**Курсовая работа**

**Роль мотивации в управлении**

**Оглавление**

|  |  |
| --- | --- |
| **Введени**е…………………………………………………………………. | 3 |
| **ГЛАВА 1. Теоретические аспекты мотивации** ……………………. | 5 |
| * 1. Мотивация: понятие и процесс……………………………………… | 5 |
| 1.2 Виды, система и теории мотивации трудовой деятельности ……… | 10 |
| **ГЛАВА 2. Исследование роли мотивации в управлении**  **на примере ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»**………………………………. | 19 |
| 2.1. Характеристика системы управления ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» | 19 |
| 2.2 Характеристика организационной структуры управления в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» ……………………………………………………. | 23 |
| 2.3 Исследование действующей системы мотивации ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ …………………………………………………………………….. | 24 |
| **ГЛАВА 3. Предложения по повышению роли мотивации в управлении ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»** …………………………….. | 30 |
| **Заключение**………………………………………………………………. | 36 |
| **Библиография** …………………………………………………………… | 38 |

**Введение**

Тема роли мотивации в управления является актуальной в современной экономике, поскольку мотивация персонала является основным средством получения максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Мотивация, с одной стороны, является, одной из ведущих функций управления, с другой стороны, сопровождает весь управленческий процесс, начиная от стадии выработки целей и принятия решения, заканчивая получением конечного результата. Поэтому вопросы мотивации признаются ключевыми при формировании управленческого процесса и нередко становится предметом исследований. В настоящее время написано множество научных теорий мотивации, опубликовано учебных пособий и статей по различным аспектам мотивации.

Объектом внимания современной управленческой науки, наряду с вопросами улучшения экономических показателей, разработки и реализации стратегии продвижения товара на рынке, оказывается также максимизация эффективности менеджмента за счет совершенствования процессов управления персоналом путем формирования, развития и совершенствования систем мотивации. В то же время теоретические аспекты построения адекватных российской специфике механизмов мотивации нуждаются в дальнейшей разработке.

Следует также отметить, что в отечественных организациях и предприятиях нашей стране наблюдается большое количество проблем, связанных с мотивационной деятельностью: неудовлетворенность размером заработной платы, условиями труда на предприятии, проблемы взаимоотношений персонала с руководством. Основными причинами препятствием на пути решения этих вопросов – нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль.

Таким образом, ряд вопросов, имеющих отношение к мотивации, требует дальнейшего исследования.

Цель данной работы - исследование роли мотивации в управлении.

Для реализации этой цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и процесс мотивации в управлении.
2. Охарактеризовать виды, система и теории мотивации трудовой деятельности.
3. Описать систему управления ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».
4. Охарактеризовать организационную структуру управления ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».
5. Исследовать действующую систему мотивации ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ.
6. Предложить меры по повышению роли мотивации в управлении ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».

Объект исследования: производственные, экономические и социально-психологические отношения, складывающиеся в процессе управления.

Предмет исследовании - особенности мотивации в управлении.

Информационной базой исследования являются труды классиков экономической теории, работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам мотивации.

Методы исследования: методы научного познания, обобщение, анализ, синтез.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы.

**ГЛАВА 1. Теоретические аспекты мотивации**

* 1. **Мотивация: понятие и процесс**

Мотивация, наравне с другими основными функциями управления –планированием, организацией и контролем – необходима для достижения цели предприятия (организации) путем воздействия на персонал.

Мотивация человека к деятельности, в самом общем виде, представляет собой комплекс движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий и которые находятся как внутри, так и вне человека, заставляя его совершать осознанно или неосознанно определенные поступки. Иными словами, мотивация определяется как комплекс причин, имеющих психологический характер и объясняющих поведение человека, его направленность, активность[[1]](#footnote-1).

Ряд авторов понимает под мотивацией внешнее или внутреннее побуждение субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования. Существует точка зрения, согласно которой мотивация – это направление к деятельности, состояние личности, которое определяет, с какой направленностью и насколько активно действует человек. Некоторые авторы придерживаются следующей позиции: мотивация представляет собой процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, систему различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия.

Приведенные выше определения указывают на то, что мотивация формирует такие условия деятельности, при которых происходит сопоставление интересов предприятия и персонала на взаимовыгодной основе.

В науке и практике менеджмента термин «мотивация» имеет двоякий смысл: он может обозначать комплекс факторов, определяющих поведение человека (включающих, к примеру, цели, намерения, потребности, мотивы, стремления и др.), а может выражать также характеристику процесса, на определенном уровне стимулирующего и поддерживающего поведенческую активность.

В современной управленческой теории понятие мотивации рассматривается с позиции двух подходов:

1) мотивация – это совокупность действий руководителя, побуждающих людей делать то, что он считает необходимым;

2)  мотивация – это установление взаимоотношений между членами трудового коллектива, побуждающие их выполнять работу, необходимую с точки зрения руководителя[[2]](#footnote-2).

Общая характеристика процесса мотивации можно более наглядно представить при рассмотрении понятий: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Потребности и вознаграждение являются основными категориями теории мотивации.

Потребность у людей появляется в случае физиологического или психологического недостатка в чём-либо, она выражает то, что возникает и находится внутри человека и требует удовлетворения. Потребности есть у каждого человека, они могут быть общими для разных людей и в то же время для каждого человека иметь индивидуальное проявление.

В связи с тем, что потребности человека вызывают желание их удовлетворения, то руководством предприятия должны создаваться такие условия работы, при которых у работников появится ощущение того, что они могут удовлетворить свои потребности посредством такого типа поведения, которое приводит к достижению целей организации. Инициируется потребность посредством мотивов – тех самых психологических причин, которые побуждают людей к активной деятельности, направленной на удовлетворение потребности.

Побудительные силы, определяющие отношение человека к трудовой деятельности, могут быть различными: внутренними и  внешними. Внутренними побудительными силами считаются потребности, интересы, мотивы, стремления, желания,  идеалы ценности, ценностные ориентации, внешними – разнообразные средства морального и экономического воздействия (стимулы), используемые предприятиями,  общественными организациями, государством с целью повышения трудовой активности сотрудников. Сутью процесса мотивации трудовой деятельности признается возникновение и развитие именно побудительных сил. Рассматривая как процесс, мотивацию можно представить рядом последовательных этапов[[3]](#footnote-3):

I. Возникновение потребностей.

II. Поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

III. Определение целей (направлений) действия. На этом этапе определяется, что именно и какими средствами обеспечивается потребность, выявляется, что нужно для получения того, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо для устранения потребности.

IV. Реализация действия. На этом этапе затрачиваются усилия для осуществления действий, которые открывают е возможность приобретения того, что необходимо для устранения потребности. Поскольку трудовой процесс влияет на мотивацию, на этом этапе можно корректировать цели.

V. Получение вознаграждения за реализацию действия. Выполнив работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, или то, что он может обменять на желаемое для него. На данном этапе определяется, в какой степени выполнение действий обеспечивает желаемый результат и какие внести в связи с этим в мотивацию к действию.

VI. Ликвидация потребности. Субъект прекращает деятельность до возникновения новой потребности или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Схема процесса мотивации поведения через потребности представлена на рисунке 1.1[[4]](#footnote-4)

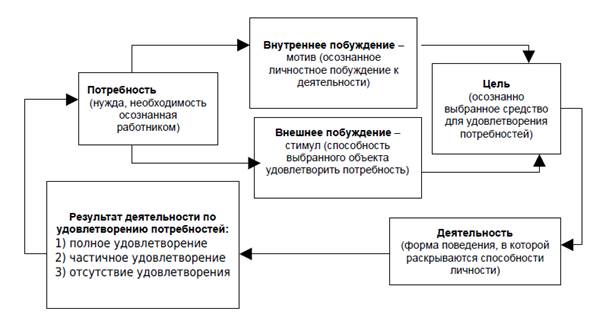


Рисунок 1.1 - Процесс мотивации поведения через потребности

Особое место в процессе мотивации работника занимает мотив, который, являясь связующим звеном между потребностями человека и его поведением, представляет собой его внутренний побудитель к действию.

Поскольку одна и та же потребность реализуется посредством разных мотивов, то не потребности, а именно мотивы отличают людей друг от друга.

Исходя из вышесказанного, под мотивом следует понимать состояние предрасположенности, готовности и склонности действовать определенным образом.

Структура мотива включает:

- потребность, которую стремится удовлетворить работник;

- вознаграждение (благо), способное удовлетворить эту потребность;

- действие, которое требуется совершить для получения блага.

Человеческие мотивы вполне разнообразны и подвижны, но поведение человека определяют, преимущественно, ряд наиболее значимых из них, которые в совокупности составляют мотивационное ядро.

В мотивационное ядро трудового поведения входят, как правило, следующие определяющее мотивы:

1) мотивы обеспечения, связанные с суммой материальных средств, которая необходима для обеспечения благополучия работника и его семьи; данные мотивы отражает материальная заинтересованность работника, его ориентация на заработок;

2) мотивы призвания, выражающие стремление работника реализовать в процессе трудовой деятельности свои потенциальные возможности;

3) мотивы престижа, отражающие желание работника реализовать свою социальную, приняв участие в общественно значимой деятельности[[5]](#footnote-5).

Эффективное управление подчиненными требует от руководства знания, хотя бы в общих чертах, основных мотивов их поведения и способов воздействия на них (ослабление нежелательных, развитие желательных,) и возможных результатов этих усилий.

Вознаграждением считается всё то, что человек считает для себя ценным. Существует внутреннее и внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение обусловлено самой работой. Если работа удовлетворяет работника, то вознаграждение выражается у него как чувство самоуважения, гордость за достижение определенных результатов, как чувство значимости выполненной работы.

Внешнее вознаграждение представлено оценкой труда работника со стороны организации в виде заработной платы, продвижения по службе, моральных и материальных поощрений. Оптимальное сочетание внутреннего и внешнего вознаграждения представляет собой эффективный рычаг повышения мотивации труда.

Таким образом, мотивация признается побудительной, движущей, силой деятельности людей и их поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществ­ление.

**1.2 Виды, система и теории мотивации** **трудовой деятельности**

## 

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам.

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

Материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни – зависит от уровня личного дохода, его структуры, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации, дифференциации доходов в обществе и организации.

Трудовая мотивация возникает непосредственно в процессе работы, инициируется её содержанием, условиями, режимом труда организацией трудового процесса. Трудовая мотивация – это внутренняя мотивация человека, комплекс внутренних движущих сил его поведения, связанных с работой. Трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью труда, с другой стороны – с самореализацией, самовыражением работника.

Статусная мотивация связана со стремлением работника получить более высокую должность и является внутренней движущей силой поведения для того, чтобы он, выполняя более сложную и ответственную работу, нашел свое место в престижных, социально значимых сферах организации. Помимо этого, человеку может быть стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

Нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование – воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Нормативная и принудительная мотивации относятся к прямым видам мотивации, так как оказывают непосредственное воздействие на подчиненных, стимулирование – косвенный вид мотивации, поскольку основан на воздействии внешних факторов – стимулов[[6]](#footnote-6).

По источникам возникновения различают мотивацию внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация проявляется в тех условиях, когда субъект, формирует мотивы при решении задач. В частности, это может быть стремление к познанию, достижению определенной цели, завершению работы, страх, желание бороться. Внутренняя мотивация заставляет людей действовать спокойнее; они более добросовестно выполняют свою работу, затрачивают при этом меньше сил, лучше понимают задачу и быстрее овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию – это результат взаимодействия сложного комплекса изменяющихся потребностей, поэтому руководство для задействования мотивации должно определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, к примеру, путем распоряжения, оплату за работу, правила поведения и т. д.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и так далее. Отрицательная мотивация - это, прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности.

Различают также социально-психологиче­скую и социально-экономическую мотивации. Социально-психологиче­ская мотивация определяется такими влияющими на человека факторами, как ценности, нормы, образцы поведения, социаль­ные ожидания и т. д. Социально-экономическая мотивация форми­руется под влиянием широкого   круга факторов,   таких,   как система   принципы оплаты труда и формирования доходов, организации труда, производства и управления, критерии подбора и выдвижения кадров, предпринимательская среда, отношения собственности, условия  для конкуренции. Эти   виды   мотивации взаимообусловлены и неразрывны.

Различают также текущую и перспективную мотивацию. Мотивация признается  текущей, если мотивы определяют тактику пове­дения и связаны только с ближайшим будущим. Если же мотивы действий человека и его цель предназначены для отдален­ного будущего и определяют стратегию поведения, такая мотивация называется перспективной.

Трудовая активность человека, а, значит, и эффективность его труда зависит от перспективности мотивации. Перспек­тивная мотивация является побудительной силой для борьбы работника с препятствиями и трудностями в работе, то время как, настоящее является для него всего лишь этапом достижения перспективных целей. В том случае, когда работник действует на основе только текущей мотивации, малейший неуспех вызовет у него снижение трудовой активности. Перспек­тивная мотивация включает знание работником направлений и задач стратегического развития предприятия. В процессе управления персоналом важно применять правильное сочетание перспективной и текущей мотивации.

Выделяются три типа мотивации труда: прямая, косвенная, побудительная. Задача прямой мотивации – сформировать интерес к работе и ее результа­там. Факторами прямой мотивации считаются: сознание своих достижений для общества, признание их окружающими, содержание труда, чувство ответственности и самореализации личности в труде. Как правило, основанная на таких мотивах деятельность приносит человеку удовлетворение, поскольку он работает не только для получения заработ­ка, ему интересно содержание самой работы, творчества. Поэтому контролировать труд работников, обладателей прямой мотивации, не требуется. Основа косвенной мотивации –  материальная заинтересован­ность. К факторам этого типа мотивации относятся: уровень напряженности норм труда, формы оплаты труда, цены на продукцию, уровень инфляции. Здесь труд представляет собой форму цены на рабочую силу, как «инструментальную» ценность, которую обмени­вают на производимые товары и услуги. В основе побудительной мотивации лежат страх и обязан­ности. Побудительную мотивацию определяют власть, социальная напряжен­ность, уровень безработицы и отсут­ствие гарантии сохранения рабочего места, неуверенность в завтрашнем дне.

Мотивация трудовой деятельности, как система, включает интересы, потребности, ценностные ориентации и установки, мотивы и мотивационную структуру поведения (рис. 1.2) [[7]](#footnote-7).

|  |
| --- |
|  |
|  | http://lo1.ru/gos/5/Content/1/1.2.files/image001.gif |

Рисунок 1.2 - Система мотивации трудовой деятельности.

Потребности производства вызваны необходимостью обеспечить простое и расширенное воспроизводство, коллектив. Общественные потребности формируются под влиянием разнообразных экономиче­ских, географических, социально-демографических и других факторов. При этом решающая роль принадлежит развитию производственных отноше­ний и производительных сил, современным способам организации производства, труда и управ­ления.

Личные потребности людей можно разделить на  интеллектуаль­ные (духовные): потребности в общении с другими членами общества, знаниях, приобщении к науке, искусству и т. п., и материальные: потребности в жилище, пище и др.). Личные потребности, являясь побудительной силой трудового поведения человека, обусловлены тем, что удовлетворение материальных потребностей можно достичь только через труд. В итогн формируется осознанное отношение к труду, который воспри­нимается как средство обеспечения физического существования, потребности выражаются в форме интереса к каким-то видам деятельности, предметам и объектам.

В форме интереса выражается способ удовлетворения потребностей, возможный в данных условиях. Если потребности показывают, что необходимо работнику для его нормального существования (деятельности), то интерес дает ответ на вопрос, как следует действовать, чтобы удовлетворить ту или иную потребность.

Носителями потребностей и интересов выступают разнообразные общности, т. е. общество в целом, социальные группы, регионы, трудовые коллективы, а также отдельные работники. Каждой общности (субъекту) свойственна совокупность различных инте­ресов. В процессе трудовой деятельности происходит постоянное переплетение личных (индивидуальных), коллективных и обществен­ных интересов. Соотношение и взаимодействие этих интересов определяет социально-экономическое развитие общества. Выявление противоречий в интересах, нахождение путей их решения обуслав­ливают борьбу нового со старым, свидетельствует о продвижении общества вперед.

На практике коллективные потребности и интересы выражаются в системе целей и показателей, отражающих коллективные резуль­таты труда. Этим определяется большая значимость установления таких плановых и оценочных показателей работы предприятия, в выполнении которых работники должны быть лично заинтере­сованы. Эта личная заинтересованность обеспечивается выбором соответствующих форм и систем оплаты труда[[8]](#footnote-8).

Чтобы определить факторы, воздействующие на мотивацию работников, следует обратиться к теориям мотивации, которые, как правило, разделяют на две группы:

1. Содержательные теории мотивации, основанные на изучении внутренних побуждений личности (потребностей), которые являются главными мотивами их поведения..

Одной из основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации принпризнается теория иерархии потребностей, разработанная Абрхамом Маслоу, который считал, что на человека влияет целый комплекс потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии. Руководитель, хорошо зная уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности. К мотиваторам относятся физиологические потребности, потребность в безопасности, общении, уважении и самовыражении. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям.

Согласно позиции Дэвида Мак Клелланда, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

- потребность в успехе,

- потребность власти,

- потребность в принадлежности.

По М. Клелланду, для улучшения мотивации менеджеров целесообразно повсеместно использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, добивающихся наивысшей эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой и подчиненны­ми напряженные, но реальные задачи.

В теории Фредерика Герцберга рассмотрено влияние гигиенических факторов и мотиваторов. По результатам своих исследований Герцберг сделал ряд выводов:

- отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворен­ности трудом.

- наличие мотиваторов может лишь частично и неполно ком­пенсировать отсутствие факторов гигиены.

- в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.

Позитивное максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов ги­гиены.

Главный практический вывод из теории Херцберга состоит в том, что руководители должны дифференцированно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не де­лать ставку на гигиенические факторы как основные. Им не следует тратить время и средства на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

2) Процессуальные теории мотивации относятся к перечню более современных теорий, базирующихся, прежде всего, на выявлении особенностей поведения людей с учетом воспитания и познания (теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера, теория ожидания,).

Относительно теории ожидания можно сделать вывод, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия с учетом возможных последствий, к которым для них эти действия могут привести. На основе доступной им информации люди делают выбор одного из вариантов действия, исходя из того, что они получат в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. По теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

По теории эффективности, работник оценивает эффективность мотивации не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Важным выводом из теории мотивации Л. Портера - Э. Лоулера является то, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться. Выводом из теории Л.С. Выготского является то, что существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование[[9]](#footnote-9).

Данные теории не являются взаимоисключающими, хотя и расходятся по ряду вопросов. Можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории), поскольку структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, То, что считается лучшим для мотивации одних людей, оказывается совершенно непригодным для других.

**ГЛАВА 2. Исследование роли мотивации в управлении**

**на примере ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»**

**2.1. Характеристика системы управления ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»**

ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» - дочернее общество ОАО «ЛУКОЙЛ», образованное в 2004 году путем слияния двух нефтегазодобывающих предприятий ЗАО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» и ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЬ».

Компания ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» совместно с дочерними предприятиями осуществляет добычу нефти и газа в 26 административных районах Прикамья. В структуру Группы предприятий ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» входят: нефтедобывающие подразделения: цеха добычи нефти и газа № 1-12; дочерние предприятия ООО «УралОйл», ООО «Аксаитовнефть»; совместные предприятия ЗАО «ПермТОТИнефть», ЗАО «Кама-ойл».

ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» руководствуется в своей деятельности правилами, стандартами и другими нормами, установленными государственными органами власти, Компанией, а также самим Обществом, образующими нормативную базу Общества.

Деятельность всех структурных подразделений Общества определяется положениями о структурных подразделениях, соответствующих по своему содержанию ролям подразделения в бизнес-процессах Общества.

Цель системы управления Обществом - создание организационных условий для эффективного использования ресурсов и достижения целей, поставленных перед ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».

Система управления ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» является процессно-ориентированной и связана с систематической идентификацией бизнес-процессов в деятельности Общества, менеджментом бизнес-процессов (прежде всего - обеспечением их взаимодействия) и постоянным совершенствованием бизнес-процессов. В Обществе формализованы 22 бизнес-процесса верхнего уровня. Каждому бизнес-процессу назначается один владелец бизнес-процесса. Владелец бизнес-процесса отвечает за принятие ключевых решений по данному бизнес-процессу и несет ответственность за достижение результата бизнес-процесса.

Система управления ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» включает ряд взаимосвязанных элементов. Основные элементы системы управления соответствуют ключевым принципам организации управления Общества.

Обязанности и полномочия должностных лиц структурируются по элементам системы управления: стратегия; бизнес-процессы; организационная структура; кадры; финансы; взаимодействие с контрагентами. Ответственность должностных лиц в соответствии с закрепленными за ними процессами распространяется на Группу предприятий ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ». Управление бизнес-процессами и выполнение бизнес-процессов осуществляется в соответствии с ролями участия в выполнении бизнес-процесса.

Высшим органом управления ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» является Общее собрание участников. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества - Генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом - Правлением. Полномочия Правления Общества регламентируются Уставом Общества и Положением о Правлении. Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания участников и Правления Общества.[[10]](#footnote-10)

Деятельность Общества носит целенаправленный характер, степень достижения целей описывается конечным набором измеряемых параметров. Цели достигаются выполнением взаимосвязанных работ, выстроенных в систему бизнес-процессов. Полномочия и ответственность за решения, утверждение, экспертизу, исполнение и контроллинг по бизнес-процессам, целям, активам распределены между должностными лицами, структурными подразделениями ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ». Согласованное и эффективное взаимодействие менеджеров и исполнителей при выполнении бизнес-процессов достигается за счет оперативного документирования фактов деятельности и четкого распределения информации.

ОАО «ЛУКОЙЛ» устанавливает ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели и ключевые показатели деятельности (КПД). Ответственным за достижение целей и КПД, установленных Компанией, является Генеральный директор Общества.

Для достижения установленных целей и КПД Общество разрабатывает и согласует с Компанией ОАО «ЛУКОЙЛ» программы, планы и бюджеты в порядке, установленном Компанией ОАО «ЛУКОЙЛ».

Общество может устанавливать себе дополнительные долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели, не противоречащие целям, установленным Компанией ОАО «ЛУКОЙЛ». Методология и порядок установки таких целей определяются Обществом самостоятельно.

Контроль достижения целей ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» осуществляется посредством системы КПД, которая включает:

- ключевые показатели Общества;

- ключевые показатели бизнес-процессов.

Ключевые показатели Общества включают:

- показатели, установленные Обществу Компанией в составе Свода ключевых показателей деятельности,

- показатели, разработанные и установленные Обществом самостоятельно, исходя из необходимости контроля достижения дополнительных целей[[11]](#footnote-11).

Оценка достижения результатов бизнес-процесса осуществляется через КПД бизнес-процессов, с помощью которых измеряются результативность и эффективность бизнес-процессов.

Приоритетное направление стратегии ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» - динамичное развитие, предполагающее совершенствование производственной и технологической базы, поиск и внедрение самых безупречных методов управления, в том числе, персоналом, в целях повышения акционерной стоимости компании и ее конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках. Основная цель в области политики управления сотрудниками - получение максимальной отдачи от инвестиций в персонал, привлечение к работе в организации лучших специалистов. Подобный подход предопределил создание наиболее эффективной для предприятия модели оплаты труда, к которой предъявлялись следующие требования:

- ориентация и мотивация работников на достижение целей, обусловленных бизнес-стратегией компании;

- обеспечение конкурентного уровня оплаты труда для привлечения в организацию лучших специалистов отрасли;

- справедливое и объективное вознаграждение и поощрение сотрудников за их успехи;

- гибкая и адекватная реакция на изменения на рынке труда и внутри предприятия, а также на региональном и отраслевом рынках.

Этим требованиям соответствует система начисления заработной платы по методологии Hay Group, которая внедрена в головной организации «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд» в 2003 году. Проект системы по данной методологии, реализованный в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» в феврале 2003 года, существенным образом изменил подход к установлению базовой части оплаты труда руководителей, специалистов и служащих, обеспечив большую обоснованность размера их должностных окладов. Устранены недостатки, присущие ранее действовавшей системе: сложная 14-разрядная тарифная сетка не обеспечивала однозначного соответствия между уровнем оплаты труда, квалификацией и сложностью работ, а схема премирования за основные результаты хозяйственной деятельности фактически превратилась в постоянную часть заработной платы.

**2.2 Характеристика организационной структуры управления**

**ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»**

Организационная структура ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» разработана на базе бизнес-процессов Общества и типовой структуры, утвержденной ОАО «ЛУКОЙЛ», с целью распределения ответственности за результативность и эффективность бизнес-процессов, полномочий по управлению бизнес-процессами и взаимоотношений между работниками.

Владельцы бизнес-процессов распределяют полномочия и ответственность между руководителями структурных подразделений аппарата управления и руководителями производственных подразделений.

Руководители структурных подразделений аппарата управления и руководители производственных подразделений распределяют ответственность между работниками ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», при этом используется принцип единоначалия (каждый работник подчиняется одному непосредственному руководителю).

Организационная структура Общества включает:

- аппарат управления, состоящий из должностных лиц и структурных подразделений (управления и отделы);

- производственные подразделения, состоящие из цехов добычи нефти и газа, центральных инженерно-технологических служб, цеха производственного обслуживания.

Как и любая, организационно-управленческая структура, ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» имеет три уровня управления: высший, средний и оперативный. На высшем уровне управления принимаются наиболее общие решения по управлению предприятием и осуществляются функции стратегического планирования, общего контроля и связи с внешними структурами. На среднем уровне решения высшего уровня детализируются, преобразуются в конкретные планы, осуществляется выполнение функций текущего планирования, связи между высшим и низшим уровнями управления, контроля, управления производством и потоками ресурсов. Результатом деятельности работников оперативного уровня является выполнение производственной программы, происходит реализация функций управления основным и вспомогательным производством, оперативного управления и местного контроля (рисунок 2.1)



Рисунок 2.1 - Организационная структура компании.

На основе утвержденной организационной структуры разрабатывается штатное расписание ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», которое утверждается Генеральным директором Общества.

**2.3** **Исследование действующей системы мотивации**

**ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ**

В ходе исследования деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» выяснилось, что в компании работают сотрудники разных специальностей. Многообразие специальностей осложняет функционирование систем оплаты труда и мотивации. Между тем, вся политика руководства Общества нацелена на возможно более полное создание благоприятных условий для высокопроизводительного труда, удовлетворение жизненно важных интересов работников, сохранение их жизни и здоровья.

Для оценки действующей системы мотивации был проведен анализ персонала, результаты которого приведены в таблице2.1.

Таблица 2.1 - Структура и уровень образования сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Списочная численность работников на конец отчетного года, чел. | | | | | |
| 2015 г. | Доля в общей численности, % | 2016 г. | Доля в общей численности, % | 2017 г. | Доля в общей численности, % |
| Всего работников, в том числе имеют: | 7105 | 100,0 | 7128 | 100,0 | 7139 | 100,0 |
| Высшее образование | 2308 | 32,5 | 2319 | 32,5 | 2324 | 32,6 |
| Среднее специальное | 2353 | 33,2 | 2359 | 33,1 | 2368 | 33,2 |
| Профессионально-техническое | 2224 | 31,3 | 2239 | 31,4 | 2247 | 31,5 |
| Общее среднее | 142 | 1,9 | 139 | 1,9 | 131 | 1,8 |
| Общее базовое | 78 | 1,1 | 72 | 1,1 | 69 | 0,9 |
| Из общей численности имеют возраст, лет: |  |  |  |  |  |  |
| 18–24 | 763 | 10,7 | 770 | 10,8 | 777 | 10,9 |
| 25–29 | 997 | 14,0 | 1000 | 14,0 | 1008 | 14,1 |
| 30 | 907 | 12,8 | 908 | 12,7 | 908 | 12,7 |
| 31 | 907 | 12,8 | 911 | 12,8 | 915 | 12,8 |
| 32–39 | 1208 | 17,0 | 1217 | 17,1 | 1220 | 17,1 |
| 40–49 | 1227 | 17,3 | 1231 | 17,3 | 1225 | 17,2 |
| 50–54 | 668 | 9,4 | 654 | 9,2 | 644 | 9,0 |
| 55–59 | 203 | 2,8 | 209 | 2,9 | 212 | 3,0 |
| 60 лет и старше | 225 | 3,2 | 228 | 3,2 | 230 | 3,2 |

Как показывают данные таблицы 2.1, в течение трех последних лет основная масса персонала была представлена работниками с высшим, средним специальным и профессионально-техническим образованием, причем их доли от общей массы в исследуемый период почти не менялась. Стоит также отметить, что в течение трех лет количество сотрудников с общим средним и общим базовым образованием сократилось, хотя и незначительно, количество персонала с высшим, средним специальным и профессионально-техническим возросло; это свидетельствует о том, что ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» предоставляет своим сотрудникам возможность повышения квалификации. В отношении возрастного состава можно отметить, что большую долю в структуре персонала занимают сотрудники 40-49 лет, в основном, опытные специалисты и рабочие, стаж работы которых на предприятии составляет более 10 лет. Между тем, наблюдается тенденция роста персонала возрастом до 30 лет, что можно связать с выходом на пенсию прежних работников.

Кроме того, был проанализирован стаж работы сотрудников (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Стаж персонала филиала по категориям работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория работников | Единица измерения | На 31.12.2017 г. |
| Руководители | Лет | 12 |
| Специалисты | Лет | 10 |
| Др. служащие | Лет | 9 |
| Рабочие | Лет | 9 |

Структура кадров предприятия показывает, что средний стаж работы на предприятии – руководителей 12 лет, специалистов 10 лет, рабочих 9 лет, а это значит, что они имеют достаточный опыт работы и поставленные перед ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» задачи будут решены в соответствии с планом. Довольно низкая текучесть кадров в компании свидетельствует о высоком уровне мотивации персонала.

Особое внимание службы управления персоналом ОАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» уделяют работе с молодыми специалистами, которая является одним из важных звеньев мотивационной структуры предприятия. Доля работников до 30 лет в общей численности персонала Компании составляет около 30%. Работа с молодыми специалистами в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» регламентирована Комплексной целевой программой Группы «ЛУКОЙЛ» по работе с молодыми работниками и молодыми специалистами на 2008-2017 г.г. В рамках реализации Комплексной целевой программы по работе с молодыми работниками и молодыми специалистами во многих организациях Группы «ЛУКОЙЛ» созданы и функционируют Советы молодых специалистов.

Кроме того, в компании большое внимание уделяется организациям, представляющим интересы и защищающим права сотрудников. Таковой является Международное объединение профсоюзных организаций ОАО «ЛУКОЙЛ».

Международное объединение профсоюзных организаций ОАО «ЛУКОЙЛ» - это общественная организация, которая защищает интересы работников Компании «ЛУКОЙЛ» в области трудовых, профессиональных, социально-экономических отношений, объединяет усилия коллективов для решения производственных задач.

Следует отметить наличие в компании ОАО «ЛУКОЙЛ» негосударственного пенсионного обеспечения сотрудников. Финансирование негосударственных пенсий до 2003 года осуществлялось исключительно работодателем. В 2004 году корпоративная пенсионная система была переведена на принципы долевого участия работника и работодателя в формировании негосударственных пенсий:

- компания формирует работнику пенсионный капитал эквивалентный средствам, вложенным самим работником;

- размер взноса работника не ограничивается;

- долевой вклад работодателя покрывает сумму взносов работника в пределах определенного Правлением Компании процента от его заработной платы (с 01.01.2004 по 28.02.2009 – 7%, с 01.03.2009 – 2%, с 01.10.2010 – 4%);

- пенсионный капитал формируется работнику при достижении им пенсионного возраста или, в случае наличия стажа работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» более пяти лет, за определенный Правлением Компании период до достижения работником пенсионного возраста;

- негосударственная пенсия выплачивается после увольнения работника в связи с выходом на пенсию.

В таблице 2.3 представлены факторы нематериальной мотивации персонала ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».

Таблица 2.3 – Факторы нематериальной мотивации в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор мотивации | Описание |
| Соотношение «кнут–пряник» | Данное соотношение применяется 50/50. Существует система дисциплинарных мер за нарушение внутреннего распорядка и правил организации. К ним относятся: предупреждение, сокращение размера ежемесячной премии, дисциплинарные взыскания. Если работник нарушил какое-либо правило, то он обязан написать объяснительную записку, в некоторых случаях составляется акт. В случае повторного нарушения, руководство применяет более суровое наказание. В качестве поощрения за активную работу, вклад в деятельность организации ежегодно проходят различные награждения, где в торжественной обстановке вручаются грамоты, благодарственные письма и выражают устную благодарность отличившимся сотрудникам. |
| Удовлетворение в общении | Имеет свой портал для обмена информацией. Закрытые группы встречаются редко, только для высшего руководства. Контактная информация высшего руководства доступна |
| Субординация | Принято к руководству обращаться по имени и отчеству. По имени обращаются только давно знакомые коллеги или ровесники. Это создает психологический барьер, и чувствуется неравенство в компании (подчеркивается социальный статус) |
| Возможность проявить себя | Осуществляется, в основном, за счет повышения в должности, получения нового проекта или командной работы. Опытный сотрудник может выступать на различных семинарах и конфе- ренциях, вести тренинги, мастер-классы для новых сотрудников как эксперт. Организация выдвигает наиболее перспективных работников на всероссийские и международные конкурсы, где специалисты могут проявить свои знания, умения, потенциал и представить новые идеи от лица компании |
| Система наставничества | Данная система широко распространяется. Каждому молодому специалисту первое время помогает освоиться наставник. Новому сотруднику дают наставника, который помогает ему влиться в коллектив. Его обязанностью является ознакомление нового работника с организацией компании, основными правилами, культурой и его обязанностями |
| Корпоративные мероприятия | Корпоративные праздники проводятся несколько раз в год в неофициальной обстановке. Ежегодно проводятся турниры, квесты, соревнования для поднятия коллективного духа. Также принято проводить совещания, планерки, где обсуждаются только рабочие вопросы |
| Гибкий график труда | Действует стандартный рабочий график, который обычно длится с 9.00 до 18.00, поскольку гибкий график не подходит для промышленных предприятий. За опоздания предусмотрен штраф. Сотрудник в нужное время должен находиться на рабочем месте и готов к выполнению работы |
| Удобное рабочее помещение | Рабочие помещения оформлены в деловом стиле и общей гамме организации. Помещением для неформального общения является столовая и различные зоны отдыха |

Рассмотрение факторов нематериальной мотивации ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» показывает, что данное предприятие во многом заимствует зарубежный опыт для мотивирования персонала.

Для определения эффективности мотивационной системы ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», установления степени общей удовлетворенности персонала службой персонала компании ежегодно проводится анкетирование сотрудников. Его результаты представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Результаты анкетирования персонала ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» от 15.12.2017 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Результат опроса | |
| Неуд., % | Удов., % |
| Размер заработной платы | 17 | 83 |
| Работа без больших напряжений и стрессов | 30 | 70 |
| Перспективы профессионального и служебного роста | 19 | 79 |
| Взаимоотношения с непосредственным руководителем | 19 | 81 |
| Информированность на предприятии | 14 | 86 |
| Важность и ответственность выполняемой работы | 6 | 94 |
| Условия труда | 9 | 91 |
| Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне | 11 | 89 |
| Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей (престиж) | 13 | 87 |
| Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе | 19 | 81 |
| Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе | 28 | 72 |
| Соответствие работы вашим способностям | 9 | 91 |
| Работа как средство достижения успеха в жизни | 18 | 82 |

Судя по данным таблицы 2.4, персонал ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» в основном (83%) удовлетворен размером заработной платы, важностью и ответственностью выполняемой работы (94%), условиями труда (91%). Остальные показатели также были достаточно высокими – не менее 70%.

Это говорит о том, что ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» обладает грамотно выстроенной системой мотивации, довольно устойчивой и достаточно успешной, которая позволяет добиться высоких результатов в промышленной сфере.

**ГЛАВА 3. Предложения по повышению роли мотивации**

**в управлении ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»**

Анализ мотивационной деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» показал, что система мотивации на исследуемом предприятии выстроена грамотно и работает успешно. Она использует равное соотношение поощрений и наказаний, помогает сотрудникам совершенствовать свои знания и умения, поощряет их за каждый вклад в деятельность компании, создает удобные рабочие условия и многое другое. Но и для хорошо организованной структуры можно найти ряд усовершенствований.

Прежде всего, следует сказать о системе премирования, которая является одним из самых значительных мотивирующих факторов для работников любого предприятия. При реализации данных методов следует учитывать ряд аспектов, касающихся мотивации профессионального развития:

- поощрение и награждение работник должен заслужить, это залог справедливости;

- только заинтересованный в своей карьере работник может быть мотивирован. В качестве инструментов может выступать внедрения нового содержания образования, перспективных методик, делегирования управленческих полномочий;

- работник должен видеть потенциальные перспективы карьерного роста. Это может проявляться в поручении более сложной работы, посещение курсов повышения квалификации или делегирования.

Важным моментом здесь является также то, что премия не должна начисляться за результаты и деятельность работников, являющихся обязательными и оплачиваемые в рамках постоянной части заработка. Необходимо давать понять работнику, что премия - это не привычная форма доплат, которая не может стимулировать работника, а доплата за эффективный труд, инициативу и т.п.

Кроме системы премирования, можно отметить еще несколько моментов, которые несомненно позволят улучшить систему мотивации в компании, сделать ее еще более эффективной:

- обогащение содержания работы и расширение ее рамок; это позволит удовлетворить потребность работников в самовыражении, росте и развитии;

- коммуникабельность и доступность руководства. Персонал должен постоянно ощущать внимание к своей работе, к своим производственным и личным проблемам, знать, что от каждого зависит общий успех, что при необходимости его примут и выслушают с вниманием;

- карьерный рост. Он позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер мотивации сотрудников и развития их профессионального потенциала. Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений;

- систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в пять лет;

- внедрение системы перераспределения рабочего времени посредством создания гибких графиков работы. Правом работать в свободном режиме необходимо наделять передовых работников, сознательных и организованных. Это будет дополнительной мотивацией к более эффективной работе;

- создание комфортного психологического климата в коллективе. Это является одним из важнейших условий повышения эффективности работы персонала;

- вовлечение персонала в разработку и совершенствование программ мотивирования и стимулирования сотрудников.

В предложенной для ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» улучшенной системе мотивации персонала определяющими факторами стимулирования, кроме совершенствования организации системы премирования, является также создание возможностей для карьерного роста.

В качестве совершенствования нематериальной формы стимулирования ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» предлагается внедрение и использование следующих инструментов: адаптивной системы наставничества, геймификации и грейдинга, делегирования и организационных видов стимулирования.

Реорганизация традиционной системы наставничества.

В компании принято, что для адаптации каждого молодого специалиста необходим наставник, который вводит нового работника в культуру, правила и работу компании. Под молодым специалистом ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» понимается, что это работник не старше 30 лет, который имеет высшее или среднее профессиональное образование. В данным статусе сотрудник находится 3 года. Система наставничества осуществляется обычным способом: когда новый сотрудник приходит в компанию, ему назначают наставника, который является для новичка неким учителем на протяжении всего времени наставничества. Данная система является одним из главных методов нефинансовой мотивации. Благодаря ей, новый сотрудник чувствует себя комфортно в новом коллективе и в новой среде, он осознает, что у него есть поддержка и чувствует защиту на психологическом уровне. Но данная система наставничества начинает устаревать. Меняется мир и вместе с ним взгляды, мышление, образ жизни, приоритеты людей вместе с ним. Современное поколение стало сильно зависеть от техники, гаджетов, которые стали неотъемлемой частью их жизни[[12]](#footnote-12).

Современные молодые люди не представляют своей жизни без социальных сетей, телефонов и различной техники. Для них он-лайн – ведущее определение реальности, которое формирует тренды. Молодежь отлично ориентируется в различных информационных программах. С появлением в их жизни социальных сетей люди воспринимают краткую и наглядную информацию (в рисунках, диаграммах). Представители молодого поколения не могут без социального взаимодействия: не любят и не могут быть одни, им надо постоянно быть на связи, а качества ценятся те, что помогают общаться. Современные технологии, интернет сделали политическую, экономическую, социальную жизнь общества легче. Все проблемы, возникающие у молодых людей, они решают с помощью сети намного быстрее и эффективнее, чем предшествующие поколение[[13]](#footnote-13). Поэтому современные технологии необходимо внедрять в различные сферы деятельности организации, в данном случае нематериальная мотивация служит для результативного развития персонала. Для этого можно создать портал для молодых сотрудников и их наставников, который будет иметь следующие особенности.

1. На портале будут представлены краткие резюме всех наставников. Они будут включать основные данные о сотруднике, должность, проекты и конференции, в которых он участвовал. Молодой специалист сможет сам выбрать себе наставника с учетом его профессиональных интересов.

2. Новичок сможет выбрать метод своего обучения. Одним из популярных на современных предприятиях методом обучения является JobShadowing, который заключается в том, что обучающийся сопровождает (становится «тенью») опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как «тень» в течение рабочего дня. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с наставником, но и с другими членами команды, и получать обратную связь.

3. На портале наставник и молодой специалист могут связываться через личный диалог, так как современному поколению проще отправить сообщение. Если у работника возникнет вопрос или ему понадобится консультация специалиста, непосредственно работающего на производстве, то он может оставить вопрос на общем форуме, на который получит ответ.

4. Молодые специалисты могут оставлять отзывы с предложениями по улучшению, оценивать своих наставников. В личном кабинете специалист может хранить всю необходимую для работы документацию: политику организации, внутренний распорядок, основные сведения о предприятии, формы и бланки, необходимые для работы.

5. Наставник после проведения каких-то курсов, тренингов имеет возможность отправлять тесты своим подопечным, чтобы оценить уровень их восприятия нового материала и устранить пробелы. Такая модернизация системы наставничества позволит привлечь молодых специалистов, которые способны мыслить креативно и приносить новшества в организацию.

Рассмотрим несколько инструментов нематериальной мотивации, которые вошли в нашу практику из зарубежного опыта недавно, но доказали свою эффективность на ряде компаний – геймификация и грейдинг (табл. 3.1).

Таблица 3.1- Сравнительная характеристика геймификации и грейдинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Инструмент | Геймификация | Грейдинг |
| Сущность | Метод, направленный на разнообразие рутинной работы игровым процессом, в результате которого достигаются цели компании | Представляет собой процесс оценки и ранжирования должностей (должности распределяются по группам в соответствии с ценностью для компании) |
| Достоинства | Разнообразие рутинной работы. Повышение заинтересованности сотрудников. Развитие творческих способностей и нестандартного мышления. Возможность самореализации. Визуализация достигнутых результатов | Наличие эффективной схемы возна- граждения. Оптимизация структуры предприятия. Выявление взаимосвязи между доходом и ценностью его должности. Прозрачность перспектив карьерного роста |
| Недостатки | Краткосрочность эффекта. Зависимость от возрастной  струк- туры предприятия. Потеря концентрации, собранности работников | Большие расходы на организацию данного метода. Необходимость привлечения большой группы экспертов для внедрения системы. Разработка условий перемещения сотрудников из одного грейда в другой. Перераспределение заработной платы |

Данные методы, несомненно, могут оказать положительный эффект на мотивы работников, но следует учитывать недостатки и специфику предприятия для их реализации на практике.

Делегирование. В России расширение ответственности работника осуществляется в основном за счет повышения должности или вовлечения в деятельность нового проект. Чтобы показать значимость сотрудника для организации, можно использовать делегирование, т.е. метод, когда начальник доверяет часть своих обязанностей подчиненным. Работник будет знать, что начальство доверяет его профессионализму, его опыту, мнению и не боится доверить важное задание.

Введение организационных видов стимулирования. За рабочие достижения сотрудник может улучшить свою рабочую зону: занять другой кабинет, получить в свое распоряжение дополнительное оборудование. В основном такой метод подходит только для управленческого аппарата.

Подводя итог данному исследованию, можно сказать, что для поддержании роли мотивации в управлении руководству ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» необходимо придерживаться следующих правил:

- определить цель и роль для каждого работника организации;

- сформировать долгосрочные и краткосрочные планы по мотивации и стимулированию (опираясь на внутренние и внешние факторы мотивации);

- проводить четкую корпоративную культуру, включающую открытую и понятную мотивационную и стимулирующую программу;

- использовать возможности карьерного роста сотрудников;

- соблюдать достойное поведение руководства организации, уважительное отношение к работникам организации, поддержание позитивного рабочего климата в организации.

**Заключение**

Исследование, проведенное в рамках данной работы, позволяет сделать ряд выводов.

Мотивация играет важнейшую роль в управлении.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. Главное в мотивации – ее неразрывная связь с потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным.

Трудовая мотивация наиболее эффективно проявляется при следующих составляющих: 1) прямая мотивация работника (заработная плата, премирование, социальный пакет, условия труда, обеспечение жильем, бесплатный проезд и питание); 2) косвенная мотивация работника (имидж и престиж организации, уровень менеджмента, взаимоотношения в коллективе, возможность профессионального роста).

Рассматривая мотивацию как процесс, можно представить её как ряд последовательных этапов:

I. Возникновение потребностей.

II. Поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

III. Определение целей (направлений) действия. IV. Реализация действия.

V. Получение вознаграждения за реализацию действия.

VI. Ликвидация потребности.

Особое место в процессе мотивации работника занимает мотив, который, являясь связующим звеном между потребностями человека и его поведением, представляет собой его внутренний побудитель к действию.

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам.

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную, по используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование, по источникам возникновения различают мотивацию внутреннюю и внешнюю, социально-психологиче­скую и социально, прямую, косвенную, побудительную.

Теории мотивации разделяют на две группы: содержательные и процессуальные.

В данной работе исследование роли мотивации в управлении проводилось на примере ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ». Оно показало, что данная компания обладает грамотно выстроенной системой мотивации, довольно устойчивой и достаточно успешной, которая позволяет добиться высоких результатов в промышленной сфере. В результате анализа нематериальной формы системы мотивации ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» был сделан вывод, что «ЛУКОЙЛ-Пермь» во многом ориентируется на зарубежный опыт. Компания использует равное соотношение поощрений и наказаний, помогает сотрудникам совершенствовать свои знания и умения, поощряет их за каждый вклад в деятельность компании, создает удобные рабочие условия и т. д.

В качестве совершенствования нематериальной мотивации персонала были предложены следующие инструменты: реорганизация системы мотивации, делегирование и введение организационных видов стимулирования. Стоит мотивировать работника, чтобы он предлагал новые идеи, планы, участвовал во многих конференциях, тем самым расширяя свой кругозор. Это окажет положительное влияние на всех. Особое внимание стоит уделить молодому поколению, которое приходит или уже пришло на рынок труда. За ними стоит будущее компании, и необходимо уже сейчас создавать условия именно для них, чтобы они чувствовали комфорт на новом месте, в новой атмосфере. Предложенные в работе методы по совершенствованию системы мотивации направлены в первую очередь на них, а потом уже на более опытных сотрудников.

**Библиография**

1. Абрамова В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятиям. / В.В. Абрамова. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. Том 2. – С.14-17
2. Абрамовских Т.А. Формирование системы управления мотивацией профессионального развития персонала средствами нематериального стимулирования / Т.А. Абрамовских //Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 5–2. – С. 50-55.
3. Агаларов Х.Р. Современные теории мотивации: основные понятия и принципы/ Х.Р. Агаларов // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 2. – С. 89-92
4. Асеев В.Г. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов. / В.Г. Асеев. – СПб.: Питер, 2009. – 508 с.
5. Атаджанов М. Переходное поколение в современном социуме: от поколения Икс к интернет-поколению / М. Атаджанов // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Социально-гуманитарные науки. – 2015. – № 4 (8). – С. 69–73.
6. Баженова С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / С.В. Баженова // Интернет-журнал «Науковедение», Том 7. – №4 (июль-август 2015). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/06EVN415.pdf> . - (дата обращения: 10.08.2018)
7. Бойко Ю.И. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений / Ю.И. Бойко, М. А. Коробкина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 236–240
8. Бахрачева Ю.С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала как гарантия успешного внедрения управленческих инноваций на предприятии / Ю. С. Бахрачева, Е. В. Акатова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10, Инновационная деятельность. – 2016. – № 1 (20). – С. 6–11.
9. Богатко А.Н. Модели управления персоналом: учеб.-метод. пособие / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 240 с.
10. Варданян И.С. Менеджмент в России и Германии: организация труда и нематериальная мотивация в структуре управления персоналом / И.С. Варданяне // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 128–133.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник, 7-е изд., доп./ Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
12. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
13. Горгорова В.В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала / В.В. Горгорова, Л.А. Кобина. // Инженерный вестник Дона. – 2013. –№ 4. – С. 236.
14. Дмитриева Н.В. Поколение Z как новое поколение работников / Н.В. Дмитриева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1. – С. 760–763.
15. Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487. Phtml. - (дата обращения: 10.08.2018)
16. Каграманова Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом / Т.И. Каграманова // Мир науки, культуры, образования. – 2014. – № 3(46). – С.67-70
17. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении экономики, управления и права / А.А. Когдин. - №4 (4). - 2012. - С. 80-83.
18. Королькова Е.А. Нематериальная мотивация как инструмент руководителя / Е.А. Корольков // Электронный научный журнал. – 2017. – № 2–2 (17). – С. 132–138.
19. Лысенко В.Д. Лояльность персонала как фактор нематериальной мотивации / В.Д. Лысенко, А.Д. Лысенко // Прорывные научные исследования как двигатель науки: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. – М.: ОМЕГА САЙНС, 2017. – С. 60–63.
20. Рябова М. А. Оценка взаимосвязи мотивации и нематериального стимулирования труда в эффективном управлении персоналом промышленных предприятий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 2. – С. 16-20
21. Самочетова Н.В. Значение мотивации в механизме менеджмента Элнтронный ресурс // Научное сообщество студентов ХХI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. V междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 5. – Режим доступа: URL: http://sibac.info/archive/economy/5.docx (дата обращения: 13.08.2018)
22. Сергеев А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2012. – 288 с.
23. Стяжкин М.С. Современные технологии в нематериальной мотивации персонала // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сб. науч. тр. III Междунар. науч. конф. – Томск: Изд- во Нац. исслед. Том. политехн. ун-та, 2016. – С. 70–73.
24. Шишкина К.А. Совершенствование системы нематериальной мотивации работников ООО «Лукойл–пермь» / К.А. Шишкина, Л.Н. Депутатова // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2018. – № 1. – С. 98-102
25. Официальный сайт ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕНРМЬ» по адресу: http://perm.lukoil.ru/ru

1. Асеев В.Г. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов.– СПб.: Питер, 2009. – С. 98 [↑](#footnote-ref-1)
2. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «Науковедение», Том 7. – № 4 (июль-август 2015). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/06EVN415.pdf> . - (дата обращения: 10.08.2018) [↑](#footnote-ref-2)
3. Каграманова Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом // Мир науки, культуры, образования. – 2014. – № 3(46). – С.67-70 [↑](#footnote-ref-3)
4. Горгорова В.В., Кобина Л.А.. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала // Инженерный вестник Дона. – 2013. –№ 4. – С. 236. [↑](#footnote-ref-4)
5. Абрамова В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятиям. / В.В. Абрамова. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. Том 2. – С.14-17 [↑](#footnote-ref-5)
6. Абрамова В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятиям. / В.В. Абрамова. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. Том 2. – С.14-17 [↑](#footnote-ref-6)
7. Абрамова В.В. Мотивация персонала как элемент системы стратегического управления предприятиям. / В.В. Абрамова. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. Том 2. – С.14-17 [↑](#footnote-ref-7)
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник, 7-е изд., доп./ Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2007. – С.102 [↑](#footnote-ref-8)
9. Агаларов Х.Р. Современные теории мотивации: основные понятия и принципы/ Х.Р. Агаларов // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 2. – С. 89-92 [↑](#footnote-ref-9)
10. Официальный сайт ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» по адресу: http://perm.lukoil.ru/ru [↑](#footnote-ref-10)
11. Официальный сайт ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» по адресу: http://perm.lukoil.ru/ru [↑](#footnote-ref-11)
12. Дмитриева Н.В. Поколение Z как новое поколение работников / Н.В. Дмитриева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1. – С. 760–763. [↑](#footnote-ref-12)
13. Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487. Phtml. - (дата обращения: 10.08.2018) [↑](#footnote-ref-13)