

## ЭКОНОМИКА

**Бабаева Зельфира Георгиевна**

магистрант

**Симонова Наталья Юрьевна**

канд. экон. наук, доцент

НОУ ВПО «Сибирский институт бизнеса и информационных технологий»

г. Омск, Омская область

### МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

***Аннотация:** проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности и особенно в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса.*

***Ключевые слова:** мотивация, формирование модели.*

ООО «Газпром добыча Ямбург» было организовано в январе 2008 года путем реорганизации ООО «Ямбурггаздобыча».

ООО «Газпром добыча Ямбург» – работает в Ямало-Ненецком автономном округе.

Основной вид деятельности – добыча газа, газового конденсата.

Предприятие разрабатывает Ямбургское и Заполярное месторождения, также владеет лицензиями на Тазовский, Парусовый, Южно- и Северо-Парусовый, Тазовско-Заполярный и Сеяхинский участки недр.

За компанией закреплена ответственность за освоение Северо-Каменномысского, Каменномысского-море, Чугорьяхинского, Обского, Семаковского, Антипаютинского, Тота-Яхинского месторождений.

Подготовка газа к транспорту осуществляется на 14 установках комплексной и 5 предварительной подготовки газа.

Скважинный фонд насчитывает более 2000 газовых и газоконденсатных скважин. Производственные мощности предприятия позволяют извлекать около 200 млрд куб.м газа и более 5 млн тонн газового конденсата ежегодно.

«Газпром добыча Ямбург» активно использует самые современные технологии, в том числе на базе IT-технологий. Это – создание геоинформационных систем, внедрение многоуровневой интегрированной информационно-управляющей системы технологическими процессами на Харвутинской площади – прообраза будущих безлюдных технологий, применение информационно-управляющей системы отчетности mySAP ERP 2005.

Организационная структура компании представлена на рисунке 1.

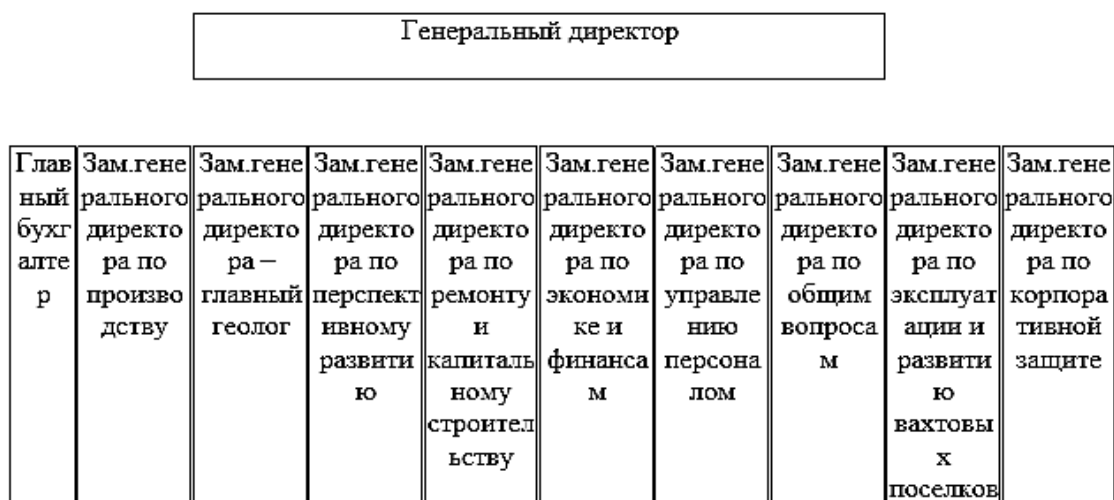


Рис. 1. Организационная структура ООО «Газпром добыча Ямбург»

На основании проведенного сформируем новую модель мотивации труда на предприятии.

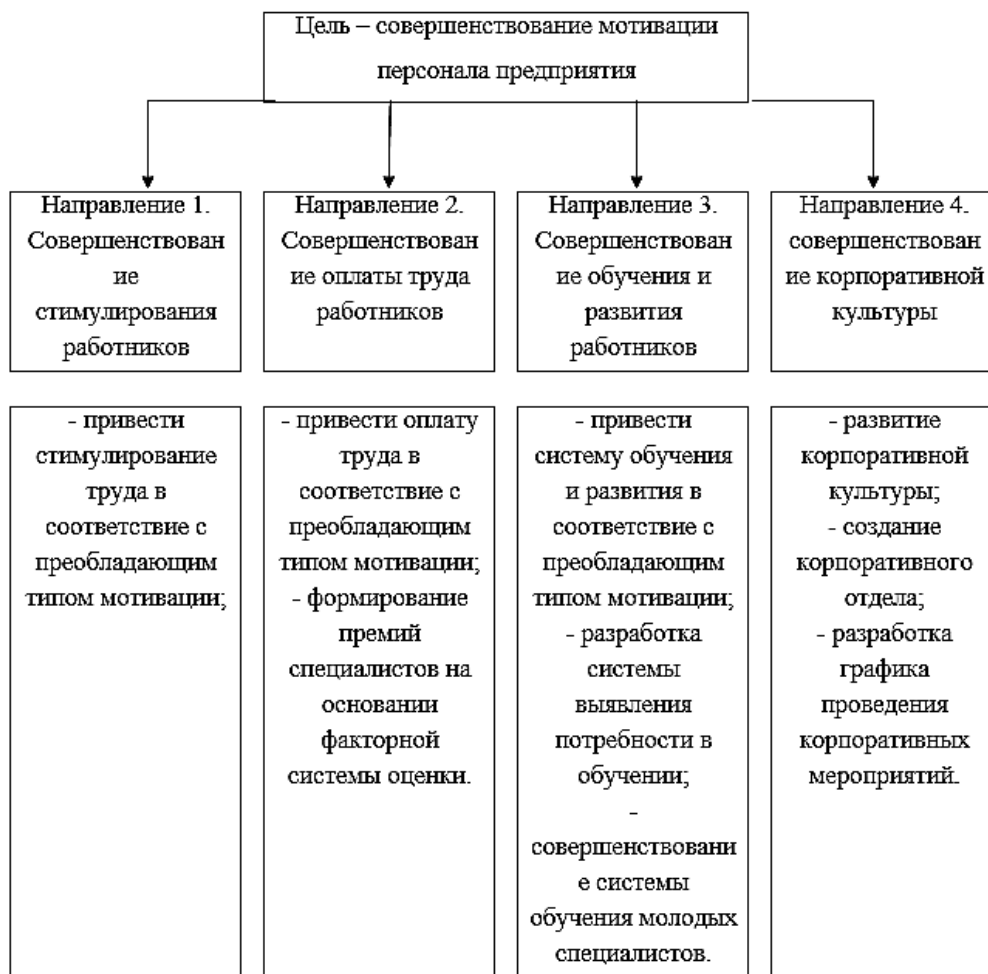


Рис. 2. Модель мотивации персонала в ООО «Газпром добыча Ямбург»

Рассмотрим предложенные направления подробно.

#### 1. Совершенствование системы стимулирования работников.

Для руководства предприятия можно дать следующие рекомендации по корректировке системы стимулирования работников (табл. 1).

Таблица 1

#### Рекомендации по стимулированию труда работников

ООО «Газпром добыча Ямбург»

Категория сотрудников	Стимулирование труда исходя из преобладающего типа мотивации
-----------------------	--

Административно-управленческий персонал	Базовые условия стимулирования: организационные, карьера, развитие.  Дополнительные: денежные, моральные, участие в совладении и управлении.
Производственный персонал	Базовые: денежные.  Дополнительные: негативные в денежной форме, натуральные в денежной форме, карьера и развитие.

На основании проведенного во второй главе работы анализа можно сделать вывод, что на предприятии применяются все необходимые средства стимулирования. Единственное что можно предложить в данной сфере – это стимулирование административно-управленческого персонала путем привлечения его к совладению компанией – например, за высокие показатели работы дарить сотрудникам акции ОАО «Газпром».

Планируемый бюджет расходов на данное направление составит, по оценкам экспертов, 10 млн.руб. в год.

Стимулирование путем дарения акций компании будет осуществляться на новогоднем корпоративе компании по итогам года работы.

## 2. Совершенствование оплаты труда.

Для сотрудников предприятия можно дать следующие рекомендации по коррективке оплаты труда работников (табл. 2)

Таблица 2

### Рекомендации по оплате труда работников

#### ООО «Газпром добыча Ямбург»

<i>Категория сотрудников</i>	<i>Оплата труда исходя из преобладающего типа мотивации</i>
Административно-управленческий персонал	Повременная (оклад, тариф), основанная на

	учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Производственный персонал	Сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных)

Поскольку в ходе проведенного анализа было выявлено, что в динамике происходит рост средней заработной платы сотрудников предприятия, можно сделать вывод, что в данном направлении никаких корректировок в работе предприятия не требуется.

Также на основании проведенного анализа, можно сделать вывод, что на предприятии используется оптимальная система оплаты труда для административно-управленческого и производственного персонала – присутствует оклад и премиальная часть, которая зависит от результатов работы сотрудника.

Для совершенствования мотивации специалистов предлагается осуществить корректировку формирования премиальной части данной категории персонала и сделать привязку системы оценки к материальному стимулированию персонала предприятия, а именно формировать премии специалистов на основании факторной системы оценки.

В целях исследования мотивации персонала в ООО «Газпром добыча Ямбург» была использована методика, предложенная В.И. Герчиковым.

В соответствии с этой методикой, каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных социально-психологических типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип.

Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается «чистым» мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Обозначим каждый тип мотивации кодом (по первым двум буквам):

- люмпенизированный (избегательный класс) – ЛЮ;
- инструментальный (достижительный класс) – ИН;
- профессиональный (достижительный класс) – ПР;
- патриотический (достижительный класс) – ПА;
- хозяйский (достижительный класс) – ХО.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

Люмпенизированный тип относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип – относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили;
- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип – относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип – относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля [1, с. 190].

На основании проведенного исследования можно отметить, что основными социально-психологическими факторами мотивации для административно-управленческого персонала являются:

- возможность самовыражения;
- профессиональное признание.

Для сотрудников производственного персонала – способность обеспечить свою жизнь.

Определим уровень доверия персонала к организации с помощью методики, разработанной R.B. Shaw. С точки зрения Shaw доверие – это мощная универсальная сила, влияющая практически на все, что происходит внутри организации и в отношениях между организациями.

Shaw определяет как «ключи к доверию» следующие факторы:

- доверие;
- результативность;
- порядочность;
- заботу о сотрудниках.

В итоге у административно-управленческого персонала присутствует переоценка по всем критериям оценки доверия, кроме порядочности. Особенно отличается оценка заботы сотрудниками административно-управленческого и производственного персонала – 33 и 26,2 балла соответственно. То есть производственный персонал данным критерием неудовлетворен, а административно-управленческий – удовлетворен.

### 3. Совершенствование системы обучения и развития.

Предприятию можно дать следующие рекомендации по корректировке обучения и развития работников (табл. 3).

Таблица 3

#### Рекомендации по обучению и развитию работников ООО «Газпром добыча Ямбург»

<i>Категория сотрудников</i>	<i>Обучение и развитие исходя из преобладающего типа мотивации</i>
Административно-управленческий персонал	Карьера – ради дела. Активное, позитивное отношение к обучению.
Производственный персонал	Карьера не важна. Нейтральное или пассивное отношение к



	обучению
--	----------

Нейтральное или пассивное отношение к обучению

В связи с тем, что деятельность ООО «Газпром добыча Ямбург» относится к высокотехнологичным предприятиям и предполагает постоянное повышение квалификации, то предлагается следующая корректировка системы развития и обучения работников:

- для административно-управленческого персонала – мотивация на повышение квалификации, обучение как способ более качественного выполнения своих обязанностей, лояльное отношение к инициативе работника в отношении обучения;

- для производственного персонала – для повышения интереса к обучению использовать материальную заинтересованность (поскольку это основной движущий фактор для данного типа), например повышение окладной части заработной платы после прохождения обучения и положительных результатов аттестации по его итогам.

#### 4.Корпоративная культура.

Можно предложить довольно широкую систему мероприятий по развитию корпоративной культуры на ООО «Газпром добыча Ямбург».

Эта система включает такие направления работы:

- создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями для принятия решений, способного действовать энергично и целеустремленно;

- определение и четкое формулирование целей, выделение расхождений между старым и новым, описание изменений;

- оценка экономии, что должна быть достигнута в связи с внедрением предложенных методов управления корпоративной культурой;

- своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектами направленными на совершенствование функционирования всего предприятия;

- выделение необходимых человеческих и финансовых средств для осуществления запланированных изменений в корпоративной культуре;
- необходимо позаботиться о том, чтобы проведенные изменения отвечали интересам большинства работников;
- обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию в целом и каждого отдельно взятого работника;
- поддержка коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем довольно подробной информации;
- обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четким размежеванием и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания наименьшие сигналы);
- постоянный контроль за «узкими» местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности;
- постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучения);
- коррекция временного графика;
- постоянный контроль по полученным результатам, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия.

Для реализации данных направлений предлагается применить следующие методы влияния на корпоративную культуру.

Таким образом, формирование модели мотивации на предприятиях, таких как ООО «Газпром добыча Ямбург» показало, что наступило время для переоценки используемых методов мотивации с целью нахождения более эффективных. И для повышения результативности деятельности государственных служащих требуется использовать комплексный подход и модернизацию систем государственного управления с применением новых концепций и технологий менеджмента, психологии управления и социологии.

### *Список литературы*

1. Гонова А.А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии [Текст] / А.А. Гонова // Проблемы региональной экономики. – 2013. – № 1/2. – С. 208.
2. Горячева Д.Г. Как эффективно управлять персоналом//Консультант директора, 2012. – №4. – С.12-19.
3. Зиновьева И. Мотивация трудовой деятельности работников и ее совершенствование [Текст] / И.Зиновьева // Менеджмент сегодня. – 2013. – № 6. – С. 13-23.
4. Комиссарова М. Мотивационные схемы можно совершенствовать [Текст] / М. Комиссарова // Служба кадров и персонал. – 2014. – № 9. – С. 24-27.
5. Моргунова А.К. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальности «Управление персоналом» [Текст] / А.К. Моргунова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 393 с.
6. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. – М., 2014. – 399 с.