


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра математических методов, информационных технологий и систем
управления в экономике

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой
д-р соц. наук, профессор
 Г.Ф. Ромашкина
« 2 » декабря 2016

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ
(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Экономика фирмы и отраслевых рынков

Выполнила
студентка 3 курса
заочной формы обучения


Магомедова
Айшат
Магомедовна

Научный руководитель
канд.ф.-м.наук, доцент


Бардасов
Сергей
Александрович

Рецензент
Заместитель директора
по экономике и финансам
ООО «УК ЭЖФ № 1»



Чумак
Любовь
Александровна

Тюмень 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	9
1.1. Понятие и сущность мотивации труда персонала	9
1.2. Сравнительный анализ основных теорий мотивации персонала организации	18
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОАО «ГАЗПРОМ».....	31
2.1. Анализ основных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия	31
2.2. Анализ эффективности расхода средств на оплату труда персонала ООО «Газпром трансгаз Сургут».....	37
2.3. Исследование особенностей трудовой мотивации персонала газовой отрасли	42
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОАО «ГАЗПРОМ».....	52
3.1. Рекомендации по формированию оптимальной системы оплаты труда как базового элемента мотивации персонала организации	52
3.2. Рекомендации по совершенствованию подсистемы нематериальной мотивации персонала организации	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	99
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	103
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	104
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	110

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В теории и практике экономики общепринятой считается концепция, что в основе управления человеческими ресурсами лежит мотивация. Особое же значение имеет мотивация к эффективному труду, которая является решающим фактором повышения его результативности, производительности, напрямую ведущими к росту эффективности производства на предприятии.

Мотивационные аспекты управления трудом в странах с развитой рыночной экономикой уже давно получили широкое применение. В России понятие мотивации персонала к труду стало официально употребляться с началом становления рыночных отношений в производстве. Но, как показывает практика, руководство большинства предприятий, несмотря на возможность принятия самостоятельных управленческих решений в вопросах мотивации и стимулирования труда, использует неэффективные подходы и методы. Это связано с отсутствием необходимой методологической базы. Отсутствие эффективного механизма мотивации к труду на предприятиях ведет к таким проблемам, как высокая текучесть кадров, в том числе утечка квалифицированных кадров, а также углубление противоречий в отношениях между работниками и работодателем.

Особую актуальность проблемы мотивации к труду приобретают на уровне отдельного предприятия, где от степени реализации трудового потенциала работников зависит эффективность его работы и выживание в конкурентной борьбе. Однако, на уровне предприятий, проблемам мотивации еще не придается первостепенное значение и решение их не опирается в полной мере на достижения мировой и отечественной науки.

Цель и задачи исследования. Цель магистерского исследования заключается в формировании и развитии теоретических, методических и

практических основ построения эффективной системы мотивации персонала современной организации.

Такая целевая направленность исследования обусловила постановку и решение следующих задач:

- 1) проведение терминологических изысканий по рассматриваемой теме;
- 2) сравнительный анализ концептуальных основ различных теорий мотивации персонала хозяйствующих субъектов;
- 3) аналитическая оценка основных результатов финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования;
- 4) оценка текущего состояния и эффективности функционирования системы мотивации персонала на исследуемом объекте;
- 5) разработка рекомендаций по повышению эффективности функционирования системы мотивации персонала на исследуемом объекте.

Объект и предмет исследования. Исследование проводилось по материалам головной компании ОАО «Газпром», а также одной из его дочерних организаций – ООО «Газпром трансгаз Сургут». Предметом исследования являются теоретические и организационно-методические аспекты построения систем мотивации персонала современной организации и перспективные направления их совершенствования.

Методологическая, теоретическая и информационная база исследования. Теоретической базой исследования послужили работы зарубежных исследователей, основанные на изучении понятия мотивации персонала: Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования), Э. Мэйо (социально-экономическое обоснование различных методов управления персоналом), Д. МакКлелланда, С. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации), Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации), У. Оучи, П. Друккера (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами) [27].

Следует отметить и отечественные исследования мотивации, например, работы таких авторов как российских авторов-исследователей мотивации: П. М. Керженцев, Н. А. Витке, Е. Ф. Розмирович, которые исследовали проблемы научной организации труда и отношений людей в производственном процессе. Кроме этого, различные аспекты мотивации персонала подробно рассматриваются в работах О. С. Виханского, А. Я. Кибанова, Д. А. Аширова, А. В. Филиппова, И. А. Баткаева, М. В. Грачева, А. П. Егоршина. В работе также использовалась информация, полученная из периодической печати и материалов научно-практических конференций по исследуемой теме.

Методологический инструментарий исследования базируется на общенаучных и специальных методах познания: диалектическом, сравнительном и логическом анализе, системном подходе. В процессе исследования использовались методы, систематизация теоретического и практического материала, логическое обобщение, анализ и синтез, системный и исторический подходы в изучении теоретического и практического материала, обобщения результатов исследования и др.

Содержащиеся в работе анализ, выводы и предложения могут быть использованы различными предприятиями, научно-исследовательскими организациями и другими учебными заведениями.

Информационной базой исследования послужили материалы периодической печати, информация сети Интернет по исследуемой проблематике, нормативно-правовая документация в области регулирования трудовых отношений, финансовая отчетность и материалы социологических исследований в ОАО «Газпром».

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методических положений по построению эффективных систем трудовой мотивации на современных предприятиях газовой отрасли.

К основным результатам, представляющим научную новизну исследования и выносимым на защиту, относятся:

1. Предложен усовершенствованный подход к построению эффективной системы оплаты труда на базе применения KPI-технологий, системы сбалансированных показателей, системы управления по целям. Данный подход позволяет обеспечить достижение долгосрочных ориентиров предприятия, проводить мониторинг соответствия фактических показателей плановым, своевременно реализовывать корректирующие действия, является сильным мотиватором для работников в выполнении показателей стратегических карт. Построение системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности также позволит эффективно распределять человеческие и финансовые ресурсы предприятия, устанавливать зоны ответственности за выполнение рабочих задач, оптимизировать структуру затрат на персонал, успешно обосновывать их перед руководством на языке цифр.

Предложен усовершенствованный вариант пошаговой методики внедрения коучинг-технологий как наиболее оптимального инструмента повышения эффективности трудовой мотивации персонала компании в условиях реализации программ сокращения затрат. Усовершенствование методики достигнуто путем внесения в действующую методику дополнительных с позиции оптимальности этапов внедрения коучинга.

Теоретическая значимость полученных результатов исследования заключается в определенном вкладе, который они вносят в развитие теории экономики, в частности в области построения эффективных систем трудовой мотивации персонала современных компаний газовой отрасли.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные теоретические и методические результаты исследования могут быть использованы в качестве фундаментальной основы для построения систем эффективного управления развитием ресурсного потенциала современной компании газовой отрасли.

Апробация работы. По теме диссертации опубликовано 2 работы. Одна была представлена в журнале «Молодой ученый» №20 (124), октябрь-2 2016 г. (стр. 342-344) (ISSN 2072-0297) статья «Мотивация персонала в условиях

кризиса: современные технологии и подходы», а вторая в тематическом журнале «Вопросы экономики и управления» №5 (7), ноябрь 2016 г. (стр. 159-162) (ISSN 2412-3773) «К вопросу о повышении производственной дисциплины и производительности труда при переходе к информационному обществу».

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка литературы, приложений. Текст работы изложен на 109 страницах и включает: 20 рисунков, 19 таблиц, 5 приложений. Список литературы включает 53 наименования.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цель и задачи, отражена научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе исследован понятийный аппарат, рассмотрены концептуальные основы трудовой мотивации.

Во второй главе проведена оценка финансового состояния объекта исследования, эффективность расхода средств на оплату труда, исследована специфика трудовой мотивации персонала предприятия газовой отрасли, приведены основные недостатки действующей системы мотивации исследуемого хозяйствующего субъекта.

В третьей главе исследованы возможности совершенствования системы нематериальной мотивации персонала организации на базе применения коучинг-технологий, а также предложен к рассмотрению в качестве оптимального комплексный подход к построению системы оплаты труда на предприятии газовой отрасли.

В заключении приведены основные выводы по результатам исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и сущность мотивации труда персонала

В научной литературе можно найти несколько понятий мотивации, при этом многие ученые до сих пор разрабатывают свои определения. Так, опираясь на классика менеджмента М. Мескона, мотивацию можно определить как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [22, с. 232]. В данном случае под мотивацией понимается и внутренняя потребность работника (мотив) и функция управления (воздействие на работника со стороны менеджера).

С данного определения начинается двусмысленность термина «мотивация», перерастающая на практике в синоним понятия «стимулирование». Так, С. А. Шапиро считает, что мотивация – это «процесс удовлетворения своих потребностей и ожиданий работников в выбранной ими работе и комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [49, с. 122].

Вместе с тем, отталкиваясь от этимологии слова «мотив» (внутренняя причина, побуждающая к какому-либо действию или деятельности), можно сделать вывод о внутренней природе данного явления. Тем более, что у М. Мескона приводится и другое определение мотивации. «Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [22, с. 230].

В этом определении подчеркивается внутренняя суть процесса мотивации, зависящая в первую очередь от сознательного выбора самого человека.

В психологии мотивация понимается как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее направленность этой активности. Это внутреннее состояние организма, побуждающее его вести себя определенным образом. Мотивация в философии - система внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Мотивация в социологии - осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка различных моделей поведения, их предполагаемых результатов и формирования на этой основе мотивов.

Возможно, в управлении заимствованное понятие «мотивация» изначально имело два перевода: мотивация и мотивирование. Мотивирование - процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивация – внутренняя потребность человека в чем-либо. Но со временем эти понятия стали синонимами не только для практиков менеджмента, но и для теоретиков.

Понятие мотивации в менеджменте основано на множестве теорий мотивации. В основе этих теорий лежит понятие мотива. Мотив - одно из ключевых понятий психологической теории деятельности, разрабатывавшейся ведущими советскими психологами А. Н. Леонтьевым и С. Л. Рубинштейном. Наиболее простое определение мотива в рамках этой теории: «Мотив - это опредмеченная потребность» [18, с. 29].

Понятия «мотив» и «мотивация» находят свое применение не только в различных областях научных знаний, но и в повседневной жизни общества. Термины «мотив» и «мотивация» произошли от латинского слова *movere* - приводить в действие, двигать. М. Армстронг на вопрос: «Что такое мотивация?» - дает следующее определение: «Мотив - это причина для того, чтобы что-то сделать. Мотивация связана с факторами, которые заставляют людей вести себя определенным образом. Мотивировать других людей означает заставить их двигаться в желательном направлении для достижения некоторого результата. Мотивировать себя самого означает самостоятельно задать направление и, затем осуществлять последовательные действия, которые

приведут к нужной цели. Мотивацию можно описать как целенаправленное поведение».

По замечанию В. А. Ядова, мотив - это «такой внутренний импульс активности, сущности которого составляют, во-первых, стремление к реализации некоторой потребности личности, а, во-вторых, конкретизация более общей потребности в доступных субъекту социокультурных формах и материальных или духовных предметах насыщения этой потребности» [52]. Мотивы формируются на основе потребностей, следовательно, внутренние побудительные силы являются осознанным проявлением активности человека. Мотив - внутренний (в человеке) побудитель в труде, деятельности, работе.

С точки зрения А. Я. Кибанова в структуре процесса формирования мотива труда выделяется потребность как физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности. Потребность нацеливает индивида на получение вознаграждения, т.е. получение желаемого блага. Потребности имеют активный характер и служат человеку побуждением к деятельности, которая в конечном итоге всегда направлена на их удовлетворение. Деятельность человека выступает важнейшим фактором формирования потребностей [13, с. 324].

По мнению Ю. И. Бойко, М. А. Коробкина, потребности человека являются движущей силой и отправной точкой процесса мотивации и определяют, какие усилия будут приложены человеком для обладания благом, удовлетворяющим его потребность [20].

Современный Экономический словарь предлагает следующее определение: «Мотивация - внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [34, с. 76].

Согласно А. Н. Леонтьеву, мотивация есть высшая форма регуляции психических процессов и поведенческих актов личности и социальной группы,

выражающаяся в устойчивом (при относительно постоянных условиях) стремлении к удовлетворению актуальных потребностей определенным образом и выступающая движущей, побудительной силой человека [18, с. 320].

Профессор В. П. Пугачев мотивацию рассматривает как «сложный процесс детерминации поведения и мышления человека, его побуждения к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов. Она - результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира человека. И прежде всего его потребностей, стимулов, способных удовлетворить их, а также ситуации. В которой осуществляется восприятие стимула и проявляется активность, направленная на его получение».

Труд - это основная деятельность человека, которая имеет большое значение. Результаты, достигнутые людьми в процессе трудовой деятельности, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации. Мотивацию труда рассматривают как функцию управления, побуждающую силу, внутреннее состояние личности, характеристику поведения, процесс внутренний и внешний.

По нашему мнению, мотивация труда может рассматриваться как совокупность внутренних (мотивы) движущих сил работника, побуждающих к определенному трудовому поведению для удовлетворения потребностей, на основе которых возникают интересы и ценности и для достижения целей работника и организации.

Вопросы, связанные с исследованием возникновения трудовой мотивации, людей занимают давно. Попытки найти ответ на вопрос - что является первопричиной трудовой активности работника - были предприняты еще философами древности. Проблема мотивации труда стала рассматриваться специалистами по социологии и менеджменту в конце XIX - начале XX века. Интерес к проблеме мотивации труда возник одновременно с первыми шагами по разработке системы научного управления.

Длительное время изучение проблем мотивации человека было сосредоточено на исследовании познавательных процессов. Во второй половине XX века в работах социологов, философов, психологов стала затрагиваться проблема трудовой мотивации. В 1960-х годах были осуществлены социологические исследования трудовой деятельности. Работы затрагивали историческую судьбу труда в условиях перерастания социализма в коммунизм. Особый интерес представляет социологическое исследование группы ленинградских социологов под руководством А. Г. Здравомыслова и В. А. Ядова «Человек и его работа», затрагивающее отношение молодого советского рабочего к труду. Ими создана концепция диспозиционной модели мотивации, где выделяются две группы факторов, обуславливающих трудовую мотивацию [52].

Ядро ведущих мотивов составляют: мотивы, отражающие ориентацию на содержание трудовой деятельности; мотивы, отражающие ориентацию на заработную плату; мотивы, отражающие ориентацию на возможности продвижения на работе. Перечень ведущих мотивов в основном совпадает с мотивирующими факторами Ф. Херцберга, за исключением ориентации на заработную плату.

В книге «Человек и его работа» описаны два типа мотивации: 1) внутренняя, связанная с саморазвитием и творчеством; 2) внешняя (побудительная), ориентирующая человека на отношение к работе как средству существования. Социологи пришли к выводу, что в условиях социализма труд может выступать источником внутреннего удовлетворения лишь при условии достаточно богатого его содержания. Содержание труда представляло собой совокупность функций и трудовых обязанностей на рабочем месте.

Отечественными исследователями в области мотивации труда являются известные российские ученые А. К. Гастев, С. Г. Струмилин. У А. К. Гастева появилась идея: главным элементом производительных сил является человек, который выступает субъектом организационных преобразований на производстве. Он уделял большое внимание развитию трудовой культуры.

Разработанные С. Г. Струмилиным методы классификации и группировки профессий имели большое значение для организации заработной платы и стимулирования труда [10, с. 243].

Итак, начиная с 20-го века понятие «мотивации» стало тесно переплетаться с понятием «потребности». Принятие в качестве мотива потребности дает возможность получить ответ на вопрос, почему человек проявляет трудовую активность. Теоретические положения, развитые в теориях, нашли отражение в методах мотивации труда работников, используемых в организациях.

Что касается такого понятия, как «стимулирование», то А. Я. Кибанов утверждает, что «стимулирование — это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью» [13, 280]. О. С. Белокрылова определяет стимулирование, как «целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия». Я. Лукассен рассматривает стимулирование как «стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации».

Таким образом, проведя анализ данных определений, можно сделать вывод, что процесс стимулирования означает влияние на человека, побуждение его к определенному действию, определенный толчок снаружи. Стимулирование является одним из средств, с помощью которого можно осуществлять мотивацию трудовой деятельности, это внешнее воздействие на человека с целью побуждения его к конкретным действиям; это процесс, который направлен на осознанное пробуждение в нем определенных мотивов и

целенаправленных действий. Стимулирование оказывает влияние на усилия, усердие, настойчивость, нацеленность, добросовестность персонала предприятия.

Невозможно четко разграничить понятия «стимулирование» и «мотивация» и внести в них ясность без рассмотрения и определения понятий «мотива» и «стимула».

Несмотря на то, что существует множество определений, подходов и трактовок к понятию «мотив», можно выделить в них объединяющие черты, в соответствии с которыми мотив:

- 1) предмет, который может иметь материальную и не материальную форму, который определяет выбор направленности деятельности;
- 2) побуждение к действию для удовлетворения потребности личности;
- 3) совокупность внешних или внутренних факторов, порождающих активность личности и устанавливающих её нацеленность, то есть мотивирование;
- 4) причина, которая является осознанной, служащей основой в выборе поведения и действий индивида для достижения желаемого.

Основываясь на проанализированных определениях понятия «мотива» можно сказать, что мотив выступает как предмет или цель. Непосредственно предмет дает целеустремленность побуждениям человека. Мотив определяет, для чего исполняется деятельность, выявляет причину выбранной цели и методы ее достижения. В такой интерпретации мотив оказывается тождественен понятию потребности.

В психологической науке потребность определяется как «внутреннее состояние индивида, вызываемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития и выступающее в качестве глубинного источника всех форм его активности» [28, с. 17]. На основании выше сказанного, можно сказать, что, рассматривая мотив, как потребность, мы раскрываем источник энергии для побуждения деятельности. Мотив может выступать и как намерение. «Намерения тогда выступают в качестве мотивов,

когда человек либо принимает решение, либо когда цель деятельности отдалена и ее достижение отсрочено.

При этом существование намерений предполагает, как правило, осознанность личностью средств достижения поставленной цели. Поэтому подобный взгляд на мотив помогает ответить на вопросы: «чего человек хочет достичь, и как он собирается это сделать». Осознанность средств деятельности – главное отличие намерений личности от состояния ее неудовлетворенных потребностей. Мотив может выступать и как черта характера личности или как ее свойство. Например, как указывает В. Аверин, Р. Мейли относит к мотивационным чертам личности тревожность, агрессивность, уровень притязаний и сопротивляемость фрустрации. Такая позиция на рассмотрение мотива «позволяет раскрыть причину возникновения целей деятельности индивида, ее способов и методов достижения».

Выступает мотив и как побуждение к деятельности. Мотив приводит в действие стимул. Согласно этой точке зрения мотив активизирует стимул, а действие — осознанное побуждение. Следовательно, мотив — это осознанная потребность. Побуждение, с этой точки зрения, рассматривается как желание удовлетворить потребность.

Таким образом, мотив может выступать в различном виде, поскольку поведение индивида — многообразное явление, вследствие чего мотив нельзя рассматривать в одном проявлении его сущности. Мотив отвечает на вопрос: что необходимо для удовлетворения потребности и раскрывает сущность деятельности личности. Что касается понятия «стимул», то это внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина» [37, с. 195]. Стимул рассматривается как «побуждение, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, настроениями, интересами, стремлениями, причем стимул не отождествляется с мотивом, но иногда может превращаться в него».

Анализируя данные определения, можно сделать вывод что стимул — это побуждение человека к определенной деятельности посредством внешнего

воздействия, к такой деятельности, которые необходимы инициатору воздействия. Стимул является не действенным в том случае, если воздействие никак не порождает действие личности к целям инициатора воздействия. Так же можно сказать, что стимул не тождественен мотиву, несмотря на то что порой способен превращаться в него.

Таким образом, проанализировав и выявив отличительные черты мотива и стимула можно сказать, что стимулирование — это внешнее побуждение человека к деятельности посредством использования различных стимулов с целью удовлетворения потребности инициатора воздействия. При этом мотивация — это процесс сопоставления потребности личности с образом значимого предмета с целью его удовлетворения и побуждения к действию. Поэтому, не совсем корректно говорить о мотивации персонала, употребляя понятие «мотивации» как синоним «стимулированию».

Как известно, классически принято выделять 2 разновидности мотивации: материальную и нематериальную. Однако, по нашему мнению, деление мотивации на материальную и нематериальную условно, не является исчерпывающим. Предмет мотивации может иметь как материальную так и нематериальную природу происхождения. То же можно сказать о форме проявления. В некоторых случаях он обходится организации финансово недешево, но выражается в предоставлении некой услуги, организации события. Традиционно такой вид мотивации относят к нематериальной, однако на наш взгляд, столь однозначное ее определение неверно, поскольку отражает лишь ее описание с позиции мотивируемого.

Итак, по нашему мнению, существующая на сегодняшний день классификация видов мотивации некорректна, поскольку не отражает двойственность природы происхождения и формы представления (проявления) предмета мотивации.

Предлагаем следующий дополненный вариант классификации разновидностей мотивации: материальная (материальна природа

происхождения и форма проявления, например, заработная плата), нематериальная (по обоим пунктам – нематериальность, пример, вербальное поощрение руководителем своего подчиненного), условно-нематериальная (материальна природа происхождения, но не форма осуществления, например, организация внутрифирменного праздника).

1.2. Сравнительный анализ основных теорий мотивации персонала организации

Мотивация сотрудников организации к трудовой деятельности является актуальной проблемой современной модели управления и организации труда.

На сегодняшний день существует большое количество теорий мотивации трудовой деятельности, практическая реализация которых существенно затруднена, поскольку каждая из теоретических моделей рассматривает мотивацию сотрудников организации с определенного ракурса и использует теоретические построения, которые не всегда могут быть переложены в модель управленческого общения. Например, пирамида А. Маслоу (рисунок 1.1) поясняет иерархию человеческих потребностей, однако, в теории А. Маслоу отсутствуют

методики выявления этих и рекомендации удовлетворению.

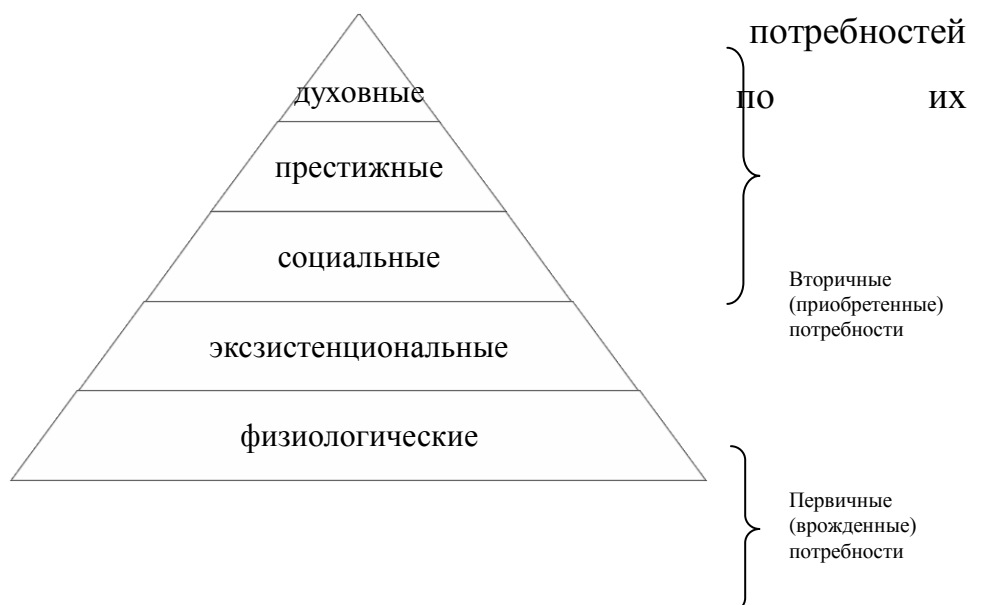


Рисунок 1.1 - Пирамида потребностей по А. Маслоу

Источник: [21]

В практических моделях, предложенных современными авторами, интегрированы различные принципы мотивации персонала из разных теоретических моделей. Однако эти принципы часто изложены как отдельные рекомендации, без общей системы, регламентирующей их применение. Можно сказать, что в практических моделях нематериальной мотивации сотрудников организации указаны только векторы ее развития, а именно -повышение личной ответственности сотрудников за свою деятельность, улучшение эмоционального климата в организации, увеличение сплоченности коллектива, предоставление возможностей для профессиональной реализации сотрудников и реализации их в личностном плане.

Рассмотрев ряд теорий мотивации трудовой деятельности, мы выявили, что сотрудников могут мотивировать следующие факторы:

- 1) наличие потребностей, согласно теориям А. Маслоу, Д. МакКлелланда и других [9, с. 453];
- 2) условия работы, согласно теории Ф. Херцберга;
- 3) признание за сотрудниками самостоятельности, стремления к качественному выполнению своих обязанностей согласно теории Д. Мак Грегора;
- 4) четкая формулировка задач и грамотная постановка трудовых целей, отраженная в теории Э. Лока;
- 5) принцип справедливости согласно теории справедливости С. Адамса;
- 6) вовлеченность сотрудника в жизнь компании, забота руководства о каждом члене коллектива согласно теории Z. В. Оучи, и в предлагаемом А. Хайэмом мотивирующем стиле руководства, основанном на приверженности;
- 7) самодетерминация, компетентность и причастность, согласно Э. Диси и Р. Райану;
- 8) функциональное содержание трудовой деятельности, согласно А. Г. Здравомыслову и В. А. Ядову [52];

9) индивидуальные особенности личности, согласно исследованию В. А. Соловьевой [39, с. 120];

10) наличие, принятие и развитие общих ценностей и социально-психологических установок всеми сотрудниками организации, по мнению Е. М. Красовой;

11) состояние аутолетического опыта, состояние потока, описанное М. Чиксентмихайи.

12) самореализация личности, согласно А. В. Герасимову [11, с. 78];

13) характер организационной культуры, согласно исследованию Е. О. Фарба [46, с. 25].

Авторы теорий мотивации трудовой деятельности и исследователи этой проблемы делают акцент на развитии внутренней мотивации человека, выполняющего деятельность. Теория Ф. Тейлора, предусматривающая мотивацию внешним вознаграждением, дифференцированным в зависимости от результатов труда, в настоящее время считается устаревшей. Его последователи заняты поиском таких условий трудовой деятельности, при которых у сотрудников возникает внутренняя мотивация к ее выполнению.

Кроме условного разделения теорий мотивации трудовой деятельности на содержательные и процессуальные, их также можно разделить на теории, описывающие общий подход, одинаковый ко всем сотрудникам организации, и теории, представляющие индивидуальный подход к каждому из них.

Содержательные теории мотивации труда занимаются анализом факторов, влияющих на мотивацию, и связывают поведение сотрудников в организации с наличием у них тех или иных потребностей. К этой группе можно отнести следующие теории: теорию А. Маслоу, опирающуюся на иерархию потребностей, теорию Д. МакКлелланда - приобретенных потребностей, теорию К. Альдерфера EGR (рисунок 1.2), двухфакторную теорию Ф. Герцберга, X-Y теорию Д. МакГрегора и другие.



Рисунок 1.2 - Пирамида потребностей К. Альдерфера

Источник: [42]

Схематично теория мотивации труда Ф. Герцберга представлена на рисунке 1.3

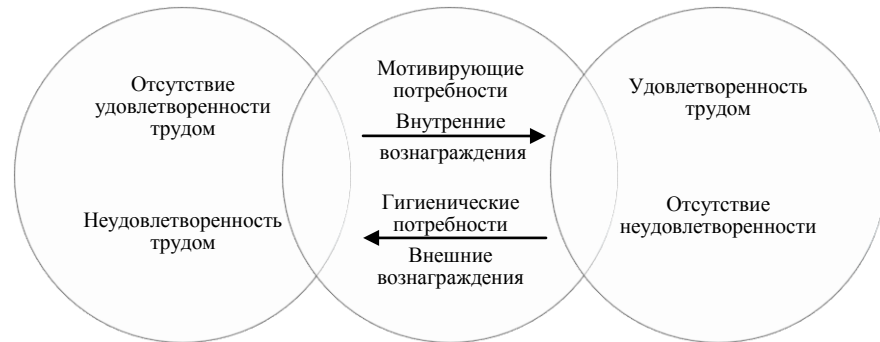


Рисунок 1.3 - Мотивационно-гигиеническая теория

Источник: [5]

В соответствии со своей теорией факторы, влияющие на поведение работников, Ф. Герцберг разделил на две группы, по разному связанные с возникновением стимулов к труду (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

№	Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
1	Политика компании и стиль управления	Личный успех
2	Техническое руководство	Признание
3	Межличностные отношения с непосредственным руководителем	Продвижение
4	Межличностные отношения с коллегами	Работа сама по себе
5	Межличностные отношения с подчиненными	Возможность роста
6	Заработная плата	Ответственность
7	Гарантия занятости	-

8	Частная жизнь	-
9	Условия труда	-
10	Статус	-

Источник: [5]

Процессуальные теории мотивации связаны с анализом процесса мотивации. Поведение работающего человека в этих теориях соотносится с сознательным выбором людей с учетом их восприятия действительности и познания. К этой группе можно отнести следующие теории: теорию постановки целей Э. Лока, теорию справедливости С. Адамса, теорию ожидания В. Врума, Z-теорию В. Оучи, теорию самодетерминации Э. Диси и Р. Райана и другие.

Теории, предусматривающие общий для всех сотрудников алгоритм мотивационных мероприятий, касающихся организации труда в организации в целом, направлены на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, создание условий для творческого и профессионального роста сотрудников, повышения их самооценки. В этих теориях декларируются принципы справедливости (теория С. Адамса), личной ответственности сотрудника за свою деятельность и ее результаты (теории Ф. Херцберга и Д. МакГрегора), стимулируется интерес к процессу трудовой деятельности (Д. Пинк, А. Г. Здравомыслов и В. А. Ядов), возвращаются принципы коллективизма (теория В. Оучи), выделяются общие для всего человечества врожденные мотивационные образования (теория Э. Диси и Р. Райана). Также задействованы постулаты о природе достигать значимые для человека цели с наименьшими затратами (теория В. Врума), о мотивирующем значении имеющейся у сотрудника цели (теория Э. Лока). Индивидуальный подход в теориях В. Врума и Э. Лока к каждому сотруднику может быть осуществлен исходя из его личных, персональных целей, однако, общие положения теорий о формировании мотивации трудовой деятельности отражают необходимость для всех сотрудников иметь цель и использовать для ее достижения минимум усилий.

Теории, описывающие индивидуальный подход к каждому из сотрудников, предполагают наличие у них разных потребностей (А. Маслоу, Д.

МакКлелланд, К. Альдерфер) или других мотивационных образований, таких как различная степень компетентности, зрелости и приверженности (А. Хайэм) у каждого из них, поэтому предлагают персональный подход к мотивации каждого сотрудника в организации.

Теории, описывающие общий подход к сотрудникам организации, основаны на выявлении какого-либо важного для человека принципа, например, справедливости, коллективизма, получения признания, личной ответственности, и декларируют, что в случае получения этой ценности, сотрудники будут мотивированы к трудовой деятельности. Люди, являющиеся сотрудниками организации и выполняющие определенную общую для них социальную роль, имеют много общего. Поэтому каждая из такого рода теорий мотивации трудовой деятельности имела успех, который был, однако, неполным, поскольку внутри организации социальные роли у каждого сотрудника различны, как и его индивидуальные потребности.

С учетом индивидуальных потребностей человека разработали свои теории мотивации А. Маслоу, Д. МакКлелланд, К. Альдерфер и другие авторы. При этом теория К. Альдерфера является сокращенной версией теории А. Маслоу о пирамиде потребностей человека, и обе они не имеют диагностических методик определения наличия того или иного мотива у конкретного человека, что затрудняет их применение на практике. Также в этих теориях отсутствуют конкретные рекомендации о путях удовлетворения имеющихся у сотрудников потребностей.

Д. МакКлелландом разработана проективная методика, направленная на выявление мотива достижения успехов и избегания неудач, но, несмотря на признание автором теории других потребностей человека, таких как власть и аффилиация, его программа мотивации сотрудников организации направлена на формирование у сотрудников мотива достижения успехов. По этому признаку данная теория может быть отнесена к теориям, описывающим общий подход к мотивации сотрудников организации. А. Хайэм предлагает индивидуальный подход к каждому из сотрудников, исходя из его

компетентности (наличия необходимых знаний, умений, навыков) и приверженности (ощущения внутренней потребности совершить что-либо). Индивидуальный подход выражается в применении различных стилей руководства, направленных на создание приверженности или формирование компетентности у сотрудников организации и предполагает определенную гибкость руководителя в выборе стиля и осуществлении процесса общения.

Данная модель призвана формировать у сотрудника необходимый уровень компетентности и приверженности, а не создавать условия для реализации других, личных потребностей сотрудника организации, поэтому при учёте индивидуальных особенностей сотрудников руководствуется тем, чтобы определить «фронт работ» по созданию компетентного и приверженного организации сотрудника. С учетом этого, данную теорию можно также отнести к теориям, описывающим общий алгоритм действий в отношении всех сотрудников организации.

Кратковременный или недостаточный успех практической реализации какой-либо теории мотивации трудовой деятельности многие практики нивелируют количеством реализованных в конкретной организации мотивационных мероприятий, заимствованных из разных теорий. На основании более чем пятидесяти теорий трудовой мотивации, каждая из которых рассматривает один из аспектов мотивации трудовой деятельности, авторы практических руководств по мотивации персонала предлагают интегрированный подход, используя несколько теорий мотивации, которые представляют наиболее важные ее факторы (Н. В. Самоукина, С. В. Иванова, Д. Пинк, А. Хайэм и другие) [12, с. 35].

В данных моделях мотивации трудовой деятельности сотрудников организации отражены рекомендации по внедрению и реализации как общих социально-психологических факторов, направленных на мотивацию персонала, так и рекомендации по индивидуальной мотивации каждого из сотрудников.

Рассмотрев несколько программ мотивации сотрудников организации как зарубежных, так и российских авторов, можно отметить несколько общих

тенденций, а именно: каждым из авторов постулируется необходимость базовых социально-психологических условий, без наличия которых любые мотивационные мероприятия дадут противоположный эффект. К этим условиям, в частности, относятся такие, как стабильность, справедливость вознаграждений, знание о зависимости результатов труда от величины вложенных усилий, открытость информации, обратная связь и другие условия, направленные на то, чтобы сотрудники сумели обрести контроль над рабочей ситуацией и самостоятельно влиять на результаты своего труда и величину вознаграждения. При этом важным является сохранение душевного равновесия и положительного эмоционального настроения сотрудников, а также проявление уважения к личности сотрудников со стороны руководства организации. Ключевым моментом в создании данных социально-психологических условий является передача ответственности за результат труда исполнителю, создание условий для роста и развития личности сотрудника.

К вопросу об индивидуальной мотивации сотрудников каждый из авторов подходит по-разному. Индивидуальными особенностями сотрудника Н. В. Самоукина называет потребности, интересы и ценности, которые могут быть выявлены как в интервью, так и определены, исходя из типа темперамента, стиля мышления, возраста, пола, образования сотрудника [37, с. 115]. А. Хайэм основывается на таких индивидуальных особенностях сотрудников, как компетентность, степень приверженности и зрелость. Именно по этим критериям, по А. Хайэму, следует осуществлять расстановку сотрудников на рабочих местах и использовать различные стили руководства для разных сотрудников. Д. Пинк проводит генеральное разделение сотрудников на две категории, исходя из характера их трудовой деятельности – алгоритмической или эвристической. Свою программу мотивации автор предлагает для сотрудников, имеющих творческий, эвристический характер труда путем создания и развития следующих условий для формирования поведения, обусловленного внутренней мотивацией: автономии, мастерства и целеустремленности сотрудников [28, с. 52].

С. В. Иванова настаивает на обязательном индивидуальном подходе к каждому сотруднику, исходя из его «карты мотиваторов», представляющей собой карту актуальных внутренних потребностей человека, а также его ценностных ориентаций, индивидуально-личностных характеристик, знаний, умений, навыков и моделей поведения.

Таким образом, А. Хайэм рассматривает ограниченное число критериев, выражающих индивидуальность личности. Д. Пинк решающим фактором мотивации называет содержание трудовой деятельности. Список критериев уникальности каждого сотрудника достаточно широк у Н. Самоукиной и С. Ивановой. Этим объясняется наличие стандартизированных алгоритмических методик в программе мотивации трудовой деятельности А. Хайэма, лаконичность практических рекомендаций в программе мотивации трудовой деятельности Д. Пинка, разнообразный методологический аппарат Н. Самоукиной, методики, требующие адаптации к условиям трудовой деятельности в конкретной организации у С. Ивановой.

Разница в позициях авторов связана с разницей во взглядах авторов на то, что представляет собой сотрудник в личностном плане. А. Хайэм рассматривает сотрудников как функциональную единицу трудового процесса, его часть, в то время как Д. Пинк в сотруднике видит сознательную ответственную личность, нуждающуюся в самореализации посредством процесса труда. Н. Самоукина позиционирует сотрудника как личность, имеющую разнообразные потребности, как витальные и социальные, которые можно реализовать в процессе трудовой деятельности или в коллективе, а С. Иванова видит сотрудника как индивидуальность, учитывая не только потребности, но и другие психологические образования.

Обобщая сказанное, можно выделить три основных направления практической реализации задачи мотивации трудовой деятельности:

1. Существуют базовые социально-психологические условия, без наличия которых любые мотивационные мероприятия бессмысленны. Их называют корпоративными мотиваторами по С. Ивановой, мотивационной средой по Н.

Самоукиной, уважением к своим сотрудникам по А. Хайэму и другими терминами.

2. Имеются индивидуальные особенности сотрудников, представляющие собой наличие различных потребностей, определенную степень компетентности, приверженности, зрелости и целеустремленности [12; 20].

3. Трудовая деятельность различна по своему содержанию. Д. Пинк выявляет алгоритмический и эвристический характер трудовой деятельности.

При этом практика показывает, что как стандартизованный, так и индивидуальный подход к мотивации сотрудников не дают ожидаемого эффекта роста мотивации труда. Возможно, следует рассмотреть вопрос о смене критериев индивидуальности и предложить в этом качестве мотивы социального поведения, поскольку в рабочем коллективе поведение сотрудников направлено на оказание воздействия на окружающих людей, на получение определенного положения в коллективе, на оказание воздействия на процессы, происходящие в группе. У сотрудника, находящегося в коллективе и получившего удовлетворение своих витальных потребностей при созданных социально-психологических условиях, активизируются социальные потребности. Мотивами социального поведения становятся следующие потребности: потребность в достижении успехов и избегании неудач, в аффилиации, во власти, в оказании помощи людям и другие.

Потребность в признании, потребность в социальном статусе и власти, потребность в самоутверждении, потребность в престиже, указанные Н. Самоукиной в предлагаемом ею перечне потребностей являются проявлением мотивации власти.

Рассматривая обязательные социально-психологические условия, без которых невозможно внедрять мотивационные мероприятия, каждый из авторов указывает признаки проявления и реализации мотивов социального поведения. Например, мотива власти (открытость информации, обратная связь, самоотчеты и самоконтроль, принятие ответственности за результаты своего труда и другие); мотива аффилиации (дружественная атмосфера, потребность в

общении, эмоционально положительный климат, грамотная технология критики сотрудников, совместные мероприятия, потребность в принадлежности к командной работе и другие); мотива оказания помощи (наставничество и другие); мотива достижения успехов (оценка компетентности сотрудника и выдача рабочего задания в соответствии с ней, информативная обратная связь и другие) и другие. Акцент в рассмотренных программах мотивации трудовой деятельности делается на особенностях социального взаимодействия людей в группе.

Следует подчеркнуть, что мотивы часто не осознаются людьми, то есть существует разная степень представленности в сознании того или иного мотива. Они часто замещаются желаниями или потребностями, однако являются реально действующими и управляющими поведением людей силами. Мотив, по определению А. Н. Леонтьева, это внутренний, психологический по своей природе источник целенаправленной деятельности человека, ее предмет, который организует и направляет деятельность на достижение определенной цели. Потребность, по А. Н. Леонтьеву, это общее состояние нужды в чем либо, а мотив – это то, с помощью чего данная потребность может быть удовлетворена. Мотивом становится опредмеченная потребность. По мнению А. Н. Леонтьева «Психологический анализ потребностей преобразуется в анализ мотивов, когда речь идет о конкретной деятельности человека. Выполняя деятельность, побуждаемую и направляемую мотивом, человек ставит перед собой цели, достижение которых ведет к ее удовлетворению, т. е. к удовлетворению потребности, получившей свое предметное содержание в мотиве данной деятельности» [18, с. 142]. Если цели, по А. Н. Леонтьеву, в полной мере осознаются человеком, то мотивы деятельности не всегда представлены в его сознании, хотя и сообщают деятельности человека личностный смысл.

Мотивы и потребности человека выстраиваются в определенную иерархию, на первое место в которой выходят мотивы более высокого социального и культурного уровня. Человек удовлетворяет свои биологические

потребности ради достижения целей, отвечающих его высшим потребностям. Поскольку в процессе трудовой деятельности человек находится во взаимоотношениях с другими людьми, на первый план выходят мотивы социального поведения, которые И. Р. Алтунина определяет следующим образом: «Мотивами социального поведения или, сокращенно, социальными мотивами мы будем называть такие мотивы и соответствующие им социальные действия (поведение, поступки) человека, которые затрагивают интересы не только совершающего их человека, но и других людей, то есть, связаны как с благополучием данного человека, так и с благополучием окружающих его людей. Иногда словосочетание «мотивы социального поведения» заменяют словосочетанием «социальные потребности». Социальные потребности определяются как группа человеческих потребностей, включающая в себя разнообразные потребности, характерные для человека как для члена общества».

Мотивация трудовой деятельности сотрудников организации – это многоступенчатый и многофакторный процесс, в котором участвуют различные подразделения и структуры организации, обеспечивая различные уровни мотивации трудовой деятельности. Примерный перечень этих условий носит рекомендательный характер и является желательным для внедрения программы мотивации трудовой деятельности сотрудников.

План создания социально-психологических условий включает в себя следующие мероприятия:

- 1) обеспечение безопасности и социальных гарантий сотрудникам организации;
- 2) реализация принципа справедливости вознаграждения сотрудникам;
- 3) создание кодекса корпоративного поведения;
- 4) формирование видения руководителя о развитии организации.

Внедрение управленческого общения, включающего в себя следующие пункты:

- 1) открытость информации, коммуникаций для сотрудников организации;
- 2) положительную и отрицательную обратную связь руководства и сотрудников;
- 3) выдачу рабочих заданий по критерию «Ясность задачи»;
- 4) замену управляющей обратной связи руководителя и подчиненного на информативную обратную связь;
- 5) постановку обучающих целей трудовой деятельности, вместо целей результатов.

Таковы рекомендуемые социально-психологические условия, являющиеся начальными для построения системы мотивации трудовой деятельности на базе мотивов социального поведения. Именно этот критерий индивидуальности мы предлагаем использовать для персональной мотивации трудовой деятельности каждого из сотрудников.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОАО "ГАЗПРОМ"

2.1. Анализ основных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Открытое акционерное общество "Газпром" - одно из крупных газотранспортных предприятий компаний мира. Группа располагает одной из крупнейших в мире систем газопроводов и обеспечивает основную часть добычи природного газа и его транспортировку по трубопроводам высокого давления в Российской Федерации. Также она является надежным поставщиком и крупнейшим экспортером природного газа зарубежным потребителям в более чем 30 стран ближнего и дальнего зарубежья.

Группа осуществляет следующие основные виды хозяйственной деятельности: геологоразведка и добыча газа, его транспортировка и продажа, хранение, переработка и реализация газа в России и за ее пределами, добыча нефти и газового конденсата, производство нефтепродуктов, переработка нефти и прочих углеводородов, а также продажа продуктов переработки [27].

В мировом рейтинге нефтегазовых компаний «Газпром» занимает первое место по добыче природного газа, так как он располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа. По объемам добычи и переработки нефти «Газпром» входит в число пяти крупнейших российских нефтяных компаний и в число двадцати мировых лидеров нефтяного бизнеса. Его доля в мировых доказанных запасах газа составляет 17 %, в российских — 72 %. На ОАО «Газпром» приходится 11 % мировой и 66 % российской добычи газа. Общий объем производства компании составляет 8 % ВВП России. ОАО "Газпром" обеспечивает около 20 % поступлений в федеральный бюджет, поставляет газ для выработки около 50 % электроэнергии России.

На 31 декабря 2015 г. численность работников обществ Группы ОАО «Газпром» составила 462,4 тыс. чел., в том числе численность работников организаций, зарегистрированных за рубежом, — 26,8 тыс. чел [24].

В целом, финансово-хозяйственную деятельность в компании ОАО «Газпром» можно разделить на пять основных операционных сегментов.

1. Добыча газа - Разведка и добыча газа.
2. Транспортировка – транспортировка газа.
3. Переработка - переработка нефти, газового конденсата и прочих углеводородов и продажа продуктов переработки.
4. Маркетинг и газораспределение.
5. Вспомогательные виды финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Газпром».

Чтобы понять насколько организация эффективно ведет свою деятельность, необходимо рассмотреть его основные финансово-экономические показатели, представленные в таблице 2.1. Все суммы в таблице представлены в миллионах российских рублей.

По данным аналитической таблицы за анализируемый период произошли изменения следующих показателей. Выручка от продажи продукции в отчетном году увеличилась по сравнению с предыдущим на 400958164 тыс. руб. или на 10,19 %, а также и по сравнению с 2014 г., что составило 344013305 тыс. руб. Это является положительным фактором, и может быть связано с тем, что произошло это за счет увеличения объема от продажи по сравнению с предыдущими годами газа для потребителей, находящихся на территории Европы и других стран, а также ростом средних цен, выраженных в рублях, по сравнению с 2014 г. (приложение 1).

В 2014 г. себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг составила 2265357118 тыс. руб. и она возросла по отношению к 2013 г. на 338020029 тыс. руб. В основном это увеличение произошло за счет увеличения материальных затрат и повышения заработной платы.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО

«Газпром» за 2013 – 2015 гг.

№	Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение 2015 г. к 2013 г., (+;-)	Темп роста 2015 г. к 2013 г., (%)
	1	2	3	4	5	6
1	Выручка от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб.	3933335313	3990280172	4334293477	+400958164	110,19
2	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	(1927337089)	(2265357118)	(2029843617)	-102506528	105,32
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	2005998224	1960436555	2068936359	+62938135	103,14
4	Коммерческие расходы, тыс. руб.	(978592795)	(976374373)	(1168530262)	-189937467	119,41
5	Управленческие расходы, тыс. руб.	(65369929)	(63847644)	(88466076)	-23096147	135,33
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	962035500	920214538	811940021	-150095479	84,40
7	Прочие доходы, тыс. руб.	3137079147	3375128881	4120256593	+983177446	131,34
8	Прочие расходы, тыс. руб.	(3298514899)	(4363267194)	(4727722936)	-1429208037	143,33
9	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	854776768	278081361	434489311	-420287457	50,83
10	Налог на прибыль, тыс.руб.	(122479079)	(54193723)	(14074835)	+108404244	11,49
11	Изменение отложенных налоговых обязательств, тыс. руб.	(74810106)	(35786069)	(52227130)	+22582976	69,81
12	Изменение отложенных налоговых активов, тыс. руб.	(25019624)	9859730	34335376	+59355000	-137,23
13	Иные аналогичные платежи, тыс. руб.	(8258254)	(11898618)	(209957)	+8048297	2,54
14	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	628311221	403522806	188980016	-439331205	30,08
15	Среднесписочная численность, тыс. чел.	459500	459600	462400	+2900	100,63
16	Среднемесячная зарплата работников, руб.	67280	84775	110000	+42720	163,50
17	Собственный капитал, тыс. руб.	9634354	10594673	11723003	+2088649	121,68
18	Дебиторская задолженность, тыс. руб.	2515375547	1959540653	2119271161	-396104386	84,25
19	Кредиторская задолженность, тыс. руб.	553363884	639986936	672170249	+118806365	121,47

Источник: составлено по [47]

Для уменьшения себестоимости продукции рекомендуется сократить материальные затраты. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ,

услуг отчетного периода составила 2029843617, что по сравнению с предыдущем годом показывает явное ее снижение на 235513501 или 10,4 %.

Валовая прибыль в 2014 г. уменьшилась по сравнению с 2013 г. на 45561669 тыс. руб. или на 3 %, что свидетельствовало об ухудшении деятельности организации. Валовая прибыль отчетного года увеличилась на 62938135 тыс. руб. или на 3,14 % по сравнению с предшествующим предыдущему году. Это расчетный аналитический показатель, имеющий значение как показатель промежуточного дохода.

Прибыль (убыток) до налогообложения увеличилась в отчетном году по сравнению с 2014 г. и снизилась, по сравнению с 2013 г. Это связано с убытками от основной деятельности, что говорит о неэффективности основного вида деятельности организации, которая главным образом направлена на извлечение прибыли. Управляющим необходимо пересмотреть некоторые виды деятельности.

В 2014 г. произошло уменьшение прибыли от продаж на 41820962 по отношению к 2013 г., что составило 5 %. Налог на прибыль увеличился в отчетном году по сравнению с годом, предшествующий предыдущему, это связано с увеличением выручки и уменьшением прочих расходов.

Чистая прибыль отчетного периода по сравнению с предыдущим периодом снизилась на 214542790 тыс. руб. или на 53,17 %, а также с годом, предшествующий предыдущему на 439331205 тыс. руб. или 68,2 %. Это является отрицательным фактом и свидетельствует о не эффективной деятельности и управления организацией.

В 2015 г. среднесписочная численность работников предприятия составила 462400 чел., что говорит об их увеличении на конец отчетного периода на 2900 чел., что составило 0,63 % от всех работников организации. Данное увеличение обусловлено изменением численности по категориям: численность состава работников и специалистов 50 лет и старше снизилась на 0,7 % в отчетном году, по отношению к году, предшествующего к предыдущему.

Все это может также говорить о необходимости обеспечения нормального уровня оплаты труда по сравнению с другими организациями, так чтобы это не сказывалось отрицательно на работе предприятия и не происходило оттока из организации. Руководители ОАО «Газпром» стремятся к созданию наиболее эффективной организации оплаты труда [40]. В представленной ниже таблице 2.2 приведена структура персонала Группы Газпром.

Таблица 2.2

Структура персонала Группы Газпром, тыс. чел.

	На 31 декабря 2013 года	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2015 года
Руководители	61,5	64,3	64,7
Специалисты и другие служащие	141,7	142,5	143,4
Рабочие	256,3	252,8	254,3

Источник: [40]

На 31 декабря 2013 г. численность работников обществ Группы «Газпром» составила 459,5 тыс. чел., в том числе 27,4 тыс. человек занято в компаниях, зарегистрированных за пределами России.

На 31 декабря 2014 г. численность работников обществ Группы «Газпром» составила 459,6 тыс. чел.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. численность работников обществ Группы «Газпром» составила 462,4 тыс. чел., в том числе численность работников организаций, зарегистрированных за рубежом, — 26,8 тыс. чел.

В представленной ниже таблице 2.3 приводится информация о возрастном составе персонала Группы Газпром.

Таблица 2.3

Возрастной состав персонала Группы Газпром, %

	На 31 декабря 2013 года	На 31 декабря 2014 года	По состоянию на 31 декабря 2015 года
До 30 лет	19	18	18
От 30 до 40 лет	28,3	29	30,0
От 40 до 50 лет	27	27	27,0
50 лет и старше	25,7	26	25,0

Источник: [40]

В представленной ниже таблице 2.4 приводится информация о распределении сотрудников по компаниям Группы Газпром.

Распределение сотрудников по компаниям Группы Газпром, %

	На 31 декабря 2013 года	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2015 года
ПАО «Газпром»	5	5	5
Группа «Газпром нефть»	14	15	14
Группа «Газпром энергохолдинг»	11	10	10
Прочие дочерние общества	17	16	17
Дочерние общества по добыче, транспортировке, переработке и подземному хранению газа	50	51	51

Источник: [40]

Зарботная плата работников пересматривается ежегодно с учетом индивидуальной эффективности. Результаты работы сотрудника оцениваются на основании системы управления по целям, принятой в Компании. ОАО «Газпром» внедрена система ежегодной оценки деятельности сотрудников по профессиональным, этическим и управленческим критериям.

Результаты данной оценки учитываются при планировании карьеры и включении в кадровый резерв, а также влияют на пересмотр заработной платы и размер годовой премии.

Среднемесячная заработная плата сотрудников Компании в 2014 г. составила 84775 руб., что на 26 % выше, чем в 2013 г., и в 2,6 раза выше среднего уровня заработной платы в Российской Федерации. Средний уровень заработной платы в Российской Федерации приведен в соответствии с официальными данными Росстата за соответствующий период. Методика расчета средней заработной платы в Компании соответствует методике Росстата [24].

Собственный капитал характеризуется простотой привлечения, обеспечением более устойчивого финансового состояния и снижения риска банкротства. Собственный капитал, необходимый для обеспечения финансовой устойчивости в отчетном периоде увеличился до 11723003 тыс. руб. по сравнению с 2013 г.

Финансовые результаты деятельности свидетельствуют, что в 2015 г. было получено прибыли на 69,92 % меньше, чем в 2013 г., что объясняется малым объемом выполненных работ, уменьшение которого за 2 года составило 439331205 тыс. руб.

Таким образом, проанализировав основные показатели хозяйственно экономической деятельности ОАО «Газпром» за 2013 - 2015 гг., можно сделать вывод, что в 2015 г. эффективность хозяйственной деятельности предприятия увеличилась, несмотря на ряд испытываемых объективных трудностей.

На увеличение эффективности деятельности предприятия повлиял рост объема товарооборота и рост прибыли. Но оценивая результаты деятельности можно сказать, что предприятие является современным, конкурентоспособным, наращивающим год от года реализацию услуг. Финансовое положение довольно устойчиво, не смотря на мелкие проблемы. Анализ финансовых результатов показал, что фирма работает рентабельно, что позволяет наращивать прибыль [2].

2.2. Анализ эффективности расхода средств на оплаты труда персонала ООО «Газпром трансгаз Сургут»

Трудовое законодательство (ст. 135 Трудовой Кодекс Российской Федерации) под системой оплаты труда определяет совокупность правил определения заработной платы [45]. Задачи организации системы оплаты труда состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая с одной стороны должна мотивировать работников к эффективному труду, а с другой – быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы. Трудовые доходы каждого работника определяются его личным вкладом, с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируются налогами и максимальными размерами не ограничиваются [28].

Для подробного рассмотрения структуры фонда оплаты труда, возьмем в

пример одно из дочерних организаций ОАО «Газпром», «Газпром трансгаз Сургут».

Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда (ФОТ). Если в качестве основного измерителя результатов труда используется количество изготовленной продукции (оказанных услуг), то применяют сдельную форму оплаты труда. Повременная форма оплаты труда определяется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное рабочее время. Стимулирующая роль заработной платы выше, когда тарифная часть играет главенствующую роль в оплате труда. В настоящее время роль тарифа снижается, все больше наблюдается использование повременной оплаты труда. Все суммы выплат, которые в течение календарного года не носят постоянного характера или выплачены из страховых фондов, не должны приниматься в расчет ФОТ. В размер ФОТ не нужно включать следующие суммы: выдачу дивидендов, безвозмездные ссуды, социальные пособия и компенсационные выплаты из Государственных бюджетов, годовые премии по итогам работы, любого вида материальную помощь, компенсации при увеличении цен.

Структура фонда заработной платы на предприятии довольно сложна. Помимо прямой оплаты труда за проработанное время или за произведенную продукцию или работу (при сдельной или договоренной оплате) в фонд оплаты труда включаются стимулирующие и компенсирующие выплаты – премии, компенсации за неблагоприятные условия труда, за работу в северных и отдаленных местностях, а также все денежные суммы, выплачиваемые за непроработанное время очередных и дополнительных отпусков, за время выполнения государственных или общественных обязанностей, простоев не по вине работников, за время обучения с отрывом от производства и т.п.

Оплата труда работников дочерней организацией ООО «Газпром трансгаз Сургут» осуществляется в соответствии с Типовым положением об оплате труда работников ОАО «Газпром», утверждаемым в установленном порядке.

Ставки и оклады каждому работнику устанавливаются по результатам аттестации и тарификации. При этом за основу принимают выполняемые работником трудовые функции, конкретные должностные обязанности работников, их образовательный уровень. Кроме того, учитывают содержание и характер выполняемых работ, их разнообразие (комплексность), руководство подчиненными, степень самостоятельности, уровень ответственности. Работнику оплачивается время, отведенное на выполнение его работы, а не время, которое он в действительности затратит. Минимальный размер оплаты труда работников всех организационно-правовых форм устанавливается в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Это означает, что условия оплаты труда у каждого работодателя должны основываться на тех гарантиях, которые предусмотрены Трудовым Кодексом Российской Федерации, федеральными законами, указами Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации и другими нормативными правовыми актами. Для начала, чтобы понять насколько организация эффективно ведет свою деятельность, необходимо рассмотреть его финансово-экономические показатели (таблица 2.5).

ФОТ должен быть обоснованным и достаточным для нормального функционирования предприятия. Излишек фонда оплаты труда ложится на себестоимость продукции, сокращает прибыль, снижает рентабельность. В то же время недостаток фонда, особенно в период инфляции, вызывает относительное снижение заработной платы, может привести к увеличению текучести кадров, дестабилизации коллектива и даже к социальным конфликтам, вплоть до забастовок, что нельзя сказать здесь.

ФОТ в отчетном году увеличился по сравнению с предыдущим 62234,3 тыс. руб., что составило 11 %, несмотря на сокращение численности работающих в этот период.

Таблица 2.5

Анализ общеэкономических показателей ООО «Газпром трансгаз
Сургут» за 2014 – 2015 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение, (+;-)	Темпы роста, (%)
Стоимость основных производственных фондов (ОПФ), тыс. руб.	48084,0	55696,2	+7612,2	116,0
ФОТ, тыс. руб.	568374,4	630608,7	+62234,3	111,0
Стоимость имущества организации, тыс.руб.	952127,4	100356,5	-851770,9	10,54
Среднесписочная численность, чел.	9385	9082	-303	97,0
Средняя з/п 1 работника, руб.	60562	69435	+8873	115,0
Собственный капитал, тыс. руб.	753908,9	1626410,7	8725018	215,7
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	23751,9	20128,2	-3623,7	85,0
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	52615,3	51309,0	-1306,3	98,0

Источник: составлено по [8]

В отчетном году среднесписочная численность работников предприятия составила 9082 чел., что говорит об их уменьшении на конец отчетного периода на 303 чел., что составило 3 % от всех работников организации. Данное снижение обусловлено изменением численности по категориям: численность состава работников и специалистов 50 лет и старше снизилась на 39 чел. Численность работников по стажу работы до 5 лет в организациях Газпрома также снизилась на 178 чел. Число рабочих до 50 лет снизилось на 263 чел.

Все это может также говорить о необходимости обеспечения нормального уровня оплаты труда по сравнению с другими организациями, так чтобы это не сказывалось отрицательно на работе предприятия и не происходило оттока из организации. Руководители ООО «Газпром трансгаз Сургут» стремятся к созданию наиболее эффективной организации оплаты труда. То, что удельный вес ФОТ в отчетном году повысился, можно рассматривать как положительную динамику.

Далее целесообразно будет рассмотреть анализ динамики соотношения производительности труда и фонда оплаты труда в ООО «Газпром трансгаз Сургут» за 2014-2015 гг. (таблица 2.6).

Анализ динамики соотношения производительности труда и фонда оплаты труда в ООО «Газпром трансгаз Сургут» за 2014 - 2015 гг.

№	Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение, (+;-)	Темп роста, (%)
1	Выручка от продаж, тыс.руб.	35343,4	36591,5	+1248,1	103,53
2	Объем товарной продукции, тыс.руб.	12437,1	12131,6	-112239,4	97,54
3	Среднегодовая численность ППП, чел.	9385	9082	-303	96,77
4	Фонд заработной платы ППП, тыс.руб.	682050	756730	74680	110,95
5	Выплаты социального характера, в том числе на 1 работника ППП	1,2	3,0	4,8	250
6	Среднегодовая выработка одного работника ППП, тыс.руб.	1325,21	1335,78	10,57	100,79
7	Среднегодовая з/п одного работающего, руб.	726744	833220	106476	114,65
8	Среднегодовая з/п одного работающего, включая выплаты социального характера, руб.	726745	833223	106478	114,65
9	Зарплатоемкость реализации, руб.	0,04	0,05	0,01	125

Источник: составлено по [8]

Проанализировав данную таблицу, можно сделать следующие выводы: численность ППП растет значительно меньшими темпами (113 %), но по сравнению с ростом выручки от продажи (103,53) и товарной продукции (97,54 %) в процентном соотношении остается выше, т.е. повышается эффективность использования трудовых ресурсов по сравнению с прошлым годом – годовая выработка возросла на 0,79 %. При этом среднегодовая заработная плата растет гораздо быстрыми темпами (14,65 %) по сравнению со среднегодовой выработкой, что говорит об неэффективном увеличении фонда заработной платы.

Характеристика условий труда на предприятии определяет работоспособность работающего, т.е. затраты и результаты его труда.

Для того, чтобы вскрыть резервы производительности труда, необходимо знать допустимые границы его интенсивности. Для предприятия характерно интенсивное использование трудовых ресурсов, поскольку прирост численности ППП в расчете на 1 % прироста объема продукции меньше, таким образом уменьшение продукции обусловлено уменьшением расширения

численности работников на 303 чел. и соответственно небольшим увеличением выработки на 0,79 %, что не составило экономии в численности ППП.

По сравнению с прошлым годом фонд заработной платы ППП возрос на 74680 тыс. руб., что обусловлено не только расширением реализованной продукции, но и увеличением зарплатоемкости на 0,01 руб. – фонд заработной платы (ФЗП) вырос на 74680 тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о снижении эффективности использования ФЗП.

2.3. Исследование особенностей трудовой мотивации персонала газовой отрасли

Современная парадигма управления требует применения новых эффективных управленческих методов и инструментов, поскольку в настоящее время до 50 % разница в рентабельности компаний зависит прежде всего от эффективности предпринимательских и управленческих навыков. Персонал становится не просто рабочей силой, а ценным капиталом, а также важнейшим фактором развития организации и ее конкурентоспособности.

Но многие российские компании продолжают относиться к сотрудникам как к рабочей силе, формальным исполнителям своих функциональных обязанностей, не обращая должного внимания на такие важнейшие характеристики, как предпринимательский склад ума, развитый интеллект или творческая уникальность. Такой подход негативно отражается на результатах деятельности компании, снижая ее конкурентоспособность на современном рынке.

Важно отметить, что человеческий ресурс имеет долгосрочный характер использования и возможность его преобразования. Как и другие виды ресурсов, человеческие ресурсы подвержены износу (физиологическому, моральному и т.д.), поэтому их необходимо восстанавливать и воспроизводить, осуществляя инвестирование в использование и воспроизводство персонала. Человеческий

ресурс является объектом капитальных вложений, целесообразность которых следует рассматривать с точки зрения стратегии компании.

Многие компании рассматривают инвестиции в персонал как статью расходов, хотя подобные капитальные вложения могут стать весьма выгодным вложением при грамотном подходе. По нашему мнению, самыми эффективными инвестициями в человеческие ресурсы являются - качественный рост оплаты труда, создание условий для развития и обучения сотрудников, активного отдыха и медицинского обслуживания, а кроме этого, применение технологий, обеспечивающих развитие потенциала сотрудников, таких, как коучинг.

Опираясь на результаты многочисленных исследований, важно отметить, что в настоящее время в стране происходит изменение трудовой мотивации. На первый план в сознании и поведении молодого поколения выходят предприимчивость, стремление к материальному достатку и развитию личности. И материальные стимулы становятся основой удовлетворения потребностей высшего порядка, таких, как потребности в саморазвитии, духовном и профессиональном росте.

В современных условиях в нашей стране существует ощутимый резерв работников с высокой внутренней мотивацией к постоянному профессиональному развитию и саморазвитию, а также высокой мотивацией к творческому труду. В основном, это молодое поколение и люди других поколений, имеющие высшее образование, средний или высокий доход.

Руководители ООО «Газпром трансгаз Сургут» постоянно повышают свой профессиональный уровень через обучение, и они готовы создавать условия для обучения своих сотрудников, понимая, что это, действительно, эффективное вложение средств. Но по нашему мнению, руководству важно обратить внимание на следующие моменты, которые связаны с обучением персонала: важно создавать для сотрудника условия максимального раскрытия его потенциала и удовлетворения его потребностей высшего порядка; поощрять получение сотрудниками узкоспециализированного образования по

специальностям, которые необходимы для успешного функционирования организации.

В отечественной практике управления основным недостатком феномена заработной платы является снижение ее мотивирующей функции, которое проявляется в существовании объективных ограничений, связанных с нежеланием работников жертвовать своим свободным временем (а также временем для семьи, досуга и реализации других важнейших жизненных ценностей) в пользу работы независимо от уровня заработной платы.

Также в последние годы все большую значимость приобретает существенный рост материального благосостояния некоторых категорий населения.

Имея достаточно высокий доход, молодые специалисты, не готовы выкладываться полностью ради хорошей зарплаты. Более значимыми становятся другие факторы мотивации, такие как, требования к характеру работы, свободное время, требования к ближайшему окружению и т.д., что безусловно также негативно отражается на значимости заработной платы как мотивирующего фактора.

С другой стороны, большая часть населения в России имеет доходы ниже среднего, и особенно это ощутимо в регионах. В ряде региональных организаций, заработная плата не может играть свою стимулирующую роль в полной мере, так как порой не способна обеспечить удовлетворение даже базовых потребностей сотрудников и их семей.

По нашему мнению, складывающаяся в современных условиях система взаимоотношений между работником и работодателем не учитывает тот факт, что успешное функционирование и развитие ООО «Газпром трансгаз Сургут» зависит от стимулирующей роли заработной платы и качества жизни сотрудников организации. Несправедливое формирование и распределение доходов, а также связанное с этим снижение качества жизни, формируют неудовлетворительные результаты деятельности организации и влияют на снижение стимулирующей роли заработной платы.

Выход из сложившегося положения видится, в первую очередь, в соблюдении законодательства, реализации принципов социального партнерства, соблюдения баланса интересов в отношениях между администрацией организации и наемным персоналом и применение инновационных методов мотивации и развития персонала.

Важно отметить, что система мотивации ООО «Газпром трансгаз Сургут» призвана учитывать внутренние мотивы деятельности и внешние стимулы, персональный опыт сотрудников и их личный опыт, потребности в управлении или подчинении, психологические особенности человека и правовое регулирование, а также эффективное сочетание материальных и нематериальных факторов в управлении персоналом. Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что создание сбалансированной системы мотивации компании - это важнейший фактор ее развития.

Для того чтобы выявить взаимосвязи между показателями мотивации и условиями, которые способствуют мотивации персонала, в 2016 г. нами было проведено исследование.

Исследование было проведено среди сотрудников ООО «Газпром трансгаз Сургут». Проведенное исследование в области системы мотивации и оплаты труда позволило сделать выводы об областях стимулирования персонала организации, структуре компенсационного пакета и используемых методах нематериальной мотивации, а также выявить снижающую стимулирующую функцию заработной платы. Для наглядности данные исследования были представлены в виде таблиц и диаграмм.

В исследуемой организации используются как экономические так и неэкономические методы стимулирования. Подробный анализ этих методов приведен в приложениях 2, 3. Заработная плата является наиболее мотивирующей и значимой в структуре дохода работника. Ее размер в ООО «Газпром трансгаз Сургут» зависит от индивидуальных заслуг, трудовых и личных качеств сотрудников, а также от доли, которая показывает трудовое

участие работника. Состав льгот и нематериальных поощрений, используемых в ООО «Газпром трансгаз Сургут», представлены на рисунках 2.1, 2.2.



Рисунок 2.1 - Состав льгот, используемых в ООО «Газпром трансгаз Сургут»

Источник: составлено по [32]



Рисунок 2.2 - Иные формы поощрения персонала в ООО «Газпром трансгаз Сургут»

Источник: составлено по [32]

Исследование взаимосвязи между показателями мотивации и условиями, которые способствуют мотивации персонала, было проведено с помощью анкеты, в которой респондентам было предложено оценить свое отношение к работе, проанализировать наличие положительных и отрицательных факторов, ответить на вопросы об условиях и характере труда, а также заполнить индивидуальные сведения (приложение 4).

Всего в исследовании приняло участие 190 человек.

Демографические характеристики работников, участвующих в исследовании (рисунок 2.3; 2.4; 2.5; 2.6):

1. Пол: Большая часть опрошенных сотрудников - мужчины (61 %, 116 чел.), женщины составили 39 % (74 чел.).



Рисунок 2.3 - Распределение по полу

Источник: составлено по [32]

2. Возраст: всех респондентов можно разделить на 4 возрастные категории:

- до 25 лет - работники, которые входят в организацию не так давно и еще не имеют

отношения к работе – 8 % (16 чел.);

- от 25 до 40 лет - самая многочисленная возрастная категория 58 % (110 чел.), в нее входят работники, одной из основных потребностей которых является построение карьеры;

- от 40 до 55 лет - работники, которые уже достигли определенного уровня как в профессиональном, так в социальном плане – 28 % (53 чел.);

- свыше 55 лет - работники, проработавшие в организации долгое время 6 % (11 чел.).

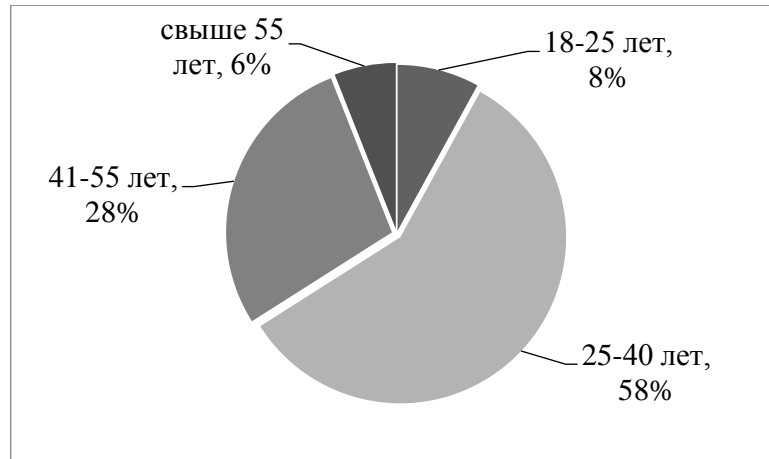


Рисунок 2.4 - Распределение по возрасту

Источник: составлено по [32]

3. Вид образования. Если оценить направленность образования опрошенных работников, то следует отметить, что большую часть составляют сотрудники с техническим образованием 64 % (122 чел.), а сотрудников с гуманитарным образованием всего 25 % (47 чел.). Есть сотрудники, которые имеют и техническое и гуманитарное образование – 5 % (10 чел.). Другое образование у 6 % сотрудников (11 чел.) [9].

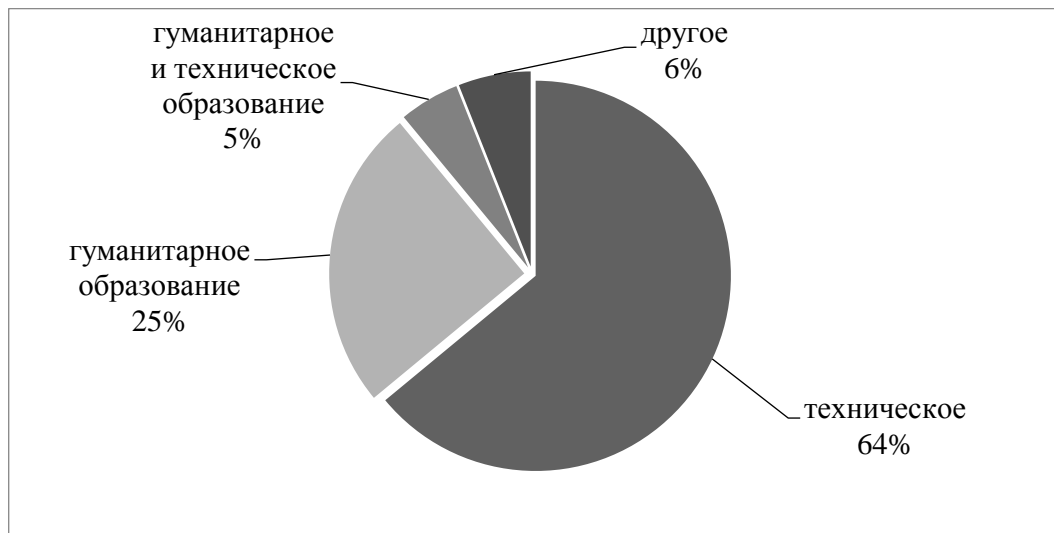


Рисунок 2.5 - Распределение по виду образования

Источник: составлено по [32]

4. Занимаемая должность и характер работы. Все респонденты для целей исследования были разделены на 3 группы: руководители высшего звена – 13 % (25 чел.), среднего звена – 51 % (97 чел.) и специалисты – 36 % (68 чел.).

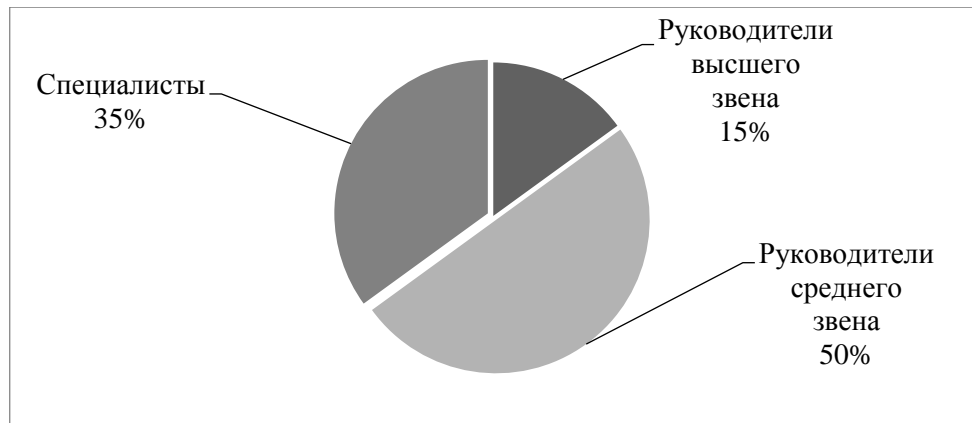


Рисунок 2.6 - Распределение по занимаемой должности и характеру работы

Источник: составлено по [32]

Результаты исследования показали, что на характер, качество и содержание работы значительное влияние оказывают негативные психологические факторы. В процессе нашего исследования видно, что «достаточно часто» ощущают негативные психические состояния, такие как стресс, сильное утомление или раздражительность 40 % руководителей высшего звена, 25 % среднего звена и 38 % опрошенных специалистов. Руководители среднего звена и специалисты ООО «Газпром трансгаз Сургут» как один из самых негативно влияющих факторов выделяют неравномерную загруженность в течение дня (месяца, года). Особенно это становится актуальным в периоды сдачи отчетности и подведения итогов по результатам работы предприятия / подразделения за месяц, квартал, год.

Общими для всех респондентов являются такие отрицательные факторы, как увеличение продолжительности рабочего дня, длительная работа за компьютером и однообразие выполняемых функций. Кроме того, для руководителей высшего звена отрицательно влияющим фактором является высокая степень ответственности за принимаемые решения (это отметили 25 % из всех опрошенных руководителей высшего звена).

Исследование также показало, что на мотивацию респондентов также оказывают влияние последствия профессиональных и личных стрессов, угроза потери работы, социальная и правовая незащищенность, возрастающая

стоимость жизни. Рост утомления, психологических срывов и эмоциональной напряженности сотрудников вызывает рост их заболеваемости, увеличение количества ошибок и ухудшение качества работы.

Каждый сотрудник имеет свою иерархию потребностей, но можно выделить ценности, которые являются общими для всей исследуемой группы. Например, возможность реализовать себя в организации оказалась более значимой стороной профессиональной деятельности, чем стремление выполнять высокооплачиваемую работу. Это говорит о том, что отсутствие возможности удовлетворения потребностей высшего уровня может очень сильно снижать мотивацию персонала.

По данным проведенного исследования, удовлетворены своей работой 43 % руководителей высшего звена, 10 % руководителей среднего звена и только 6 % специалистов. Следует отметить, что 30 % респондентов отмечают не достаточно полную реализацию своих способностей (знаний, умений, навыков), так как используют в работе менее 50 % своего потенциала.

Кроме этого, можно выделить следующие факторы, отрицательно влияющие на реализацию способностей респондентов:

- отсутствие необходимости использовать в полной мере интеллектуальные и физические способности на работе;
- отсутствие связи между размером оплаты труда, квалификацией и профессионализмом;
- слабая моральная заинтересованность и низкий оклад.

Анализ удовлетворенности размером заработка показал, что не удовлетворены им 47 % руководителей высшего звена, 55 % руководителей среднего звена и 60 % специалистов. Причем как основную причину неудовлетворенности все респонденты выделяют отсутствие связи между получаемым вознаграждением и фактическими результатами труда.

Резюмируя сказанное, выделим выявленные в ходе нашего исследования базовые недостатки действующей в ООО «Газпром трансгаз Сургут» системы мотивации.

1. Отсутствие в системе элемента, отвечающего за реализацию функции регулярного пересмотра структуры мотивационных факторов в системе ценностной ориентации сотрудников (как следствие, несоответствие структуры ценностной ориентации сотрудников перечню, предлагаемых видов поощрений, а также мотивационных ожиданий персонала реальному содержанию поощрений; функционирование системы мотивации в отрыве от реальных запросов сотрудников (неудовлетворенность характером выполняемых трудовых функций, т. е. однообразность и невозможность самореализации, завышенная степень ответственности, работа в условиях, сопряженных с высоким уровне стресса и проч.)).

2. Не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

3. В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при этом, в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

4. Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

5. Недостаточный уровень развития организационной культуры.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОАО «ГАЗПРОМ»

3.1. Рекомендации по формированию оптимальной системы оплаты труда как базового элемента мотивации персонала организации

Любая система оплаты труда, какой бы прогрессивной она ни была на момент ее внедрения, с течением времени утрачивает свои былые преимущества. Это аксиома экономики распространяется и на принятую в ОАО «Газпром» и во всех его дочерних организациях систему грейдирования. Подтверждением тому являются и результаты проведенного нами в данной области исследования: уровень удовлетворенности сотрудников действующей на объекте исследования (в качестве такового в данной главе работы нами будет рассматриваться ООО «Газпром трансгаз Сургут», подразделение ОАО «Газпром») системой оплаты труда довольно невысок, соответственно, и вклад ее в эффективность функционирования всего механизма мотивации персонала низок. Если же учесть факт превалирования в системе мотивационных факторов деятельности персонала категории материальных побудителей к действию, то ситуация с текущей результативностью функционирования данной подсистемы кадрового менеджмента представляется еще более неприглядной.

Итак, несмотря на внешне кажущиеся успехи в построении таковой системы, периодическом пересмотре ее с целью обновления, руководство ОАО «Газпром» и ее дочерние организации сталкиваются с ситуацией «стагнации», а по некоторым аспектам, и с отрицательной динамикой уровня показателей эффективности действующего механизма мотивации. Как показывает практика, причиной данного обстоятельства, в частности, является завершение процессов адаптации персонала к действующей системе поощрений и наказаний. Грубо говоря, сотрудник, изучив все досконально, находит упущения, пробелы,

которые позволяют ему работать с меньшей отдачей, не теряя при этом установленного согласно его номинальному грейду поощрения. Главным движущим фактором, сподвигающим его изыскивать такие пробелы, зачастую является нарастающий с течением времени разрыв между реальной текущей структурой ценностей, потребностей персонала и представлениями о таковой, сформированными у руководства по данным ретроспективной оценки.

Единственным выходом из сложившейся ситуации представляется постепенное реформирование всей системы оплаты по принципу «не обновления в рамках старой системы, а ее качественное развитие». Касательно развития действующей в «Газпром трансгаз Сургут» системы грейдов, перспективным нам видится направление в сторону параллельного дополнения ее KPI.

Оговоримся также сразу, что нами предлагается использование KPI-подхода не в чистом его виде, а задействование усовершенствованной методологии формирования переменной части оплаты труда персонала на базе применения интегрированного подхода, как результата органичного соединения технологий управления по целям (MBO), системы сбалансированных показателей (BSC) и ключевых показателей эффективности (KPI). Ниже коротко изложим суть предлагаемого к внедрению подхода.

Метод управления по целям (MBO) основан на положении, что в начале планового периода (месяц, квартал) подразделениям, отделам, сотрудникам предприятия устанавливаются цели, от результативности достижения которых зависит переменная часть заработной платы. Ключевые показатели эффективности показывают степень реализации поставленных целей. Наиболее важные требования системы управления по целям:

- устанавливаемые цели и задачи должны соответствовать принципу SMART (учитывать особенности организации, подразделения, работника; быть измеримыми, достижимыми, реалистичными, ориентировать на результаты с четким исполнением сроков);

- должно осуществляться «каскадирование» целей с верхнего уровня

организационной иерархии до нижнего;

- целей не должно быть большое количество: на каждом уровне оптимальным будет 3 – 5 ключевых целей;

- постановка целей зависит от стиля управления в компании;

- чтобы определить степень достижения целей, вводятся ключевые показатели эффективности (KPI).

Выработка дерева целей включает несколько этапов.

1. Постановка целей в соответствии с принципом SMART.

2. Формирование системы ключевых показателей эффективности (KPI).

3. Определение удельного веса каждой цели.

4. Планирование ключевых показателей эффективности. Следует установить различные уровни значений показателей для каждого KPI: неприемлемый уровень; низкий уровень; плановый уровень; оптимальный уровень.

5. Оценка результативности руководителей / исполнителей и определение размера стимулирующих выплат.

6. Зависимость вознаграждения от индивидуальных и коллективных усилий.

Для определения переменной части заработной платы руководителя/исполнителя помимо KPI для каждого уровня организационной иерархии разрабатывается таблица, с помощью которой рассчитывается стимулирующий коэффициент [31].

Если цели установлены на недостаточно высоком уровне, работник после их быстрого достижения может оказаться деморализованным. Данная проблема решается путем введения нескольких градаций целей для каждого показателя (таблица 3.1).

Также можно использовать подход к определению величины стимулирующих выплат на основе модификаторов или мультипликаторов, которые не позволяют определить величину поощрительных выплат, а используются для увеличения или уменьшения значений других

коэффициентов, непосредственно использующихся для расчета денежных поощрений.

Таблица 3.1

Шкала стимулирующих коэффициентов при выполнении плана по
объему производства продукции, %

Выполнение плана по объему производства продукции	Стимулирующий фонд прироста прибыли предприятия	Выполнение плана по объему производства продукции	Стимулирующий фонд, прироста прибыли предприятия
более 115	8,0	95 – 100	5,5
110 – 115	7,5	90 – 95	4,0
105 – 110	7,0	85 – 90	2,0
100 – 105	6,5	менее 85	0,0

Источник: составлено по [31]

Одной из основных проблем, возникающих при проектировании системы стимулирования, может быть взаимозависимость используемых переменных. Например, чтобы исключить влияние показателя выпуска продукции на показатель затрат на единицу выпущенной продукции, предприятие может использовать матрицу, определяющую размер стимулирующих коэффициентов в зависимости от обеих переменных (таблица 3.2).

Сбалансированная система показателей (BSC – Balanced Scorecard) является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели с бизнес-процессами и тактическими действиями сотрудников на каждом уровне системы управления, контролировать реализацию бизнес-стратегии. Стратегия предприятия накладывается на четыре перспективы и соответствующие ключевые показатели, объединенные причинно-следственными связями: финансовый результат является следствием достижения целей в клиентской перспективе, которая, в свою очередь, взаимосвязана с целями и показателями перспективы «внутренние процессы», информационное и кадровое обеспечение. Для каждой цели разрабатываются два-три ключевых показателя.

Матрица стимулирующих коэффициентов в зависимости от затрат на единицу продукции и объемов производства

Затраты на единицу продукции, руб.	Количество производимой продукции, тыс. шт.						
	36	34	32	30	28	26	24
6010	4,5%	5,2%	5,9%	6,7%	7,5%	8,3%	9,0%
6040	3,8%	4,4%	5,1%	5,8%	6,5%	7,4%	8,1%
6070	3,1%	3,7%	4,3%	4,9%	5,7%	6,5%	7,2%
7000	-	3,0%	3,6%	4,2%	4,9%	5,6%	6,3%
7030	-	-	2,9%	3,5%	4,2%	4,8%	5,5%
7060	-	-	-	2,8%	3,4%	4,0%	4,7%
7090	-	-	-	-	2,7%	3,3%	3,9%
8020	-	-	-	-	-	2,6%	3,2%
8050	-	-	-	-	-	-	2,5%

Источник: составлено по [31]

В результате корреляции вознаграждения с ключевыми показателями эффективности сотрудники будут стремиться превзойти нормативный уровень тех показателей, которые непосредственно влияют на переменную часть заработной платы. Поэтому так необходимо определить наиболее значимые ключевые показатели для каждой должности по всем проекциям и установить вертикальную взаимосвязь между ними.

В таблице 3.3 приведены ключевые показатели эффективности, установленные для начальника отдела продаж.

Таблица 3.3

KPI для начальника отдела продаж

Показатель	Составляющая BSC	Удельный вес
Маржинальная прибыль	Ф1	40
Число новых покупателей	Ф2	20
Уровень удовлетворенности заказчиков	К	25
Уменьшение дебиторской задолженности	ВП	10
Число менеджеров по продажам, повысивших квалификацию	Р	5

Источник: составлено по [31]

На основе критики традиционных подходов к формированию переменной части вознаграждения, изложенного выше видения сущности системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности,

обеспечивающих скорейшее достижение экономических и социальных целей предприятия, изменения роли персонала в отечественных компаниях предлагаем к рассмотрению усовершенствованный вариант-подход к разработке системы ключевых показателей эффективности.

Суть этого метода состоит в последовательной формализации стратегических и оперативных целей предприятия и системы управления персоналом и на этой основе – разработке конкретных показателей эффективности работы его подразделений и наемных работников. Анализ научных исследований по проблемам повышения эффективности оплаты труда показал, что в настоящее время система ключевых показателей эффективности является самым распространенным инструментом оценки производительности и стимулирования требуемого трудового поведения сотрудников.

Перечень требований, которым должна отвечать система ключевых показателей эффективности:

- сформулировать и выразить количественно цели;
- перевести цели по вертикали на низшие уровни управления;
- проводить мониторинг и измерение результатов для оценки степени достижения целей;
- диагностировать ситуации, требующие вмешательства управления;
- вносить своевременные корректировки в целевые показатели;
- делегировать полномочия;
- сравнивать объекты оценки между собой;
- оценить уровень управления и эффективность подразделений.

Несомненными достоинствами системы ключевых показателей эффективности является ее гибкость, возможность осуществлять мониторинг значений в динамике, сопоставимость полученных данных и пр. Система КРІ охватывает все направления деятельности предприятия, включая финансовые показатели, построена на основе экспертных и экономико-статистических методов. Недостатки данной системы: значительное количество показателей

трудно контролировать; внедрение системы ключевых показателей эффективности может потребовать изменений в управленческой отчетности предприятия, повысить сложность системы управления.

В таблице 3.4 представлены ключевые показатели эффективности системы управления персоналом подразделения предприятия газовой отрасли.

Таблица 3.4

Ключевые показатели эффективности для системы управления персоналом подразделения ООО «Газпром трансгаз Сургут»

Направление деятельности	KPI
Финансовые показатели	% затрат на персонал в выручке
	Доля ФОТ в выручке
Подбор персонала	% вакансий, заполненных внешними кандидатами
	% вакансий, заполненных внутренними кандидатами
	Выполнение плана найма
Адаптация персонала	% сотрудников, прошедших испытательный срок
Развитие и обучение	Доля затрат на обучение в общей сумме затрат на персонал
	Затраты на обучение на одного сотрудника, руб.
	% обученных сотрудников от общего числа работников
Кадровый резерв и продвижение	% текучести среди резервистов
	% зачисленных в кадровый резерв от общего числа работников
Мотивация и оплата труда	Средняя заработная плата
	% затрат на социальный пакет в общих затратах на персонал
	Исполнение бюджета мотивации
Удержание	Коэффициент текучести
Оценка	% сотрудников, охваченных оценкой
	% сотрудников, успешно прошедших оценку
Развитие корпоративной культуры	% затрат на развитие корпоративной культуры в выручке
	% затрат на развитие корпоративной культуры в общих затратах на персонал

Источник: составлено по [31]

Разработка и внедрение системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности обеспечивает достижение долгосрочных ориентиров предприятия, позволяет проводить мониторинг соответствия фактических показателей плановым, своевременно реализовывать корректирующие действия, является сильным мотиватором для работников в выполнении показателей стратегических карт. В то же время, прежде чем связывать переменную часть заработной платы с достижением определенных

уровней результативности, следует оценить возможные риски и будущие доходы, учесть мнение сотрудников и отечественный опыт использования данной системы.

Построение системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности также позволит эффективно распределять человеческие и финансовые ресурсы предприятия, устанавливать зоны ответственности за выполнение рабочих задач, оптимизировать структуру затрат на персонал, успешно обосновывать их перед руководством на языке цифр.

Рассматривая возможности применения KPI-подхода при выстраивании систем оплаты труда, отметим также следующее.

Как правило, системы мотивации, основанные на KPI, измеряют ключевые показатели эффективности (KPI работников), поскольку они основаны на SMART - критериях. Поэтому такие системы мотивации удобны для применения к работникам, занятым в центрах прибыли, где есть объективные, а главное – измеримые критерии: объемы продаж, финансовые ключевые показатели эффективности деятельности (KPI работников), сроки и прочее. Работа основанная на SMART - целях и задачах, имеет конкретный результат. Однако не все виды работ могут иметь такие цели и задачи. Например, как оценить процессную деятельность (не предполагающую достижения конкретного результата), где нет SMART - задач и тех, кто «отдален» от экономических и операционных процессов компании, – «клерков»: секретаря, системного администратора, инспектора по кадровому делопроизводству, бухгалтера, кадровика и т.п. Эти работники выполняют рутинные функции, и, в отличие от труда менеджеров, работу «клерков» трудно оценивать. Необходимо оценить качественную сторону работы этой категории персонала.

В данном случае единственно верным, на наш взгляд, решением вопроса выступает оценка исполнения функций. В значительной степени это лишь качественная оценка, а, как известно, качественная оценка представляет собой экспертную оценку. Предлагаемая нами к рассмотрению и внедрению в

практику функционирования подсистемы оплаты труда методика помогает оценивать труд именно с этой стороны.

На наш взгляд, данная методика может быть успешно встроена в методологический аппарат расчета оплаты труда и служащих предприятия газовой отрасли, в том числе ООО «Газпром трансгаз Сургут». Поскольку исходя из должностных инструкций сотрудников этой категории персонала, характер и содержание их работы в большей степени стандартный во всех организациях различных отраслей. Перейдем к изложению сути таковой методики.

Каждый руководитель ценит в своих работниках способность выполнять работу быстро и качественно и огорчается, когда эти требования не выполняются. Нередко ему приходится мириться с этим и уповать на то, что он когда-нибудь найдет сотрудника получше, но и с новым работником все повторяется.

Руководитель оценивает своего работника по трем параметрам: объем работы, время ее выполнения и качество работы. Следовательно, любую деятельность можно оценивать по трем ключевым показателям эффективности (KPI работников) (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Вес для KPI: количество, качество, срок исполнения работ

Показатель	Вес, (%)	Шкала				Оценка, (%)
		1	2	3	4	
Количество	35	Ниже допустимого	Ниже среднего	Обычное	Сверх требуемого	3 (75 %)
Качество	40	Ниже допустимого	Низкое	Ожидаемое	Сверх требуемого	4 (100 %)
Срок	25	Большинство сроков нарушено	Почти половина сроков нарушена	Ожидаемый срок	Досрочно	1 (25 %)

Источник: составлено по [31]

1. Количество работы – норма выработки, доля сверхнормативной выработки, дополнительные поручения сверх должностной инструкции и т.п.

2. Качество работы – соответствие технологии, безошибочность, отсутствие жалоб клиентов, брака и т.п.

3. Срок выполнения работы – соответствие поставленному сроку, досрочное выполнение, превышение сроков и пр. (приложение 5).

Причем, каждый руководитель может для себя решить, какую работу он оценивает:

– число операций по должностной функции (например, функция юриста – подготовка договоров, а количество договоров – это число операций в данной функции);

– объем функций сверх норматива, который определен должностной инструкцией (например, юрист по нормативу должен обрабатывать не менее 100 договоров ежемесячно);

– решение дополнительных задач, поручений руководителя сверх должностных функций (проекты, разовые задачи и пр.).

Однако не так-то просто «примирить» скорость работы и качество. Действительно, можно убедиться, что легко реализовать только любые два параметра «трио» и трудно сделать так, чтобы все задачи были выполнены в срок, качественно и в нужном объеме. Таковую систему сложно сбалансировать, в этом и есть ответственность руководителя.

Чаще всего работа выполняется качественно и в срок, но, возможно, это будет не весь объем работы. Нередко сотруднику удастся выполнить все задания, но либо со снижением качества некоторых из них, либо с нарушением сроков.

А про ожидания досрочного выполнения всех задач при сохранении превосходного качества начальству можно и вовсе забыть. Мало того, руководители привыкли видеть в способности работника выполнять повышенный объем задач досрочно и с превосходным качеством признаки его недостаточной загруженности, а не одаренности. Мечта работодателей о так называемых талантах – это мечта о работниках, которые способны устойчиво выполнять три этих критерия в полном объеме, но их не так много.

Сам по себе учет задач и функций дело творческое. Они имеют разную значимость, а значит, должны быть с разным весом. Кроме того, все ключевые

показатели эффективности (KPI работников) могут иметь свой вес в системе, который определяет руководитель, исходя из актуальных задач, особенностей труда и пр., выделяя тем самым то, что важнее всего. Например, для отдела подбора важны сроки, а для бухгалтерии – качество (таблица 3.5).

Итоговая оценка вычисляется как средневзвешенная величина оценок. Это сумма произведений оценки по каждому из ключевых показателей эффективности (KPI работников) и его веса:

$35\% \times 3 + 40\% \times 4 + 25\% \times 1 = 1,05 + 1,6 + 0,25 = 2,9$ (при максимуме – 4 балла)

или

$35\% \times 75\% + 40\% \times 100\% + 25\% \times 25\% = 26,25\% + 40\% + 6,25\% = 72,5\%$

Если объем работы можно определить, да и сроки поддаются измерению, то качество (при отсутствии специализированных измерений, например, числа жалоб клиентов или результатов оценки, проводимой по технологии «тайный покупатель») оценивается субъективно [31].

Объективность методики ключевых показателей эффективности (KPI работников) повышает:

1) оценочные критерии формулируются особым образом. Это сделано неслучайно: по истечении месяца руководитель не всегда может в деталях вспомнить, какие сроки были нарушены, и сколько дел сотрудник завершил с надлежащим качеством. Однако у него сложилась общая, целостная картина работы подчиненного, написанная «крупными мазками». Такими же «крупными мазками» ему предлагается нарисовать «портрет эффективности» сотрудника.

2) объективность методики повышает практика ее применения. Более чем десятилетний опыт использования методики показывает, что эффективность высока в том случае, когда ее заполняют и руководитель, и сам работник. Затем они обсуждают полученные результаты, и это имеет важный смысл:

- работник лучше помнит свои задачи, а руководитель может что-то

забыть, перепутать, ведь у него несколько подчиненных;

- руководитель имеет свой взгляд на вопросы качества, работнику же свойственно прощать себе мелкие «грехи»;

- руководитель часто склонен считать нарушение сроков низким качеством работы, путая эти понятия, а сотрудник может гордиться качественным выполнением работы, пренебрегая при этом ценностью соблюдения сроков или объема.

3) в силу указанных эффектов обе стороны стремятся к достижению договоренности. Поскольку основное практическое применение этого метода заключается в возможности регулировать месячную или квартальную премию, то именно это обстоятельство делает методику ценной, т. к. договоренность приводит к справедливости, а это важнее, чем точность измерений и мотивирует сильнее, чем математически точный и порой обезличенный учет баллов.

4) объективность методики повышается в силу «эффекта масштаба» в случае применения ее во всех подразделениях компании. Данный эффект дает возможность сравнивать результат с объективными данными, а это еще один мощный критерий верификации и источник коррекции результатов. Так, вышестоящий руководитель, получив полную картину оценок по компании (совокупность оценок результативности менеджеров, занятых в центрах прибыли, и оценок эффективности работников центров затрат компании), может сравнить ее с финансовыми и другими объективными ключевыми показателями эффективности сотрудника (KPI работников) эффективности организации в целом. Может получиться, что общая оценка всех работников по рассматриваемой методике окажется завышенной по сравнению с объективными ключевыми показателями эффективности (KPI работников) организации. Тогда работодатель вправе своей властью ввести коррекцию при выплате премий.

Надо обратить внимание на следующее: даже 50% плана может быть вознаграждено, тем более что одновременно три ключевых показателя

эффективности (KPI работников) трудновыполнимы, и высокими могут быть два из трех за счет ресурса третьего. В связи с этим любое число менее 50% – тоже определенное достижение.

Ключевые показатели эффективности (KPI работников) - системное применение метода. Метод может применяться каскадно (когда вышестоящие работники оценивают нижестоящих, в масштабах всей организации и независимо от того, есть у работников «объективные ключевые показатели эффективности (KPI работников)» или нет. Каскадное применение метода придает оценке системность и дополнительную объективность, особенно когда речь идет о начислении премий. А если к тому же метод применяется в течение долгого времени, то он приобретает целый ряд полезных свойств. Рассмотрим их.

Вышестоящий руководитель, оценивая нижестоящего, вместе с тем оценивает и деятельность его подразделения: ведь результаты работы руководителя складываются как из его личных усилий, так и из усилий его подчиненных. Достоинство данного метода состоит в том, что вышестоящий начальник получает возможность сопоставлять данные и делать выводы об эффективности руководителя и его подчиненных, подразделения в целом и даже о стиле управления. На рисунке 3.1 видно, что подчиненные руководителя отдела 1 обладают разными умениями: инженер работает медленно, но качественно, специалист – быстро, но недостаточно качественно. Вышестоящий руководитель оценивает работу начальника, а значит, и всего отдела 1 так: подразделение решает большой объем задач со средним качеством и с некоторым нарушением сроков.

А общий анализ работы всего отдела показывает, что у руководителя есть дополнительный объем задач – помимо тех, что решают его подчиненные, и это может говорить о проблемах с делегированием. К тому же деятельность начальника каким-то образом «ухудшает» качество работы инженера и «замедляет» труд специалиста. В итоге сроки и качество работы отдела – не выше среднего. Руководителю начальника отдела 1, пожалуй, стоит

задуматься о его эффективности как управленца.

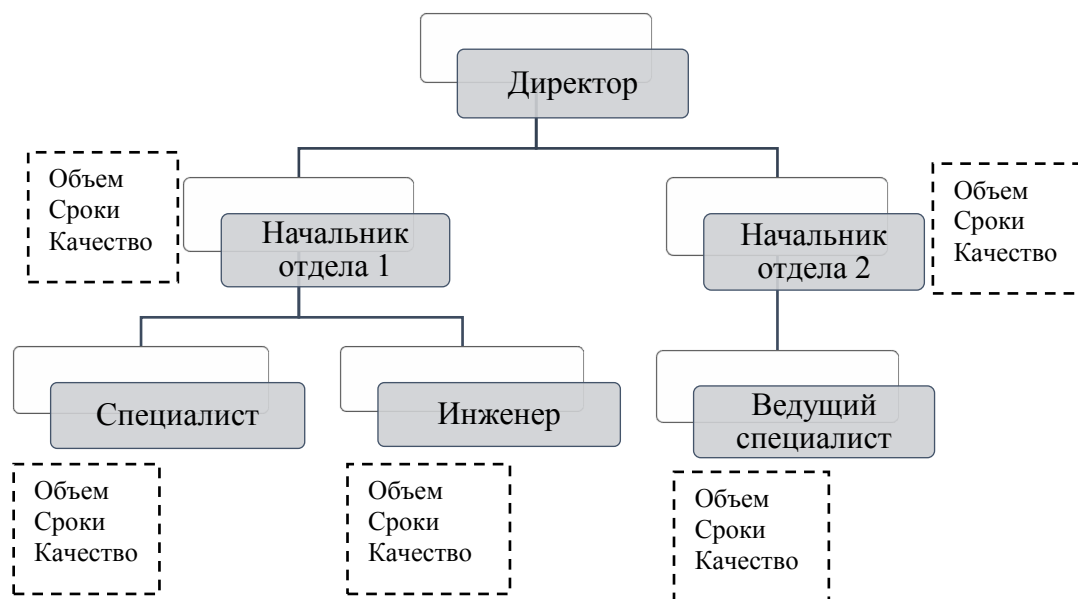


Рисунок 3.1 - Структура управления (условная)

Источник: [31]

Начальник отдела 2 работает быстро, но выдает «на-гора» меньше дел, чем его подчиненный. Ведущий специалист медленно выполняет большой объем работ. Значит, этот начальник берет на себя те задачи, которые можно решить быстро, при этом и качество его работы не назовешь низким. Очевидно, что здесь все в порядке с делегированием, качеством работы и соблюдением сроков, а значит, и с ответственностью [31].

1. Анализ динамики производительности во времени. Можно видеть, растет ли эффективность работника в ходе испытательного срока или снижается с годами. Наиболее наглядную картину создает сопоставление динамики оценок эффективности с другими факторами.

2. Анализ стиля работы отдельного сотрудника: сопоставление разных параметров «триады» покажет зоны его эффективности и неэффективности. Например, один работает всегда быстро, но недостаточно качественно, а другой – быстро и качественно решает только часть задач. Из этого рождаются рекомендации по использованию работников: первого следует поставить на участок, где нужна скорость, а в отношении второго еще следует понять его мотивацию и интересы к решению конкретных задач.

Сопоставление оценок работников позволяет судить об их полезности для организации, а сравнение оценок глав подразделений – составлять рейтинг отделов и руководителей. Так, по итогам года можно рассчитывать средние или суммарные годовые оценки и определять, кто более результативен, а кто менее и вследствие каких факторов: кто самый «быстрый» работник, кто самый «тщательный», кто при этом выполняет большее число задач. При этом содержание труда и принадлежность работника тому или иному подразделению не играют роли.

Итак, несмотря на явную субъективность рассмотренного подхода (к построению системы оплаты труда по KPI), его полезные свойства очевидны:

- в целом, метод применим ко всем должностям, независимо от того, руководящие они или исполнительские;
- оценки эффективности работников можно накапливать и сравнивать;
- накапливая оценки, можно отслеживать динамику работы отдельных сотрудников и даже подразделений, следить за наступлением «выгорания», делать выводы об их сильных и слабых сторонах;
- сопоставляя оценки подчиненных с оценками руководителя, можно делать выводы о стиле управления, выявлять зоны неэффективности в подразделениях;
- в силу стандартного подхода методика легко реализуется в системах документооборота (Lotus Notes, MS Outlook и др.) и ERP (на основе Oracle, SAP, Microsoft и др.), широко распространенных в корпоративном мире;
- метод может стать дополнением или общим форматом для существующих систем оценки результативности и эффективности МВО, ключевые показатели эффективности (KPI работников), привести их данные к единому представлению [20].

Главное – это не очередной «точный инструмент», а способ опосредовать диалог руководителя с подчиненным по вопросу вознаграждения. Ведь ничто так не снижает мотивацию работника, как отсутствие признания и понимания

путей развития. В таком диалоге работник может понять, чем его шеф недоволен, и на что он обращает внимание. Другими словами, метод наделяет мотивацию очень важным управленческим эффектом – обратной связью подчиненному о его работе.

Формирование системы оплаты труда сотрудников на базе комплексного применения рассмотренных выше методологических инструментов позволят, на наш взгляд, выстроить более совершенную в плане обеспечения требуемого уровня результативности систему мотивации персонала [34, с. 352].

3.2. Рекомендации по совершенствованию подсистемы нематериальной мотивации персонала организации

Существует множество направлений повышения эффективности деятельности персонала. Для этого можно выбирать разные пути и способы совершенствования, но, как известно, нововведения в организации чаще всего сопровождаются достаточно большими затратами ресурсов, но при этом не дают никаких гарантий. Поэтому в условиях кризисных тенденций и ограниченности как материальных, так и временных ресурсов, необходимо найти направления достижения наибольших результатов в наименьшие сроки с оптимальными затратами.

Первая часть условия решения задачи может быть выполнена путем исследования мотивационного профиля сотрудников, позволяющего выявить факторы влияющие, на стимулирование развития способностей сотрудников, ведь, как известно, совокупный результат деятельности компании напрямую зависит от способности каждого ее члена. Соответственно, степень раскрытия внутреннего потенциала сотрудников компании влияет на возможность повышения ее эффективности.

Поиск вариантов решения проблемы при условии оптимизации затрат - объясняет, в частности, факт возрастающей в деле повышения эффективности

системы мотивации популярности инструментов нематериальной формы побуждения.

Решением, удовлетворяющим обоим указанным выше условиям задачи - обеспечения максимума эффекта при минимуме затрат - выступает, на наш взгляд, внедрение технологий коучинга. Внедрение таких технологий на предприятиях газовой отрасли в условиях реализации программы сокращения затрат, в том числе и на персонал, представляется нам весьма актуальным.

Напомним, что коучинг есть один из видов индивидуального тренерства, направленного на раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности. Коучинг является инструментом управления и мотивации, который способствует как развитию отдельных сотрудников и отделов, так и развитию организации в целом.

Внедрение коучинга в организацию приносит пользу как самой компании, так и сотрудникам, которые получают поддержку собственной инициативы, большую самостоятельность, осознание возможностей своего дальнейшего развития, что является ключевыми факторами для роста мотивации персонала. Компания при этом получает мотивированных, эффективных, лояльных сотрудников. По данным Международной Федерации Коучинга, окупаемость затрат на коучинг равна 5.3 / 1.

Анализ преимуществ применения коучинга в организациях, проведенный в ходе нашего исследования, позволил выявить ключевые факторы, способствующие принятию решения о применении коучинга.

На рисунке 3.2 видно, что как самые важные преимущества были выделены: улучшение продуктивности деятельности сотрудников (85,7 %) и лучшее использование мастерства и ресурсов людей (71,4 %).

Руководители отмечают, что применение коучинга позволило получить следующие улучшения в работе компании (рисунок 3.3). Наибольшее количество ответов набрали пункты «Укрепление организации» (53,6 %), «Увеличение производительности» (53,6 %) и «Улучшение обслуживания клиентов» (46,4 %).



Рисунок 3.2 - Преимущества применения коучинга в организации

Источник: [40]

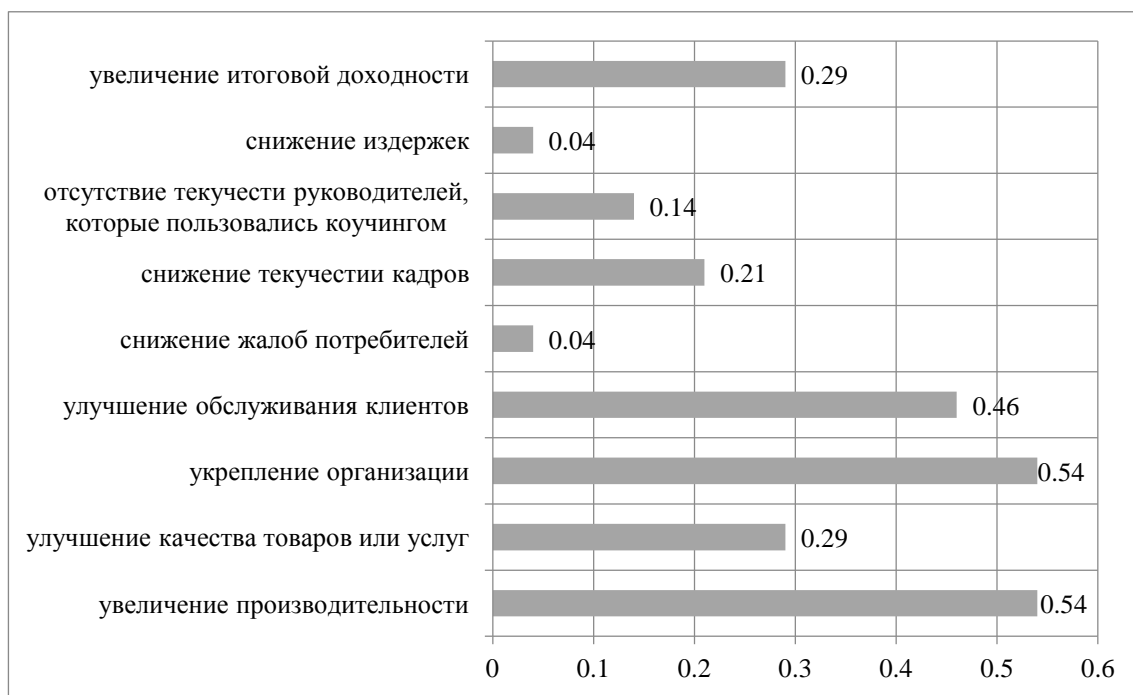


Рисунок 3.3 - Улучшение в работе компаний, применяющих коучинг

Источник: [40]

На вопрос «Для решения каких задач ваша компания применяет технологию коучинга в настоящее время?» были получены следующие ответы (рисунок 3.4). Результаты выявили, что самое популярное направление

применения коучинга в организациях – нематериальная мотивация персонала (53,6 %), далее идут ответы: создание сплоченных рабочих команд (50 %), развитие кадрового резерва (46,4 %) и увеличение эффективности продаж (46,4 %).

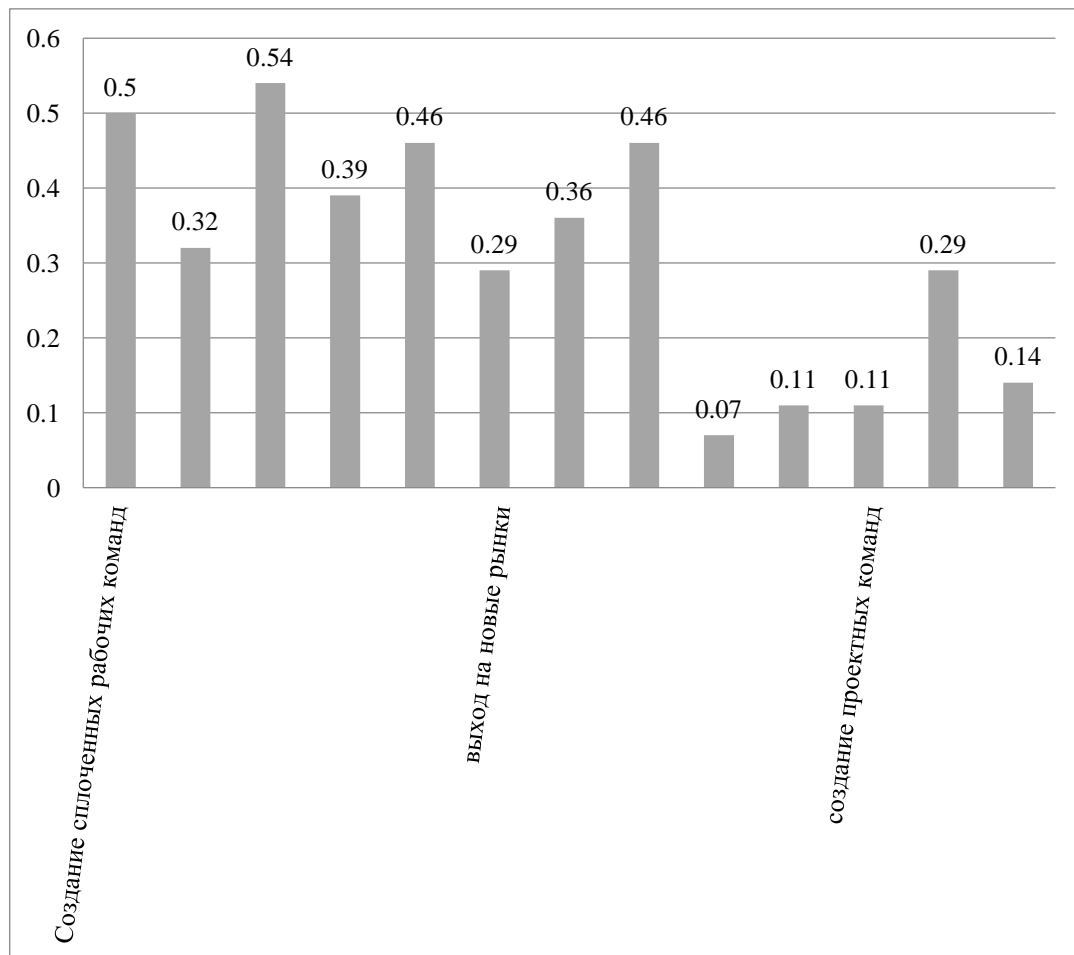


Рисунок 3.4 - Задачи, для решения которых компании используют коучинг

Источник: [40]

Внедрение коучинга в организацию, как и любые другие нововведения, требует системного подхода, позволяющего максимально снизить организационное сопротивление и усилить эффективность метода уже с первых этапов его внедрения. Поэтому автором работы, на которую мы ссылались выше, с учетом этого фокуса внимания была разработана система интеграции технологии формирования трудовой мотивации с помощью коучинга в систему управления персоналом. Интеграция коучинга в управление персоналом требует времени и определенного алгоритма действий, позволяющих успешно начать применять коучинговые инструменты в ежедневной работе.

Для эффективной интеграции коучинга автор работы рекомендует пошаговую методику внедрения, включающая в себя 6 основных этапов (рисунок 3.5).

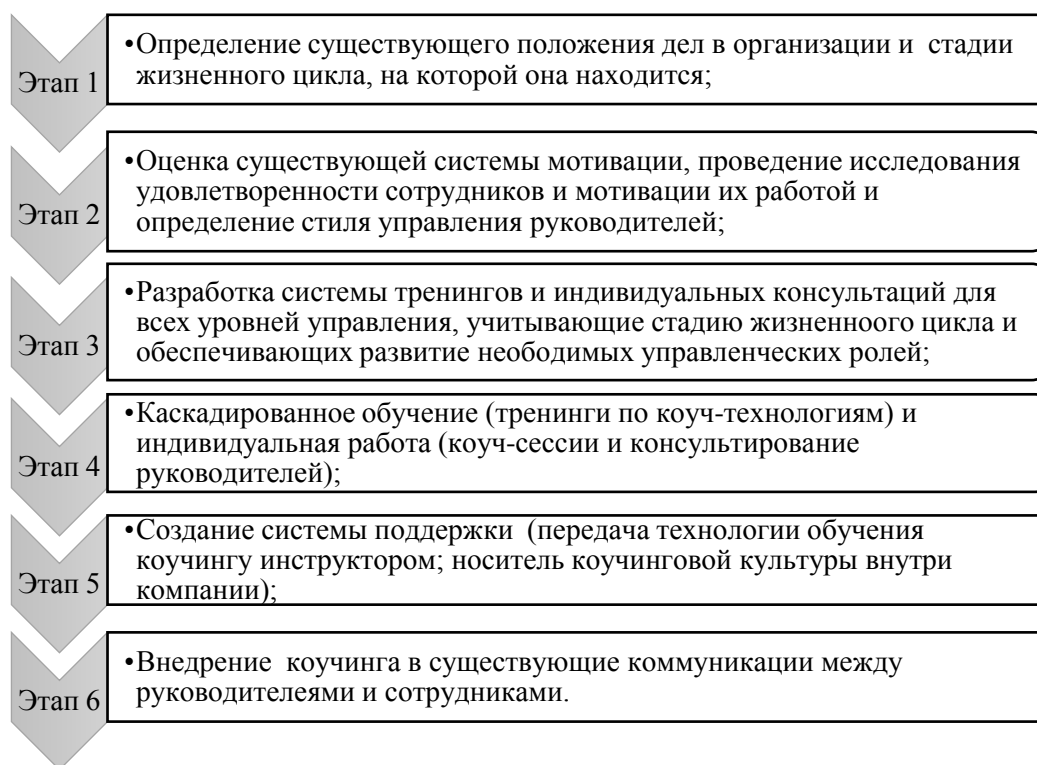


Рисунок 3.5 - Пошаговая методика внедрения коучинга

Источник: [31]

На наш взгляд указанная методика может и должна быть расширена путем внесения в нее следующих дополнительных пунктов (рисунок 3.6).

Модифицированный вариант методики представляется более завершенным инструментом решения вопроса обеспечения успешности внедрения коучинга в управление, и через него, уже опосредованно, и проблемы повышения эффективности функционирования системы мотивации персонала предприятия.

Установленное время проведения коучинговых тренингов – перед постановкой целей на 6 месяцев или год. В основе данной системы внедрения коучинга в организацию лежит система тренингов.



Рисунок 3.6 - Пошаговая методика внедрения коучинга

Источник: составлено автором

Внедрение необходимо на всех уровнях организации, начиная с руководителя, поэтому автором была предложена система из 4-х тренингов для каждого из уровней: личность, команда, организация в целом.

Коучинг в организации может применяться в трех направлениях: коучинг сотрудников, коучинг команд и коучинг руководителей. По нашему мнению, работа одновременно в этих направлениях является максимально эффективной.

Коучинг сотрудников позволяет раскрыть их внутренний потенциал и помогает построить программу их индивидуального развития, а также значительно увеличивает качество и размер их вклада в общий результат

компании. В свою очередь, каждый сотрудник является членом какой-либо команды и поэтому на следующем этапе становится необходимым создание эффективных команд.

В современной бизнес - среде команда - это один из немногих элементов, который обладает гибкостью и ресурсами, позволяющими быстро реагировать на изменения ситуации и новые потребности. Эффективная команда может увеличить производительность труд и повысить мотивационный потенциал в компании. Она способна принимать в своей работе лучшие решения, находить ответы для более сложных задач, раскрывать и усиливать творческие способности и умения ее участников.

Известно, что когда люди относятся к своей работе, как к этапу в достижении мастерства и саморазвития, они глубоко вовлекаются в то, что делают. Коучинг позволяет разработать набор конкретных навыков для управления людьми и построения высокоэффективных команд.

Коучинговые инициативы могут рассматриваться как самостоятельный проект, более того, они могут выступать как часть корпоративной стратегии. Многие организации сталкиваются с ситуацией потери талантов, а создание карьерных перспектив для сохранения талантов и управление с целью расширения на глобальных рынках являются примерами применения стратегической коучинговой модели, которая позволяет решить не только эти задачи, но и обеспечить планомерное и устойчивое развитие организации в будущем.

В наш век, когда лидерство заменяет директивное управление, а обучение заменяет инструкции, коучинг становится общедоступной основой корпоративной стратегии. Он предлагает практический поддерживающий контекст, который оказывает значительное влияние на успех бизнеса. Кроме того, коучинг помогает компании быстро и ресурсно реагировать на изменения высокотурбулентной современной внешней среды. Коучинг очень важен в современном мире бизнеса, поскольку является одновременно целостным и адаптивным, и поэтому его можно рассматривать как

естественное колесо лидерства, способное запустить механизм успешного воплощения корпоративной стратегии.

В соответствии с определением коучинга, его цель состоит в том, чтобы помочь человеку учиться самостоятельно, а не научить его. И это как раз то, что позволяет коучингу лечь в основу развития самообучающейся организации.

Основная идея самообучающейся организации состоит в том, что компания должна быть адаптивной к изменениям в окружающей среде, иначе она становится жесткой и консервативной, что неизбежно ведет к ухудшению ее положения на рынке. Фирма должна обладать чертами живого организма, способного к самообучению под воздействием реакции окружающей среды на его действия. Каждый человек в отдельности обладает этой способностью. Задачей управления является перенесение этой способности на компанию в целом.

Самообучающаяся организация способна гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды и создавать условия и знания, необходимые для перехода на следующий этап жизненного цикла или удержание компании на той или иной стадии жизненного цикла организации (ЖЦО).

Таким образом, при создании самообучающейся организации перед руководством стоят следующие основные управленческие задачи:

- 1) создание условий, при которых сотрудники заинтересованы в приобретении новых знаний и самостоятельно ищут способы их пополнения;
- 2) выявление наилучших методов работы в различных подразделениях компании и изучение этих методов (т.н. внутренний benchmarking);
- 3) разработка и внедрение механизмов активного распространения знаний, полученных отдельными сотрудниками и подразделениями, во всей организации, а также механизмов стимулирования использования этих знаний другими сотрудниками.

Как уже отмечалось ранее, коучинг может проводиться как в индивидуальном, так и в групповом формате. И поскольку каждый человек является членом какой-либо команды, а команда максимально гибким и

эффективным элементом организации, то имеет смысл рассматривать командный коучинг как основу формирования самообучающейся команды и организации в целом.

Командное обучение – это ключевой компонент организационного обучения. Организация в целом просто не в состоянии обучиться, если команды внутри нее не приобретают новых знаний и навыков и не обмениваются новыми ресурсами друг с другом. Питер Синге утверждает, что команда – это основная ячейка, отвечающая за организационное обучение.

Команды получают новые знания как из внутренней, так и из внешней среды. И существует большая разница между бессознательным, неконцентрированным обучением и обучением осознанным, целенаправленным и непосредственно связанным с достижением командных целей. Когда все члены команды следуют моделям поведения, относящимся к целенаправленному обучению, способность команды к адаптации к окружающей среде и к эффективному функционированию в данной среде повышается. Вступая в команды с личными целями и интересами, люди включают свои личные цели в единые командные цели. Таким образом, командное обучение представляет собой процесс, которым можно управлять на пользу индивидам, команде и организации.

Самообучающаяся команда – это группа людей, которые объединены общей целью и несут активную ответственность за саморазвитие и развитие друг друга. Командный коучинг может стимулировать активность ума и повышать мотивацию, но важно выделить те практические выгоды, которые он приносит.

Как индивидуальный, так и командный коучинг оказывают влияние на ряд заинтересованных лиц: на отдельных членов команды, на команду в целом, на организацию и на другие команды. Они также влияют на процесс (как команда и ее члены выполняют свою работу) и результаты (итоги их работы). Поэтому ценно взглянуть на происходящие изменения как на сбалансированный процесс, представленный в таблице 3. 6.

Оценка командного коучинга

Заинтересованное лицо	Усовершенствование процесса	Примеры результатов
Индивид	Межличностные – например, повышение уверенности Информационные – например, осведомленность о запасе знаний в команде Технические – например, развитие навыков работы на компьютере	Достижение поставленной планки продаж /получение годового бонуса. Более высокая индивидуальная производительность
Команда	Межличностные – например, уменьшение числа отрицательных конфликтов Информационные – например, более эффективные коммуникации между офисными сотрудниками и работниками на производстве Технические – например, установка нового программного обеспечения	Более высокий рейтинг степени удовлетворенности клиентов. Более высокая командная производительность. Более низкие затраты на поддержание качества.
Подгруппа	Межличностные – например, уменьшение числа отрицательных конфликтов с другими подгруппами. Информационные – например, более тесные отношения с другими подгруппами. Технические – например, менее проблематичная передача контроля и обязанностей внутри команды	Более весомый вклад в достижение конкретных командных целей
Организация	Межличностные – например, повышение репутации команды. Информационные – например, улучшенная система отчетности. Технические – например, разработка систем и подходов, которые могут найти более широкое применение в организации.	Положительное влияние на финансовые показатели. Способность удерживать клиентов.
Другие команды	Межличностные – например, меньшее число конфликтов между командами. Информационные – например, более плотный двусторонний поток знаний/эффективных практик между командами. Технические – например, менее проблематичная передача контроля.	Более низкие затраты на поддержание качества.

Источник: [44]

Усовершенствования процесса могут носить межличностный, информационный (коммуникативный) и технический характер. Вначале командный коучинг проводится с участием внешнего коуча. А затем команда должна усвоить и поддерживать процесс коучинга с помощью своих внутренних ресурсов. Она также должна осознавать, когда следует снова

обратиться к вмешательству коуча – возможно для оценки и развития навыков самостоятельного коучинга в свете новых конкретных запросов команды. Важно подготовить команду к этому переходу и заранее объяснить, в чем состоят различия между работой внешнего коуча и самостоятельным коучингом, осуществляемым командой. Основные различия представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Работа внешнего коуча и самостоятельный коучинг

Работа внешнего коуча / Коуч:	Самостоятельный коучинг / Команда:
Задаёт сложные вопросы. Указывает на способы приобретения новых знаний. Разрабатывает и организует процесс коучинга.	Находит для себя сложные вопросы, где бы они не возникали. Разыскивает новые знания. Приспосабливает и организует процесс коучинга.
Наблюдает и предоставляет обратную связь. Стимулирует обучение	Обеспечивает самостоятельно обратную связь, как внутреннюю, так и внешнюю. Самостоятельно стимулирует себя на приобретение новых знаний и навыков.

Источник: [25]

Как только основы перехода от работы с внешним коучем к самостоятельному коучингу заложены или формируются, команде важно научиться следующему.

- сбалансированной постановке целей в областях выполнения производственных задач, обучения и формирования конструктивных моделей поведения;

- созданию достаточных возможностей для проведения обучающего диалога, формального и неформального;

- спокойному восприятию неудобств;

- управлению процессом обучения команды;

- разработке защитных механизмов, которые не допускают, чтобы внешние факторы нарушили планы, связанные с обучением.

Для того, чтобы передача управления коучинговым процессом происходила максимально эффективно, коучу необходимо: подготовить почву на ранних стадиях; поощрять самостоятельность команды; передавать

управление процессом вместе с ответственностью за решения; научить команду находить различные источники поддержки и анализа.

Изучение опыта зарубежных компаний и особенностей проведения изменений в организации, позволило нам сделать вывод о необходимости начала процесса внедрения коучинговых инструментов с коучинга руководителей. Как показывает практика компаний, активно использующих коучинг, руководитель получает непосредственную отдачу от вложенных в коучинг ресурсов в виде нескольких вполне конкретных результатов: повышение текущей производительности сотрудников; высвобождение времени руководителя; появление кандидатов для занятий руководящих должностей; усиление мотивации сотрудников; улучшение организационного климата.

Система идей, принципов, убеждений и мотивации, которые формируют личные достижения руководителя, оказывают огромное влияние на его достижения как менеджера-лидера, способного с помощью своего лидерского потенциала и используемого стиля управления вдохновлять и вовлекать в работу подчиненный персонал, а значит, создавать приверженность и мотивацию для достижения целей компании. Но так как каждый сотрудник всегда является членом какой-либо команды, то далее возникает задача сплочения и создания эффективных команд. В свою очередь команда, являясь основным элементом успеха компании, обладает гибкостью и ресурсами, которые позволяют быстро реагировать на изменения внешней среды и новые потребности, и непосредственно влияет на результат организации в целом. Если получаемый результат является значимым и вдохновляющим для руководителя, то это увеличивает его собственную мотивацию и позволяет поддерживать высокую эффективность и конкурентоспособность работы всей системы в целом.

Исходя из этих принципов нами рекомендуются следующие тренинги.

1. Уровень руководителя – «Технология достижений и коучинг повышения эффективности».
2. Уровень менеджера-лидера – «Менеджер-лидер: как включить

персонал на полную мощность».

3. Уровень команды – «Эффективное управление командой: ключевые факторы создания приверженности и вовлеченности».

4. Уровень организации – «Инновационное лидерство и стратегия: как управлять изменениями».

Для доказательства выдвинутых в данной главе работы гипотез, а также для оценки эффективности предложенной модели внедрения коучинга в организацию, приведем результаты исследования показателей мотивации сотрудников ООО «Газпром трансгаз Сургут» работой и исследование удовлетворенности его персонала.

Если говорить, о мотивации как средстве управления персоналом на различных стадиях развития организации, то, безусловно, имеют значение оба способа мотивирования. Причем на ранних стадиях развития организации большее внимание имеет смысл уделять первому способу, тогда как по мере развития организации первостепенное значение приобретает внутренняя мотивация работников, способная усилить эффективность и конкурентоспособность компании, а также постепенно формировать условия для перехода на следующий этап жизненного цикла. Особое значение при этом имеет внутренняя мотивация менеджеров высшего звена, от которых во многом зависит способность компании не только благополучно перейти на более высокий этап своего развития, но и впоследствии удержаться на вершине жизненного цикла и встать на новый виток развития.

Коучинг – это технология, которая способствует формированию внутренней мотивации и является важнейшим инструментом второго способа мотивирования. Таким образом, руководитель, применяя коучинг в управлении персоналом, создает соответствующие условия для возникновения и усиления мотивации работой. Получается, что своим внешним воздействием, включающим инструменты коучинга, менеджер пробуждает мотивацию работника, как внутреннюю движущую силу.

Технология формирования мотивации, учитывающая жизненный цикл

организации, способствует формированию системы мотивации, положительно влияющей на удовлетворенность персонала и мотивацию его работой.

Для того, чтобы доказать гипотезу, воспользуемся методикой исследования взаимодействия работника и работы, изложенной в монографии Пономарева И. П. «Мотивация работой в организации» [31].

В качестве измерительного инструмента была выбрана анкета, которую использовал И. П. Пономарев в своем исследовании. Данный опрос направлен на выявление восприятия качественных характеристик содержания работы – факторов. В вопросах анкеты работнику ООО предлагалось охарактеризовать свою работу, наличие в ней исследуемых факторов содержания работы, свидетельствующих о мотивации работой, и ответить на вопросы, которые связаны с условиями работы, а также выбрать желательные характеристики работы, отметить свое отношения к работе и заполнить общие данные [31].

После обработки общих сведений о работниках были определены средние показатели мотивации работой. Вычисление среднего значения каждого из факторов содержания работы отражает содержание работы, то, как работник воспринимает свою работу и его интерес к работе.

Расчет показателей мотивации производился по формулам: МПБ – мотивационного потенциала, УАР – уровня активации, ПВЗ – воздействия на содержание работы и СВД – степени владения работой. Показатели и формулы расчета взяты из исследования Пономарева И. П. «Мотивации работой в организации».

Мотивационный потенциальный бал Хакмана – отражает то, в какой степени содержание работы мотивирует работника.

$$\text{МПБ} = (\text{Разнообразие работы} + \text{законченность работы} + \text{значимость работы}) / 3 \times (\text{Автономность в работе}) \times (\text{Обратная связь от работы}) \quad (3.1)$$

где МПБ – мотивационный потенциальный бал

Уровень активации работой – отражает то, как работа воздействует на

работника, вызывает необходимость действовать, принимать решения и готовиться к ее выполнению. [31]

$$\text{УАР} = \frac{(\text{Сложность работы}) \times ((\text{Новизна в работе}) + (\text{Неожиданность в работе}))}{2 \times ((\text{Неопределенность в работе}) + (\text{Конфликтность в работе}))} \quad (3.2)$$

где УАР – уровень активации работой.

Показатель воздействия работника на работу – отражает то, насколько тесно работник взаимодействует с работой, приспособился к работе или влияет на содержание работы.

$$\text{ПВЗ} = \frac{(\text{Приемлемость цели}) \times ((\text{Улучшение работы}) + (\text{Научение в работе}))}{2 \times ((\text{Удовлетворение от результата}) + (\text{Побуждение результатом}))} \quad (3.3)$$

где ПВЗ – показатель воздействия работника на работу.

Степень владения работником выполняемой работой – отражает умение работника выполнить свою работу и добиться желаемого результата.

$$\text{СВЛ} = \frac{((\text{Владение началом}) + (\text{Владение процессом}) + (\text{Владение завершением}))}{3 \times (\text{Решение проблем}) \times (\text{Легкость выполнения})} \quad (3.4)$$

где СВЛ – степень владения работником выполняемой работой.

Для исследования влияния использования коучинговых инструментов на мотивацию сотрудников работой было проведено исследование текущего положения дел с помощью показателей мотивации, а затем с помощью тех же показателей было проведено исследование через 6 месяцев после реализации в ООО «Газпром трансгаз Сургут» нашего предложения об экспериментальном

проведении коучинговых тренингов и внедрения инструментов коучинга в управление персоналом. Исследование показателей мотивационного потенциального балла работы показало следующие результаты (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Значение средних значений МПБ

	Значение средних показателей								
	Первоначальное исследование			После внедрения коучинга в управление			Таблица норм по Р. Хакману		
	Руководитель	Специалист	Исполнитель	Руководитель	Специалист	Исполнитель	Менеджер	Специалист	Средние
Разнообразие	5,1	4,3	4,2	5,7	5,1	4,5	5,6	5,4	4,7
Законченность	5,2	4,6	4,4	5,6	4,9	4,7	4,7	5,1	4,7
Важность	5,7	5,0	4,6	6,2	5,7	5,1	5,8	5,6	5,5
Автономность	5,4	5,1	4,5	6,3	5,8	5,5	5,4	5,4	4,9
Обратная связь	5,4	4,9	4,7	6,1	5,5	5,2	5,2	5,1	4,9
МПБ	156	116	94	224	167	136	156	154	128

Источник: [31]

Умеренный мотивационный потенциальный балл работы – 122, показывает, что персонал имеет достаточно низкую мотивацию к работе. Значения МПБ специалистов и исполнителей ниже, чем значения норм по Р. Хакману. Оценка мотивационного потенциального балла после проведения мероприятий по внедрению коучинговых инструментов в управление показала значительное его увеличение на 54 балла (его значение составило 176 балла).

Проведем подробный анализ показателей МПБ, для того чтобы определить факторы, влияющие на его увеличение. Наглядное изменение средних значений МПБ представлено на рисунке 3.7.

Показатель разнообразия работы при первоначальной оценке (4,5) говорит о том, что работники используют свои знания и навыки в работе, но работа могла быть более разнообразной. Оценка показателя разнообразия, проведенная через 6 месяцев после мероприятий по внедрению коучинга в управление, увеличилась на 0,6 балла и составила 5,1, что показывает положительное влияние использования коучинговых инструментов в управлении персоналом на восприятие сотрудниками фактора разнообразия работы.

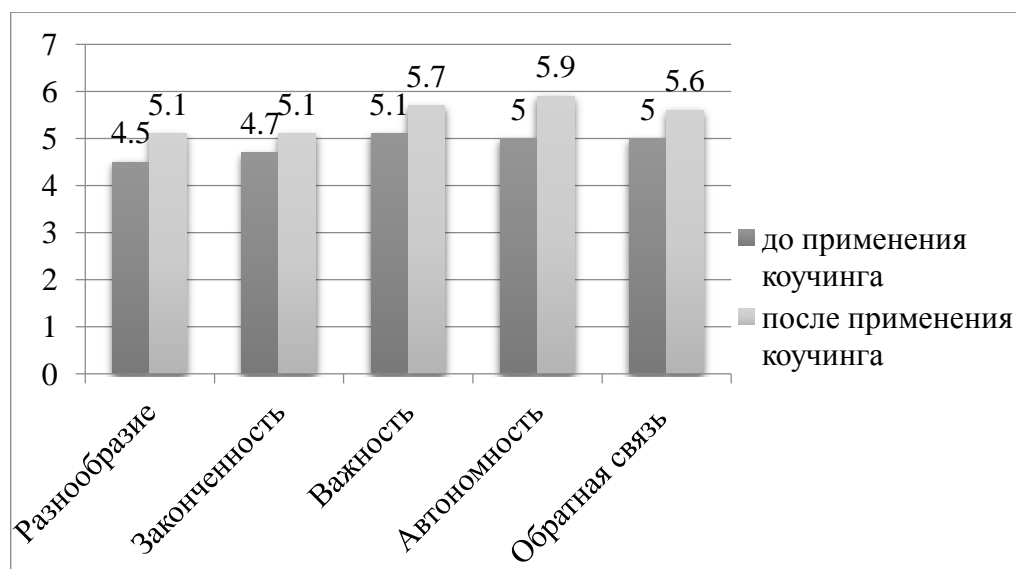


Рисунок 3.7 - Средние значения показателей МПБ до и после внедрения коучинга в управление

Источник: [31]

Это объясняется тем, что коучинг позволяет проявлять и использовать больше уникальных талантов, умений и навыков работников, а также вносить различия в действия по выполнению работы, создавая качественное отличие их друг от друга.

Показатель законченности работы при первоначальной оценке составил 4,7 балла, что показывает специализацию работ и отсутствие видимого конечного результата и места в нем конкретной работы. Через 6 месяцев после проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление данный показатель составил 5,1 балла (увеличился на 0,4 балла). Это говорит о том, что у работников добавилось понимание того, как их работа соотносится с работой других сотрудников или всей работой по созданию продукта или услуги.

Показатель важности работы возрос за 6 месяцев на 0,6 балла. Его значение до проведения коучинговых мероприятий составляло 5,1 балла, что показывает достаточный уровень этого показателя, но недостаточное ясное понимание у работников, как их работа влияет на других людей. После проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление показатель значимости работы составил 5,7 балла, что говорит об увеличении ощущения

важности работы у сотрудников, что приводит не только к ощущению собственной значимости и необходимости выполняемой работы, но и увеличивает самодостаточность и мотивацию при ее выполнении.

Показатель автономности при первоначальной оценке составил 5 баллов, что говорит о достаточной самостоятельности в работе, но недостаточном ощущении личной ответственности за результат. После проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление данный показатель составил 5,9 (увеличился на 0,9 балла), соответственно, можно отметить, что коучинг, как инструмент формирования личной ответственности, положительно повлиял в целом на показатель автономности работы, увеличивая осознание у сотрудников своей личной ответственности за полученные результаты.

Обратная связь о результатах своей работы при первоначальной оценке составила 5 баллов. Не очень высокое значение данного показателя говорит о том, что работник может оценить получаемый результат, но качество получаемой информации требует улучшения. После проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление показатель обратной связи увеличился на 0,6 балла и составил 5,6 балла. Более высокий уровень данного показателя работы позволяет сотруднику видеть получаемый результат как следствие прилагаемых им усилий, инициатив и решений.

Если в целом оценивать показатель мотивационного потенциального балла после проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление через 6 месяцев, то можно отметить более сильную мотивацию, большее удовлетворение работников и получение лучшего результата.

Анализ показателей уровня активации работой до проведения мероприятий по внедрению технологии коучинга в управление и через 6 месяцев после проведения мероприятий отражен в таблице 3.9.

Низкий уровень активации работой (60) говорит о том, что работа в исследуемой организации достаточно простая, с ясными целями, структурированная, не требующая инициативы со стороны работников.

Средние значения показателей уровня активации работой

	Значение средних показателей					
	Первоначальное исследование			После внедрения коучинга в управление		
	Руководитель	Специалист	Исполнитель	Руководитель	Специалист	Исполнитель
Сложность работы	4,9	4,2	3,9	5,8	4,9	4,8
Новизна в работе	4,6	4,0	3,6	6,2	4,7	4,5
Неожиданность в работе	4,7	3,8	3,8	4,8	3,8	3,9
Неопределенность в работе	4,0	3,4	3,0	4,9	3,6	3,2
Конфликтность в работе	3,9	3,2	3,2	4,0	3,9	3,7
УАР	80	54	45	142	78	70

Источник: [31]

Рост уровня активации работой после проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление на 37 баллов показал положительное влияние применения коучинга на восприятие работниками таких показателей, как сложность, новизна, неожиданность в работе и др. В тоже время следует отметить, что уровень активации работой является средним, что отмечается как наиболее благоприятные условия для получения высокого результата. Проанализируем показатели уровня активации работой более подробно.

Восприятие сложности в работе при первоначальной оценке составило 4,3 балла, что говорит о том, что работа достаточно сложная и требует подготовки и внимания со стороны работников. Рост показателя на 0,9 балла через 6 месяцев (показатель составил 5,2 балла) свидетельствует о том, что для выполнения работы сотрудникам стало важно проявление большего мастерства и расширения собственных возможностей. Работа стала бросать вызов работникам. Тем самым добавляя самооценки и мотивации.

Уровень новизны в работе при первоначальной оценке составил 4,1 балла, что говорит о периодическом обновлении содержания работы и необходимости приспосабливаться к изменениям. После проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление данный показатель

увеличился на 1 балл и составил 5,1 балла. Это свидетельствует об улучшении продукта (услуги) и совершенствовании технологии организации работ. Коучинговые технологии позволяют в короткие сроки внести необходимые изменения в технологию организации работ и необходимые улучшения в сам продукт или услугу, что непосредственно влияет на увеличение показателя новизны работы для сотрудников.

Уровень неожиданности в работе при первоначальной оценке составил 4,1 балла, что характеризует работу как поддающуюся планированию и прогнозированию возникающих проблем. После проведения коучинговых тренингов данный показатель составил 4,2 балла (увеличился на 0,1), что говорит о сохранении возможности планировать работу. Средний уровень данного показателя является оптимальным для сохранения мотивации работника к работе.

Степень неопределенности в работе при первоначальной оценке составила 3,5 балла, что характеризует работу как достаточно регламентированную и структурированную, где работнику редко приходится разрешать неопределенность. После проведения коучинговых тренингов данный показатель составил 3,9 балла, что говорит об усилении вызова для сотрудников в плане принятия решений касательно своей работы и устранения неопределенности через совершение определенных действий.

Уровень конфликтности в работе при первоначальной оценке составил 3,4 балла, что характеризует работу, как выполняемую работником без противоречий и сомнений в правильности выполнения. После проведения коучинговых тренингов данный показатель несколько возрос (на 0,5 балла) и составил 3,9 балла. Данный уровень значения этого показателя говорит о том, что работники больше реализуют собственные представления о работе в выполняемых ими действиях, а также проявляют собственные интересы и отстаивают их в работе. Наглядное изменение средних значений УАП представлено на рисунке 3.8.

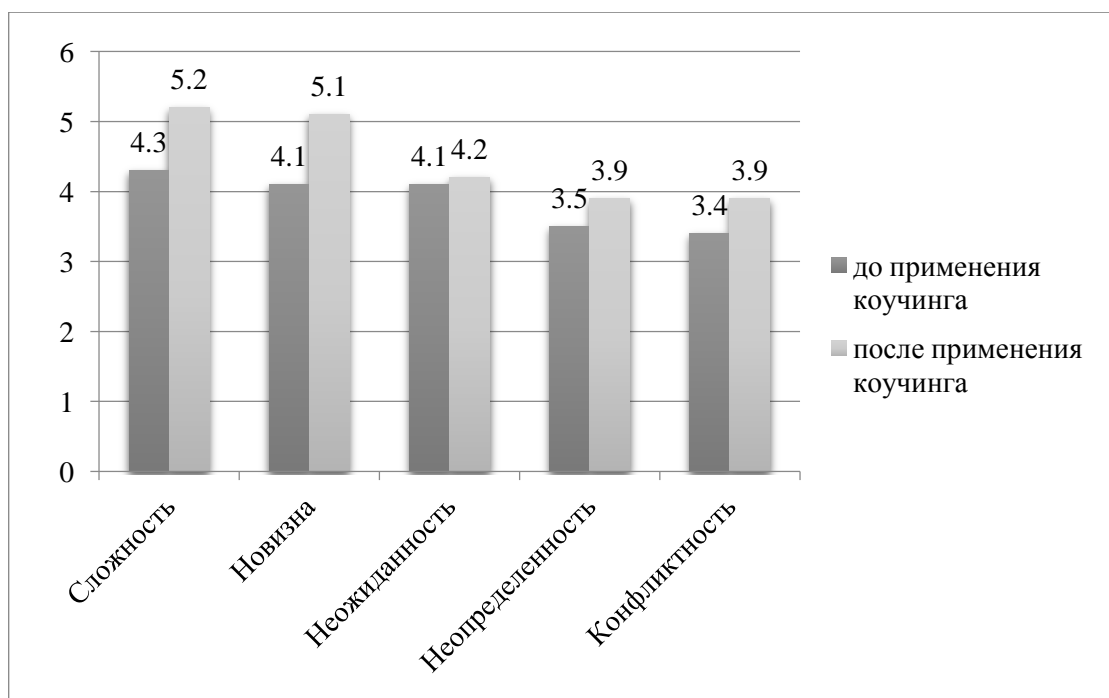


Рисунок 3.8 - Средние значения показателей активации работой до и после внедрения коучинга

Источник: [31]

Анализ показателей уровня воздействия на работу до проведения мероприятий по внедрению технологии коучинга в управление и через 6 месяцев после проведения мероприятий отражен в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Средние значения показателей воздействия на работу

	Значение средних показателей					
	Первоначальное исследование			После внедрения коучинга в управление		
	Руководитель	Специалист	Исполнитель	Руководитель	Специалист	Исполнитель
Приемлемость цели	4,8	4,2	3,7	6,2	5,5	4,5
Улучшение работы	5,9	5,3	4,8	6,8	5,9	5,6
Научение в работе	5,6	4,7	4,2	6,4	5,8	5,6
Удовлетворение от результата	5,8	5,2	4,9	6,8	5,9	5,8
Побуждение результатом	4,8	3,9	3,8	6,1	5,0	4,9
ПВЗ	146	96	72	264	175	135

Источник: [31]

Умеренный показатель воздействия на работу (105) показывает, что работа и ее содержание в исследуемой организации неподвластны влиянию со стороны работника. Следует отметить слабое развитие умений и навыков работника в процессе работы, а также отсутствие существенных изменений в содержании работы. В целом работа воспринимается как необходимая к выполнению, то есть, преобладает чисто функциональный подход.

Существенное увеличение степени воздействия сотрудников на работу через 6 месяцев после проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление (191) говорит о том, что работник имеет возможность влиять на содержание работы. Работа больше соответствует потребностям и возможностям работника, и, соответственно, приводит к получению лучших результатов в работе. Проанализируем показатели воздействия на работу более подробно.

Степень приемлемости цели до проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление составляла 4,2 балла, что говорит о частичном соответствии личных целей работника целям в работе, а также о том, что не происходит удовлетворения всех потребностей работника. Через 6 месяцев проведенная оценка показала увеличение данного показателя на 1,2 балла (5,4). Это свидетельствует о готовности работника прикладывать свои силы, умения и знания для достижения целей в работе, поскольку он участвует в их определении, может оценивать и влиять на их достижимость и удовлетворять свои потребности в процессе выполнения работы. Коучинговые инструменты ощутимо влияют на данный показатель, так как позволяют устанавливать цели с участием работников и учитывать при этом интересы всех сторон.

Показатель улучшения процесса работы до проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление составил 5,3, что говорит о том, что работник может влиять на процесс выполнения работы и ее содержание. Через 6 месяцев после проведения мероприятий данный показатель увеличился на 0,8 балла и составил 6,1 балла. Это свидетельствует об увеличении возможности работника вносить изменения в процесс работы, выходить за рамки

заложенных в процесс работы действий для того, чтобы увеличить и улучшить получаемый результат. Данные изменения в процессе выполнения работы усиливают мотивированность работника и способствуют лучшему и более эффективному достижению поставленных работником целей.

Показатель научения в процессе выполнения работы при первоначальной оценке показал значение в 4,8 балла, что говорит о достаточном интересе работника к работе, а также о его развитии в процессе выполнения работы. Через 6 месяцев после проведения проектных мероприятий данный показатель увеличился на 1,1 балла и составил 5,9 балла. Это свидетельствует о возрастании степени интереса работника к работе и говорит о значительном росте умения ее выполнения.

Степень удовлетворения от результатов работы при первоначальном исследовании составила 5,3 балла, что говорит о достаточной вовлеченности работника в работу, его положительной реакции на результат, а также о проявлении интереса к работе. Через 6 месяцев после проведения проектных мероприятий данный показатель увеличился на 0,9 балла и составил 6,2 балла. Это показывает увеличение удовлетворенности работника результатами своей работы, что обеспечивается возможностью работника влиять на содержание работы, а также вносить необходимые изменения для получения желаемого результата. Работник воспринимает полученные результаты как свой успех, получая таким образом внутреннее удовлетворение, повышая свою мотивированность и самооценку, что, в свою очередь, развивает самоуважение и уверенность в своих силах у работника.

Постановка новых целей после достижения результатов при первоначальной оценке составила 4,2 балла, что свидетельствует о работе как части общей работы, но при этом работа не является средством достижения чего-то большего. Через 6 месяцев после проведения проектных мероприятий данный показатель увеличился на 1,1 балла и составил 5,3 балла. Это свидетельствует о том, что у работника есть интерес к работе, он влияет на ее содержание, а получение результата служит не только оценкой его действий по

выполнению работы, но и основой для постановки целей. Показатель побуждения результатом является важнейшим показателем, формирующим устойчивую мотивацию и раскрывающим внутренний потенциал работника. Наглядное изменение средних значений ПВЗ представлено на рисунке 3.9.

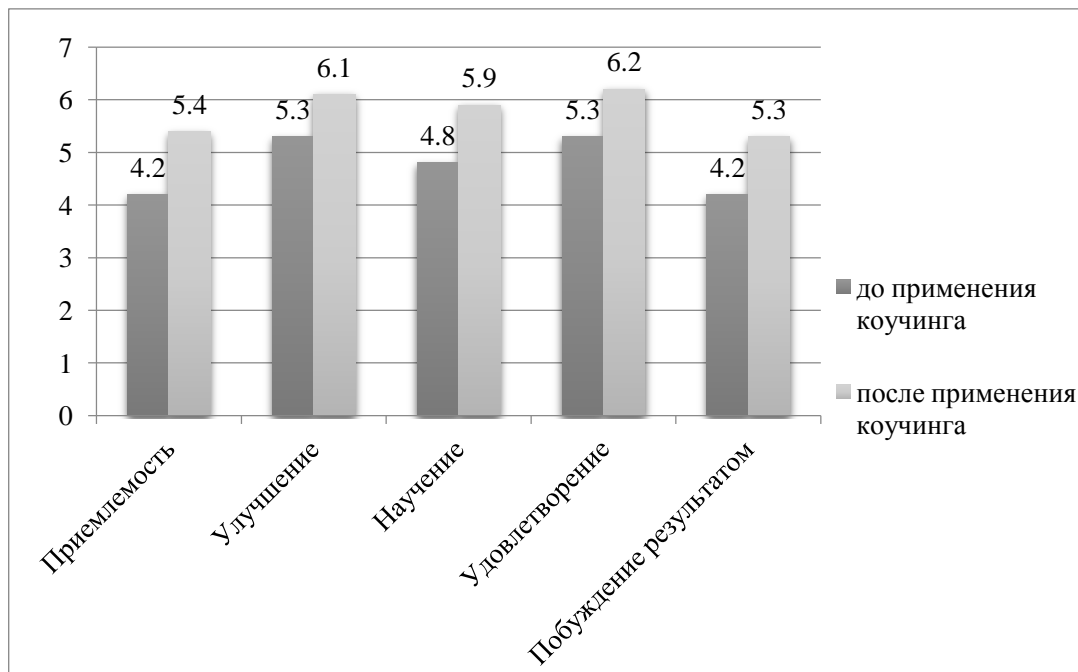


Рисунок 3.9 - Средние значения показателей воздействия на работу

Источник: [31]

Анализ показателей степени владения работой до проведения мероприятий по внедрению технологии коучинга в управление и через 6 месяцев после проведения мероприятий отражен в таблице 3.11.

Достаточно низкая степень владения работой (118) показывает недостаточное умение работников выполнять работу в срок, качественно и с минимумом усилий, а также получать в работе намеченный результат. Отсутствуют правила вхождения человека в организацию, регламентирующие приемы и способы выполнения работы, а также способы преодоления возникающих в работе препятствий и проблем. Увеличение данного показателя через 6 месяцев после проведения проектных мероприятий на 69 баллов говорит о способности получить запланированный результат, несмотря на воздействия организационного окружения, неопределенность и нестабильность ситуации.

Средние значения показателей степени владения работой

	Значение средних показателей					
	Первоначальное исследование			После внедрения коучинга в управление		
	Руководитель	Специалист	Исполнитель	Руководитель	Специалист	Исполнитель
Владение началом	5,3	4,3	3,8	6,0	5,4	4,8
Владение процессом	5,9	5,0	4,7	6,4	5,6	5,2
Владение завершением	6,2	5,2	4,9	6,5	5,8	5,6
Решение проблем	4,9	4,2	3,9	6,3	5,4	4,8
Легкость выполнения	5,4	4,7	4,4	6,2	5,7	5,7
СВЛ	153	124	77	246	172	142

Источник: [31]

Достаточно высокое значение данного показателя (187) свидетельствует о высокой внутренней мотивации сотрудников при получении результатов в работе и приносит большее удовлетворение работнику.

Степень владения началом работы при первоначальном анализе составила 4,5 балла, что говорит о достаточно слабом внимании работников к началу работы и подготовке к ней. Через 6 месяцев после проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление данный показатель увеличился на 0,9 балла и составил 5,4 балла, что свидетельствует о проявлении работниками инициативы в работе и способности получать лучшие результаты, поскольку они чувствуют себя инициаторами действий и работы.

Показатель владения выполнением работы при первоначальном анализе показал значение 5,2 балла, что свидетельствует о том, что работник способен выполнять свою работу и обеспечивать процесс ее выполнения. Через 6 месяцев после проведения проектных мероприятий данный показатель увеличился на 0,5 балла и составил 5,7 балла, что говорит о возможности работника еще больше проявлять свои профессиональные навыки и умения, а также влиять на получаемые в работе результаты и время выполнения работы. В данном показателе проявляется важнейшая мотивационная составляющая –

нацеленность на результат.

Степень владения завершением работы при первоначальном анализе составила 5,4 балла говорит о том, что в целом работники доводят свою работу до результата. После проведения проектных мероприятий данный показатель составил 6,0 баллов, что свидетельствует о том, что работник имеет возможность не только получить результат в работе, но и оставит ее незаконченной, чтобы закончить в удобное для него время. Данный показатель говорит о том, что работник может успешно преобразовать имеющийся объем выполненной работы в готовый результат и передать его дальше по цепочке к потребителю.

Степень решаемости возникающих в работе проблем при первоначальном анализе составила 4,3 балла, что говорит о том, что работники способны справляться с умеренными проблемами в своей работе. После проведения коучинговых тренингов и других проектных мероприятий данный показатель увеличился на 1,2 балла и составил 5,5 балла, что свидетельствует о более высокой внутренней мотивации работника в преодолении возникающих проблем и достижении запланированного результата.

Показатель легкости выполнения работы до внедрения коучинга в управление персоналом составил 4,8 балла, что говорит о достаточно легком процессе выполнения работы для работника, не вызывающем особенных затруднений. Через 6 месяцев после проведения проектных мероприятий данный показатель увеличился на 1,1 балла и составил 5,9 баллов, что свидетельствует об умении работников выявлять и решать возникающие проблемы, что, в свою очередь существенно повышает внутреннюю мотивацию и способствует достижению запланированного результата. Наглядное изменение средних значений СВЛ представлено на рисунке 3.10

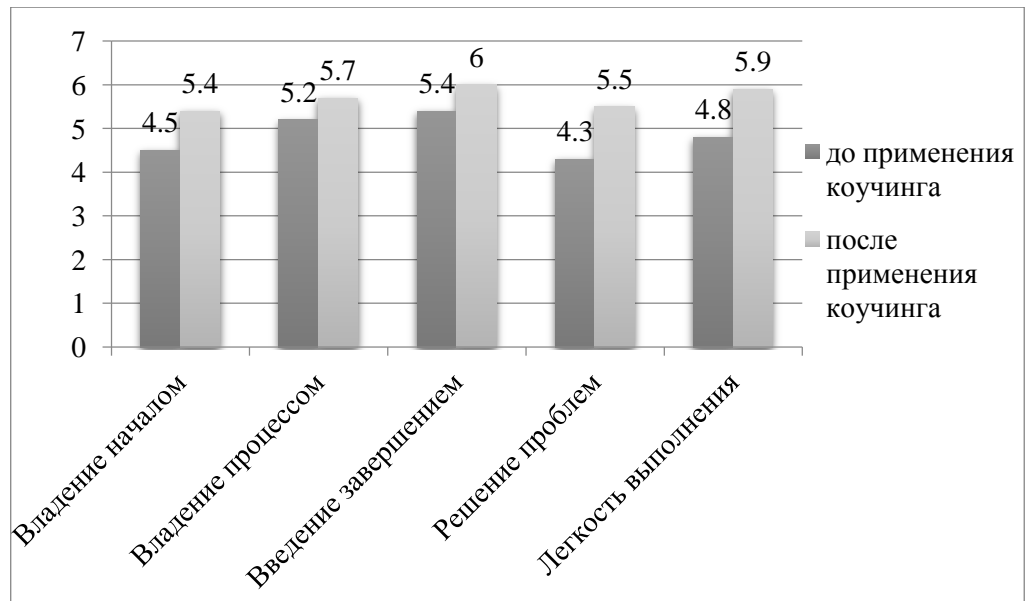


Рисунок 3. 10 - Средние значения показателей владения работой

Источник: [31]

Средние значения показателей мотивации работой представлены на рисунке 3.11

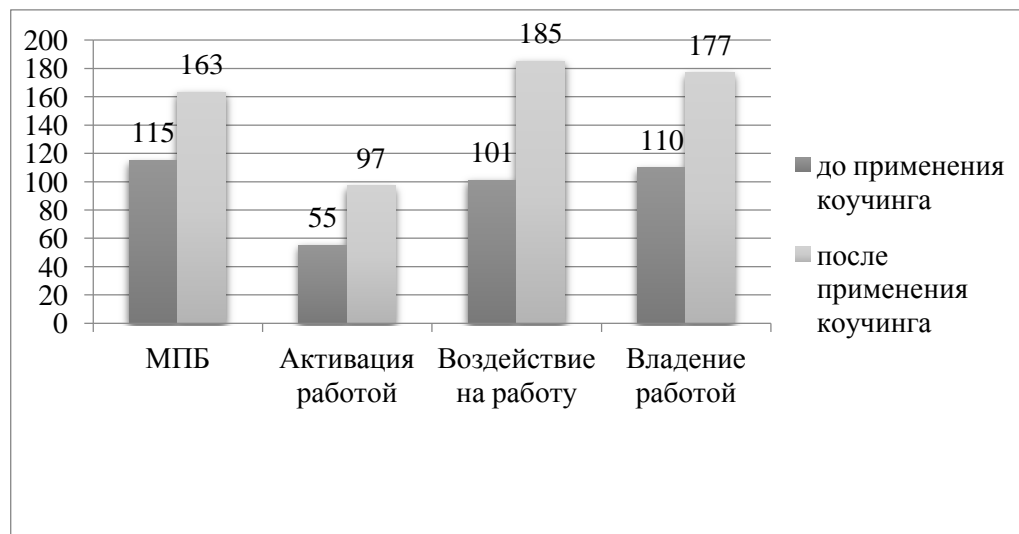


Рисунок 3.11 - Средние значения показателей мотивации работой

Источник: [31]

Рассчитаем интегральный показатель мотивации до проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление и через 6 месяцев после проведения этих мероприятий. Интегральный показатель мотивации до проведения мероприятий по внедрению коучинга в управление составил 101 балл, после внедрения – 163 балла. Увеличение показателя за 6 месяцев составило 62 балла (38%), что свидетельствует об улучшении восприятия

работником своей работы, о положительном отношении работника к работе, усилении ответственности и автономности, а также легкости выполнения работы и росте удовлетворения от работы. Можно сделать вывод, что коучинговые инструменты в управлении персоналом оказывают положительное влияние на мотивацию работника работой, формируя устойчивую внутреннюю мотивацию и инициативу к улучшению процесса работы и достижению лучших результатов. Следовательно, гипотезу можно считать доказанной.

При принятии решения о более широком внедрении технологии, в том числе коучинговых, руководство любой организации, включая и ООО, будет интересоваться, прежде всего, экономической эффективностью ее реализации.

Рассчитаем эффективность внедрения коуч-технологий в систему мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Сургут» для нескольких ситуаций (предлагаемых мероприятий).

1. Одним из предложенных мероприятий по внедрению коучинга в систему мотивации персонала «Газпром трансгаз Сургут» является прохождение трех руководителей организации семинара «Навыки коучинга». Данный практически ориентированный курс позволит понять технологию коучинга и её отличия от других форм развития сотрудников. На курсе будут отрабатываться проведение коучинга исключительно в бизнес - контексте. Знания, полученные на семинаре, будут передаваться менеджерам нижнего звена, и внедряться в их повседневную работу. Семинар будет проводиться в офисе компании в заранее запланированные два дня, стоимость на группу из трех человек составляет 27000 руб., т.е. 9000 на чел. (взяты среднестатистические данные). Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

Прохождение семинара:

$$9000 \times 3 \text{ чел.} = 27000 \text{ руб.}$$

Доход компании от обучения руководства рассчитывается:

$$\mathcal{E} = (P \times N \times V \times K - N \times 3) \quad (3.5)$$

где Э - эффективность воздействия;

П - продолжительность действия программы обучения;

Н - количество обучающих работников;

V - стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

К - коэффициент, характеризующий эффективность обучения, $K = 0,75$;

З - затраты на обучение одного работника.

Примем $V = 60000$ руб. (средняя стоимостная оценка одного руководителя «Газпром трансгаз Сургут»).

Эффективность воздействия от обучения сотрудников составит:

$$\text{Э} = (2 \times 3 \times 60000 \times 0,75 - 27000) = 243000 \text{ руб.}$$

Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный результат.

2. Рассчитаем экономический эффект от обучения тренинг - менеджера на курсах повышения квалификации в компании, которая занимается проведением тренингов, обучения и семинаров по различным направлениям. В течение полугодовалого обучения общее количество проводимых занятий равно в среднем 50 (взяты среднестатистические данные).

Рассчитаем стоимость обучения сотрудника, исходя из стоимости в 6200 рублей сессия: $50 \times 6200 = 310000$;

- на раздаточный материал: книги, листовки с информацией - 5000 руб.;

- размещение коуч-информации на сайте и доске информации - 3000 руб.

Следовательно, общая стоимость издержек на обучение специалиста и внедрение коучинга составит: $310000 + 5000 + 3000 = 318000$ руб.

Повышение дохода (выручки) от внедрения коучинга будем рассчитывать по показателям ожидающимся в будущем периоде, в качестве таковых нами были взяты результаты, полученные сотрудниками отдела продаж и отдела материально - технического снабжения организации, после того как с их руководителями проводились коуч - сессии:

- увеличение прибыли от продажи от 2 до 4 % по компании. Это связано с улучшения состояния здоровья, повышения уровня мотивации, активности труда, снижения стрессовых, конфликтных ситуаций (т.к. на разбирательство конфликтов уходит определенное количество рабочего времени, а если конфликт сдерживается, не «выплескивается» наружу, работники довольно часто думают об этом, тем самым, отвлекаясь от работы). В связи с более грамотным планированием менеджера нагрузок сотрудников снижается уровень усталости, перенапряжения, сокращается количество отпусков по болезни;

- снижается количество сотрудников увольняющихся из-за конфликтов, непонимания с руководством. Посредством коучинга, проблемы выявляются на раннем этапе и своевременно решаются, не доходя до стадии конфликта.

Исходя из проведенных выше расчетов, можно сделать вывод, что экономический эффект от внедрения коучинга за первый год после его внедрения составит, по минимальному прогнозу (в сравнении с 2015 годом, прибыль от продаж в котором составила 3824258000 руб.):

$$3938985740 \text{ (увеличение прибыли на 3 \%)} - 318\,000 = 3938667740 \text{ руб.}$$

В итоге можно сделать вывод, что коучинг - это не просто интересное модное веяние с запада, которое приносит только моральное удовлетворение от его проведения, это еще и реальный механизм, инструмент повышения ключевых показателей финансово-хозяйственной деятельности, улучшения социально-трудовых показателей деятельности предприятия.

3. Рассчитаем экономический эффект от обучения 10 сотрудников отдела продаж на тренинге по внедрению коучинга (взяты среднестатистические данные). Обучение проводится в течение 2 дней. Стоимость обучения для одного человека составляет 9000 руб. Эффективность данного мероприятия определяется следующим образом:

Курсы повышения квалификации:

$$9000 \times 10 = 90000 \text{ руб.}$$

Доход компании от обучения менеджеров рассчитывается:

$$\mathcal{E} = (\Pi \times N \times V \times K - N \times Z) \quad (3.6)$$

где \mathcal{E} - эффективность воздействия;

Π - продолжительность действия программы обучения;- количество обучающихся работников- стоимостная оценка в результативности труда работников, повысивших свою квалификацию;

K - коэффициент, характеризующий эффективность обучения, $K = 0,75$

Z - затраты на обучение одного работника.

Примем $V = 60000$ руб. (средняя стоимостная оценка одного менеджера «Газпром трансгаз Сургут»). Эффективность воздействия от обучения одного сотрудника составит:

$$\mathcal{E} = (2 \times 1 \times 60000 \times 0,75 - 1 \times 9000) = 81000 \text{ руб.}$$

В результате внедрения данного мероприятия, произведем расчет экономической эффективности для одного сотрудника.

Затраты на обучение одного сотрудника составили: $Z = 9000$ руб.

Общая (абсолютная) экономическая эффективность мероприятия:

$$\mathcal{E}_a = \mathcal{E} / Z = 81000 / 9000 = 9$$

Результаты, полученные благодаря предложенному мероприятию в 9 раз превышают приведенные затраты. А так как направить необходимо 10 менеджеров компании «Газпром трансгаз Сургут» получим: затраты на обучение 10 менеджеров составят 90000 руб.;

Примем $V = 128000$ руб., данная стоимостная оценка будет являться средней для менеджеров, прошедших обучение.

- доход компании от обучения менеджеров составит:

$$\mathcal{E} = (2 \times 10 \times 128000 \times 0,75 - 10 \times 90000) = 1020000 \text{ руб.};$$

- общая экономическая эффективность мероприятия составит:

$$\mathcal{E}_a = 1020000 / 90000 = 11,33$$

Значит результаты, полученные благодаря мероприятию по обучению десяти менеджеров, в 11 раз также превышают приведенные затраты. Следовательно, обучение сотрудников компании даст положительный

результат. Обучающие программы для менеджеров необходимы, прежде всего, для того, чтобы научить их немного по-другому работать и вместе смотреть на проблемы. И, что еще очень важно, они нужны для того, чтобы вместе потом приходило к каким-то решениям, будь то в работе с клиентами или с сослуживцами. Вместе - это принципиально, потому что в любой сфере разделяемая стратегия стоит в сотни раз дороже, чем любая более правильная стратегия, но не разделяемая ключевыми людьми, её реализовывающими. Процесс обучения менеджеров имеет шанс развиваться быстрее, успешнее, так как они хорошо понимают, для чего это делается.

Резюмируя изложенное выше, отметим, что внедрение коучинга в систему мотивации персонала организации позволит:

- повысить результативность и эффективность деятельности, как отдельного менеджера, так и подразделений. Коучинг предполагает раскрытие и развитие потенциала и внутренних ресурсов и знаний менеджера, в том числе лидерства, стрессоустойчивости, умения принимать решения в нестандартных ситуациях;

- снизить издержки, связанные с внешним обучением сотрудников за счет развития сотрудников как наставников;

- стимулировать сотрудников к развитию корпоративных компетенций;

- максимально эффективно транслировать корпоративную культуру и идеологию всем сотрудникам;

- снизить текучесть кадров за счет создания развивающей среды и более высокой мотивации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное выше исследование в области теоретико-методологических аспектов мотивации персонала хозяйствующего субъекта позволило нам сделать ряд следующих выводов и предложений по построению эффективной системы трудовой мотивации работников предприятия:

1. Исследование трактовки термина «мотивация» показало не только различие подходов, но и позволило выделить общую черту, которая характеризует мотивацию как побуждение к деятельности.

И. П. Пономарев сформулировал следующее определение мотивации. Мотивация – это внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора человеком того или иного поведения с целью удовлетворения своих потребностей, который определяется совокупным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) побудительных сил. Исходя из этого определения, можно выделить 2 ключевых для исследования мотивации понятия: мотив и стимул.

В работе были проанализированы отличительные черты мотива и стимула, на основании выше проведенного анализа, можно сказать, что стимулирование — это внешнее побуждение человека к деятельности посредством использования различных стимулов с целью удовлетворения потребности инициатора воздействия. При этом мотивация — это процесс сопоставления потребности личности с образом значимого предмета с целью его удовлетворения и побуждения к действию. Поэтому, не совсем корректно говорить о мотивации персонала, употребляя понятие «мотивации» как синоним «стимулированию».

2. Концепции и теории мотивации трудовой активности имеют исторические закономерности и направления развития. В качестве основополагающих теорий можно выделить следующие: теория экономического человека Ф. Тейлора, теория социального человека Э. Мэйо,

теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория «Y» (управления по принципу сотрудничества), теория «Z» В. Оучи, двухфакторная теория потребностей Д. Мак Клеелланда, теория ожиданий В. Врума и прочие.

3. В роли объекта анализа было выбрано ОАО "Газпром" и дочерняя организация ООО «Газпром трансгаз Сургут».

4. В ходе реализации практической части работы проводился анализ эффективности функционирования системы мотивации персонала, результаты которого позволили нам сделать вывод о наличии в ней следующих существенных недостатков:

- отсутствие в системе элемента, отвечающего за реализацию функции регулярного пересмотра структуры мотивационных факторов в системе ценностной ориентации сотрудников (как следствие, несоответствие структуры ценностной ориентации сотрудников перечню, предлагаемых видов поощрений, а также мотивационных ожиданий персонала реальному содержанию поощрений; функционирование системы мотивации в отрыве от реальных запросов сотрудников (неудовлетворенность характером выполняемых трудовых функций (однообразность и невозможность самореализации, завышенная степень ответственности, работа в условиях, сопряженных с высоким уровне стресса и проч.));

– не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;

– в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда;

– оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности;

– недостаточный уровень развития организационной культуры.

5. Итак, несмотря на внешне кажущиеся успехи построения системы трудовой мотивации зачастую заявляемые в прессе руководством ОАО

«Газпром», в реальности сама головная компания и ее дочерние организации сталкиваются с ситуацией «стагнации», а по некоторым аспектам, и с отрицательной динамикой уровня показателей эффективности действующего механизма мотивации. Как показывает практика, причиной данного обстоятельства, в частности, является завершение процессов адаптации персонала к действующей системе поощрений и наказаний. Сотрудник, изучив все досконально, находит упущения, пробелы в таковой, которые позволяют ему работать с меньшей отдачей, не теряя при этом установленного согласно его номинальному грейду поощрения. Главным движущим фактором, сподвигающим его изыскивать такие пробелы, зачастую является нарастающий с течением времени разрыв между реальной текущей структурой ценностей, потребностей персонала и представлениями о таковой, сформированными у руководства по данным ретроспективной оценки.

Выходом из сложившейся ситуации представляется постепенное реформирование всей системы оплаты по принципу «не обновления в рамках старой системы, а ее качественное развитие». Касательно развития действующей в «Газпром трансгаз Сургут» системы грейдов, перспективным нам видится направление в сторону параллельного дополнения ее системой КРІ. Оговоримся также сразу, что нами предлагается использование КРІ-подхода не в чистом его виде, а задействование усовершенствованной методологии формирования переменной части оплаты труда персонала на базе применения интегрированного подхода, как результата органичного соединения технологий управления по целям (MBO), системы сбалансированных показателей (BSC) и ключевых показателей эффективности (KPI). В работе раскрыты основные аспекты предлагаемого к внедрению подхода.

В условиях кризисных тенденций и ограниченности как материальных, так и временных ресурсов, необходимо найти направления достижения наибольших результатов в наименьшие сроки с оптимальными затратами.

Первая часть условия решения задачи может быть выполнена путем

исследования мотивационного профиля сотрудников, позволяющего выявить факторы влияющие, на стимулирование развития способностей сотрудников, ведь, как известно, совокупный результат деятельности компании напрямую зависит от способности каждого ее члена. А соответственно, степень раскрытия внутреннего потенциала сотрудников компании влияет на возможность повышения ее эффективности.

Поиск вариантов решения проблемы при условии оптимизации затрат - объясняет, в частности, факт возрастающей в деле повышения эффективности системы мотивации популярности инструментов нематериальной формы побуждения.

Решением, удовлетворяющим обоим указанным выше условиям задачи - обеспечения максимума эффекта при минимуме затрат - выступает, на наш взгляд, внедрение технологий коучинга. В работе раскрываются методологические аспекты внедрения коучинг технологий в исследуемой организации для целей повышения эффективности процессов трудовой мотивации ее персонала.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

BSC – сбалансированная система показателей

KPI – ключевые показатели эффективности

MBO – метод управления по целям

SMART – аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач (S – конкретный; M – измеримый; A – достижимый; R – актуальный; T – ограниченный во времени)

ЖЦО – жизненный цикл организации

МПБ – мотивационный потенциальный бал

ОАО – открытое акционерное общество

ООО – общество с ограниченной ответственностью

ПВЗ – воздействия на содержание работы

ППП – промышленно-производственный персонал

СВД – степень владения работой

СВЛ – степень владения работником выполняемой работой

УАР – уровень активации

ФЗП – фонд заработной платы

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алтунина, И. Р. Структура и развитие мотивов и мотивации социального поведения: дисс. ... д-р. психол. наук / И. Р. Алтунина. – М., 2013. – 220 с.
2. Анализ финансовых результатов на материалах ОАО «Газпром» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://works.doklad.ru/view/zoLNRjY8/5.html> (дата обращения: 12.11.2016).
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / М. Армстронг. - 10-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 846 с.
4. Багирова, И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса [Электронный ресурс] / И. Х. Багирова // Вестник Том. гос. ун-та., сер. Экономика. - 2011. - № 4. – С. – 32-39. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/motivatsiya-personala-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 03.11.2016).
5. Бацокин, А. О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга [Электронный ресурс] / А. О. Багирова // Всероссийский журнал научных публикаций. - 2013. - № 5. – С. 45-56. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoy-teorii-motivatsii-fridriha-gertsberga> (дата обращения: 23.11.2016).
6. Бойко, Ю. И. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений [Электронный ресурс] / Ю. И. Бойко, М. А. Коробкина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 2. – С. 241–245. Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46061.htm> (дата обращения: 20.11.2016).
7. Бочаева, Г. В. Кодекс корпоративного поведения как элемент системы корпоративного управления / Г. В. Бочаева // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 630-634.

8. Бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «Газпром трансгаз Сургут» за 2014-2015 гг.
9. Газпром. Образование. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/careers/education/> (дата обращения: 20.10.2016).
10. Гастев, А. К. Как надо работать / А. К. Гастев. – Львов. : Экономика, 2013, 380 с.
11. Герасимов, А. В. Мотивация персонала к труду как проявление самореализации : дисс. ... канд. психол. наук / А. В. Герасимов. – Барнаул, 2013. – 192 с.
12. Иванова, С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. - 8-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2013. - 285 с.
13. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов. - М. : ИНФРА-М, 2012. – 410 с.
14. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация: основные теории, способы совершенствования / Е. И. Комаров // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2013. – № 4. – С. 36–48.
15. Коптева, К. В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала [Электронный ресурс] / К. В. Коптева // Основы ЭУП. - 2014. - № 4. – С. 2-7. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/vozmozhnosti-primeneniya-sistemy-motivatsii-personala> (дата обращения: 19.10.2016).
16. Корзенко, Н. И. Стимулирование и мотивация труда в организации [Электронный ресурс] / Н. И. Корзенко, А. С Хорева // Вестник ЧелГУ. 2015. - № 1. – С. 45-50. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-1> (дата обращения: 07.12.2016).
17. Кузнецова, Е. А. / Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения [Электронный ресурс] / Е. А. Кузнецова // СИСП. 2012. - № 11. – С. 78-85. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/demotivatsiya-personala-prichiny-metody-ustraneniya> (дата обращения: 30.11.2016).
18. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. - М. : Политическая литература, 2013. - 304 с.

19. МакКлелланд, Д. Мотивация человека / Д. МакКлелланд. - СПб. : Питер, 2012. - 672 с.
20. Масленникова, Л. А. Мотивация работников: документооборот и налогообложение / Л. А. Масленникова // Зарплата. - 2013. - № 8. - С. 72 – 77.
21. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу - 3-е изд., пер. с англ. - СПб. : Питер, 2012. - 352 с.
22. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / Мескон, М. Х., Альберт, М. - пер. с англ. – М. : Дело, 2012. – 286 с.
23. Методические указания по оформлению контрольных работ, курсовых работ, отчетов по практике, выпускных квалификационных работ для студентов Финансово-экономического института [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.utmn.ru/o-tyumgu/organizatsionnaya-skhematyumgu/metodichka.x-pdf.ru/15ekonomika/179949-1-lazutina-2016-metodicheskie-ukazaniya-oformleniyu-kontrolnih-rabot-kursovih-rabot-vipusknih-kvalifikacionnih-rabot.php> (дата обращения: 03.10.2016).
24. ОАО «Газпром» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.gazpromquestions.ru/fileadmin/f/2014/download/view_version_9.07.2014.pdf (дата обращения: 27.11.2016).
25. Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев - СПб. : Речь, 2014. – 345 с.
26. Одегов, Ю. Г. Мотивация персонала [Электронный ресурс] / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2011. - № 7. – С. 35-40. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala> (дата обращения: 07.10.2016).
27. ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gazprom.ru>. (дата обращения: 27.11.2016).
28. Пинк, Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк - пер. с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2013. - 274 с.

29. Плотникова, И. В. Формирование позитивной мотивации персонала в компании [Электронный ресурс] / И. В. Плотникова, Л. А. Редько, А. С. Усачева // Современные проблемы науки и образования. 2012. - № 6. – С. 56-67. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-pozitivnoy-motivatsii-personala-v-kompanii> (дата обращения: 07.12.2016).
30. Покровская, О. Мотивация в подарок [Электронный ресурс] / О. Покровская // Кадровик.ру. - 2013. - № 10. - С. 74 -77. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivatsiya-v-podarok> (дата обращения: 12.11.2016).
31. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации / И. П. Пономарев. – М. : Стереотип, 2013. – 224 с.
32. Пояснительная записка к годовому отчету по предприятию ООО «Газпром трансгаз Сургут» за 2014-2015 гг.
33. Радыгин, А. Корпоративное управление в России: ограничение и перспективы / А. Радыгин // Вопросы экономики. — 2013. — № 1. — С. 105-112.
34. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь: справочное издание / Б. А. Райзберг. - 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА, 2014. – 495 с.
35. Рахимова, Б. Х. Мотивация персонала [Электронный ресурс] / Б. Х. Рахимова, М. А. Бетилгириев // Наука и современность. - 2013. - № 24. – С. 23-26. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-1> (дата обращения: 21.11.2016).
36. Рогачев, С. А. Коучинг: возможности применения в бизнесе / С. А. Рогачев. - Ростов н/Д: Феникс, 2015г. – 346 с.
37. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. - М. : Вершина, 2013. - 224 с.
38. Скворцов, В. Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Электронный ресурс] / В. Н. Скворцов // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. - 2013. - № 1. – С. 76-85. Режим доступа: <http://>

- article/n/trudovaya-motivatsiya-rabotnikov-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 15.10.2016).
39. Соловьева, В. А. Психологические условия актуализации мотивов в деятельности : автореф. дисс. ... канд. психол. наук. / А. В. Соловьева. - М., 2013. – 210 с.
 40. Структура персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/careers/statistics/> (дата обращения: 02.10.2016).
 41. Теории управления Херцберга и МакГрегора [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/3188138/> (дата обращения 20.10.2016).
 42. Теория ERG К. Альдерфера [Электронный ресурс] Режим доступа: https://author24.ru/spravochniki/menedzhment/ teoriya_erg_k_alderfera/ (дата обращения 17.10.2016).
 43. Труфанова, Т. А Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Электронный ресурс] / Т. А. Труфанова, А. П. Воеводина // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - № 6. – С. 14-17. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-upravleniya-motivatsiey-truda-v-sovremennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 29.10.2016).
 44. Уитмор, Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Дж. Уитмор. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 309 с.
 45. Установление заработной платы: Трудовой кодекс от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 01.11.2016).
 46. Фарба, Е. О. Социально-психологическое влияние организационной культуры на мотивацию персонала малого предприятия: дис. ... канд. психол. наук / Е. О. Фарба – М. : Проспект, 2013. - 194 с.
 47. Финансовая отчетность ОАО «Газпром» за 2013 - 2015 гг. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/> (дата обращения: 07.11.2016).

48. Хайэм, А. Как вдохновить сотрудников: поиски стимулов и управление эмоциями / А. Хайэм - пер. с англ. - Вершина, 2012. - 352 с.
49. Шапиро, С. А. Мотивация: учебное пособие / С. А. Шапиро. – М. : Гроссмедиа, 2010. – 312 с.
50. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн - СПб. : Питер, 2012. – 236 с.
51. Шмаков, А. Г. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала [Электронный ресурс] / А. Г. Шмаков, Топоркова А. В. // Вестник ЧелГУ. - 2013. - № 3. – С. 29-35. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-trudovoy-deyatelnosti-kak-faktor-upravlyayuschego-vozdeystviya-na-rezultat-truda-personala> (дата обращения: 07.11.2016).
52. Ядов, В. А. Мотивация труда: проблемы и пути развития исследований / В. А. Ядов // Современные наукоемкие технологии. - 2012. – № 2. – С. 29–38.
53. Якимов, В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации [Электронный ресурс] / В. Н. Якимов // ЗПУ. - 2012. - № 4. – С. – 10-16. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii> (дата обращения: 15.11.2016).



**ГОДОВАЯ БУХГАЛТЕРСКАЯ
ОТЧЕТНОСТЬ ОАО «ГАЗПРОМ»**

за 2014 год

ПРЕДСТАВЛЕНО Бригадтерский баланс
30.03.2015
ФЕДЮКИНА О.И. на 31 декабря 2014 года

Межрегиональная инспекция
Федеральной налоговой службы по
крупнейшим налогоплательщикам № 2
129223, Москва, проспект Мира, 85 стр. 19

Организация – ОАО "ГАЗПРОМ"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности – оптовая торговля
Организационно-правовая форма / форма собственности
Открытое акционерное общество
Единица измерения: тыс.руб.
Местонахождение (адрес) – 117997, г. Москва, В - 420, ГСП - 7, ул. Наметкина д.16

Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31 / 12 / 2014
по ОКПО	00040778
ИНН	7736050003
по ОКВЭД	51.51.3
по ОКОПФ/ОКФС	1.22 47/ 31
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2014г.	На 31.12.2013г.	На 31.12.2012г.
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
1	Нематериальные активы, в т.ч.	1110	7 659 649	277 132	523 393
	права на объекты интеллектуальной собственности	1111	7 571 638	241 095	522 739
	прочие	1119	88 011	36 037	654
2	Результаты исследований и разработок	1120	3 466 656	2 155 015	1 957 582
9	Нематериальные поисковые активы	1130	111 861 427	78 174 655	39 582 961
9	Материальные поисковые активы	1140	14 984 602	14 474 505	22 816 595
2	Основные средства, в т.ч.	1150	6 722 378 077	5 718 189 804	5 570 644 795
	Объекты основных средств, в т.ч.	1151	6 434 475 251	5 654 253 785	5 547 269 450
	земельные участки и объекты природопользования	1152	1 130 192	1 034 135	920 428
	здания, сооружения, машины и оборудование	1153	6 356 206 635	5 584 268 143	5 476 588 337
	Незавершенные капитальные вложения	1154	287 902 826	63 936 019	23 375 345
3	Финансовые вложения, в т.ч.	1170	2 012 614 153	2 000 854 436	1 769 588 382
	инвестиции в дочерние общества	1171	1 649 835 127	1 661 313 512	1 540 121 603
	инвестиции в зависимые общества	1172	99 909 279	104 534 868	80 808 417
	инвестиции в другие организации	1173	713 080	715 324	112 665
	займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев	1174	194 595 652	119 013 856	32 222 356
	Отложенные налоговые активы	1180	32 927 070	23 088 893	40 512 953
	Прочие внеоборотные активы	1190	25 184 926	30 190 808	28 988 508
	Итого по разделу I	1100	8 931 076 560	7 867 405 248	7 474 615 169

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2014г.	На 31.12.2013г.	На 31.12.2012г.
АКТИВ					
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
4	Запасы, в т.ч.	1210	491 437 777	402 256 939	350 733 995
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	3 541 526	3 620 353	2 965 322
	затраты в незавершенном производстве	1213	298 764 068	249 671 612	224 731 247
	готовая продукция и товары для перепродажи	1214	186 050 803	146 310 669	120 554 119
	товары отгруженные	1215	3 081 347	2 654 272	2 483 274
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	69 933 019	56 729 385	49 199 088
5	Дебиторская задолженность, в т.ч.	1230	1 959 540 653	2 119 271 161	2 012 827 396
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.	1231	496 606 800	512 731 066	585 306 509
	покупатели и заказчики	1232	3 837 690	6 508 098	9 178 505
	авансы выданные	1233	-	9 097 975	19 021 844
	прочие дебиторы	1234	492 769 110	497 124 993	557 106 160
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.	1235	1 462 933 853	1 606 540 095	1 427 520 887
	покупатели и заказчики	1236	567 356 737	627 091 365	516 433 842
	авансы выданные	1238	41 466 603	58 558 434	102 000 902
	прочие дебиторы	1239	854 110 513	920 890 296	809 086 143
3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в т.ч.	1240	70 045 548	25 111 518	21 046 052
	займы, предоставленные на срок менее 12 мес.	1241	48 486 396	23 543 609	20 960 267
	Денежные средства и денежные эквиваленты, в т.ч.	1250	725 100 916	380 231 778	120 666 566
	касса	1251	16 993	27 282	25 855
	расчетные счета	1252	471 860 061	311 985 071	67 817 882
	валютные счета	1253	253 136 708	67 638 473	48 766 336
	прочие денежные средства и их эквиваленты	1259	87 154	580 952	4 056 493
	Прочие оборотные активы	1260	2 600 651	4 180 033	6 189 094
	Итого по разделу II	1200	3 318 658 564	2 987 780 814	2 560 662 191
	БАЛАНС	1600	12 249 735 124	10 855 186 062	10 035 277 360

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2014г.	На 31.12.2013г.	На 31.12.2012г.
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	118 367 564	118 367 564	118 367 564
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	5 025 377 538	4 326 532 592	4 328 879 078
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	8 636 001	8 636 001	8 636 001
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 936 832 017	3 915 629 303	3 426 914 344
	Итого по разделу III	1300	9 089 213 120	8 369 165 460	7 882 796 987
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства, в т.ч.	1410	1 368 217 117	944 249 743	774 749 753
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	43 313 605	35 789 939	42 524 135
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	1 324 903 512	908 459 804	732 225 618
	Отложенные налоговые обязательства	1420	334 312 526	298 537 693	216 171 520
7	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
5	Прочие обязательства	1450	2 602 174	3 786 251	2 120 310
	Итого по разделу IV	1400	1 705 131 817	1 246 573 687	993 041 583
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства, в т.ч.	1510	756 735 637	655 966 239	526 648 116
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	26 695 588	-	-
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	33 037 483	53 497 429	12 294 308
	текущая часть долгосрочных кредитов и займов	1513	697 002 566	602 468 810	514 353 808
5	Кредиторская задолженность, в т.ч.	1520	639 986 936	553 363 884	513 089 718
	поставщики и подрядчики	1521	489 778 400	387 898 669	359 027 028
	задолженность перед персоналом организации	1522	264 874	383 692	209 039
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	90 525	101 158	73 999
	задолженность по налогам и сборам	1524	14 679 988	23 004 964	6 549 779
	прочие кредиторы, в т.ч.	1525	134 521 188	141 746 432	146 940 385
	авансы полученные	1527	106 110 006	97 646 011	82 087 411
	другие расчеты	1528	28 411 182	44 100 421	64 852 974
	задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1529	651 961	228 969	289 488
	Доходы будущих периодов	1530	-	940 619	838 101
7	Оценочные обязательства	1540	58 667 614	29 176 173	118 862 855
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	1 455 390 187	1 239 446 915	1 159 438 790
	БАЛАНС	1700	12 249 735 124	10 855 186 062	10 035 277 360

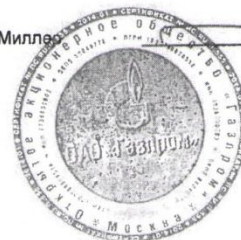
Руководитель

Главный бухгалтер

А.Б. Миллер

Е.А. Васильева

" 27 марта 2015 г.



ПРЕДСТАВЛЕНО ОРН

30.03.2015

ФЕДЮКИНА О.И.

Отчет о финансовых результатах
за 2014 годМежрегиональная инспекция
Федеральной налоговой службы по
крупнейшим налогоплательщикам № 2
129223, Москва, проспект Мира, ВВЦ, стр. 191

Организация ОАО "ГАЗПРОМ"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности оптовая торговля
Организационно-правовая форма / форма собственности
Открытое акционерное общество
Единица измерения: тыс.руб.

	КОДЫ
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31 / 12 / 2014
по ОКПО	00040778
ИНН	7736050003
	51.51.3
по ОКОПФ/ОКФС	1.22 47/ 31
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2014 год	за 2013 год
	Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	3 990 280 172	3 933 335 313
	в том числе от продажи:			
	продажа газа	2111	2 887 395 036	2 917 451 056
	предоставление имущества в аренду	2112	604 297 807	574 946 915
	услуги по организации транспортировки газа	2113	227 352 970	202 009 785
	продукты нефтегазопереработки	2114	205 995 366	181 783 964
	продажа газового конденсата	2115	55 304 842	49 252 429
	продажа других работ и услуг	2116	7 071 342	5 930 439
	услуги по организации хранения газа	2117	2 862 809	1 960 725
6	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	(2 029 257 577)	(1 927 545 811)
	в том числе проданных:			
	продажа газа	2121	(1 031 208 264)	(997 264 231)
	предоставление имущества в аренду	2122	(602 605 545)	(579 826 935)
	услуги по организации транспортировки газа	2123	(228 705 134)	(197 744 067)
	продукты нефтегазопереработки	2124	(111 854 649)	(110 719 873)
	продажа газового конденсата	2125	(39 904 566)	(33 769 147)
	продажа других работ и услуг	2126	(13 866 795)	(7 445 985)
	услуги по организации хранения газа	2127	(1 112 624)	(775 573)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 961 022 595	2 005 789 502
6	Коммерческие расходы	2210	(976 374 373)	(978 592 795)
6	Управленческие расходы	2220	(63 402 712)	(65 369 929)
	Прибыль(убыток) от продаж	2200	921 245 510	961 826 778
	Доходы от участия в других организациях	2310	378 170 347	110 443 031
	Проценты к получению	2320	52 168 226	17 898 134
	Проценты к уплате	2330	(84 333 437)	(74 147 485)

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2014 год	за 2013 год
	Прочие доходы	2340	3 375 128 881	3 137 062 487
	Прочие расходы	2350	(4 364 298 166)	(3 298 514 899)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	278 081 361	854 568 046
	Налог на прибыль, в т.ч.:	2405	(54 193 723)	(122 479 079)
	текущий налог на прибыль	2410	(54 082 641)	(118 903 415)
	налог на прибыль прошлых лет	2411	(111 082)	(3 575 664)
	<i>в т.ч. из стр. 2405 постоянные налоговые обязательства (активы)</i>	2421	99 653 392	72 873 963
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(35 786 069)	(74 768 362)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	9 859 730	(25 019 624)
	Прочие	2460	(11 898 618)	(8 258 254)
	Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	2 917 335	4 101 516
	Чистая прибыль (убыток)	2400	188 980 016	628 144 243



**ГODOВАЯ БУХГАЛТЕРСКАЯ
(ФИНАНСОВАЯ) ОТЧЕТНОСТЬ
ПАО «ГАЗПРОМ»
за 2015 год**

ПРЕДСТАВЛЕНО ОРН
30.03.2016
ФЕДЮКИНА О.И. /

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2015 года

Межрегиональная инспекция
Федеральной налоговой службы по
крупнейшим налогоплательщикам № 2
129223, Москва, проспект Мира, 85/4, стр. 191

Организация ПАО "ГАЗПРОМ"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности оптовая торговля
Организационно-правовая форма / форма собственности
Публичное акционерное общество
Единица измерения: тыс.руб.
Местонахождение (адрес) 117997, г. Москва, ГСП-7, ул. Наметкина, д. 16

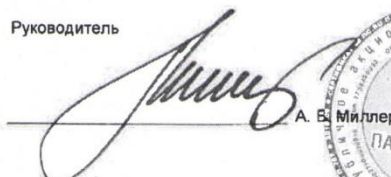
	Коды
Форма по ОКУД	0710001
Дата (число, месяц, год)	31 / 12 / 2015
по ОКПО	00040778
ИНН	7736050003
по ОКВЭД	51.51.3
по ОКОПФ/ОКФС	1,22 47/ 31
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2015г.	На 31.12.2014г.	На 31.12.2013г.
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
1	Нематериальные активы, в т.ч.	1110	11 776 108	7 659 649	277 132
	права на объекты интеллектуальной собственности	1111	11 384 863	7 571 638	241 095
	прочие	1119	391 245	88 011	36 037
1	Результаты исследований и разработок	1120	3 485 123	3 466 656	2 155 015
9	Нематериальные поисковые активы	1130	111 637 226	112 010 828	78 324 056
9	Материальные поисковые активы	1140	41 453 750	31 147 477	30 165 493
2	Основные средства, в т.ч.	1150	6 854 031 578	6 722 378 077	5 718 189 804
	Объекты основных средств, в т.ч.	1151	6 365 470 264	6 434 475 251	5 654 253 785
	земельные участки и объекты природопользования	1152	1 216 137	1 130 192	1 034 135
	здания, сооружения, машины и оборудование	1153	6 288 764 815	6 356 206 635	5 584 268 143
	Незавершенные капитальные вложения	1154	488 561 314	287 902 826	63 936 019
3	Финансовые вложения, в т.ч.	1170	2 190 246 138	2 012 614 153	2 000 854 436
	инвестиции в дочерние общества	1171	1 821 054 810	1 649 835 127	1 661 313 512
	инвестиции в зависимые общества	1172	83 717 503	99 909 279	104 534 868
	инвестиции в другие организации	1173	261 708	713 080	715 324
	займы, предоставленные организациям на срок более 12 месяцев	1174	145 516 964	194 595 652	119 013 856
	Отложенные налоговые активы	1180	66 975 644	32 927 070	23 088 893
	Прочие внеоборотные активы	1190	11 701 269	8 872 650	14 350 419
	Итого по разделу I	1100	9 291 306 836	8 931 076 560	7 867 405 248

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2015г.	На 31.12.2014г.	На 31.12.2013г.
АКТИВ					
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
4	Запасы, в т.ч.	1210	539 864 750	491 437 777	402 256 939
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	4 607 980	3 541 526	3 620 353
	затраты в незавершенном производстве	1213	332 284 836	298 764 068	249 671 612
	готовая продукция и товары для перепродажи	1214	199 359 939	186 050 803	146 310 669
	товары отгруженные	1215	3 611 902	3 081 347	2 654 272
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	67 036 633	69 933 019	56 729 385
5	Дебиторская задолженность, в т.ч.	1230	2 515 375 547	1 959 540 653	2 119 271 161
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.	1231	479 999 297	496 606 800	512 731 066
	покупатели и заказчики	1232	2 061 484	3 837 690	6 508 098
	авансы выданные	1233	54 183	-	9 097 975
	прочие дебиторы	1234	477 883 630	492 769 110	497 124 993
	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в т.ч.	1235	2 035 376 250	1 462 933 853	1 606 540 095
	покупатели и заказчики	1236	827 675 095	567 356 737	627 091 365
	авансы выданные	1238	50 890 997	42 191 697	58 586 575
	прочие дебиторы	1239	1 156 810 158	853 385 419	920 862 155
3	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов), в т.ч.	1240	58 053 162	70 045 548	25 111 518
	займы, предоставленные на срок менее 12 мес.	1241	57 884 402	48 486 396	23 543 609
	Денежные средства и денежные эквиваленты, в т.ч.	1250	506 973 421	725 100 916	380 231 778
	касса	1251	27 062	16 993	27 282
	расчетные счета	1252	278 070 685	471 860 061	311 985 071
	валютные счета	1253	227 226 726	253 136 708	67 638 473
	прочие денежные средства и их эквиваленты	1259	1 648 948	87 154	580 952
	Прочие оборотные активы	1260	2 637 608	2 600 651	4 180 033
	Итого по разделу II	1200	3 689 941 121	3 318 658 564	2 987 780 814
	БАЛАНС	1600	12 981 247 957	12 249 735 124	10 855 186 062

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2015г.	На 31.12.2014г.	На 31.12.2013г.
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	1310	118 367 564	118 367 564	118 367 564
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	5 022 862 838	5 025 377 538	4 326 532 592
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	8 636 001	8 636 001	8 636 001
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4 172 472 437	3 936 832 017	3 915 629 303
	Фонд социальной сферы государственной	1380	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	9 322 338 840	9 089 213 120	8 369 165 460
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства, в т.ч.	1410	1 698 237 066	1 368 217 117	944 249 743
	кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	193 196 529	43 313 605	35 789 939
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	1 505 040 537	1 324 903 512	908 459 804
	Отложенные налоговые обязательства	1420	386 301 729	334 312 526	298 537 693
7	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
5	Прочие обязательства	1450	2 494 107	2 602 174	3 786 251
	Итого по разделу IV	1400	2 087 032 902	1 705 131 817	1 246 573 687
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства, в т.ч.	1510	793 301 130	756 735 637	655 966 239
	кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	-	26 695 588	-
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	38 906 644	33 037 483	53 497 429
	текущая часть долгосрочных кредитов и займов	1513	754 394 486	697 002 566	602 468 810
5	Кредиторская задолженность, в т.ч.	1520	672 170 249	639 986 936	553 363 884
	поставщики и подрядчики	1521	540 330 045	489 778 400	387 898 669
	задолженность перед персоналом организации	1522	334 264	264 874	383 692
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	151 780	90 525	101 158
	задолженность по налогам и сборам	1524	24 314 332	14 679 988	23 004 964
	прочие кредиторы, в т.ч.	1525	106 103 114	134 521 188	141 746 432
	авансы полученные	1527	67 734 771	106 110 006	97 646 011
	другие расчеты	1528	38 368 343	28 411 182	44 100 421
	задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1529	936 714	651 961	228 969
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	940 619
7	Оценочные обязательства	1540	106 404 836	58 667 614	29 176 173
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	1 571 876 215	1 455 390 187	1 239 446 915
	БАЛАНС	1700	12 981 247 957	12 249 735 124	10 855 186 062

Руководитель



А. Б. Миллер



Главный бухгалтер



Е. А. Васильева

30 марта 2016 г.

ПРЕДСТАВЛЕНО ОРН
30.03.2016
ФЕДЮКИНА О.Н.

Отчет о финансовых результатах
за 2015 год

Межрегиональная инспекция
Федеральной налоговой службы по
Крупнейшим налогоплательщикам № 2
129223, Москва, проспект Мира, 89/1, стр. 191

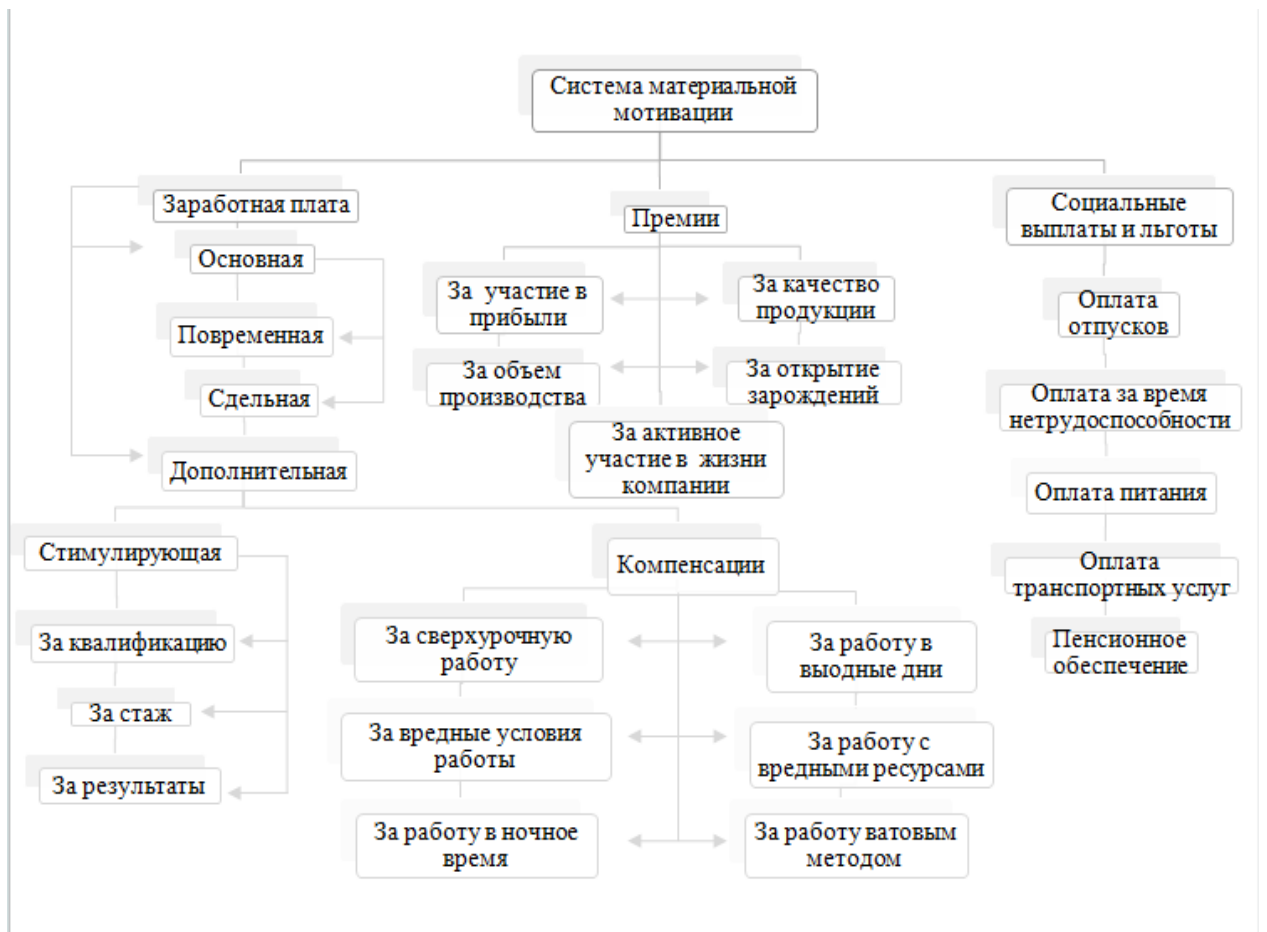
Организация ПАО "ГАЗПРОМ"
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности оптовая торговля
Организационно-правовая форма / форма собственности
Публичное акционерное общество
Единица измерения: тыс.руб.

	КОДЫ
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число.месяц.год)	31 / 12 / 2015
по ОКПО	00040778
ИНН	7736050003
по ОКВЭД	51.51.3
по ОКОПФ/ОКФС	1.22.47/31
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2015 год	за 2014 год
	Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	2110	4 334 293 477	3 990 280 172
	в том числе от продажи:			
	продажа газа	2111	3 054 378 800	2 887 395 036
	предоставление имущества в аренду	2112	728 068 425	604 297 807
	услуги по организации транспортировки газа	2113	247 468 705	227 352 970
	продукты нефтегазопереработки	2114	212 161 740	205 995 366
	продажа газового конденсата	2115	73 606 812	55 304 842
	продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2116	15 952 002	7 071 342
	услуги по организации хранения газа	2117	2 656 993	2 862 809
6	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2120	(2 265 357 118)	(2 029 843 617)
	в том числе проданных:			
	продажа газа	2121	(1 052 429 220)	(1 031 208 264)
	предоставление имущества в аренду	2122	(717 876 095)	(602 605 545)
	услуги по организации транспортировки газа	2123	(265 592 455)	(228 705 134)
	продукты нефтегазопереработки	2124	(145 063 161)	(111 854 649)
	продажа газового конденсата	2125	(61 131 205)	(39 904 566)
	продажа других товаров, продукции, работ и услуг	2126	(22 031 664)	(14 452 835)
	услуги по организации хранения газа	2127	(1 233 317)	(1 112 624)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	2 068 936 359	1 960 436 555
6	Коммерческие расходы	2210	(1 168 530 262)	(976 374 373)
6	Управленческие расходы	2220	(88 466 076)	(63 847 644)
	Прибыль(убыток) от продаж	2200	811 940 021	920 214 538
	Доходы от участия в других организациях	2310	271 096 308	378 170 347
	Проценты к получению	2320	76 266 778	52 168 226
	Проценты к уплате	2330	(117 347 453)	(84 333 437)

Форма по ОКУД 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	за 2015 год	за 2014 год
	Прочие доходы	2340	4 120 256 593	3 375 128 881
	Прочие расходы	2350	(4 727 722 936)	(4 363 267 194)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	434 489 311	278 081 361
	Налог на прибыль, в т.ч.:	2405	(14 074 835)	(54 193 723)
	текущий налог на прибыль	2410	(14 074 273)	(54 082 641)
	налог на прибыль прошлых лет	2411	(562)	(111 082)
	<i>в т.ч. из стр. 2405 постоянные налоговые обязательства (активы)</i>	2421	(1 131 436)	99 653 392
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(52 227 130)	(35 786 069)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	34 335 376	9 859 730
	Прочие	2460	(209 957)	(11 898 618)
	Перераспределение налога на прибыль внутри КГН	2465	1 210 041	2 917 335
	Чистая прибыль (убыток)	2400	403 522 806	188 980 016



Материальное направление мотивации сотрудников компании ООО

«Газпром трансгаз Сургут»

Источник: составлено автором



Не материальная мотивация работников компании ООО «Газпром
трансгаз Сургут»

Источник: составлено автором

Анкета

1. Удовлетворены ли Вы своей работой?
 - да
 - не совсем
 - нет
 - затрудняюсь ответить
2. Если не удовлетворены, то что Вас не устраивает в Вашей работе?
 - работа не интересная
 - работа не престижная
 - низко оплачивается
 - работа не соответствует полученной специальности
 - другое (напишите) _____
3. Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации?
 - моя квалификация выше, чем этого требует работа
 - моя квалификация вполне соответствует требованиям работы
 - моя квалификация ниже, чем этого требует работа
 - затрудняюсь ответить
4. Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?
 - очень хороший
 - нормальный
 - удовлетворительный
 - неудовлетворительный
 - затрудняюсь ответить
5. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас?
 - возможность приносить пользу обществу
 - возможность творчески работать
 - возможность руководить коллективом
 - возможность реализовать себя в данной области

- возможность широкого общения с людьми (коллегами и клиентами)
- возможность работать без ущерба для здоровья
- возможность служебного роста
- стремление выполнять высокооплачиваемую работу
- другое (напишите) _____

6. Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?

- да
- нет
- когда как
- затрудняюсь ответить

7. Зависит ли заработная плата от фактических результатов Вашего трудов?

- да
- нет
- зависит премия
- затрудняюсь ответить

8. Всегда ли Вы точно знаете, за какие дополнительные результаты получаете премии?

- да, всегда знаю
- знаю иногда
- не знаю никогда

9. В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на работе?

- да, в полной мере
- частично, более 50 % имеющегося потенциала
- частично, менее 50% имеющегося потенциала
- затрудняюсь ответить

10. Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?

- низкий оклад

нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.)

нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе

другое (напишите) _____

11. В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования (грамоты, устная похвала, положительная запись в трудовую книжку, и т.п.)?

вполне

в основном

не удовлетворен

12. Оцените, пожалуйста, созданные в Вашем подразделении условия для дальнейшего продвижения:

хорошие

удовлетворительные

плохие

затрудняюсь ответить

13. Имеют ли место в Вашей работе такие факторы, как:

монотонность,

однообразность

неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года)

высокая степень ответственности за принимаемые решения

частые конфликтные ситуации

длительная работа на компьютере

частая работа в режиме сверхурочного времени

другие негативные факторы (напишите) _____

14. Как Вы оцениваете условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности и т.д.)?

очень хорошо

нормально

- удовлетворительно
- неудовлетворительно
- затрудняюсь ответить

15. Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?

- достаточно часто
- иногда
- редко
- практически никогда
- затрудняюсь ответить

16. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

- 18-25 лет
- 26-40 лет
- 41-55 лет
- старше 55 лет

17. Отметьте, пожалуйста, кто Вы:

- руководитель высшего звена управления
- руководитель среднего звена
- руководитель низового звена отдела
- другое (напишите) _____

18. Ваше образование:

- гуманитарное
- техническое
- гуманитарное и техническое
- другое _____

Источник: составлено автором

Ф. И. О. оцениваемого _____

Должность

Подразделение _____

1. Объем работы (функций, должностных обязанностей, поручений)

По 10-балльной шкале оцените объем работы, завершенной в оцениваемый период. Ежемесячной оценке подлежат функции и ход выполнения дящихся работ. Примерные ориентиры для оценки объема работ:

1. Допустимый минимум (1 — 4 балла) выполненных задач, в том числе из-за невыхода оцениваемого сотрудника на работу по причине болезни, отпуска и пр.

2. Обычный объем выполнения (5—8 баллов).

3. Работы, выполняемые в дополнение к предусмотренным должностной инструкцией - поручения, временное замещение отсутствующего коллеги (9-10 баллов).

Поставьте выбранную оценку объема работы _____

2. Сроки выполнения задач.

1. Выполнение всех задач просрочено.

2. Меньшая часть задач выполнена без нарушения сроков, большая часть задач выполнена:

а) досрочно:

б) с опозданием.

3. Половина задач выполнена без нарушения сроков, другая половина выполнена:

а) досрочно:

б) с опозданием.

4. Большая часть задач выполнена без нарушения сроков, меньшая часть задач выполнена:

- а) досрочно;
 - б) с опозданием.
5. Все задачи выполнены в срок.
 6. Все задачи выполнены досрочно.

Укажите выбранный пункт оценки сроков (например, «3б») _____

3. Качество выполненных задач.

1. Качество всех задач ниже ожидаемого.
2. Качество меньшей части задач не ниже ожидаемого, качество большей

части задач:

- а) выше ожидаемого;
- б) ниже ожидаемого

3. Половина задач выполнена с качеством не ниже ожидаемого, другая

половина — с качеством:

- а) выше ожидаемого;
- б) ниже ожидаемого.

4. Большая часть задач выполнена с качеством не ниже ожидаемого,

меньшая часть задач — с качеством:

- а) выше ожидаемого;
- б) ниже ожидаемого.

5. Все задачи выполнены с ожидаемым качеством.

6. Все задачи выполнены с качеством выше ожидаемого.

Укажите выбранный пункт оценки качества (например, «3б») _____

Обработка результатов

Шаг 1. Переведите выбранные в разделах «2. Сроки выполнения задач» и «3. Качество выполненных задач» пункты в баллы в соответствии с ключом.

Выбранный пункт	Начисленные баллы
1	0
2а	9
2б	3
3а	8
3б	4
4а	7
4б	5
5	6
6	10

Шаг 2. Получите итоговый балл: просуммируйте начисленные баллы из разделов «1. Объем работы», «2. Сроки выполнения задач» и «3. Качество выполненных задач».

Шаг 3. Проинтерпретируйте результаты в соответствии с таблицей.

Итоговый балл	Оценка
27-30	Эффективность выше нормы
15-26	Эффективность в норме
8-14	Эффективность ниже нормы
0-7	Эффективность отсутствует или минимальна

Шаг 4. При необходимости переведите итоговый балл в процент и занесите в реестр накопления оценок и/или используйте для расчета премии.

Источник: составлено автором