии. Этот момент сейчас упущен, приверженность к работе на одном предприятии остаётся незамеченной и никак не поощряется. В коллективе предприятия всё больше растут возмущения.

Мероприятия по совершенствованию заработной платы:

а) система надбавок за стаж:

Для поощрения постоянных сотрудников предприятия, внёсших не малый вклад в развитие предприятия следует применять систему надбавок за стаж работы.

Работникам проработавшим на предприятии свыше:

- 10 лет – 10% от установленного тарифного оклада;
- 15 лет – 12% от установленного тарифного оклада;
- 20 лет- 15% от установленного тарифного оклада.

Эти доплаты призваны стимулировать различные возрастные группы работников и выполнять следующие задачи:

- удержание молодёжи;
- стимулирование самореализации в отрасли и на предприятии;
- стимулирование наставничества.

б) введение на предприятии новой системы премий:

- ежемесячные премии;

Размер примерно 1\3 от основной заработной платы. Дается работникам, чей результат признан лучшим за прошедший месяц в их подразделении. Премия дается одному работнику в каждом подразделении

- Квартальная премия (размер равен средней фактической зарплате работника, включая премии и надбавки, выплачивается трем лучшим работникам в организации независимо от их подразделения раз в четыре месяца);

- годовая премия (выплачивается лучшему работнику за год, сумма равна трем фактическим заработным платам работника, дается раз в год);

Следует отметить, что такие премии для организации – это небольшие, несущественные расходы. Но данный метод мотивации позволяет сильно увеличить эффективность труда работников, повышают их инициативу и вносят в организацию положительный дух соперничества.

Согласно коллективного договора пересмотр заработной платы происходит раз в год исходя из финансового состояния предприятия.

Гласность должна оказывать своё положительное действие на ежегодных отчетных собраниях. Руководством предприятия принято решение увеличение заработной платы производить с 1 апреля следующего за отчетным годом, вместо 1 января как это было ранее. Это решение аргументировано тем, что финансовая отчетность сдаётся к 1 апреля, видны финансовые результаты и соответственно база для перераспределения. Это преобразование намечено на 2018 год. Будет применён корректирующий коэффициент 1,133. Он призван компенсировать разницу в доходах возникшую с начала года. Для расчёта взяты следующие исходные данные: размер заработной платы – 10000 рублей и постоянное увеличение на 10% от уровня дохода прошлого года. Расчёт представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Расчёт изменения заработной платы

Показатели в тысячах рублей

Месяц	2018 г.		2019г.		2020г.	
	старый метод	новый метод	старый метод	новый метод	старый метод	новый метод
Январь	11000	10000	12100	11330	13310	12463
Февраль	11000	10000	12100	11330	13310	12463
Март	11000	10000	12100	11330	13310	12463
Апрель	11000	11330	12100	12463	13310	13709,3
Май	11000	11330	12100	12463	13310	13709,3
Июнь	11000	11330	12100	12463	13310	13709,3
Июль	11000	11330	12100	12463	13310	13709,3
Август	11000	11330	12100	12463	13310	13709,3
Сентябрь	11000	11330	12100	12463	13310	13709,3
Октябрь	11000	11330	12100	12463	13310	13709,3
Ноябрь	11000	11330	12100	12463	13310	13709,3
Декабрь	11000	11330	12100	12463	13310	13709,3
СГД	132000	131970	145200	146157	159720	160772,7
Средняя зарплата	11000	10997,5	12100	12179,75	13310	13397,725

Из таблицы 3.1 видно что метод увеличения заработной платы с начала года в таблице назван « старый метод». Метод увеличения заработной платы с 1 апреля –« Новый метод».Как видно из таблицы внедрение компенсирующего коэффициента 1,133 даёт свои результаты. Разницу в доходах работников с изменением даты увеличения заработной платы удалось практически компенсировать. Разница между совокупным годовым доходом составила 30

рублей в пользу исчисления по «старому методу», но это незначительный убыток для работников.

В 2018 году ситуация меняется в пользу «нового метода» с увеличением годового дохода на 957 рублей. В 2019 году увеличение совокупного годового дохода составило 1052, 7 рубля. Увеличение доходов работников за 3 года таким образом составит 1979,7 рублей с учётом недополученных 30 рублей. Заработная плата работников изменится на 33,1 % за 3-х летний период если заработную плату будут увеличивать с 1 января средняя зарплата к 2020 году составит 13310 рублей. При увеличении с 1 апреля с учётом корректирующего коэффициента увеличение заработной платы составит 34 %, со средней заработной платой 13709 рублей. Таким образом можно сделать вывод, что корректирующий коэффициент примененный в 2018 году окажет свое позитивное воздействие.

в) увеличение доплат наставникам;

Для заинтересованности работников в передаче полученных знаний и умений молодым сотрудникам предлагаю увеличить оплату наставникам до 15 % от тарифа за период обучения сотрудника при успешной его аттестации, вместо 10 % действующих на предприятии. Стоит также отметить, что сейчас начисленные суммы за обучение не отражаются в расчётном листке работников. Этот факт оказывает влияние на сотрудников в виде незаинтересованности в передаче знаний. Каждый труд должен вознаграждаться и обучение молодых специалистов тоже, когда нет визуализации выплаченного материального вознаграждения это плохо.

3.2 Внедрение социально-психологических методов мотивации

Социально-психологические методы мотивации персонала являются составной частью методов нематериального стимулирования. Конечно же некоторые методы используются на предприятии, но отчасти не в полной мере. Зачастую они требуют изменений. Некоторые вообще не используются.

Предлагаемые социально-психологические методы мотивации:

а) признание

- личная похвала;
- общественное признание.

Этот приём стимулирования используется в фирме, но на мой взгляд не совсем верно. Похвала носит явно прогнозируемый характер. Поясню, что я подразумеваю под этим словом. Признание заслуг работника перед предприятием приурочено к определенным датам. Данная ситуация характерна как для уровня производственных цехов, так и для всей фабрики.

Необходимо изменить подход к признанию заслуг, а именно общественное признание должно быть объективным, непрогнозируемым относительно времени, а также не должно быть частью торжественных мероприятий. Наоборот торжественное мероприятие по случаю признания заслуг должно быть обособленным событием, возвышаться на рутинной производственной жизнью организации.

б) вручение подарков за высокие результаты и творческие достижения;

Этот метод незаслуженно забыт. Он внёс бы соревновательный характер между бригадами работников. Поэтому применение данного метода необходимо.

Для предприятия он мало затратный, но каково же его влияние на мотивацию к труду, оно действительно действенно. Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью общественной жизни организации.

в) стимулирование ответственностью;

Возложение дополнительных обязанностей; концентрация внимания на целостность и общность коллектива и ответственности за результаты деятельности, вот чего не хватает.

г) возможность работников на прямую обращаться к руководству;

Степень приближенности руководства к рядовым сотрудникам, даёт последним ощущение общности организации. Возможность задать вопрос напрямую руководителю – это часть гласности, демократии я бы сказал.

Этого на предприятии тоже не хватает.

д)комфорт рабочего места;

В этом стоит отдать должное руководству предприятия. Обеспечение безопасных условий труда. Оснащение рабочих мест работников занятых в производстве мощными производительными компьютерами, удобными креслами, поддержание микроклимата воздуха, обеспеченность канцелярскими товарами, все это на должном уровне организовано на предприятии. Работа в данной области имеет систематический и плановый характер.

е) условия для отдыха;

Открытие на территории предприятия комнаты психологической разгрузки и введения в штат сотрудников психолога, нужное и важное мероприятие.

Не требующий особых затрат метод. Не будет проблем с организацией помещения под кабинет психолога. Затраты на заработную плату, тоже не особый финансовый груз для довольно таки крупного предприятия.

Организации внедренные меры помогут стабилизировать микроклимат в коллективе, избежать излишних стрессов сотрудников, улучшить психологическое здоровье сотрудников, о котором как и о физическом не стоит забывать.

Открытие на территории предприятия спортивного зала в неиспользуемом помещении. Предлагаю следующую схему организации:

Предприятие закупает все необходимые тренажеры за свой счет.

Определяется сумма затрат на приобретение,далее сумма делится на количество людей записавшихся на тренировки.

Абонемент в спортивный зал первоначально будет платным, но не более 800-1000 рублей в месяц в течение полного расчета с предприятием работниками за купленный спортивный инвентарь и тренажеры.

Потом посещение будет для работников бесплатным или частично бесплатным, т.е. сохранятся расходы на содержание помещения мытьё полов, электроэнергия, заработная плата инструктора, но все равно затраты будут на посещение для работников будут малы, по сравнению если бы они приобрели абонемент в фитнес –центр города, т.к. абонементы в них годовые и их стоимость от 15 000 рублей. Поддержание здоровья сотрудников – это одна из важнейших задач работодателя. В которой он получает свои плюсы (увеличение числа отработанных человеко-дней, повышение мотивации к труду), наряду с работником (поддержание здоровья).

Частичная компенсация абонементов в оздоровительные центры.

ж) организация корпоративных мероприятий;

На предприятии существуют корпоративные мероприятия, такие как летний и зимний день здоровья. Возможности для работников предприятия пообщаться друг с другом в тесной неформальной обстановке мало. Также существует барьер между производственными работниками и административно –управленческим персоналом. Что можно было бы решить с помощью корпоративных мероприятий.

з)признание ошибок руководством;

Это один из предлагаемых к внедрению методов. Это способ снижения эмоциональной нагрузки в коллективе. Всем людям свойственно ошибаться. Не ошибается только тот человек, кто ничего не делает.Этот приём для рядовых сотрудников повысит значимость руководителя. Публичное признание ошибок мужественный шаг для менеджера, повышение открытости для персонала, единение с ним.

и) метод «участие в делах благотворительности»;

ООО «РН-УЧЁТ» занимается благотворительностью – поддерживает детские дома, дома престарелых, организует месячник пожилого человека, помогает пенсионерам, бывшим работникам предприятия. Это достойно всяческих похвал. Но этот момент можно использовать также для мотивирования сотрудников.

Сейчас для официальных мероприятий в этой области общественной жизни организации привлекается только генеральный директор, его помощник и директор по персоналу и общекорпоративным вопросам.

Также хотелось бы внедрить на предприятии и другие методы нематериального стимулирования, не относящиеся к социально – психологическим методам.

к) стимулирование к обучению – разовая премия при поступлении в ВУЗ при платном / бесплатном обучении:

- при платном в размере полугодовой оплаты обучения, не более 15 тысяч рублей, при предоставлении заверенной копии договора на обучение;

- при бесплатном не более 10 тысяч рублей.

Обучение в ВУЗе по целевому с полным возмещением работодателем стоимости обучения, при заключении с работником контракта (отработать на предприятии не менее 5 лет после окончания учебного заведения). С возмещением затрат на обучение в случае увольнения в течение указанного срока по инициативе работника. Эти меры повысят поступление в ВУЗы персонала предприятия.

В это не стабильное для страны время необходимо поддерживать первичные ячейки общества в данном случае речь пойдет о вновь создаваемых семьях.

л) поддержка молодых семей;

Основной проблемой для молодых семей является покупка собственного жилья, а также его аренда.

На ряду с федеральными программами и на предприятиях, что то в этой области должно выполняться.

Эта помощь может быть различной:

- софинансирование ставки по ипотечному кредитованию в размере 1 % от суммы приобретенного жилья – разовая помощь;

- оплата аренды жилья в течении 6 месяцев;

- частичная оплата жилья, если супруга беременна при предоставлении подтверждающих документов из медучреждения, в течении года, половины стоимости аренды, но не более пяти тысяч рублей в месяц.

Прибегать к заёмным средствам сторонних кредиторов – обременительная ноша для семейного бюджета рядового сотрудника.

м) предоставление ссуд сотрудникам.

Выдача ссуд сотрудникам на выгодных для них условиях с удобным графиком погашения, с удержанием из заработной платы, но не более 30 % в месяц от суммы заработной платы на срок до 3-х лет с указанием цели сужаемых средств.

Программа NCE продолжает череду программ по совершенствованию производительности начиная с 2015 года суть программы состоит в следующем:

- инициатива, нацеленная на достижение устойчивого увеличения производительности и увеличения количества конкурентных преимуществ компании (цена, качество, сервис);

- инициатива, предполагающая вовлечение всех работников в процесс улучшений;

- обеспечение устойчивой непрерывной экономии для поддержки развития фабрики и бизнеса в целом.

Программа укрепляет 3 важных принципа деятельности предприятия «3С»:

а) радовать потребителя (С):

- минимизировать жалобы;

- FreshNes (свежесть) как «измерение» и «отношение», т.е. чувствительность к пожеланиям потребителя.

б) предоставлять (С) конкурентное преимущество:

Производить слуги по более низким ценам и поставлять их на рынок именно в тот момент, когда этого хочет потребитель.

в) превосходить по (С) соответствию:

- улучшения качества и безопасности;
- внедрять системы руководства.

Система оценки эффективности - оценка достижений с учётом того, что именно было достигнуто и как именно было достигнуто.

«ЧТО» основано на SMART целях и измеряемых показателях.

«КАК» основано на поведенческих индикаторах.

Руководство предприятия определило 4 ключевые компетенции необходимые для достижения целей Группы:

- «СЛЕДУЙ САМ ПРОПОВЕДУЕМЫМ ПРИНЦИПАМ»,
- «УСТАНОВКА НА РЕЗУЛЬТАТ»,
- «АКТИВНЫЙ ПОДХОД К СОТРУДНИЧЕСТВУ»,
- «ИНИЦИАТИВА».

Расскажем, что же такое принцип измерений SMART- это аббревиатура начальных букв составляющих английское слово SMART.

S-(simplicity) простой, понятный для сотрудников.

M(monitored)-измеряемый. Имеет конкретное количественное измерение.

A(ambitious)- амбициозный. Для достижения цели этого показателя требуются значительные усилия.

R(realistic)реалистичный- достижение цели измерения реально.

T(time – определен во времени)- есть определенная дата, к которой необходимо достичь цели.

С февраля 2018 года в системе отчетности SAP внедряется новая программа оценки сотрудников TPMS(Talent and performance management solution – система по оценке эффективности работы и управлению развитием персонала).

Новые подходы к оценке и развитию персонала:

- оценка персонала и развитие преемственности;
- форма по оценке потенциала для сотрудника по итогам оценки потенциала;
- эффективность работы и её взаимосвязь с заработной платой.

Недостатки старой формы оценки сотрудников (PDG-персональной формой достижения результатов):

- не было взаимосвязи с пересмотром заработной платы;
- не было механизма управления высокой и низкой эффективностью работы.

Цикл оценки эффективности работы персонала включает в себя несколько этапов:

- 1 этап – Постановка целей (январь-март);
- 2 этап –Промежуточный анализ (июль-август);
- 3 этап – Калибровка результатов (Январь - февраль);
- 4этап –Оценка результатов года (февраль);
- 5этап – Пересмотр заработной платы (апрель).

Расшифруем ключевые компетенции необходимые для достижения целей группы:

- установка на результат: стремление достигать и превышать поставленные цели и стандарты качества, обеспечивать высокие показатели бизнеса, неуклонно искать и совершенствовать методы работы;

- показатель вовлеченности сотрудников;

- инициатива: готовность действовать и решать проблемы, стремление улучшить текущую ситуацию и реализовать потенциальные возможности идеи. Она тесно связана с неудовлетворенностью существующим положением вещей и умением предвосхищать потенциальные проблемы;

- показатель вовлеченности сотрудников: проактивен ли сотрудник, видит ли он потенциальные проблемы и использует ли он имеющиеся возможности;

- активный подход к сотрудничеству: готовность работать с другими людьми в организации для достижения общих целей, это способность строить конструктивные и эффективные отношения с целью максимизации вклада команды/коллег в получение результатов;

- показатель вовлеченности сотрудников: эффективно ли сотрудник взаимодействует с другими сотрудниками.

Для оценки достигнутых результатов была предложена рейтинговая форма.

Она предназначена для измерения уровня эффективности работы. Служит основой для анализа результатов деятельности сотрудников и достижения ими определенных целей.

Были разработаны критерии оценки сотрудников в зависимости от степени выполнения целей поставленных на год. Они позволят определить вклад сотрудника в развития бизнеса и его личное развитие.

Использование данной методики позволит определить рейтинг сотрудника. Рейтинг сотрудника необходим для установления персональных доплат. Доплата используется как форма материального стимулирования.

Согласно рейтинга работник имеет приоритет в случае кадровых перестановок. На основе рейтинговой оценки определяется размер персональных доплат.

Минимальный размер персональных доплат составит 10%, максимальный размер составит 20%.

Таким образом, можно сказать, что разработанные методы принесут вклад в развитие бизнеса. Вклад сотрудника будет оценён предприятием в форме установленных персональных доплат к заработной плате.

3.3 Внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «РН-УЧЁТ»

В данной главе раскрываются основные направления повышения мотивации сотрудников ООО «РН-УЧЁТ» в форме конкретных мероприятий, указанных в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Основные направления повышения мотивации сотрудников предприятия

Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	На что направлено мероприятие
Увеличение количества должностных мест по штатному расписанию для снижения нагрузки специалистов	Предлагается усовершенствовать штатное расписание дополнив штат ведущих специалистов на 5 человек	Дополнительные сотрудники помогут снизить нагрузку с уже работающих специалистов, взяв в свои обязанности определенное количество функциональных обязанностей
Совершенствование организации рабочего места	Замена старого оборудования рабочего места, на новое эргономичное.	На повышение уровня мотивации сотрудников, снижению текучести кадров из-за сильной утомляемости и недовольством рабочего места
Усовершенствование аттестации работников	Проведение аттестации работников ООО «РН-УЧЁТ», возможное повышение по карьерной лестнице	Повышение мотивации сотрудников, снижению текучести кадров, особенно молодых специалистов

По таблице 3.1 рассмотрим каждое мероприятие.

- привлечение сотрудников для снижения нагрузки специалистов

Цель мероприятия – снизить нагрузку с уже работающих сотрудников.

Этапы реализации:

- необходимо задействовать внешние источники привлечения персонала, высококвалифицированных сотрудников на данные должности;

- организовать эффективные рабочие места принятым сотрудникам;

Согласно мероприятию необходимо увеличить должностные места по штатному расписанию ведущих специалистов до 5 человек.

Согласно штатному расписанию, и исходя из потребностей, предлагается изменить штатное расписание. Совершенствование штатного расписания сотрудников представлено на рисунке 3.2.

Таблица 3.2 - Совершенствование штата сотрудников

Требуются	Кол-во чел.	Продолжительность Рабочего дня	Рабочая неделя	Размер заработной платы на 1 сотрудника в месяц, руб.	Сумма заработной платы за год у 7 чел.,руб.
Основной состав	5	С 9-00 до 13-00 С 14-00 до 18-00	понед, вторник, среда, четверг пятница	16337	81685

Из таблицы 3.2 видно что в каждый отдел необходимо задействовать от одного до двух сотрудников. В их обязанности будет входить помощь в организации работы согласно должностным инструкциям.

Рассчитаем затраты на организацию рабочих мест дополнительных единиц сотрудников в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на организацию рабочих мест дополнительных сотрудников

Наименование товара		Кол-во товара	Стоимость товара, руб./шт	Итого (руб.)
Электроприборы	Настольные лампы	5	200	1000
	Лампочки	5	12	60
Мебель	Рабочие столы	5	5000	25000
	Стулья	5	2000	10000
	Монитор	5	10000	50000
Компьютерная техника	Клавиатура	5	300	1500
	мышь	5	300	1500
Оргтехника	Принтер+ Копировальный аппарат (лазерный)	5	6500	32500
Итого	121560			

Из таблицы 3 видим что эффективность данного мероприятия – сокращение потерь по организационно-техническим причинам на 20%, поможет грамотно организовать труд сотрудников, и избавит от лишних затрат рабочего времени, в результате чего мотивация работников резко увеличится.

После введения недостающих сотрудников усовершенствованное штатное расписание предприятия будет выглядеть по-другому. Усовершенствованное расписание предприятия представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Усовершенствованное штатное расписание предприятия

Наименование должности	Плановое количество должностных мест по штатному расписанию	Кол-во должностных мест после введения мероприятия
Исполнительный директор	1	1
Основной состав	33	33
Итого:	34	34

Из таблицы 3.4 видно что таким образом, количество должностных мест после введения мероприятия соответствует плановому количеству должностных мест по штатному расписанию. За счёт чего снижается функциональная нагрузка на сотрудников, увеличивается мотивация персонала.

- совершенствование организации рабочего места

Цель данного мероприятия – снижение текучести кадров, повышение мотивации сотрудников.

Этапы реализации:

- изменить расстановку мебели в кабинетах, донести требования, предъявляемые инспектором по труду до персонала.

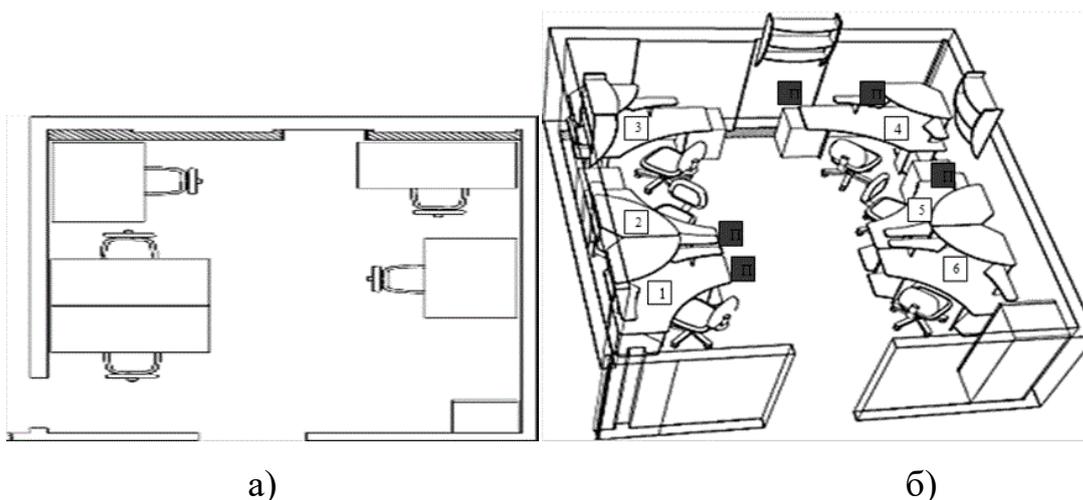


Рисунок 3.2 а) Организация рабочего места до внесённых предложений по совершенствованию; б) Организация рабочего места с учётом внесённых предложений по совершенствованию

Научная организация рабочего пространства базируется на данных о средней зоне охвата рук человека - 35-40 см. Ближней зоне соответствует область, охватываемая рукой с прижатым к туловищу локтем, дальней зоне - область вытянутой руки. Как видно из рисунка. 3.1 угловой стол идеально соответствует обеим зонам охвата.

Неправильное положение рук при печати на клавиатуре приводит к хроническим растяжениям кисти. Важно не столько отодвинуть клавиатуру от края стола и опереть кисти о специальную площадку, сколько держать локти параллельно поверхности стола и под прямым углом к плечу (рис. 3.3).

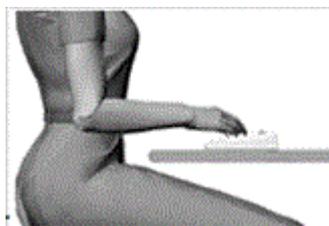


Рисунок 3.3 Правильная работа с клавиатурой

Клавиатура должна располагаться в 10-15 см (в зависимости от длины локтя) от края стола. В этом случае нагрузка приходится не на кисть, в которой вены и сухожилия находятся близко к поверхности кожи, а на более «мясистую» часть локтя. Глубина стола позволяет полностью положить локти на стол, отодвинув клавиатуру к монитору.



Рисунок 3.4 Правильное расположение монитора

Расположение монитора на новом рабочем столе можно регулировать. На угловом столе нового оборудование, расстояние монитора можно регулировать, перемещая вдоль стола.

Эффективность данного мероприятия: в результате новой организации рабочего места технология эргономики рабочего места соблюдена, специалисты не будут сильно уставать, в результате чего снизится количество больничных и повысится эффективность работы, пространство по середине отдела, поможет ведущим специалистам свободно подходить к каждому сотруднику, не затрачивая рабочего времени.

Ссовершеншование аттестации сотрудников

Цель данного мероприятия – повышение мотивации сотрудников, снижение текучести кадров.

Этапы реализации:

Разработать аттестационный лист.

Разработаем аттестационный лист оценки сотрудников. Данную оценку, должен проводить Менеджер по персоналу. Оценка работы сотрудников необходимо производить с каждым специалистом раз в месяц. Оценка производится по пятибалльной шкале, «5» - высшая оценка, «1» - низшая оценка (таблица 3.5). За 6 месяцев в деле каждого сотрудника должно накопиться шесть оценочных листов. Лучших сотрудников (набравших наибольшее количество баллов), необходимо повышать по службе, если по штатному расписанию вышестоящие должности заняты, то сотруднику должно быть предложена вышестоящая должность в другой аналогичной дочерней организации ОАО «НК «Роснефть»».

Таблица 3.5 - Аттестационный лист сотрудников

Оценка	Критерий
Качество работы	
5	Постоянно высокий уровень организованности, не требуется дополнительной проверки, можно полностью быть уверенным, что прием ведется правильно, консультация руководителя не требуется
4	Организованность работы выше ожидаемого, консультация руководителя требуется редко, ошибки бывают. Но очень редко
3	Организованность работы соответствует должностной инструкции, но часто приходится консультировать по разным вопросам
2	Бывает неорганизован, часто ошибается, приходится контролировать работу

Продолжение таблицы 3.5

1	Не организован, постоянно ошибки, требуется постоянный контроль
Объем работы (количество)	
5	Очень энергичный, ведет прием быстро и правильно
4	Работает быстро, иногда принимает населения больше остальных специалистов
3	Работает стабильно, никогда не рвется вперед
2	Работает очень медленно
1	Не справляется со своей работой, отстает от других сотрудников во много раз
Дисциплина	
5	Никогда не опаздывает. Приходит раньше времени, подготавливает рабочее место к началу дня заранее
4	Иногда отсутствует, но по уважительной причине, заранее предупреждая
3	Крайне редко опаздывает, всегда предупреждает по телефону
2	Не всегда пунктуален, иногда забывает предупредить об опоздании
1	Ненадежен
Отношение к отделу	
5	Очень хорошо знает работу организации, всегда говорит о своей работе в Управлении с энтузиазмом
4	Доволен что работает в Управлении, нравится коллектив
3	Публично не выражает недовольство, но видно что сотрудник не заинтересован продвигаться по карьерной лестнице
2	Негативно отзываясь о своей работе в Управлении, считает что срочно надо менять работу
1	Собирается менять работу в ближайшее время из-за негативного отношения к ней
Инициативность	
5	Всегда инициативен. Часто высказывает предложения по улучшению работы Управления
4	Склонен проявлять инициативность
3	Проявляет инициативность в случае крайней необходимости
2	Безынициативен, выполняет только свою работу
1	Не вникает ни в какой процесс, пришел отработал, ушел

Эффективность мероприятия – по результатам данной аттестации можно четко контролировать работу сотрудников. Вести наблюдение и попросту определить период оценить работу специалиста и оценить, возможно, ли его повышение.

Данное мероприятие сможет мотивировать сотрудников на улучшение работы, а так же дает возможность сотрудникам заниматься своим карьерным ростом.

Выводы: в качестве конкретных мероприятий совершенствования мотивации сотрудников были предложены мероприятия:

- привлечение сотрудников для снижения нагрузки специалистов
- совершенствование организации рабочего места.
- необходимость аттестации работников для планирования карьеры (приложение 4).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования убедительно подтвердили исходное положение о том, что совершенствование мотивации сотрудников весьма актуальная проблема. Анализ теоретической литературы позволил сформулировать теоретические основы исследования включающие:

- определение базовых понятий мотивации;
- сформулировать исходные принципы повышения мотивации.

Конкретный анализ состояния мотивации, основанный на изучении статистического материала и специальном исследовании, позволили выявить позитивные и негативные стороны, а именно:

а) позитивные стороны:

- наличие организационной структуры в ООО «РН-УЧЁТ»;
- стабильная выплата заработной платы, без задержек и в полном объеме;
- у каждого специалиста ООО «РН-УЧЁТ» определенный распорядок дня и рабочей недели;

б) негативные стороны:

- недостаток не укомплектованности кадров;
- использование формальных, устаревших методов приема на работу;
- нагрузка на специалистов максимальная, без материального поощрения;
- неудовлетворенность заработной платой и рабочим местом, является одной из главных причин текучести кадров;
- повышения по карьерной лестнице, что также сказывается на текучести кадров, особенно молодых специалистов.

Устранение указанных негативных условий могут способствовать разработанные мероприятия:

- привлечение сотрудников для снижения нагрузки специалистов;
- совершенствовать организацию рабочего места;

- необходимость совершенствования аттестации работников для повышения по карьерной лестнице;
- совершенствование оплаты труда.

Реализация этих мероприятий должна обеспечить:

- снижение нагрузки со специалистов и сократить потери рабочего времени;
- повышение мотивации сотрудников;
- установление морального климата в коллективе;
- снижение текучести кадров.

В 2018 году ситуация меняется в пользу «нового метода» с увеличением годового дохода на 957 рублей. В 2019 году увеличение совокупного годового дохода составило 1052, 7 рубля. Увеличение доходов работников за 3 года таким образом составит 1979,7 рублей с учётом недополученных 30 рублей. Заработная плата работников измениться на 33,1 % за 3-х летний период если заработную плату будут увеличивать с 1 января средняя зарплата к 2020 году составит 13310 рублей. При увеличении с 1 апреля с учётом корректирующего коэффициента увеличение заработной платы составит 34 %, со средней заработной платой 13709 рублей. Таким образом можно сделать вывод, что корректирующий коэффициент примененный в 2018 году окажет свое позитивное воздействие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации: принят Гос. думой 21 октября 1994 года
- 2 Аглицкий И. Делегирование полномочий в муниципальных учреждениях / И. Аглицкий, В Кузьмин // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 12. – С. 61–69.
- 3 Арутюнов, В.В., Волковысский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. Управление персоналом Р-н-Д: Феникс, - 2015. - С. 218
- 4 Бабина С.И., Гришковец В.Б. Стимулирование труда персонала предприятия в индустриально развитых странах.- Кемерово: Человек и труд, 2015г.
- 5 Березин Ф. Б. Психологическая и психофизиологическая адаптация человека. - Л.,2016г.
- 6 Балдин К.В., Управленческие решения. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. - 614 с.
- 7 Басмач М.И. Менеджмент. - М.: Юнити, 2017. - 256 с.
- 8 Басовский Л. Е. Менеджмент – учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА–М, 2016 – 216 с.
- 9 Бурмистров А.К. Личностный фактор при управлении персоналом. - М.: 2014.- 375 с.
- 10Вертакова Ю.В., Управление персоналом: разработка и выбор концепции. - М.: «КНОРУС», 2016. – 482 с.
- 11Верховин В.И. Профессиональные способности и трудовое поведение. - М.: МГУ, 2018г.
- 12Верховин В.И. Социальная регуляция трудового поведения и производственной организации. - М.:МГУ, 2018г.
- 13Виханский О.Л. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Экономические науки, 2016г.
- 14Воробьева Е.В. Экономика труда – М.: Эксмо, 2017.

- 15 Вяткин В.Н. Основы менеджмента. - М.: Дашков и Ко, 2017. - 512 с.
- 16 Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. «Управление персоналом» 2016г.
- 17 Грачев М.В. Управление трудом.- М.: Политиздат, 2016г.
- 18 Гущина, И.В. Особенности методики case-study. Общество и экономика. 2016. - 231 с.
- 19 Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учебное пособие. - М: ИНФРА-М, 2017. – С. 380.
- 20 Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. - М: ИД Форум - ИНФРА-М: 2014. – С. 370.
- 21 Ерошенков С.Г. Менеджмент. - М.: МАКС Пресс, 2016. - 313 с.
- 22 Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда: учебное пособие – М: Издательство Мик, 2017.
- 23 Жуков А. Реформа оплаты труда // Карьера, 2015, № 9.
- 24 Зоткина Н. С. Проблема совершенствования нормирования управленческого труда и численности работников предприятия / Зоткина Н. С. // Проблемы современной экономики. – 2018. – №3/4. – С. 82–87.
- 25 Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: учеб пособие / Л. Н. Зудина. – М.: ИНФРА–М, Новосибирск: НТАЭиУ, 2017. – 256 с.
- 26 Игнатьева Е. Б. О бедном бюджетнике замолвите слово // Труд, 2017, № 10.
- 27 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М: ИНФРА-М, 2016. – С. 670.
- 28 Кирсанов, М.И. Управление персоналом современного предприятия. - СПб: Грета, 2016. – С. 289.
- 29 Клуниченко Н.М. Некоторые социальные и социально-психологические факторы труда и руководства. - Барнаул: Изд-во АлтГУ, 2018г.

30 Колесников Б. И. Совершенствование мотивации эффективной деятельности работников государственного предприятия в условиях реформирования экономики: на прим. предприятий ж.-д. трансп. – М., 2015г.

31 Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд - 2017

32 Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд.- 2016

33 Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. - М.: Дашков и К., 2016. – С. 168.

34 Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. Учебное пособие. - М: КНОРУС, 2016. – С. 232.

35 Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2017. – 336 с.

36 Казакевич К.Ф. Основы менеджмента. - Ростов н/Д.: Феникс. 2017. - 571 с.

37 Кириллова Н. Оплата труда бюджетников: новая модель // Человек и труд, 2016, №2.

38 Кирсанов К.А. Менеджмент. - М.: Экзамен, 2016. - 384 с.

39 Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном менеджменте. - М.: 2018.- 538 с.

40 Корчин О.П. Принципы управления персоналом. - М.: «МГИУ». 2017. – 123 с.

41 Крутик А.Б. Менеджмент. - СПб.: Питер. 2018. - 256 с.

42 Ларичев О.И. Наука и искусство управления персоналом. - М.: Наука. 2016. – 289 с.

43 Менеджмент: учебник / ред. Д. Д. Вачугова. – М.: Высш. школа, – 2016. – 399 с.: ил.

44 Менеджмент: учебник / ред В. И. Королёв. – М.: Экономистъ, 2015. – 432 с.

- 45Маврина С.П., Хохлова Е.Б. Трудовое право России – М.: КНОРУС, 2016.
- 46Маусов Н.А. Менеджмент - ключевое звено внутрифирменного управления. – М.: Наука. 2017. – 167 с.
- 47Новая система оплаты труда бюджетников // Российская газета, 29 мая 2016
- 48Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие / В. П. Пашуто. – М.: «Кнорус», 2015. – 320 с.
- 49Регулирование и направления развития системы оплаты труда работников бюджетных учреждений в 2017 г. // Ваш бюджетный учет, 2018, № 2.
- 50Резник С. Д. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 622 с.
- 51Родина Л. Нормирование управленческого труда / Л. Родина // Человек и труд. – 2018. – № 12. – С. 82–83.
- 52Савин Н. Н. Экономика труда: учебное пособие для ВУЗов. – М.: Омега-Л, 2016
- 53Семёнов А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семёнов, В. И. Набоков. – М.: «Дашков и Ко», 2016. – 556 с.
- 54Соловьев, А.К. Менеджмент в России. - М.: Финансы и статистика. 2017. - 480 с.
- 55Сплетунов, Ю.А. Основы менеджмента. - М.: Спарк. 2016. – 341 с.
- 56Сорокин А.П. Организация управленческого труда (курс лекций) / А. П. Сорокин. – М.: Эксмо, 2017. – 89 с.
- 57Сухов В.А. Менеджмент. - М.: Анкил. 2016. - 204 с.
- 58Управление персоналом организации / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М.: Академический проект, – 2016. – 464 с.
- 59Федорова, Т.А. Менеджмент. - М.: Век, 2016. - 776 с.
- 60Шадрин В. Заработная реформа: от несправедливого равенства к неравной справедливости // Человек и труд, 2017, - №1.