СОДЕРЖАНИЕ

Введение 5

1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности 5

1.1. Развитие мотивационных подходов в практике управления предприятием 5

1.2. Система стимулирования труда работников: понятие, формы, виды 10

1.3. Условия и факторы выбора эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников на предприятии 24

2. Информационно-методическое обеспечение оценки эффективности мотивации и стимулирования рабочих 31

2.1. Направления трансформации трудовой мотивации и стимулирования работников 31

2.2. Методы оценки эффективности трудовой мотивации работников 36

3. Разработка направлений по повышению эффективности мотивации и стимулирования работников в организации 42

3.1. Анализ эффективности мотивации и стимулирования труда работников связи нефтепроводной отрасли 42

3.2. Выбор приоритетных направлений повышения эффективности мотивации и стимулирования работников связи нефтепроводной отрасли 49

Заключение 61

Список использованных источников 63

Приложение А 68

Приложение Б 71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Трубопроводный комплекс, являясь отраслью материального производства, выполняет функцию пространственного перемещения продукции промышленного назначения, связывает производство и потребление, объединяет различные отрасли и регионы в единый комплекс, обеспечивая непрерывный процесс развития производительных сил Трубопроводный комплекс ускоряет кругооборот материальных благ в общественном производстве, увеличивая тем самым, суммарную продукцию народного хозяйства страны. Хотя в трубопроводном комплексе и совершается процесс промышленного производства, но он своеобразен в отличие от промышленного, сельскохозяйственного секторов тем, что в процессе его работы не создается продукт в новой натурально-вещественной форме. Полезный эффект достигается здесь за счет перемещения созданной другими отраслями материального производства продукции от места производства к местам потребления. Такой продукцией является нефть и нефтепродукты.

Соответствовать требованиям нового времени может только финансово устойчивый, экономически эффективный и динамично развивающийся нефтепроводный сектор. Для этого необходимо, в числе прочих мер, повышать эффективность мотивации и стимулирования работников связи нефтепроводной отрасли.

Несмотря на имеющиеся исследования проблемы повышения эффективности мотивации и стимулирования работников ряд методических и концептуальных аспектов данной проблемы применительно к деятельности национального нефтепроводного комплекса является недостаточно изученным.

Одним из важнейших направлений решений данных проблем является совершенствование процесса управления персоналом на основе усиления мотивации в контексте формирования систем стимулов, побуждающих современного человека к эффективному, высокопроизводительному труду.

Работники должны быть заинтересованы не только в получении максимального вознаграждения за свой труд, но и в реализации своих личных интересов. В современных условиях признание личных интересов персонала в качестве важнейших актуализирует важность и значимость проблем мотивации и стимулирования работников. Только создание действенной системы мотивации и стимулирования может соединить интересы персонала с целями организации нефтепроводной отрасли, обеспечить заинтересованность каждого работника в максимальном использовании своего потенциала. Данное обстоятельство определило выбор темы настоящего исследования, его цели и задачи.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке методических положений, практических рекомендаций по формированию и развитию систем мотивации и стимулирования работников связи нефтепроводной отрасли для повышения эффективности их функционирования в целом.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих основных задач:

– проанализировать развитие мотивационных подходов в практике управления предприятием.

– раскрыть понятие «система стимулирования труда работников».

– охарактеризовать условия и факторы выбора эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников на предприятии.

– рассмотреть методы информационно-методического обеспечения оценки эффективности мотивации и стимулирования рабочих.

– разработать направления по повышению эффективности мотивации и стимулирования работников связи нефтепроводной отрасли.

Объектом исследования является нефтепроводная отрасль.

# 1 Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

## 1.1 Развитие мотивационных подходов в практике управления предприятием

Проблеме мотивации труда посвящено значительное число научных работ как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Однако, как показал опыт, хорошая теоретическая проработка вопроса не ведет автоматически к успешным результатам в практическом менеджменте. Системы мотивации, используемые на большинстве российских предприятий, остаются несовершенными и редко выходят за рамки традиционного денежного вознаграждения. И дело здесь не только в нежелании и неумении использовать в управлении персоналом имеющиеся научные наработки. Проблема лежит более глубоко, она заключается в причинах серьезного расхождения теории и практики мотивации [15].

Трудовую мотивацию можно определить как стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. Современными теориями установлено, что у человека существует порядка двух десятков общих потребностей, которые не сводятся одна к другой и одновременно влияют на поведение работника.

Применительно к трудовой сфере к числу таких потребностей относятся: оплата труда, время для отдыха, приемлемые условия труда; безопасность труда, социальное обеспечение, принадлежность к коллективу, продвижение по службе, признание со стороны руководства и коллектива, содержание труда, возможность развития и т.д.

В своей трудовой деятельности человек действует под одновременным влиянием перечисленных выше потребностей, однако их влияние на различные типы работников весьма неодинаково [7].

Для того чтобы понять, как мотивируется трудовая деятельность, необходимо рассмотреть структуру мотивов личности. В центре

мотивационной структуры находятся наиболее значимые, наиболее сильные и устойчивые мотивы, образующие мотивационное ядро. Именно они определяют трудовое поведение. На втором, третьем и других уровнях располагаются группы мотивов, имеющих менее важное значение, но также влияющие на поведение человека. Под воздействием различных факторов структура мотивов может меняться, то, что было наиболее важным, может отойти на второй план, и наоборот [4].

Огромное значение на формирование трудовых мотивов персонала оказывают стимулы. Удовлетворение потребностей происходит посредством получения вознаграждения. В качестве внутреннего вознаграждения рассматривается сама работа, ее способность приносить человеку удовольствие от результатов, содержания труда, причастности к коллективу. К внешнему вознаграждению относится: зарплата, награды, продвижение по службе, признание коллег, дополнительный отпуск и т. д.; дается работнику организацией. Внешнее и внутреннее вознаграждение представляют собой систему организационных стимулов, направляющих поведение работника в нужном организации направлении [44].

Таким образом, для того чтобы эффективно управлять трудовым поведением, необходимо знать, какие мотивы образуют мотивационное ядро человека, какова их иерархия, как удовлетворяются они системой предоставляемого вознаграждения.

Ответить на поставленные выше вопросы пытались многие исследователи. Наиболее известные версии объяснений вошли в круг классических теорий мотивации. Проведем в табличной форме краткий анализ наиболее известных теорий. Таблица приведена в Приложении А.

Проведенный анализ теорий мотивации выявляет весьма существенные ограничения в их использовании. Большинство из представленных теорий (Д. Мак-Клелланда, К. Алдерфера, В. Врума, С. Адамса, В. Скинера) рассматривают не весь, а довольно узкий круг факторов, мотивирующих трудовое поведение.

Многие теории (А. Маслоу, К. Алдерфера, Л.С. Выготского) носят весьма умозрительный характер, далеко не всегда подтверждаясь на практике. Другие (теория Ф. Герцберга, В. Оучи) – хорошо «работают» только в конкретных условиях места и времени. Основным же недостатком практически всех изученных моделей является то, что они слабо учитывают индивидуальные различия типов работников, полагая, что в сходных ситуациях разные люди действуют одинаково [28].

В целом при знакомстве с классическими теориями складывается довольно пестрая и противоречивая картина: каждая из моделей, не опровергая все предыдущие, дает свои объяснения доминирующих мотивов, определяющих поведение работников. Теории существуют как бы параллельно друг другу. Единой синтетической теории мотивации, примиряющей и объединяющей основные положения классической науки, нет [31].

В сложившейся ситуации остается либо руководствоваться своими предпочтениями при выборе той или иной теорий, либо искать какие-то иные рычаги воздействия на поведение работников. И в том, и в другом случае необходимо проявлять самостоятельность, исследовательский подход в управлении персоналом. Именно нежеланием и неумением разбираться в движущих трудовых мотивах работника объясняется скудность управленческого арсенала российских руководителей.

Итак, можно сделать следующий вывод: практическим управленцам необходимо отказаться от попыток искать в классических теориях универсальное объяснение трудового поведения работников. Теории мотивации должны рассматриваться как гипотезы, которые необходимо проверять в ходе практического исследования поведения работников [12].

При этом использовать теории лучше комплексно, поскольку каждая из них интересна по своему и представляет собой уникальный инструмент, позволяющий взглянуть на ситуацию в трудовой сфере предприятия через приз-

му именно своих положений. Комплексное применение положений различных теорий мотивации дает исследователю наиболее полное представление о мотивационной структуре персонала организации [20].

Так, теории А. Маслоу и К. Алдерфера указывают на необходимость исследования последовательности в формировании и удовлетворении потребностей [22]. Теория Ф. Герцберга говорит о том, что различные стимулы имеют различные механизмы влияния на трудовое поведение работников. Теории Д. Мак-Клелланда и В. Скинера рассматривают возможности развития потребностей, их усиления под воздействием стимулирующих факторов. Теории Д. Макгрегора и Ф. Оучи дают ключ к пониманию поведения различных типов работников и выбору подходящих для них стилей управления [28].

Эффективная в практическом плане модель мотивации будет представлять собой симбиоз положений различных теорий мотивации, привязанных к конкретному месту и времени, к условиям предприятия. Такая модель всегда индивидуальна, а в идеальном случае она адаптирована под каждого отдельного работника. Естественно, что такая модель не может быть взята из книжки или позаимствована из опыта другого предприятия, она может являться только продуктом собственных практических управленческих наработок. Разработка такой модели сложна, но другого пути оказания эффективного стимулирующего воздействия на персонал нет.

При разработке системы стимулирования персонала организации следует обратить внимание на учет следующих принципов. Весьма важным условием для формирования эффективной модели стимулирования является положение о необходимости учета временного фактора в мотивации людей. В наш скоростной век динамика человеческих потребностей такова, что следует постоянно проверять и уточнять классические научные представления. То, что работало вчера, совсем не так работает сегодня, и, вероятно, совсем не будет работать завтра. Внедряя новые стимулы, необходимо учитывать эффект

«запаздывания» их воздействия. Длительно используемые стимулы, напротив, должны проверяться на их «выгорание», ослабление оказываемого мотивирующего воздействия [16].

Довольно условным представляется традиционное деление мотивов на высшие и низшие. В теориях мотивы дифференцируются довольно легко, на практике это представляет серьезную проблему. Например, мотив карьерного продвижения тесно увязан с мотивами увеличения заработной платы, повышения содержания, улучшения условий труда и т. п. Определить, что в этой «цепочке» является первичным, а что вторичным, в эмпирическом исследовании не просто [40].

При использовании классических мотивирующих систем на российских предприятиях необходимо учитывать нашу экономическую отсталость. Как отмечал Д. Мак-Клелланд, физиологические потребности западных работников в основном удовлетворены и на первый план мотивации вышли потребности высшего уровня. Для россиян же главным мотивирующим средством является заработная плата, причем размеры ее повышения дифференцируются в весьма скромном объеме. Возможности мотивации через содержание работы сдерживаются низким уровнем технологии и организации труда. И подобное положение будет сохраняться весьма долго. В этой связи необходимо использовать весь арсенал доступных стимулов, предоставляя работнику право выбора наиболее эффективных из них, по типу «кафетерия».

Теории мотивации показывают, что методы стимулирования должны отвечать потребностям работников. Отрыв последних от реальной жизни и возможностей предприятия ведет к мотивационному кризису, трудовой фрустрации. Руководству предприятий необходимо следить за тем, чтобы каждый работник соответствовал своему рабочему месту и возможностям предприятия по его использованию и вознаграждению [5].

И последнее, потребности работников необходимо не просто знать и удовлетворять, их нужно формировать. Целенаправленное воздействие на мотивационную структуру личности может существенно изменить трудовое поведение работника. Осуществляя такое воздействие, необходимо искать индивидуальный подход к каждому работнику, а не использовать шаблонные модели и схемы [1].

Таким образом, можно прийти к выводу, что эффективность трудовой мотивации персонала мало зависит от состояния теоретической разработки проблемы. Более важным является уровень развития трудовых отношений, культуры предприятия. Ни одна, даже самая совершенная теория, сама по себе не способна устранить проблемы и противоречия в стимулировании труда, для этого нужны желание и ежедневная целенаправленная практическая работа руководителей.

## 1.2 Система стимулирования труда работников: понятие, формы, виды

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении повышении эффективности и качества труда. Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, один из методов мотивации трудового поведения объектов управления [7].

Общая схема элементов системы стимулирования труда персонала представлена на Рисунке 1.1 и включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных гарантий [42].

Существуют три функции системы стимулирования труда: экономическая, социальная и психологическая, которые наиболее воздействуют на объект управления. Стимулирование предполагает создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или коллектив к действиям, соответствующим стоящим целям. При этом личности сами

выбирают именно эти действия, поскольку для этого создаются все необходимые и достаточные условия. Улучшение показателей труда влечет за собой повышение степени удовлетворения каких-либо потребностей объекта, а ухудшение показателей грозит снижением полноты их удовлетворения [21].

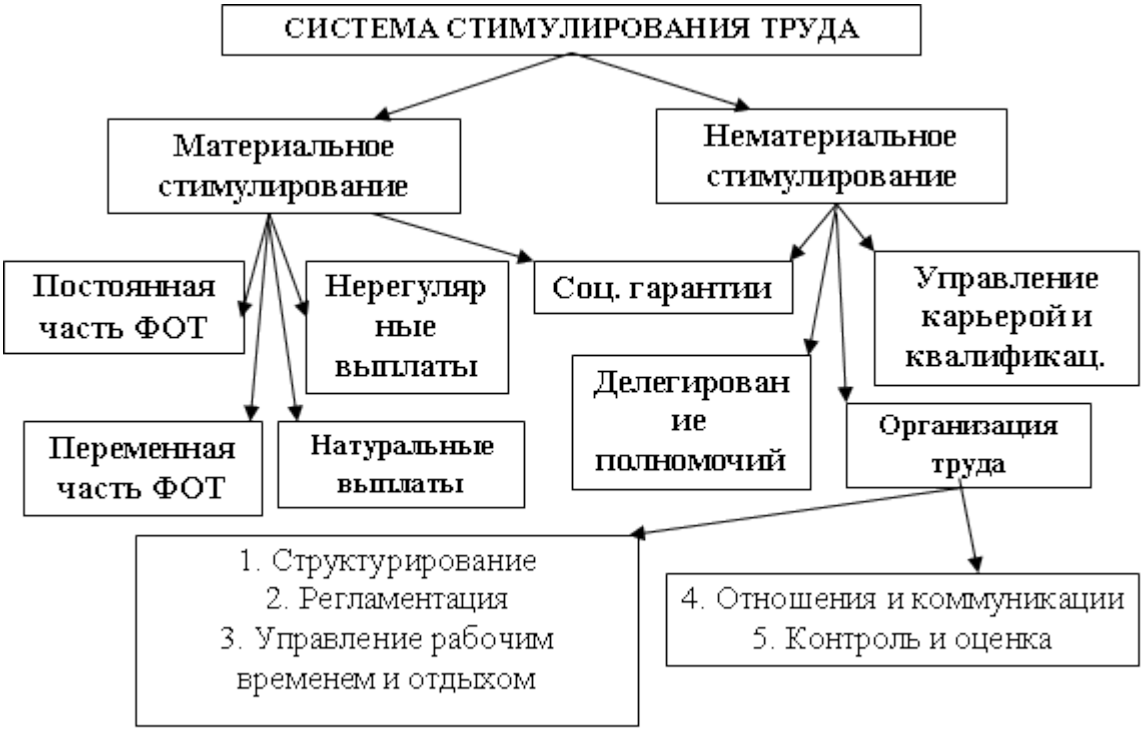


Рисунок 1 – Элементы системы стимулирования и мотивации труда

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени удовлетворения потребностей, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Необходимо отметить, что набор потребностей различных индивидуумов, входящих в состав любой социальной системы, не одинаков. Такой индивидуальный спектр потребностей обусловлен процессом формирования личности и влиянием окружающей среды [35].

Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванное играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот

вид состоит из денежного и неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым немаловажным видом является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда [14].

Что касается материально-денежного стимулирования, то здесь необходимо отметить, что тарифная система служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной [6].

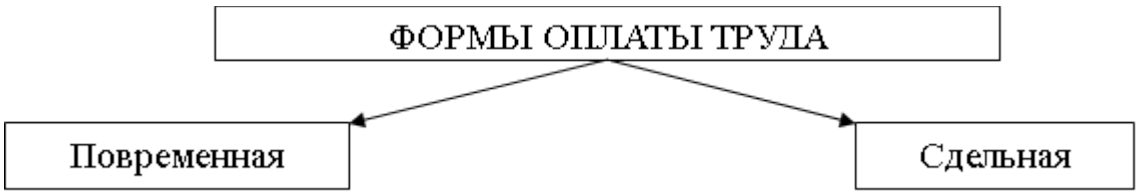


Рисунок 1.2 – Формы оплаты труда

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. Однако, по оценкам психологов эффект увеличения заработка позитивно действует в течение трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме. На эффективность работы влияют: совершенствование

нормирования труда, внедрение научной организации труда, модернизация рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение излишнего персонала, усиление заинтересованности в более сложном и квалифицированном труде [2].

Тарифный разряд должен реально отражать квалификацию работника, что будет способствовать росту производительности труда. Превращение тарифа в инструмент стимулирования не только потенциальных, но и реальных результатов труда, есть компромисс между потребностью в более гибкой дифференциации оплаты труда через основную заработную плату.

Известно, что индивидуальное распределение фонда оплаты труда в условиях, когда фактические различия в результате труда, по оценкам специалистов, составляют в среднем у рабочих 23%, а у инженерно-технических работников достигают 200-300%, является мощным фактором повышения трудовой активности [9].

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект, полученный на конкретном участке. Доплаты получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимают промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации,

профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей [47].

В целом же, следует отметить, что система доплат к тарифным ставкам позволяет учесть ряд дополнительных количественных и качественных характеристик труда, не охваченных тарифной системой. Эта система создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо иметь на предприятии четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Важнейшим направлением материально-денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы. Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях [33].

При определении круга премируемых необходимо исходить из адресного и целевого направления. Это премии за сверхплановые, сверхнормативные достижения в труде, выполнение важных заданий, проявленную инициативу, давшую конкретный результат. В силу своей целенаправленности такие поощрения обладают большей стимулирующей силой и поэтому эффективней могут воздействовать на повышение трудовой активности [29].

Широко известно высказывание Ф.У. Тейлора о том, что наиболее целесообразно премировать отличившегося работника в размере 60-80 %, поскольку прибавка ниже этого уровня воспринимается как незначительная и существенно не стимулирует. Прибавка выше стандартной не приводит к значительному улучшению результатов деятельности. Весьма часто высказывается мнение, что экономическое стимулирование сотрудников

более эффективно в случаях, когда прямо связано с результатами работы работника, группы, отдела и др.[24].

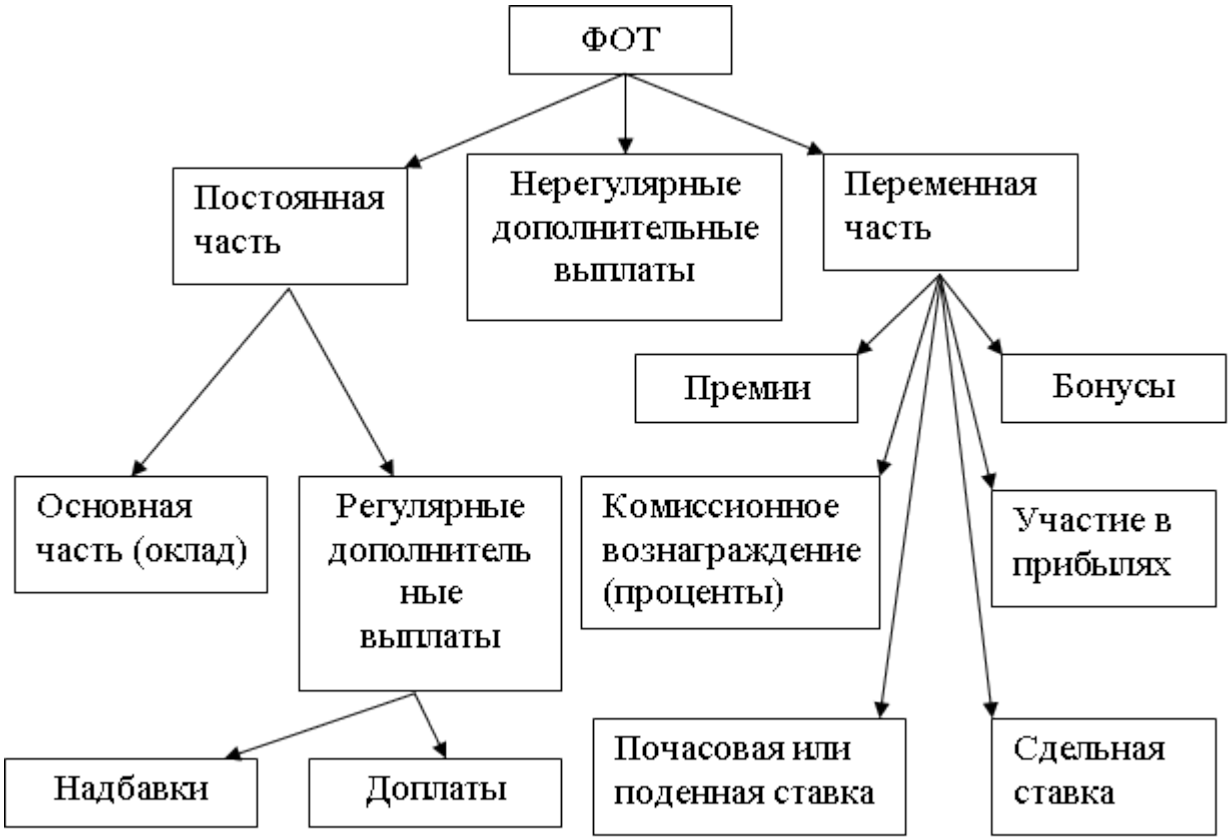


Рисунок 1.3 – Элементы оплаты труда (ФОТ – фонд оплаты труда)

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей. Социальная система компенсаций включает выплаты социального характера, которые связаны с предоставлением работникам социальных льгот (без пособий из государственных социальных внебюджетных фондов). В частности, выходное пособие при прекращении трудового договора; единовременные пособия (выплаты, вознаграждения) при выходе на пенсию; страховые платежи (взносы), уплачиваемые организацией по договорам добровольного медицинского страхования работников и членов их семей; расходы по оплате учреждениям здравоохранения услуг, оказываемых работникам; оплата

путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия (кроме выданных за счет средств государственных социальных внебюджетных фондов) и другие выплаты на лечение, отдых, проезд, трудоустройство, обучение [17].

Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведены на схеме Рисунок 1.3 [2].

Вторым немаловажным видом стимулирования является социальное, которое представляется как материально-неденежное. Главной направленностью выступает признание руководством заслуг работника.

Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей. Во-первых, ни один из материально-неденежных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул материально-денежный. Во-вторых, многие материально-неденежные стимулы имеют характер разового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Так, имеются материально-неденежные блага, потребность в которых практически не насыщаема, так как воспроизводится сразу же после акта предыдущего удовлетворения. Потребность в ряде других благ воспроизводится периодически не более чем один раз в год. Третьи блага удовлетворяют потребности, которые воспроизводятся в течении ряда лет. Активность работника, получившего конкретный материально-неденежный стимул, в дальнейшем может быть поддержана лишь с помощью других стимулов. В противном случае она снижается [45].

В-третьих, материально-неденежные стимулы не обладают важным свойством денег – делимостью. В то же время их и в своей совокупности трудно упорядочить в единой функции стимулирования в силу их естественной разнокачественности. Качественное разнообразие удовлетворяемых с их помощью потребностей затрудняет их сравнение между собой и иерархизацию. Теоретически возможно лишь некоторое косвенное, весьма приблизительное упорядочение с помощью других, более универсальных ценностей, таких, как деньги, престиж, время.

В четвертых, материально-неденежные стимулы, по видимому, не менее, чем денежные приспособлены в основной массе для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования. Их невозможно традиционно связать с определенными видами деятельности, так как каждый из них имеет неодинаковую ценность для разных людей и эта вариация слишком велика, тем более, что ценность многих благ не поддается точному измерению и однозначной оценке [38].

Большинство материально-неденежных благ имеют свою денежную составляющую, то есть может быть измерена в рублях. С другой стороны, рассматриваемая группа стимулов универсальна в том смысле, что человеку всегда что-нибудь из материально-неденежных благ необходимо. В целом соответствующие потребности в благах материально-неденежного характера насыщаемы, настоятельны и действенны. Проблема состоит в умелом их использовании как базы для стимулирования трудовой и социальной активности.

На Рисунке 1.4 представлена система нематериального стимулирования труда работников [45].

Особенности материально-неденежных стимулов требуют специфическую форму организации данного вида стимулирования. Прежде всего необходимо знание со стороны субъекта управления актуальных потребностей работников. Управленческим идеалом было бы ежегодное представление руководству предприятия обзоров спроса на товары и услуги [41].

Другим непременным требованием развития стимулирования труда является проявление инициативы и предприимчивости руководителей в выявлении потребностей каждого работника и построение на их основе индивидуальной логики его стимулирования. Эффективное использование огромного побудительного потенциала материально-неденежных благ буквально немыслимо без индивидуального подхода [8].

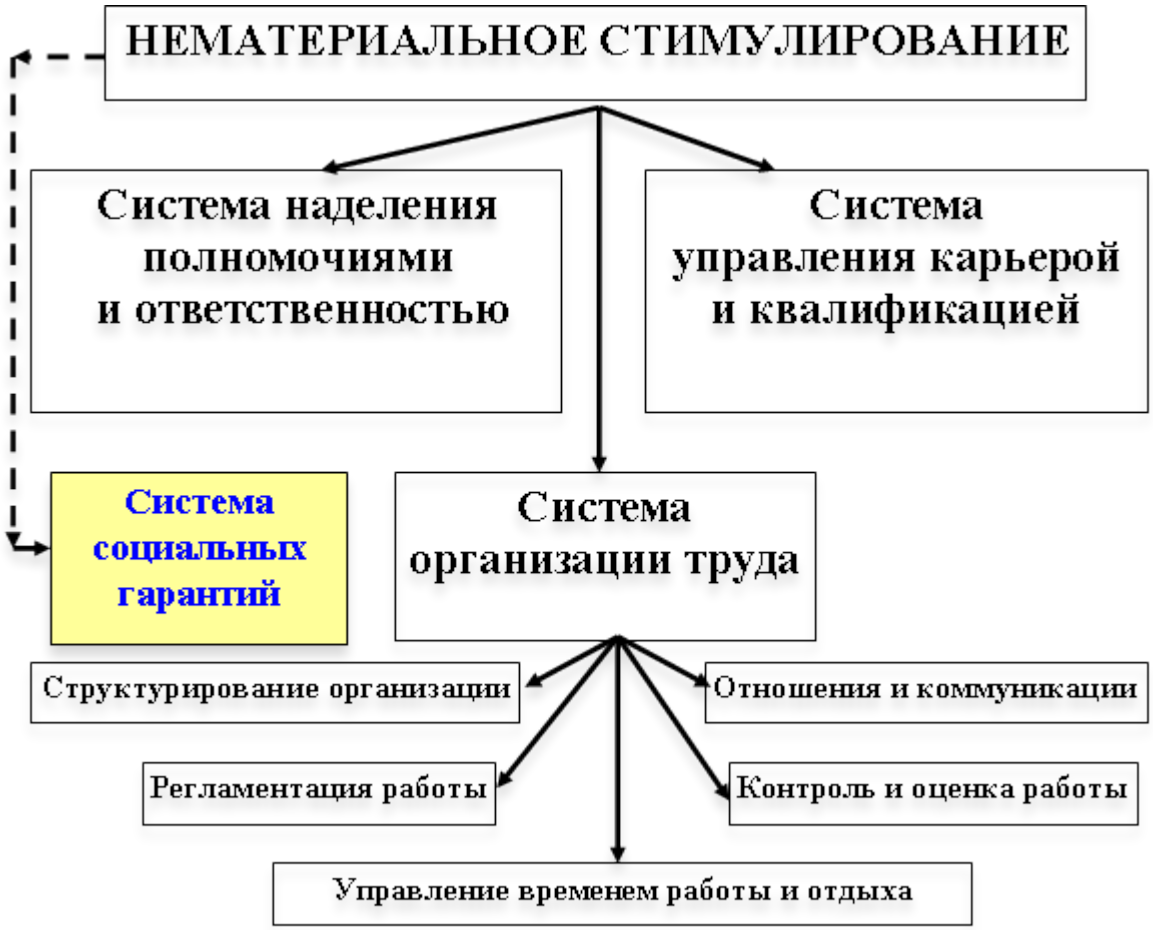


Рисунок 1.4 – Система нематериального стимулирования труда

В настоящее время без предоставления социального пакета работодатели не могут укомплектовать свой штат высококвалифицированным персоналом. Результаты опросов, проведенных порталом Rabota.ru, свидетельствуют, что в российской практике для организации труда и стимулирования сотрудников активно используется социальный пакет. При этом около 75 % россиян при выборе компании-работодателя считают одним из наиболее важных факторов именно социальный пакет [5].

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным

процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив; каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию [43].

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

–наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;

–широкое использование разнообразных форм морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;

–подкрепление их мерами материального стимулирования, обеспечение правильного взаимодействия материальных и моральных стимулов, непрерывное их совершенствование в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;

– широкое информирование трудового коллектива о каждом моральном поощрении работника;

–вручение наград и объявление благодарности в торжественной обстановке;

–своевременное поощрение работников;

–развитие новых форм поощрения;

–анализ действенности стимулирования;

–точное соблюдение установленного порядка внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников [25].

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует у работников активную жизненную позицию [13].

При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда, что повлечет за собой рост ответственности в коллективе. Эффективным методом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестный труд.

Чрезвычайно важным фактором, влияющим на эффективность морального стимулирования, является частота его применения. Так, чем более выдающиеся результаты показывает человек, тем реже должен встречаться причитающийся ему стимул. Чем ближе к средним показатель, тем более стимул будет распространен. Важное значение в управлении поведения социальных объектов в сфере труда имеют формы организационного стимулирования, выделенные по принципу взаимосвязи результатов деятельности и стимулов [23].

Различие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности.

В опережающей форме объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за них получить. Ему сообщают, как будет измеряться его труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет функция стимулирования.

При подкрепляющей форме объект стимулирования узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия [23].

К достоинствам опережающей формы отнесем возможности достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкую целевую направленность, высокую приспособленность для побуждения разовых действий исполнителя, возможность в отдельных случаях выбора ясных принципов построения. Недостатком является необходимость создания детальной системы измерения и оценки труда, разработка конкретных и

приемлемых для объекта управления разновидностей работ, проявление несовпадений целей субъекта и объекта управления, провоцирование конфликта между долгом и выгодой.

Преимущества подкрепляющей формы: такая форма не требует специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговую значимость работ, на достижение конечных целей. Ее применение возможно там, где затруднено измерение результатов труда, или в случаях, когда недопустимо введение расчетных отношений и поиска выгоды. Недостатками являются неспособность дать быстрый побуждающий эффект, рассчитана на многоцикличность самого процесса стимулирования, требует высокой зрелости социальных отношений, доверия к субъекту управления, единства ценностных ориентаций работников [16].

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудов коллектива в целом – это коллективная форма.

Достоинством индивидуальной формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Недостатками являются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя, происходит концентрация их внимания только на выполненных конкретных производственных операциях в отрыве от целей коллектива. Такая ситуация будет сказываться на психологическом климате и на экономических результатах деятельности предприятия [27].

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует конвергенции интересов отдельных исполнителей с интересами

коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия.

Главные трудности коллективной формы стимулирования заключаются в определении вклада конкретного исполнителя в конечные результаты деятельности трудового коллектива и, соответственно, их доли в общем объеме полученных в зависимости от эффективности этой деятельности материальных и духовных благ [27].

Позитивная и негативная формы организации стимулирования основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект управления поощряет путем увеличения степени удовлетворения потребностей объекта. И наоборот, недостижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается, соответственно, снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления. Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть абсолютным (штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот), относительным по сравнению с ожидавшимся уровнем (снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ) и относительным по сравнению с другими работниками (меньший размер премий, непоощрение каким-то благом) [37].

Непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула. Такое деление в определенной степени дает возможность оценить эффективность стимулирования воздействием на объект управления с точки зрения решения стоящих перед трудовым коллективом задач [37].

Достоинством непосредственной формы является ее оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом. В связи с этим она обладает очень высоким стимулирующим потенциалом и практически всегда дает ожидаемый позитивный экономический результат. К

недостаткам относится отсутствие ориентации работника на достижение конечного результата для коллектива в целом, так как она направлена на решение ежеминутных задач, оказывает негативное влияние на развитие взаимоотношений между отдельными исполнителями и коллективом, делая их конфликтными [29].

Принципиальная схема организации системы мотивации и стимулирования труда изображена на Рисунке 1.5 [29].

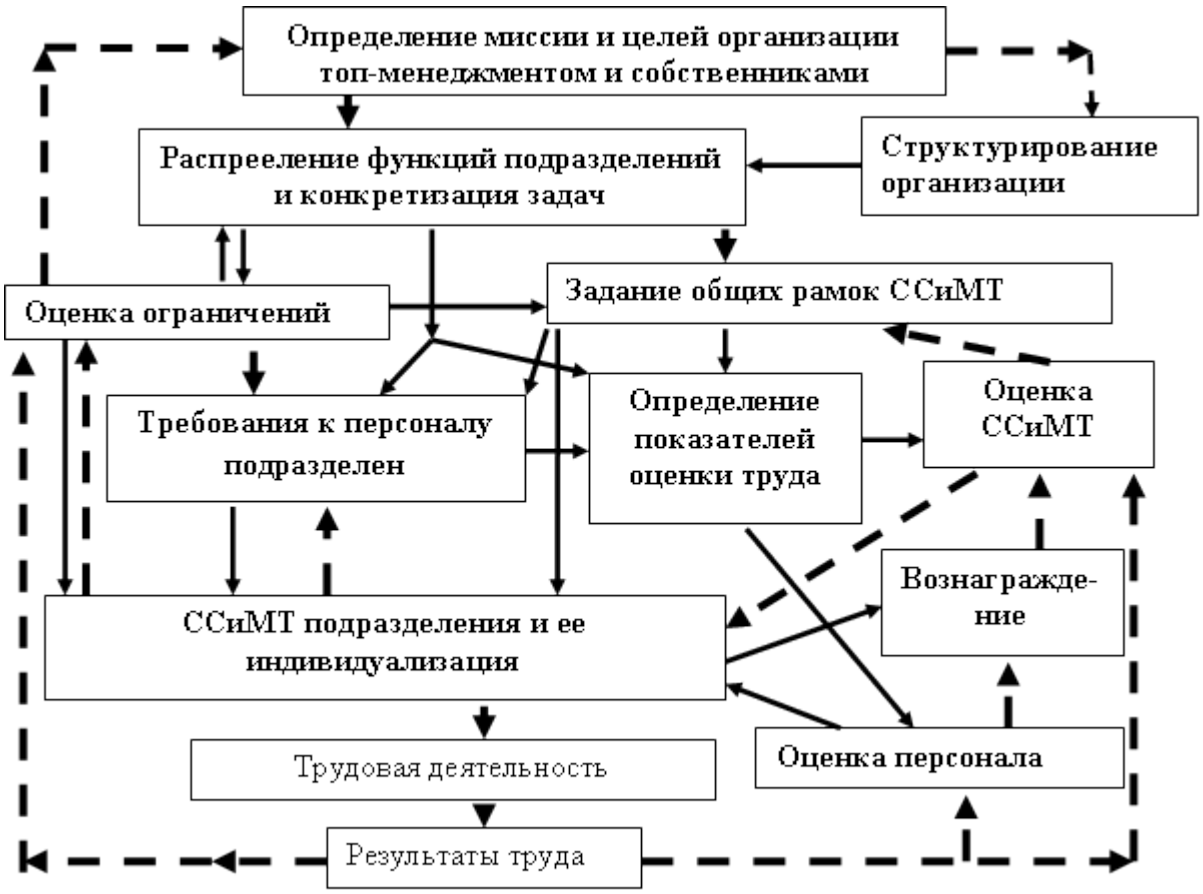


Рисунок 1.5 – Схема организации системы стимулирования труда персонала

В зависимости от степени и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных кампаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственных праздников. При этой

форме учитывается как продолжительность безупречного труда, так и разовые выдающиеся успехи и достижения. Формулировка условий их получения должна иметь принципиально общий характер, она должна носить характер подкрепления коллективно значимых действий.

При целевой форме обязательным является разработка специальных положений. Так, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников производства, достижение которых являются условием присвоения, например, соответствующего звания [29].

## 1.3. Условия и факторы выбора эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников на предприятии

Как свидетельствует практика, наличие в организации работников с соответствующим уровнем образования, квалификации и опыта не гарантирует эффективное выполнение задач организации, если у работников отсутствует мотивация к трудовой деятельности [30].

Система мотивации выступает основным связующим звеном между целями организации и целями работников. В общем виде мотивация – это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению каких-то действий, а движущими силами, как правило, являются потребности человека. При разработке правильной системы мотивации сотрудников происходит повышение продуктивности, поскольку позитивная мотивация положительно влияет на деятельность специалистов в 89% ситуаций и как следствие возрастает прибыльность предприятия. Система мотивации выступает основным связующим звеном между целями организации и целями работников [34].

К настоящему времени довольно часто используются два подхода к исследованию трудовой мотивации работников. Согласно первому подходу при изучении мотивации внимание акцентируется на потребностях

работников, которые изучаются в привязке к рабочему месту, включая отраслевую принадлежность предприятия, его территориальное расположение и другие особенности, влияющие на характеристики рабочего места. Второй подход используется исследователями, изучающими непосредственно основные характеристики работников с целью их группировки по типам, что, по их мнению, позволит создать оптимальную систему мотивации в организации [18].

К числу исследователей, изучавших потребности работников, относятся Ш. Ричи и П. Мартин, проводившие в течение нескольких лет опрос профессиональных работников и менеджеров как из Великобритании, так и из других стран, завершив его в самом начале 1998 г. В результате они получили 1355 ответов, пригодных для анализа мотивационного профиля, позволившие им выделить двенадцать основных потребностей работника, которые могут быть использованы как мотиваторы к труду в условиях трудовых коллективов. Это следующие потребности:

–в высоком заработке, материальном вознаграждении и материальных благах;

–в комфортных физических условиях работы;

–в структурировании работы, обратной связи и информации о собственной работе, снижение степени неопределенности, связанной с работой;

–в социальных контактах: на уровне легкого общения с большим кругом людей;

– в устойчивых длительных взаимоотношениях: в тесных взаимосвязях с небольшой группой людей;

–в признании заслуг и обратной связи (отзывах о своей работе): приобретение общественной значимости;

– в достижении и в постановке для себя дерзких вызывающих целей;

– во влиятельности и установлении контроля над другими;

– в разнообразии и переменах, т. е. желание постоянно испытывать стимулирующий интерес;

– в пытливости, креативности и широте взглядов;

– в самостоятельности, независимости и самосовершенствовании своей личности;

– в изначально интересной и полезной для общества благодарной работе [39].

Ричи и П. Мартин предполагали, что структура мотивации работника тесно связана с результативностью труда, но эмпирических подтверждений они не имели [39]. Российский исследователь А.В. Ребров в 2004-2007 гг. проводил опрос работников 10 предприятий различных отраслей экономики разных регионов нашей страны. Основываясь на результатах проведенного исследования, он утверждает, что структура трудовой мотивации является ведущим фактором, определяющим результативность труда работников современных российских организаций. При этом структура мотивации работника зависит от характеристик рабочего места [37].

Результаты различных исследований свидетельствуют, что состав, структура и иерархия потребностей работников во многом зависят от экономических, культурно-социальных и других особенностей конкретной страны.

Несмотря на то, что главным фактором, заставляющим человека работать, является заработная плата, существует множество других факторов, побуждающих к труду. Структура мотивирующих потребностей может быть обусловлена не только условиями труда, уровнем образования, возрастом, но и другими факторами. Например, после финансово-экономического кризиса 1998 г., когда многие люди потеряли работу, потребности в безопасности, стабильности и социальной защищенности стали главными даже для тех людей, которые раньше при выборе места работы руководствовались возможностью творчества и самореализации [20].

Качество и интенсивность труда работников во многом зависят от действующей в организации системы вознаграждения. В целях стимулирования работников российский работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников (например, профсоюзов). Конкретная система может устанавливаться коллективным договором или другим локальным актом организации. Условия эффективной системы мотивации работников, связанной с системой вознаграждения, представлены на Рисунке 6 [16].




Рисунок 1.6 – Условия эффективной системы мотивации работников

Представителями второго подхода, которые изучают основные характеристики работников с целью их группировки, прежде всего, являются исследователи из области психологии. Так, И.Н. Бондаренко, изучая личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности, выделяет четыре типа сотрудников: «активно-творческий»,

«уравновешенный», «деструктивный» и «пассивно-выживающий», различающиеся по выраженности личностных детерминант и оценкам «ядерных» характеристик трудового задания. Данным типам соответствуют четыре уровня мотивации трудовой деятельности (предельно-высокий, высокий, умеренный, низкий). По ее мнению, принадлежность к определенному типу является показателем потребности в дальнейшей деятельности из интереса к ее процессу и содержанию и стремления творчески развиваться в рамках данной профессии или продолжения работы только до тех пор, пока она материально вознаграждается [3].

Другой российский исследователь Л.Б. Чубенко на основе анкетирования увольняющихся из компании работников выделяет по приоритетам мотивации только три наиболее часто встречающихся типа работников:

–«материалисты», для которых самый важный фактор – заработная плата;

–«социалисты», у которых сильно развито желание чувствовать свою необходимость окружающим и которым не хватает общения с людьми, соответственно, главным мотивирующим фактором для таких работников является фиксация достижений;

–«карьеристы» – это работники, ориентированные на профессиональный карьерный рост [45].

Достаточно известным представителем психологического подхода является В.И. Герчиков, который считает, что каждый сотрудник в той или иной степени сочетает в себе следующие пять типов мотивации:

1) инструментальный (ИН) – для него главная мотивация – это его заработок;

2) профессиональный (ПР) – для него не так важны деньги, как сама работа.

3) патриотический (ПА) – он ждет от руководства своей организации признания своих заслуг, но в отличие от профессионала не стремится расти профессионально;

4) хозяйский (ХО) – такой сотрудник хорошо организован, ответственен, проявляет инициативу, но он не терпим к критике и контролю с чьей-либо стороны. Наиболее важным для него является признание его авторитета руководством компании, с которым он хочет быть на равных);

5) люмпенизированный (ЛЮ) – он безынициативен, ему чужды активность и ответственность, а к профессиональному росту равнодушен, если бы можно было не работать, он бы не работал. Мотивация у такого сотрудника просто отсутствует [38].

Л.Д. Ревутский, изучая характер связи мотивационной структуры работников с результативностью их труда в современных российских условиях, использовал тест, диагностирующий степень выраженности каждого из пяти базовых типов мотивации по В.И. Герчикову. Исследователь выявил устойчивое и статистически значимое влияние мотивационной структуры работников на результативность их труда, а также выявил, что мотивационная структура работника, прежде всего, зависит не от «определенной должностной позиции», а от условий труда (особенностям рабочего места). При этом количественно измеренная производительность труда группы «мотивированных» работников превышает аналогичный показатель «немотивированных» работников примерно на 20 %. Данный показатель является достаточно существенным ресурсом для повышения производительности труда в современных российских организациях. Факторы эффективной системы мотивации работников представлены на Рисунке 1.7 [38].

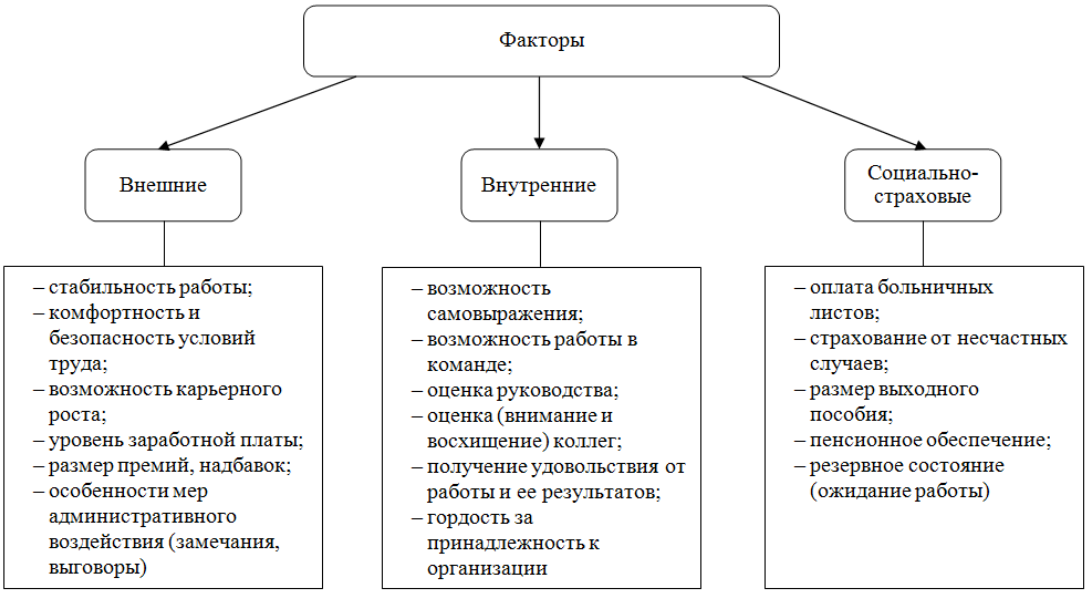


Рисунок 1.7 – Факторы эффективной системы мотивации работников

Итак, можно прийти к *выводу*, что существующая в организации система мотивации должна постоянно совершенствоваться, поскольку изменение условий внешней среды приводит к внутриорганизационным изменениям, а в свою очередь внутриорганизационные изменения в совокупности с изменениями во внешней среде могут вызывать изменение мотивации работников. Кроме того, со временем и с возрастом, как правило, изменяются потребности людей.

Безусловно, содержание системы мотивации в конкретной организации зависит от ее руководителя, который должен умело сочетать материальные и нематериальные методы стимулирования, учитывая особенности организации, накопленный практический опыт и результаты современных исследований.

## 2 Информационно-методическое обеспечение оценки эффективности мотивации и стимулирования рабочих

### 2.1 Направления трансформации трудовой мотивации и стимулирования работников

Приведем некоторые исходные положения системы оптимальной мотивации труда (СОМТ). Эти общие положения должны лежать в основе справедливой системы мотивации труда работников. Нарушение любого из них делает систему мотивации неэффективной или даже вредной [10].

Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

Система мотивации труда должна учитывать особенности внешних по отношению к организации условий:

Правовая среда: СОМТ должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства

Экономическая среда: СОМТ должна учитывать ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.

Социальная среда: СОМТ должна учитывать средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые так или иначе включены сотрудники организации, уровень преступности, перспективность региона, уровень напряженности и т.д.

Политическая ситуация: СОМТ должна учитывать общеполитическую ситуацию сложившуюся в регионе (наличие забастовок, стачек и т.д.)

Факторы технологического развития отрасли.

Социокультурные факторы: СОМТ должна учитывать культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.п.

Экологические факторы: СОМТ должна учитывать экологическую ситуацию, особенно при неблагоприятной экологической обстановке [10].

Система мотивации труда должна включать в себя как часть механизм оптимального стимулирования труда, что представлено на Рисунке 2.8. [46].

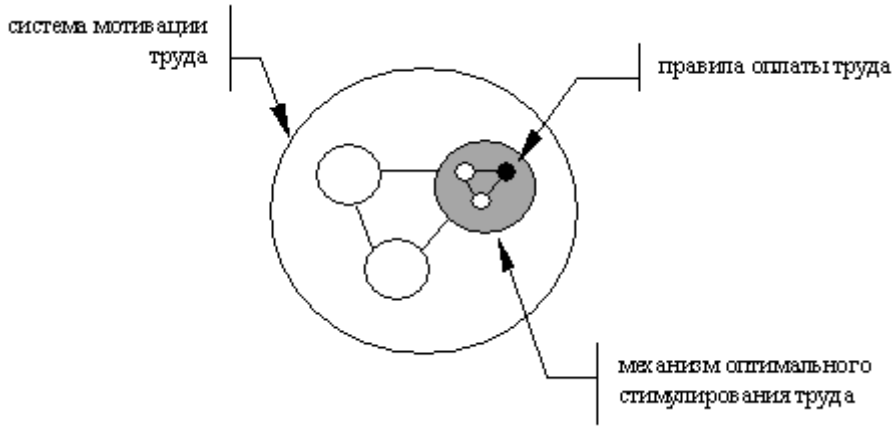


Рисунок 2.8 – Система мотивации труда

COMT призвана обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач.

COMT поощряет такой труд работника, который ценен для организации. В связи с этим COMT должна быть направлена на:

– поддержание требуемой производительности;

– повышение производительности;

– поддержание норм организации;

– совершенствование норм организации.

Опираясь на приведенные выше три типа деятельностного поведения (индивид, субъект и личность) и на нормативную сущность любой деятельности мы получаем универсальную трехблочную структуру системы оптимальной мотивации труда, что представлено на Рисунке 2.9. [10].

Первый блок COMT(1): индивидный аспект. Этот блок COMT обслуживает общую заинтересованность в работе привлекаемого работника в данной организации.

Второй блок COMT(2): субъектный аспект. Данный блок обслуживает исполнительскую дисциплину, производительную нормативную заинтересованность, и активность работника.

Третий блок COMT(3): личностный аспект. Функция этого блока заключается в управлении мотивацией работника, направленной на рационализацию своего труда (творческой, инновационной и т.п.) активности работника.

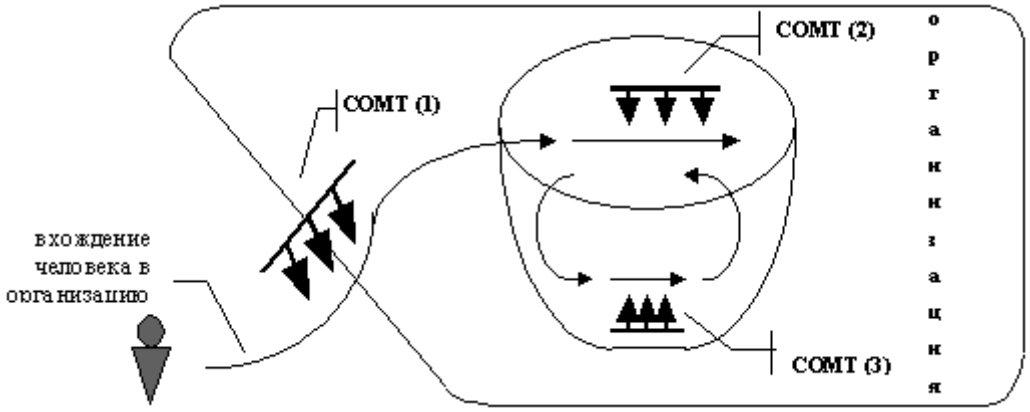


Рисунок 2.9 – Структура системы оптимальной мотивации труда

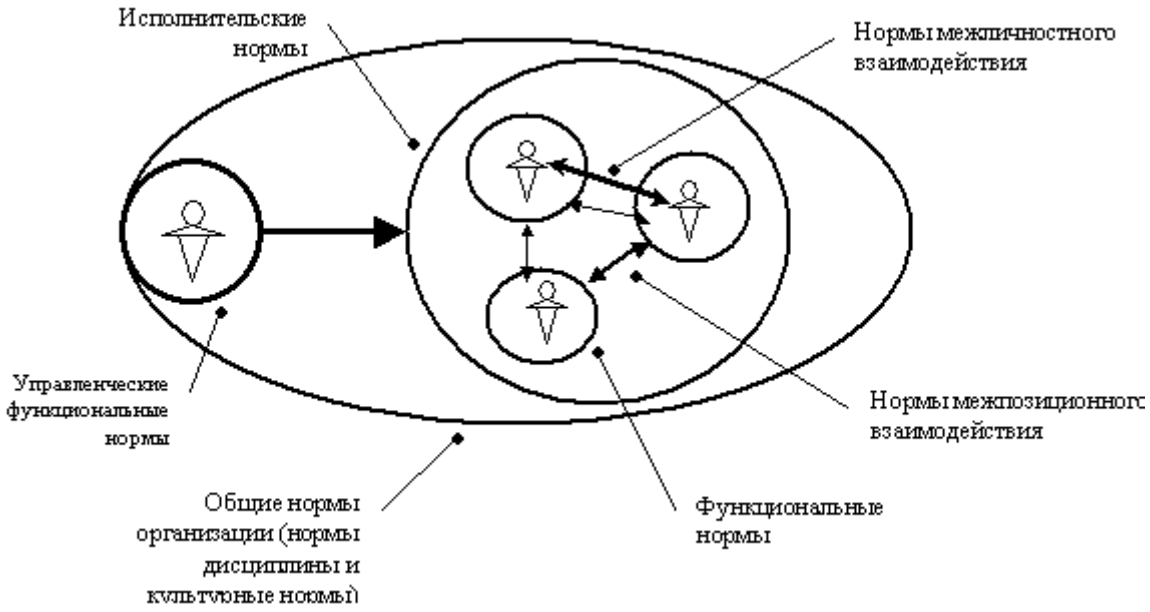


Рисунок 2.10 – Общие ориентиры мотивации персонала

Три введенных блока образуют своего рода «три кита», на которых должна строиться система мотивации персонала [10].

В основе мотивационной политики в соответствии с природой деятельности лежит необходимость поощрения соответствия сотрудников

организации пяти основным группам нормативных требований, как видно на Рисунке 2.10:

Общие нормативные требования ко всем работникам организации (требования дисциплины и корпоративной культуры) – это нормативные рамки, общие для всех членов организации, включая руководство. Более того, для руководства желательно подчеркнутое соответствие общекорпоративным нормам, так как этим можно задавать желаемый образец менее сознательным членам организации. Напротив, нарушение управленческими работниками общих для всех норм очень быстро приводит к разложению дисциплины и во всей организации («рыба гниет с головы»).

Нормативные требования управленческой (для менеджеров) и исполнительской (для исполнителей) деятельности. Известно, что исполнительская дисциплина – залог организованности в деятельности любого предприятия, а ее отсутствие – источник развала. Поэтому мотивационные условия в организации должны поддерживать исполнительскую дисциплину.

Опыт показывает, что авторитарный стиль управления, как правило, довольно действенен при поддержании исполнительской дисциплины. Однако, зачастую такая исполнительская организованность лишь «внешняя ширма» и при директивных «перегибах» может стать настолько формальной, что приводит к деструктивности [31].

Но антипод директивности – попустительский стиль еще более способствует снижению исполнительской дисциплины, особенно у малосознательной части работников. Установить баланс между указанными крайностями и есть одна из важнейших задач руководителя. Грамотная система мотивации может оказать ему в этом неоценимую услугу через условия, поощряющие исполнительский порядок.

Профессионально-функциональные нормы. У каждого сотрудника на своем рабочем месте должен быть строго определенный круг типовых задач, и каждый сотрудник должен соответствовать требованиям, вытекающим из

логики решения этих задач. Мотивационные условия внутри организации должны способствовать культивированию профессионально-функционального духа работников, понимание ими встроенности своей части задач в общую задачу фирмы. Мотивационная система, обслуживающая данный нормативный аспект, должна исключать всякую профессиональную дискриминацию, создавая равные моральные и материальные возможности для представителей разных функций [31].

Позиционные нормы (или нормы межфункциональных взаимодействий). Наличие в компании высоких профессионалов своего дела – необходимое, но недостаточное условие эффективной деятельности компании в целом. Не менее важным является отлаженность механизма взаимодействия между сотрудниками разных отделов. В свою очередь, отлаженность механизма возможна только при наличие нормативной определенности деловых взаимоотношений и готовности работников соответствовать данным нормам. Следовательно, одно из направлений мотивационной направленности должно обслуживать конструктивные взаимоотношения между работниками, подразделениями и т.п.

Правила межличностных отношений. Здесь подчеркивается значимость поддержания мотивационной системой «теплых» межличностных отношений. Важность этого мотивационного слоя подтвердит всякий, кто сталкивался с провалом дела из-за межличностных антипатий, межиндивидуальных конфликтов на не принципиальной (бытовой) почве и пр. Вообще очень и очень немногим работникам удается не переносить личностные антипатии в деловую сферу отношений. Лучшее средство поддержания нормальных межличностных отношений:

–включение в корпоративную культуру ценностных установок, относящихся к сфере межиндивидуальных отношений внутри организации;

–поддержание мотивационных условий порождающих заинтересованность работников в бесконфликтном взаимодействии [31].

## 2.2. Методы оценки эффективности трудовой мотивации работников

Рекомендуется использовать различный инструментарий, который позволил бы осуществить процесс оценки эффективности трудовой мотивации работников в организации.

Наиболее приемлемыми для организации инструментами являются различные системы управления по целям:

– MBO (Management by Objectives) – система управления по целям;

– BSC (Balanced Scorecard) – система сбалансированных показателей;

– KPI (Key Performance Indicator или КПЭ) – система ключевых показателей эффективности системы трудовой мотивации работников в организации [8].

Метод дерева нормативов и показателей был по достоинству оценен многими крупными организациями и находит всё большее распространение. Основная ценность использования КПЭ системы и мониторинга достаточности эффективности системы трудовой мотивации работников в организации состоит в том, что она может стать наиболее рациональным инструментом управления достижением целей и задач, стоящих перед руководителями организации [12].

Для использования КПЭ в качестве инструмента оценки эффективности системы трудовой мотивации работников в организации следует определить его основные принципы. Среди них можно выделить следующие: личная ответственность за выполнение целей; четкое закрепление конкретных измеримых целей и приоритетов; ясное видение личной карьерной перспективы; гибкость системы с возможностью коррекции целей и

показателей; координация личных и корпоративных целей; обеспечение единого механизма для планирования, оценки и развития.

На основании данных принципов строится структура как материального вознаграждения (обязательная переменная часть, привязанная к выполнению запланированных показателей), так и нематериальной мотивации (поощрение высокой личной и групповой эффективности в соответствии с установленными целями и показателями). Позитивный эффект внедрения системы КПЭ при оценке эффективности системы трудовой мотивации работников в организации обусловлен повышением общей эффективности деятельности организации, поскольку при действенности системы каждый сотрудник организации осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями организации [48].

Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии организации. В этой связи, рекомендуется использовать следующую методику оценки эффективности системы трудовой мотивации работников в организации, на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ), с использованием количественных показателей достижения целей. Данная методика состоит из следующих разделов и подразделов:

Диагностика и построение дерева целей организации в отношении мотивации работников:

– проведение структурированных интервью с топ-менеджментом с целью уточнения задач мотивации работников организации;

– исследование стратегии организации, дерева стратегических целей и стратегической карты. Определение зон ответственности руководителей организации;

– проведение структурированных интервью с топ-менеджерами организации на предмет выяснения задач подразделений и личных

задач руководителей, соответствия целевой картины подразделения и организации в целом, а также на предмет диагностики проблемных зон и существующей мотивации работников организации;

– согласование целей организации, выстраивание основного дерева целей, учитывая матричные пересечения структуры и задачи;

– разработка на основе полученных результатов двух-трех моделей мотивации для работников организации;

– доработка дерева целей и ресурсный анализ выполнимости целей, оценка основных проблемных направлений профессиональной подготовленности работников организации;

– диагностика сопротивления изменениям и разработка мероприятий по обеспечению устойчивости изменений.

Разработка КПЭ по оценке эффективности системы трудовой мотивации для ключевых руководителей, а также для специалистов одного пилотного процесса и одного пилотного подразделения организации:

–разработка КПЭ для ключевых подразделений и основных руководителей;

– разработка КПЭ для одного пилотного процесса и одного пилотного подразделения – функционального;

– анализ системы управленческого учета и собираемости, валидности и доступности данных для оценки КПЭ эффективности системы трудовой мотивации работников в организации. Коррекция при необходимости системы управленческого учета [48];

– разработка программы устойчивости изменений, а также обучения руководителей и потенциальных членов рабочих групп других подразделений для дальнейшей разработки КПЭ сквозным образом.

– разработка числовых значений КПЭ на месяц-квартал-год. Проведение первичной оценки КПЭ;

– выбор и доработка принятой модели для работников организации. Принятие решения по модели мотивации.

Разработка КПЭ по оценке эффективности системы трудовой мотивации работников в организации для всех подразделений организации:

– разработка КПЭ для остальных подразделений на основе опыта пилотных подразделений;

– разработка числовых значений КПЭ для остальных подразделений на месяц-квартал-год. Проведение первичной оценки КПЭ и разработка процедур сбора данных.

Разработка системы мотивации и оплаты труда, зависящей от КПЭ. Внедрение КПЭ. Обеспечение использования КПЭ при принятии управленческих решений по системе трудовой мотивации работников в организации:

– проведение в пилотных подразделениях организации стартовых процедур оценки эффективности и качества мотивации работников по разработанным КПЭ;

– разработка системы оплаты труда и мотивации на базе КПЭ для руководителей подразделений и работников пилотных подразделений;

– утверждение системы и стандартов оплаты труда. Обучение менеджмента и работников. Проведение виртуальных начислений в процессе двух первых оценок по КПЭ и коррекция числовых нормативов КПЭ на 3-6 месяцев;

– разработка и утверждение Положения об оценке эффективности и оплате труда;

– переход к постоянной мотивации и оплате труда на основе КПЭ [48].

Целесообразно также применительно к условиям современного экономического кризиса выявить контрольные точки для отслеживания результативности выполнения задач по мотивации работников организации, а затем и ключевые показатели эффективности деятельности организации и её подразделений. Контрольные точки по результатам выполнения задач организации целесообразно использовать для ежеквартального, полугодового и годового контроля [32].

Кроме того, чтобы программы нематериальной мотивации были эффективными, нужно постоянно выяснять, как к ним относятся сотрудники, и своевременно вносить изменения и дополнения. Как правило, для этого в компаниях используются следующие формы обратной связи:

–регулярные (как минимум ежегодные) исследования удовлетворенности персонала;

– фокус-группы (обычно формируются по принципу репрезентативной выборки среди работников по стандартным критериям пол, возраст, должность, подразделение; группы для руководителей высшего звена могут быть проведены отдельно);

– структурированные интервью с сотрудниками, неформальные беседы;

– открытые встречи с руководителем для ответов на вопросы персонала;

– обеды менеджеров с подчиненными;

– блоги, интранет, почтовый ящик для откликов и предложений;

– интервью с увольняющимися сотрудниками [18].

Компании могут как самостоятельно разработать опросник для проведения исследования и организовать весь процесс сбора данных, так и пригласить сторонних специалистов. Провайдер для проведения опроса привлекается по ряду причин. Во-первых, для обеспечения анонимности и конфиденциальности. В случае же реализации мероприятия силами компании, одному из сотрудников (будь то представитель службы управления персоналом, подразделения информационных технологий, внешних связей или административного отдела) придется взять на себя роль обработчика данных и, таким образом, получить доступ к ответам конкретных людей. Во-вторых, на крупных предприятиях опросы достаточно масштабны (могут охватывать до несколько тысяч участников), и организации может не хватить ресурсов для обработки результатов. В-третьих, провайдер способен предоставить дополнительные технологические решения (например, веб-интерфейс, анализ итогов опроса по определенным параметрам – пол,

возраст, департаменты, организации и т. п.). В-четвертых, для подготовки качественного опросника желательно обладать профессиональными знаниями в области социологии, психологии, статистики, а также обширным опытом составления различных анкет, который позволит получить достоверные сведения (например, минимизировать социально желаемые ответы, количество ошибок / опечаток при заполнении и т. д.) [19].

Наконец, такой подход, когда для проведения исследования привлекается провайдер, дает возможность сравнить свои результаты с данными других предприятий, проводивших подобные процедуры, а также получить профессиональные рекомендации по внедрению изменений с учетом пожеланий, высказанных сотрудниками.

Обычно компании в первую очередь организовывают исследования удовлетворенности общего характера и проводят их, как правило, один или два раза в год. Итоги чрезвычайно важны как для службы персонала, так и для линейных менеджеров и руководителей высшего звена. Благодаря таким мероприятиям руководство может сравнивать результаты разных подразделений, данные по компании в целом за разные годы и т.д. [8].

Также по мере необходимости проводятся исследования, направленные на оценку эффективности исключительно одного из элементов системы мотивации – определенного типа или группы льгот, одной из программ премиальных выплат для конкретной группы сотрудников [24].

3. Разработка направлений по повышению эффективности мотивации и стимулирования работников в организации

3.1. Анализ изучения мотивации работников нефтепроводной отрасли

Особенности формирования и содержания мотивации и стимулирования труда работников нефтепроводной отрасли можно выявить путем проведения социологического исследования.

В Таблице 3.1 указаны виды материального и нематериального стимулирования, применяющиеся в организации АО «****» в настоящее время.

Таблица 3.1 – Материальное и нематериальное стимулирование

| Материальные стимулы | Нематериальные стимулы |
|---|---|
| 1 | 2 |
| - зарплата + премия<br>- оплата обедов, транспортных расходов, фитнес-центров, бассейнов<br>- оплата проезда к месту отдыха, путевок, мобильных телефонов, экскурсий, путешествий<br>- медицинское, стоматологическое страхование<br>- предоставление формы, спецодежды<br>- улучшение организации рабочих мест<br>- предоставление беспроцентной ссуды<br>- материальная помощь (рождение ребенка, похороны)<br>- подарки сотрудникам, исходя из специфических интересов<br>- обеды лучших сотрудников с руководителями компании<br>- программы корпоративного обучения;<br>1 | - развитие чувства достижения результатов<br>- оценка со стороны руководства деловых качеств работника<br>- наделение сотрудников полномочиями<br>- предоставление обратной связи<br>- «слышать подчиненных» - четкая постановка целей<br>- планирование с учетом мнений подчиненных<br>- наставничество<br>- признание:<br>- поставить в пример,<br>- устная благодарность,<br>- письменная похвала непосредственного руководителя в виде записки или электронного письма;<br>- благодарственное письмо сотруднику с отправкой копии вышестоящему руководству;<br>2 |
| - программы содействия работникам | - изготовление именных визиток, еже- |

| | |
|---|---|
| исходя из их интересов;<br>- курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей | дневников и т. д. с корпоративной символикой;<br>- почетная грамота;<br>- благодарность в стихах;<br>- поздравления с днем рождения (топ-менеджером);<br>- присвоение звания «лучший работник месяца»;<br>- помещение фото в корпоративной газете;<br>- приоритеты в получении нового оборудования, инструментов;<br>- работа с кадровым резервом<br>- развитие карьеры (прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального роста)<br>- корпоративные праздники<br>- гибкие рабочие графики<br>- помощь в устройстве детей в д/сады, лагеря<br>- предоставление возможности сотрудникам представлять руководителя в его отсутствие<br>- более ранний старт отпуска |

В ходе исследования эффективности мотивации и стимулирования труда работников нефтепроводной отрасли была использована анкета для изучения наиболее значимых факторов мотивации и стимулирования труда работников, составленная на базе теорий А. Маслоу и Д. Мак Клеланда.

Социологический (анкетный) опрос проводился в апреле 2016 года на базе АО «****». В опросе приняло участие 40 сотрудников в возрасте от 25 до 52 лет.

Данное акционерное общество является единым сетевым интегратором и оператором связи нефтепроводной отрасли.

Направления деятельности общества:

–обеспечение всеми видами технологической и оперативно-производственной связи объектов транспорта и добычи нефти в

соответствии с правилами технической эксплуатации магистральных нефтепроводов;

–предоставление услуг в области связи юридическим и физическим лицам в соответствии с действующим законодательством;

–внешнеэкономическая деятельность, в том числе обеспечение технологической и оперативно-производственной связью транспортировку нефти на экспорт;

–развитие и эксплуатация сетей связи: техническое обслуживание, проектирование, строительство и реконструкция, капитальный ремонт, ввод в эксплуатацию;

–эксплуатация и техническое обслуживание систем охранной и пожарной сигнализаций;

–осуществление других видов деятельности в области связи.

Среди приоритетных задач общества – цифровизация сети связи для создания единого информационного пространства Компании. Кроме того, предприятие нацелено на формирование мультисервисной корпоративной сети и внедрение на ее базе единой ведомственной сети передачи данных, а также сохранение и повышение технологической и эксплуатационной надежности, отказоустойчивости и эффективности системы технологического управления транспортировкой нефти.

История возникновения предприятия неразрывно связана с историей освоения и нефтяных запасов страны. В настоящее время специалисты АО обслуживают свыше 60 тыс. км линий связи. В том числе – кабели связи с металлическими проводниками, радиорелейные линии, волоконно-оптические линии связи.

Подразделения АО – это 13 филиалов, предоставляющих широкий спектр телекоммуникационных услуг предприятиям нефтегазового комплекса, другим организациям и частным лицам в более чем 60-ти регионах России (в том числе обеспечивающих технологической и оперативно-производственной связью транспортировку нефти на экспорт), в

соответствии с лицензиями, выданными Министерством информационных технологий и связи Российской Федерации.

Респондентам предлагалось выявить наиболее важные и значимые моменты по формированию и совершенствованию мотивации и стимулирования труда работников связи нефтепроводной отрасли.

Необходимо было ответить на вопросы анкеты, приведенной в Приложении Б. Наиболее понравившиеся варианты ответов необходимо было обвести либо подчеркнуть, количество ответов на вопрос могло варьироваться.

В проведенном анкетном опросе приняли участие 80% мужчин и 20% женщин; 10% – сотрудники в возрасте до 30 лет, 30% – от 30-40 лет, 40% – в возрасте от 40-50 лет, 20% – в возрасте от 50 и более лет.

В ходе данного социологического опроса были выявлены следующие аспекты, характеризующие особенности мотивации и стимулирования труда работников связи нефтепроводной отрасли: у работников преобладают мотивы материальные (их отметили 37 опрошенных) и мотивы безопасности и защищенности (их отметили 30 опрошенных). Затем следуют такие мотивы, как карьерный рост (28 опрошенных), мотивы самоуважения (25 опрошенных), социальные мотивы (23 опрошенных). Слабее всего выражены мотивы самовыражения (12 опрошенных) и потребности высшего порядка (8 опрошенных). Соотношение мотивов и факторов, побуждающих к трудовой деятельности, представлено в Таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Мотивы, побуждающие к трудовой деятельности

| Мотивы | Количество опрошенных | % |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Материальные | 37 | 23 |
| Безопасность и защищенность | 30 | 18 |
| Карьерный рост | 28 | 17 |
| 1 | 2 | 3 |

| | | |
|---|---|---|
| Самоуважение | 25 | 15 |
| Социальные мотивы | 23 | 14 |
| Самовыражение | 12 | 7 |
| Потребности высшего порядка | 8 | 5 |

Таблица 3.3 – Факторы, преобладающие среди материальных

| Факторы | Количество опрошенных | % |
|---|---|---|
| Заработная плата | 30 | 32 |
| Вознаграждение | 28 | 29 |
| Премии | 15 | 16 |
| Неденежные | 22 | 23 |

Из 37 работников, отметивших материальные мотивы, такие факторы, как заработная плата, отметили 30 опрошенных, регулярные вознаграждения (по итогам квартала, года и т.п.) отметили 28 опрошенных, премии отметили 15 опрошенных и неденежные вознаграждения отметили 22 опрошенных, что представлено в Таблице 3.3.

Таблица 3.4 – Факторы в сфере безопасности и защищенности

| Факторы | Количество опрошенных | % |
|---|---|---|
| Занятость | 25 | 29 |
| Обучение | 12 | 14 |
| Социальные гарантии | 28 | 33 |
| Льготы | 20 | 24 |

Из 30 работников, отметивших мотивы безопасности и защищенности, такие факторы, как занятость, отметили 25 опрошенных, возможность обучения на курсах за счет предприятия отметили 12 опрошенных, социальные гарантии отметили 28 опрошенных и в графе «другое» такой фактор, как льготы, отметили 20 опрошенных, что представлено в Таблице 3.4.

Таблица 3.5 – Факторы в сфере карьеры

| Факторы | Количество опрошенных | % |
|---|---|---|
| Быстрое карьерное продвижение | 19 | 28 |
| Помощь руководства | 14 | 20 |
| Постепенное продвижение | 24 | 35 |
| Новая специальность | 12 | 17 |

Из 28 работников, отметивших мотивы карьерного роста, такие факторы, как быстрое карьерное продвижение, отметили 19 опрошенных, помощь руководства в планировании карьеры отметили 14 опрошенных, гарантированное постепенное карьерное продвижение отметили 24 опрошенных и возможность освоить новую специальность отметили 12 опрошенных, что представлено в Таблице 3.5.

Таблица 3.6 – Факторы в сфере самоуважения

| Факторы | Количество опрошенных | % |
|---|---|---|
| Польза | 10 | 19 |
| Признание | 20 | 38 |
| Компетентность | 14 | 27 |
| Самостоятельность | 8 | 15 |

Из 25 работников, отметивших мотивы самоуважения, такие факторы, как возможность приносить пользу обществу, отметили 10 опрошенных, признание со стороны коллег и окружающих отметили 20 опрошенных, ощущение собственной компетентности отметили 14 опрошенных и чувство самостоятельности отметили 8 опрошенных, что представлено в Таблице 3.6.

Из 23 работников, отметивших социальные мотивы, такой фактор, как привычка к своему коллективу, отметили 20 опрошенных, дружеские отношения в коллективе отметили 18 опрошенных, ощущение собственной нужности коллегам отметили 14 опрошенных и чувство надёжности и уверенности,

возникающее во время работы в коллективе, отметили 8 опрошенных, что представлено в Таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Факторы в сфере социальных мотивов

| Факторы | Количество опрошенных | % |
|---|---|---|
| Привычка | 20 | 31 |
| Дружба | 18 | 28 |
| Нужность | 14 | 22 |
| Надеж-ность | 12 | 19 |

Из 12 работников, отметивших мотивы самовыражения, такой фактор, как важность работы в качестве дела всей жизни, отметили 5 опрошенных, возможность реализовать способности отметили 10 опрошенных, возможность реализовать себя в творчестве отметили 3 опрошенных и чувство вовлеченности в процесс, возникающее во время работы, отметили 6 опрошенных, что представлено в Таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Факторы в сфере самовыражения

| Факторы | Количество опрошен-ных | % |
|---|---|---|
| Важность работы | 5 | 21 |
| Реализация способностей | 10 | 42 |
| Творчество | 3 | 13 |
| Вовлеченность | 6 | 25 |

Из 8 работников, отметивших мотивы потребностей высшего порядка, такой фактор, как власть, отметили 2 опрошенных, фактор успеха отметили 5

опрошенных, причастность к общему делу и коллективу отметили 6 опрошенных и личностный рост в графе «другое» отметили 2 опрошенных, что представлено в Таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Факторы в сфере потребностей высшего порядка

| Факторы | Количество опрошенных | % |
|---|---|---|
| Власть | 2 | 13 |
| Успех | 5 | 33 |
| Причастность | 6 | 40 |
| Личностный рост | 2 | 13 |

Таким образом, можно прийти к выводу, что у опрошенных нами работников преобладают мотивы материальные (их отметили 37 опрошенных) и мотивы безопасности и защищенности (их отметили 30 опрошенных). В сфере материальных мотивов доминируют такие факторы, как заработная плата и регулярные вознаграждения (30 и 28 опрошенных соответственно), в сфере безопасности и защищенности преобладают факторы социальных гарантий (28 опрошенных) и гарантии занятости (25 опрошенных).

## 3.2. Выбор приоритетных направлений повышения эффективности мотивации и стимулирования работников

Для достижения лучшего результата в области повышения эффективности мотивации и стимулирования работников необходимо использовать личностный подход.

Первым шагом должно быть определение потребностей работников. Потребности работника можно разделить на первичные и вторичные. Первичные – это заработная плата. К первичным можно также отнести соцпакет. Вторичные – это благодарственные письма, доска почета, грамоты, поощрения, системы премирования.

На первых порах мотивация осуществляется за счет предоставления соцпакета, в который обычно как минимум входят оплачиваемый больничный и отпуск, выслуга лет, санаторное лечение, защита профсоюза, медицинская страховка.

Далее в действия вступают системы премирования, награждения «Работника месяца» и другие категории, оценка деятельности работника и его возможное поощрение благодарственными письмами, грамотами. Немаловажно, чтобы данные инструменты повышения самооценки работника подкреплялись и материально. Отсутствие подобного баланса может привести к негативным последствиям. Если со стороны руководства будут присутствовать моральные поощрения, которые не будут подкрепляться материально, это приведет к потере интереса персонала в получении такого рода похвалы [16].

Одним из направлений является внедрение рейтинговой оценки деятельности. Цель рейтинговой оценки профессиональной деятельности сотрудника будет заключаться в обеспечении качественного уровня профессиональной деятельности, эффективности сотрудника через разработку и внедрение механизма рейтинговой оценки его деятельности.

Задачами внедрения рейтинговой оценки будут являться:

– расширение возможностей деятельности сотрудника за счет новых организационных, содержательных, финансовых ресурсов;

– стимулирование на поисковую, экспериментальную, инновационную деятельность сотрудников через развитие творческого потенциала и формирование навыков самоанализа;

– создание механизма эффективного мониторинга деятельности сотрудников.

Для внедрения рейтинговой оценки деятельности сотрудников администрация АО «****» может принять следующие управленческие шаги:

– создать новый совет – Совет по рейтинговой оценке, который будет координировать деятельность сотрудников (СРО) и осуществлять продвижение инновационных проектов. О создании нового совета необходимо сообщить Учредителю, подготовить и внести соответствующие изменения в положение о премировании сотрудников;

– внедрить оценочный лист, по которому может проводиться рейтинговая оценка эффективности деятельности сотрудников. Критерии оценки должны быть разработаны с учетом разноплановых интересов сотрудников, они позволяют сотруднику самоопределиться, в какой области можно получить наибольшее количество баллов.

До 25 числа последнего месяца каждого квартала года сотрудник должен производить самооценку продуктивности деятельности за три проработанных месяца и вносить ее в матрицу рейтинговой оценки.

В течение указанного периода отслеживается продуктивность деятельности сотрудников. Заседания СРО проводятся один раз в квартал. На заседании выводится средний балл самооценки сотрудника, и определяются рейтинговые позиции сотрудников.

В течение следующего квартала сотрудники получают за первое место в рейтинге 100% надбавку к окладу, за второе место – 80%, за третье место – 60%. Сотрудники, позиции которых согласно рейтингу находятся в непосредственной близости от третьего места в разрыве до 10 баллов, получают 30% надбавку. Критерии показателей могут изменяться поквартально.

Деньги, конечно, занимают первое место из благ, которые работник хочет получить от проделанной работы, но немаловажно также и признание его заслуг. Использование способа афиширования не только удовлетворит его самолюбие, но и создаст мотивацию для других работников организации.

Одним из способов повышения мотивации сотрудников послужило бы наличие Доски Почета. Доска почета будет являться действенным средством

повышения мотивации персонала, но при условии, что она будет живым источником пропаганды достижений лучших работников, т.к. для большинства людей публичное признание их достижений является мощным мотиватором.

Доска Почета для сотрудников необходима для отражения успехов и особых достижений. Занесение на Доску Почета является одной из форм нематериального поощрения сотрудников и приравнивается к награждению Почетной грамотой. На основании принятого решения директором издается приказ, после которого сотрудник вносится на Доску Почета. Материалы, размещаемые на Доске Почета, должны содержать цветные фотографии и текст, включающий формальные сведения о сотруднике и краткую информацию о заслугах. Материалы на Доске Почета должны обновляться по мере необходимости.

Многое зависит и от корпоративной этики компании. Каждому работнику престижно работать в компании с хорошей репутацией, дружным коллективом и справедливым руководством. Корпоративная этика – это культура организации.

В определении потребностей работников стоит учитывать реализованность сотрудника. Обязанности работника, превышающие его возможности, негативно сказываются как на сотруднике, так и на работодателе. Работник наверняка захочет либо уйти с работы, либо попытаться скрыть отрицательные результаты своей работы и то и другое неблагоприятно скажется на деятельности организации. С обеих сторон возможны не только материальные потери, но и временные [7].

Работодатель, по возможности, должен предоставить работнику перспективу его роста по карьерной лестнице. Компания для своего успешного функционирования непременно должна проводить мониторинг, диагностику для выявления потенциала и представления фактического положения дел в компании.

В качестве мотивации возможно использование принципа примера. Примером может являться как известная личность, так и сам руководитель.

Причем гораздо продуктивнее будет пример руководителя или штатного сотрудника, достигшего определенных высот в работе. Этот пример и ближе к восприятию, и нагляднее.

В мотивацию должен включаться развлекательный аспект. Путевки в лечебно-оздоровительные центры, профилактории, санатории – это только часть.

Каждый работник хочет быть востребован и работать в дружном коллективе. Чувство причастности к успеху компании или подразделения необходимо. Сплотиться позволяет не только совместная работа, но и корпоративы. Это возможность не только увидеть работников в неформальной обстановке, но и познакомиться поближе с коллективом, подружиться, завести более тесные и доверительные отношения. Хорошие отношения в коллективе – показатель того, что работать люди будут, как слаженный, единый механизм. Каждый работник, выполняя свои обязанности, вносит весомый вклад в общее дело [5].

В повышении мотивации следует учитывать статус работника. В первую очередь – социальный и семейный статус. Понятие социальный статус включает в себя предписанный (от рождения), достигнутый (полученный) и смешанный. На деятельность работника не должна оказывать влияние его расовая принадлежность, национальность. Особенное внимание стоит уделять квалифицированным работникам, специалистам, пожилым работникам, работникам со стажем и опытом работы.

Вторым шагом будет являться:

– информирование штата сотрудников о возможности получения тех или иных благ;

–предоставление и получение ожидаемых и неожидаемых потребностей, требований работников.

К ожидаемым относятся предсказуемые действия руководства. Это может быть и предоставление отпуска, заработная плата, соцпакет. Тогда как неожиданными могут быть премии, поощрения, например предоставление

дополнительного отпуска, путевок в санатории, профилактории, бесплатной стажировки, бесплатного абонемента в спортзал или бассейн, свободного выбора графика работы, двойной оплаты труда за выполнение не своих обязанностей, проведение корпоративов, моральное и материальное поздравление руководством с праздниками.

Третьим шагом будет являться оценка деятельности повышения мотивации работников и ее совершенствование. Оценку успеха возможно сделать только после определенного количества времени и проделанной работы [29].

Оценивание деятельности по повышению мотивации дает возможность руководству сделать вывод об адекватности потраченных ресурсов, дальнейшем изменении ситуации или поддержании ее в рабочем состоянии. Анализ ситуации возможен как при наличии данных статистического характера, так и благодаря мониторингу, диагностике. Впоследствии должны быть использованы методы совершенствования мотивации и устранение их противоречивости.

Повысить уровень мотивации у работников позволяет точное и ясное видение ситуации, представление о потребностях и требованиях работников к организации, реализация этих знаний на практике [4].

Анализ системы мотивации показывает, что для повышения эффективности мотивации персонала в организации необходимо давать работнику возможность самовыражения – например, возможность самостоятельно ставить цели, контролировать работу, находить творческие способы решения поставленных задач.

Также целесообразно награждать отдельных людей за интересные идеи и рациональные предложения, т.к. часто остается ощущение, что индивидуальные заслуги работника остаются неучтенными.

Системный, комплексный подход к поощрению идей позволит создать эффективную мотивацию персонала, достигать высокие показатели результативности работы с творческим потенциалом сотрудников.

С целью повышения стимулирования персонала организации и раскрытия их творческого потенциала можно предложить программу создания системы поощрений, ориентированной на поддержку инициативы и привлечения работников к участию в делах организации. Предлагаемая программа ориентирована на создание в организациях инновационного климата, благоприятствующего свободному, творческому поиску и реализации нововведений. Как следствие, повышается мотивация сотрудников [11].

Этапы программы:

Инициативное предложение может быть подано любым работником организации по установленной форме с кратким описанием нововведения, его целесообразности, в двух экземплярах. Один экземпляр заявки инициативного предложения инициатор помещает в «ящик обратной связи», второй экземпляр передает начальнику подразделения, в котором работает, для сведения.

Выемка документов из «ящика обратной связи» производится еженедельно сотрудниками отдела кадровой политики, которые передают указанные документы в комиссию по рассмотрению, в которую входят: заместитель директора по кадровой политике и правовому обеспечению, финансовый директор, технический директор.

При поступлении в комиссию заявки на инициативное предложение регистрируются, рассматриваются, выявляется направление инициативного предложения:

– экономия ресурсов (денежных, материальных, трудовых);

– внедрение механизмов и приспособлений, облегчающих труд;

– улучшение рабочих процессов;

– инициативные предложения по другим направлениям, в случае принесения данным инициативным предложением финансовой выгоды для организации.

Если заявка на инициативное предложение является несоответствующей деятельности организации, инициатору в недельный срок со дня получения заявки дается обратная связь о нецелесообразности внедрения инициативного предложения с указанием причин.

Нецелесообразность внедрения инициативы может быть признана из-за возникновения налоговых рисков в результате внедрения данного инициативного предложения, из-за недоступной технологии, отсутствия достаточного количества персонала для выполнения проекта, свободных средств для реализации проекта и т. д.

Заявки на инициативное предложение направляются для рассмотрения начальникам отделов, где может быть внедрено инициативное предложение, для проведения экспертизы и анализа целесообразности внедрения. Комиссией формируется список данных инициаторов и направляется в отдел мотивации персонала для поощрения инициатора в сумме 1000 руб. за каждое инициативное предложение.

Отдел, в который была направлена заявка, в двухнедельный срок проводит экспертизу заявки, формирует ответ в комиссию по рассмотрению на целесообразность (нецелесообразность) внедрения инициативы.

Первый этап

Руководитель подразделения:

– информирование о направлениях инициативы;

– поощрение за инициативу.

Инициатор

– разработка инициативы;

– подача заявки

Инициатор:

– размещение заявки в «ящиках обратной связи»;

– копия – начальнику.

Отдел кадровой политики:

– выемка документов из «ящиков обратной связи»;

– направление заявок в комиссию по рассмотрению.

Комиссия по рассмотрению:

– рассмотрение заявок;

– отсеивание несоответствующих;

– направление на рассмотрение по направлениям деятельности;

– направление в отдел мотивации списка на поощрение.

Отдел мотивации персонала:

– поощрение инициатора в размере 1000 руб. –обратная связь

Комиссия по рассмотрению:

– направление инициативного предложения в отдел по направлению деятельности для проведения экспертизы предложения.

В случае признания целесообразности внедрения инициативы комиссия по рассмотрению формирует лист визирования с включением в него необходимых заинтересованных во внедрении подразделений для получения согласования (несогласования) по расчету экономической эффективности, возможных рисков, количества персонала, необходимого для внедрения инициативы, и т. д. Инициатор (или группа инициаторов) предоставляет исходные данные для расчета по заявке на инициативное предложение.

При согласовании заявки необходимыми подразделениями комиссия по рассмотрению готовит материалы по данной инициативе для обсуждения на научно-техническом совете, о чем уведомляет инициатора до начала совета.

Комиссия по рассмотрению формирует список инициаторов в отдел мотивации персонала для поощрения в сумме 2000 руб. за каждое инициативное предложение, направленное для обсуждения на научно-технический совет. Таким образом, суммарный размер выплат за поданное предложение составляет 3000 руб. и носит уже не символический характер, как на большинстве предприятий, а стимулирующий.

Второй этап

Отдел по направлению:

– экспертиза заявки;

– ответ в комиссию.

Комиссия по рассмотрению:

– рассылка листа визирования в необходимые службы на обсчет при положительной оценке;

– получение заполненного листа визирования с оценкой эффективности инициативы.

Отдел мотивации:

– поощрение инициатора, чья заявка направлена на НТС.

Комиссия по рассмотрению:

– направление в отдел.

Инициатор (или группа инициаторов) в установленный срок подготавливает презентацию с обоснованием целесообразности внедрения инициативы на научно-техническом совете. Научно-технический совет может состоять из научных и инженерно-технических работников, руководителей основных научно-технических подразделений и направлений, которые могут быть привлечены из организации, а также и из приглашенных членов совета.

Третий этап

Тех.совет: защита и презентация инициативы автором

Внедрение программы позволит повысить трудовое стимулирование работников, предоставит возможности продвижения по службе наиболее инициативным работникам, приумножит их роль в участии управлением предприятием [6].

Приоритетные направления повышения мотивации приведены в Таблице 4.10

Таблица 4.10 – Приоритетные направления повышения мотивации

| Приоритетные направления | Характеристика | Ожидаемый эффект |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Рейтинговая | Обеспечение качественного уров- | Расширение возможностей дея- |

| | | |
|---|---|---|
| оценка деятельности сотрудников | ня профессиональной деятельности, эффективности сотрудника через разработку и внедрение механизма рейтинговой оценки его деятельности. | тельности сотрудника за счет новых организационных, содержательных, финансовых ресурсов; стимулирование на поисковую, экспериментальную, |
| | | 3 |
| | | инновационную деятельность сотрудников через развитие творческого потенциала и формирование навыков самоанализа; создание механизма эффективного мониторинга деятельности сотрудников. |
| Размещение сведений об отличившихся сотрудниках на Доске Почета | Одна из форм нематериального поощрения сотрудников, приравнивается к награждению Почетной грамотой. | Действенное средство повышения мотивации персонала, т.к. для большинства людей публичное признание их достижений является мощным мотиватором. |
| Внедрение программы по поощрению инициативных предложений | Программа ориентирована на создание в организациях инновационного климата, благоприятствующего свободному, творческому поиску и реализации нововведений. Как следствие, повышается мотивация сотрудников. | Позволяет повысить трудовое стимулирование работников, предоставляет возможности продвижения по службе наиболее инициативным работникам, приумножает их роль в участии управлением предприятием |

Проанализировав основные виды стимулирования, приходим к выводу, что наблюдательность и знание потребностей и личностных характеристик сотрудников является одним из важных предпосылок для эффективной работы по повышения эффективности мотивации и стимулирования работников связи нефтепроводной отрасли. Предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала увеличат эффективность деятельности предприятия, помогут внедрить проактивную политику в отношении персонала.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время вопросы мотивации, удержания персонала, привлечения эффективных сотрудников выходят на первый план для руководителей подразделений связи нефтепроводной отрасли.

Основными формами стимулирования для работников связи нефтепроводной отрасли должны стать денежное стимулирование, гибкий график работы, хорошо организованное рабочее место, предоставление возможности решения интересных и сложных задач, возможности реализовать себя, участие в управлении. Наиболее оптимальной является форма оплаты труда, учитывающая квалификацию работника, его образование – высшее или среднее, сложность выполняемой работы. Применение же негативных стимулов – наказаний, выговоров – неэффективно для большинства работников связи нефтепроводной отрасли.

Данные анкетирования по изучению мотивации труда работников связи нефтепроводной отрасли показали, что перспективными направлениями совершенствования мотивационного механизма являются применение моральных стимулов, продвижение по службе, обеспечение комфортных условий труда и исполнительской дисциплины, благоприятного психологического климата, информированности сотрудников, предоставление возможности для самореализации.

Из результатов исследования видно, что в подразделениях связи работников нефтепроводной отрасли доминирует клановая культура. Для этого типа характерна дружественная обстановка в коллективе, его сплоченность, преданность, отношение к лидерам и к главам компании как к воспитателям. Такие организации похожи на большие семьи, в которых почитаются старшие, заботятся о младших, передают традиции из поколения в поколение. Компании с клановой культурой поощряют командную работу.

Организация действительно похожа на большую, сложноорганизованную, но дружную семью. Сплочению коллектива

способствуют путевки для лучших сотрудников в санатории и дома отдыха, отправление детей членов организации в пионерские лагеря, футбольные матчи и другие выездные мероприятия. Для привлечения сотрудников к управлению действует программа акционирования. В ней может принимать участие лишь руководящий состав.

Перед руководящим звеном постоянно ставятся новые цели и задачи, регулярное выполнение которых способствует продвижению по службе.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] – М.: Юнити-Дана, 2013. – 440 с.

2. Баткаева, И.А. Организация оплаты труда персонала [Текст] / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2012. – 985 с.

3. Бондаренко, И.Н. Личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности [Текст] – М., 2010. – 26 с.

4. Варенов, А.В. Мотивация персонала. Игра или работа. [Текст] / А.В.Варенов, С.Ю. Исаев. – М.: Речь, 2012. – 160 с.

5. Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. – М.: Гуманитарный центр, 2012. – 156 с.

6. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда [Текст] – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 273 с.

7. Волосский, А. Мотивация и стимуляция труда [Текст] – М.: Техносфера, 2012. – 496 с.

8. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала Текст] – М., 2014. – 272 с.

9. Дятлов, А.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии [Текст]: учебник / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес букс, 2007. – 400 с.

10. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2012. – 464 с.

11. Зиновьева, Е.Г. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации [Текст] / Е.Г. Зиновьева, И.П.Мехоношина // Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар.науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 22-23 апр. 2010 г. – СПб.: СПбГИПСР, 2010. – 604 с.

12. Исаев, А.П. Методы оценки результатов работы и мотивации персонала – [электронный ресурс] URL: http: // www.elitarium.ru/2009/03/20/ocenka_rezultatov_raboty.html (дата обращения к источнику 15. 05. 2016)

13. Казаченко, А.В. Управление крупным предприятием [Текст] / А.В. Казаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю.Ладыко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.

14. Караваев, В.А. Управление позитивной мотивацией сотрудников организации // Современная экономика: проблемы. Тенденции, перспективы. – 2011. – № 5. – [электронный ресурс] URL: http://www.mivlgu.ru/vypusk-%E2%84%965-2011-god (дата обращения к источнику 15.05.2016).

15. Кибанов, А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 5. – С.31-36.

16. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанов, М.В.Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с.

17. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] – М., 2007. – 447 с.

18. Кирхлер, Э., Родлер К. Мотивация в организациях [Текст] / Э.Кирхлер, К. Родлер. – М.: Гуманитарный центр, 2013. – 144 с.

19. Крутицкая, Е.А. «Комплексная оценка персонала – это как?» – [электронный ресурс] URL: http://www.krutitskaya.com (дата обращения к источнику 17.05.2016).

20. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика [Текст]: учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 398 с.

21. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях [Текст] // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 376-379.

22. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] – СПб: Евразия, 2014. – 478 с.

23. Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации [Текст]: М.: Гуманитарный центр, 2013. – 184 с.

24. Мизинцева, М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: учебник и практикум [Текст] / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М.: Юрайт, 2014. – 384с.

25. Минков, Е.Г. Мотивация. Структура и функционирование [Текст] – М.: Феникс +, 2014. – 416 с.

26. Митрофанова, Е. Как, отвечая требованиям рынка, сохранить корпоративные ценности [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 43-48.

27. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала [Текст] – М.: МарТ, 2013. – 272 с.

28. Муравьев, Ю.Л. Возможности и ограничения использования классических теорий мотивации в практике управления предприятием [Текст] // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 1. – С. 89-92.

29. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] – М.: Харвест, 2013. – 254 с.

30. Нюттен, Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего [Текст] – М.: Смысл, 2013. – 608 с.

31. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г.Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 640 с.

32. Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации [Текст] // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 4. – С. 276-286.

33. Орлова, Е.В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) [Текст] – М.: Библиотечка «Российской Газеты», 2012. – 176 с.

34. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации [Текст] – М.: Едиториал УРСС, 2014. – 224 с.

35. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст] – М.: Академия, 2012. – 338 с.

36. Пустовалова, А. Соцпакет: что желаем, что имеем – [электронный ресурс] URL: http://www.rabota.ru/research/statistika_rynka_truda/sotspaket_chto_zhelaem_chto_i meem.html (дата обращения к источнику: 15.04.2016).

37. Ребров, А.В. Влияние структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность труда [Текст] – М., 2009. – 26 с.

38. Ревуцкий, Л.Д. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. Информационно-аналитический портал – [электронный ресурс] URL: http://gaap.ru/articles/127499/ (дата обращения к источнику: 14.04.2016).

39. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

40. Скворцов, В.Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Текст] / В.Н. Скворцов, Е.А. Маклакова // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – Т. 6. – 2013. – № 1. – С.54-68.

41. Тимохин, В.Н. Модель управления мотивацией на промышленном предприятии [Текст] / В.Н. Тимохин, Я.В. Тимохина // Экономическая кибернетика (53-54). – 2008. – № 5-6. – С. 72-77.

42. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование [Текст] / Под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 стр.

43. Хромовских, Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений [Текст] – Владивосток, 2010. – 312 с.

44. Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда [Текст]: учебно-методическое пособие – СПб., 2013. – 343 с.

45. Чубенко, Л.Б. Нематериальное стимулирование работников [Текст] // Современный кадровый менеджмент. Вып. 4 / Под ред. Т.Ю. Базарова. – М.: ИПКгосслужбы, 2005. – С. 226-239.

46. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст] – М.: ГроссМедиа, 2014. – 224 с.

47. Шахова, В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учеб.-метод. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.

48. Шиндиев, А.Г. Методика оценки эффективности системы и мониторинга достаточности организационно-методического обеспечения систем мотивации труда на предприятии [Текст] // Транспортное дело России. – 2011. – №11. – С. 15-17.

Приложение А

Таблица 1.1 – Основные положения и недостатки классических теорий мотивации

| Теории мотивации | Основные положения | Недостатки |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Иерархическая (А. Маслоу) | Выделены пять основных групп потребностей, расположенных по иерархии от низших к высшим. Их удовлетворение происходит поэтапно, от одной группы к другой, автоматически | Поэтапность в удовлетворении потребностей на практике соблюдается крайне редко |
| Двух факторов (Ф. Герцберг) | Трудовые мотивы разделены на две группы:«мотиваторы» и «гигиенические факторы». Механизм их действия существенно отличается, первые – мотивируют постоянно, вторые – имеют ограниченное влияние | Деление мотивов на две группы факторов условно, при этом не учитываются индивидуальные различия людей |
| Высших потребностей (Д. Мак-Клелланд) | Высшие потребности представлены тремя группами: власти, успеха, причастности. Рассматривается возможность развития потребностей | Не учитываются потребности «низшего» уровня |
| Трехуровневая (К. Алдерфер) | Выделены три уровня потребностей. Их удовлетворение происходит от низших к высшим, но при невозможности удовлетворения высшей потребности происходит возвращение «вниз» | Рассматривается ограниченный круг потребностей. Возможность замены не подтверждена на практике |
| Двухуровневая система потребностей (Л.С. Выготский) | Выделены две обособленные группы мотивов: низших и высших. Удовлетворение потребностей одного уровня за счет другого не происходит | Высшие и низшие мотивы рассматриваются оторванно друг от друга |
| Теория ожиданий (В. Врум) | Мотивация рассматривается как сложный процесс, зависящий от нескольких переменных: результата, вознаграждения, ценности. Учитываются особенности индивидуального восприятия работников | Представлены лишь три группы мотивов, остальные мотивы в теории не рассматриваются |

Продолжение таблицы 1.1

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Теория справедливости (С. Адамс) | В качестве фактора мотивации рассматривается справедливость вознаграждения по отношению к другим работникам | Круг рассматриваемых мотивов весьма ограничен |
| Комплексная (Л. Портера-Э. Лоулера) | Объединяет сразу пять мотивирующих факторов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения | Сложна в применении на практике. Не учитывает индивидуальные особенности людей |
| Усиления (В. Скиннера) | При мотивации учитывается опыт аналогичной деятельности в прошлом | Рассматривает лишь один из возможных аспектов мотивации |
| «Х» и «У» (Д. Макгрегора) | Мотивация осуществляется через различные стили управления: административный и демократический. Выбор стиля определяется типом работников | Чистые типы поведения встречаются редко. Поведение во многом зависит от содержания работы |
| «Z» Ранговой мотивации (В. Оучи) | Мотивация осуществляется через место работника в иерархии организации, определяемое его трудовым поведением. Управление осуществляется через социальные связи и отношения | Плохо применима к иной (неяпонской) психологии и национальной культуре |

Приложение Б

Анкета для изучения наиболее значимых факторов мотивации и стимулирования труда работников

Ваша специальность и занимаемая должность (вписать) _____;

1. Образование: среднее, высшее, последипломное (нужное подчеркнуть);

2. Пол: муж./жен. (нужное подчеркнуть);

3. Возрастная категория: до25лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет, 46-60 лет и старше (нужное подчеркнуть);

4. Стаж работы на предприятии/общий стаж работы _____ /_____лет;

5. Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (отметьте любым знаком все устраивающие вас варианты или впишите свои):

а) материальные:

•потребность постоянного получения заработной платы;

• вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;

•другие поощрения и выплаты (премии);

•другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты) _____;

б) безопасности и защищенности:

•гарантии занятости (уверенность в занятости на предприятии);

•обучение на различных курсах при поддержке предприятия;

• гарантии социального характера (отпуск, поддержка при болезни);

•другие _____;

в) карьера:

•быстрое продвижение карьеры;

• планирование вашей карьеры руководством предприятия;

•возможность постепенно повысить свой должностной статус;

•возможность освоить новую специальность;

г) социальные:

•многолетняя привычка работать в данном коллективе;

•возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;

•ощущение своей нужности людям;

•другие _____;

д) самоуважение:

•ваша трудовая деятельность позволяет вам считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую для общества и страны работу;

•получаете ли вы признание от окружающих за свою трудовую деятельность;

•ощущаете ли вы свою компетентность в вашей профессии;

•самостоятельность в принятии решений;

•другие _____;

е) самовыражение:

•работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;

•реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства;

•работа дает вам возможность творчески выразить себя;

•ощущаете ли вы свою максимальную вовлеченность в процесс труда;

•другие _____;

ж) потребности высшего порядка:

•потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своего предприятия?);

•потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей профессиональной деятельности);

•потребность в причастности к чему или кому-либо;

•другие _____.