**Лиховид Валентина Олеговна** Студентка РГСУ,

Управление персоналом магистр 2 курс

**Анализ системы мотивации персонала в ООО «Лукойл-Коми»**

**Аннотация**

В статье рассмотрены подходы мотивации человека на примере предприятии ООО «Лукойл-Коми»,проведенно анкетирование, результаты которого помогли выявить модель мотивационного профиля персонала.

**Ключевые слова**

Мотивация, стимулирование, карьера ,персонал, управление.

На сегодняшний день повышение мотивации персонала один из важнейших аспектов производственной любого предприятия.

В условиях предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» основным мотивирующим фактором является заработная плата, которая выступает во временной и сдельной форме. Предприятием формируется фонд оплаты труда (рис. 2.8).

При повременной оплате размер её зависит от фактически отработанного времени и квалификации работника. Эта форма оплаты труда введена в условиях предприятия потому, нельзя обеспечить точный учёт выработки. Да и для управленцев такой вариант более подходящий.

Все вопросы выплаты заработной платы фиксируются в трудовом договоре, который составляется с каждым работников. Анализ части трудовых договоров показал, что их условия соответствуют Трудовому кодексу РФ и расписывают все нюансы трудовой деятельности.

Оклады работникам устанавливаются в зависимости от должности и квалификации. Для каждой должности разработаны условия заработной платы, которые зафиксированы в трудовом договоре.

Фонд оплаты труда

Постоянная часть

Нерегулярные дополнительные выплаты

Переменная часть

Основная часть

Регулярные дополнительные выплаты

Доплаты

Надбавки

Премии

Сдельная ставка

Почасовая или поденная ставка

Рисунок 2.8 - Структура фонда оплаты труда предприятия ООО «ЛУКОЛ-КОМИ»

Для примера приведем расчет заработной платы для сотрудника отдела кадров.

Оклад за отработанное время – 23000 рублей.

Имеются надбавки в сумме – 2000 рублей за стаж работы в условиях предприятия.

Имеются доплаты за сверхурочное время работы – 1500 рублей.

Работник получает ежемесячную премию в размере 15 процентов от ставки. 23000 × 0,15 = 3450 рублей.

Таким образом, можем посчитать общий доход работника за март месяц 2017 года.

ЗП = 23000 + 2000 + 1500 + 3450 = 29950 руб.

Далее считаем налог на доходы физических лиц по ставке 13 процентов.

НДФЛ = 29950 × 0,13 = 3893,5 руб.

Теперь рассчитаем страховые взносы в размере 30 процентов:

1) 20% - выплаты в Пенсионный Фонд (ПФ);

2) 2,9% - выплаты в Фонд социального страхования (ФСС);

3) 2,1% - Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС).

29950 × 0,3 = 8985 руб.

Страховые взносы платит работодатель. Из заработной платы работника они не вычитываются.

На руки сотрудник получает: 29950 – 3893,5 = 26056,5 руб.

В соответствии Положением по оплате труда в ООО «ЛУКОЙЛ-Коми» имеется следующее построение организации оплаты труда.

Оплата труда рабочего персонала. Размер зарплаты устанавливается трудовым договором, однако ее величина не должна быть ниже минимально установленного уровня – в соответствии с законодательством.

Еще одним из важнейших мотивирующих факторов в условиях предприятия является выплата премии. Премиальные выплаты выплачиваются ежемесячно, плюс в конце года работникам в виде премии выплачивается так называемая 13 зарплата – премия по результатам работы за год. Однако как установил анализ выплаты премии, она выплачивается в строгом соответствии с общими показателями деятельности организации и ставится в прямую зависимость от выручки компании. При этом не ведется учет результатов каждого работника.

Далее проведем анализ нематериальной мотивации сотрудников компании. Проблема нематериальной мотивации работников является одной из самых острых проблем, стоящих перед предприятием ООО «ЛУКОЛ-Коми», поэтому исследование таких вопросов в масштабах предприятия представляется нам насущной задачей.

Элементы нематериальной мотивации персонала на предприятии созданы в рамках общей системы управления персоналом субъекта предпринимательства и соответствует характерным чертам линейно-функциональной организационной структуры предприятия и его управления (рис.2.9).

Характер нематериальной мотивации персонала ориентирует на то, что основой управленческих действий руководства в отношении персонала является методология администрирования. Такая управленческая ориентация указывает, что руководство субъекта хозяйствования, следуя центральной линии управления, формирует свою работу с сотрудниками, основываясь на четком выполнении каждым своих функциональных обязанностей, соблюдения правил внутреннего распорядка и дисциплины труда, всех указаний руководителя предприятия.

Элементы нематериальной мотивации

Управление карьерой

Делегирование полномочий

Организация труда

Структурирование, регламентация, управление рабочим временем и отдыхом, отношения и коммуникации, контроль и оценка, социальный компонент

Рисунок 2.9 - Элементы нематериальной мотивации персонала

Административные методы воздействуют на ряд мотивов поведения, к примеру, преданность предприятию, чувство долга, осознанная производственная дисциплина и другие.

На мотивацию персонала значительное влияние оказывают вопросы карьерного роста. На предприятии нельзя выделить этапы управления деловой карьерой, таких как информирование сотрудника, составление программы деловой карьеры. Единственно, что можно отметить, это наличие деловой оценки персонала.

Основными элементами управления деловой карьерой в условиях компании является ротация кадров, обучение персонала и деловая оценка персонала. При этом стоит отметить, что в условиях предприятия существует карьера как горизонтального, так и вертикального типа.

Процесс управления карьерой сотрудников как таковой в условиях предприятия недостаточно продуман, движение по карьерной лестнице как правило происходит в момент поиска работника на вакантную должность, которая освободилась по тем или иным причинам. Поэтому говорить о том, что управление деловой карьерой работника начинается с первых шагов в организации, с найма персонала говорить не приходится. Претенденту на вакантную должность не предоставляют никакой информации о перспективах и возможностях работника в пределах организации.

Итак, в компании отсутствуют такие компоненты управления деловой карьерой как:

- информирование работников о возможностях организации в продвижении сотрудника в плане обучения и повышения квалификации;

- регулярное консультирование и ознакомление сотрудника с вновь появившимися возможностями и вакантными местами;

- формирование программ противодействующих кризисам карьеры сотрудника.

Делегирование полномочий, как элемент нематериальной мотивации используется менеджментом предприятия.

В настоящий момент этот элемент нематериальной мотивации используется руководством предприятия от случая к случаю. В основном, когда отсутствует руководящий работник. Правда, в последнее время генеральный директор предприятия стал наделять ряд рядовых работников, которые проявляют заинтересованность в развитии компании некоторыми элементами контрольных функций. Также многим работникам были переданы частично и маркетинговые функции.

В части организации труда на предприятии используются стандартные схемы, которые заключаются в следующем:

- организация труда проведена в индивидуальной форме;

- большой процент ручного труда;

- разделение труда построено по функциональному типу;

- яркое разделение персонала на три категории: управленческий; оперативный; вспомогательный;

- присутствует разделение труда по квалификационному признаку;

- неплохо развита кооперация труда, которая выражается в совмещении работниками профессий, специальностей и функций.

Однако на наш взгляд в организации труда не обошлось и без недостатков, которые можно выразить в следующем:

- в должностных инструкциях не отражены положения о совмещении функций работниками;

- индивидуальная форма организации труда не соответствует реальным возможностям предприятия;

- практически везде используется ручной труд.

Для нематериальной мотивации персонала огромное значение имеет оптимальное сочетание режима труда и отдыха. На наш взгляд на предприятии непродуманна система рабочего времени. Оборудование мест отдыха не соответствует современным требованиям.

Итак, в процессе исследования системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ЛУКОЛ-Коми» выделен ряд преимуществ и ряд недостатков, которые нуждаются в устранении.

В целом структуру системы мотивации персонала в условиях компании можно представить в виде схемы (рис.2.10).

Система мотивации персонала

Материальная мотивация

Нематериальная мотивация

Постоянная часть ФОТ

Переменная часть ФОТ

Нерегулярные выплаты

Управление карьерой

Делегирование полномочий

Организация труда

Структурирование, регламентация, управление рабочим временем и отдыхом, отношения и коммуникации, контроль и оценка

Рисунок 2.10. Элементы системы мотивации персонала

Далее, поощрения - важный элемент мотивации персонала предприятия. Они позволяют мотивировать персонал на выполнение работы, на повышение лояльности к предприятию где они работают. Они также оказывают влияние на служебную дисциплину. Их применение основано на благодарности за безупречно выполненную работу или безукоризненное выполнение служебных обязанностей. Поощрения, как правило, принимают роль благодарности. Опять же, стоит отметить, что данный вид мотивации основывается не только на материальном факторе, но и на нематериальном.

Мотивация к труду персонала, впрочем, как и любая современная система мотивации имеет не только положительную, но и отрицательную сторону. К отрицательной стороне можно отнести – ответственность. Ответственность каждого управленца определяется его функциональными обязанностями, должностными инструкциями, приказами и распоряжениями.

Как конкретное выражение, этот мотивирующий фактор существует в виде различного рода санкций, установленных законодательством, за допущение проступков. Если говорить о видовом составе ответственности, то она в нашем случае бывает двух видов: дисциплинарная и материальная.

Для детализации проблем связанных мотивацией персонала был проведен опрос. Было опрошено 80 человек, среди них мужчины – 53, женщины 27 человек. Средний возраст опрашиваемых 34 года. Цель опроса - выявление комплекса причин, которые наиболее не удовлетворяют персонал компании. Результаты опроса:

– не удовлетворены уровнем заработной платы - 53,2 % респондентов;

- отсутствие четкой системы и критериев профессионального развития – 28,3% процента респондентов;

- неприятия существующего морально-психологического климата в коллективе 34,6% респондентов;

- отсутствие четких критериев деловой оценки персонала 16,3 % респондентов;

- отсутствие четких критериев рабочего времени – 17,3 процента респондентов.

Графически результаты опроса отражаем на графике (рис.2.11).

Таким образом, после проведения опроса были выделены существенные проблемы, связанные с мотивацией персонала, которые касаются уровня заработной платы, проблем в организации труда, в профессиональном развитии и оценке труда и качественных составляющих работника как труженика.

Одним из компонентов характеризующий мотивацию труда персонала является морально-психологический климат в коллективе. На предприятии морально-психологический климат в коллективе желает быть лучшим. В коллективе часто возникают конфликтные ситуации, которые иногда перерастают в конфликт. Для оценки психологической обстановки в коллективе была использована методика А.Ф. Фидлера «Атмосфера в группе» в интерпретации В.М. Андреева (Приложение 1), ее цель - замерить психологическую атмосферу в коллективе.



Рисунок 2.11 - Результаты опроса по выделению проблем в мотивации персонала

Тест включает в себя десять качеств, имеющих ярко выраженное полярное значение. При движении слева направо по шкале постепенно убывает негативное качество и возрастает позитивное. При оценке соответствующих качеств на шкале нужно отметить (например, обвести кружком) ту цифру, которая характеризует морально-психологический климат в коллективе, применительно к каждой паре названных качеств. В Приложении 2 представлена таблица, в которой определены параметры оценки. В таблице 2.8 отражены результаты теста.

Таким образом, можно констатировать, что уровень морально-психологического климата в коллективе ООО «ЛУКОЛ-Коми» можно оценить как ниже среднего. Особенно негативными выглядят показатели: сотрудничества, дружелюбия, увлеченности и возможности профессионального роста.

Таблица 2.8

Результаты оценки социально-психологического климата в коллективе ООО «ЛУКОЛ-КОМИ»

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Агрессивность - Доброжелательность | 4,76 |
| 2. Лживость - Честность | 5,13 |
| 3. Отчужденность - Сотрудничество | 2,75 |
| 4. Враждебность - Дружелюбие | 2,57 |
| 5. Приспособленчество - Принципиальность | 3,86 |
| 6. Равнодушие - Увлеченность | 2,79 |
| 7. Апатия - Целеустремленность | 4,07 |
| 8. Социальная защищенность - Социальная незащищенность | 4,35 |
| 9. Безответственность - Ответственность | 4,20 |
| 10. Отсутствие условий - профессионального роста  Наличие условий профессионального роста | 2,31 |
| Итого | 36,79 |

Индикатором здоровой системы мотивации персонала и системы управления персоналом вообще, служит качество персонала. Проведем анализ качества персонала с помощью его деловой оценки. Деловая оценка выступает в качестве одного из бизнес-процессов. На предприятии разработан регламент деловой оценки. Общая структура процесса деловой оценки персонала представлена на рисунке 2.12.

Схема отражает структуру процесса от его инициации до завершения процесса и выработки рекомендаций, причем завершение процесса означает начало нового этапа деловой оценки. То есть бизнес-процесс имеет все признаки системы.

Подготовка деловой оценки персонала

Проведение деловой оценки персонала

Генерация выводов по итогам деловой оценки персонала

Приказ о проведении оценки

График проведения оценки

Прошедший оценку персонал

Результаты деловой оценки персонала

Работающий персонал

Рекомендации по деловой оценке персонала

Персонал к выводу

Персонал требуемой квалификации

Рисунок 2.11 – Принципиальная схема бизнес-процесса «деловая оценка персонала»

Деловая оценка проводится комиссией, которая назначается генеральным директором и осуществляется путем опроса и обработки полученных результатов.

Кроме этого процесс деловой оценки персонала сопровождается разработкой рекомендации по ее проведению, которые будут использоваться при проведении следующей оценки.

Тем самым визуализируется обратная связь конечных результатов и начала нового процесса. Соблюдается принцип бизнес-процесса – конечный результат является началом нового этапа.

Коэффициент, который характеризует соответствие специалиста требованиям должности, рассчитывается как отношение общей суммы баллов, к бальной оценке, полученной в ходе деловой оценки. На рисунке 2.12 представлены оцениваемые показатели.

Оцениваемые показатели

ЭП

ТБ

ОА

ВК

ОСО

ТПР

СПК

ДК

П

экономические показатели

отношения в коллективе

оценка выполнения правил ТБ

мнение администрации

профессиональные показатели

отношение к служебным обязанностям

поощрения

деловые качества

повышение квалификации

Рисунок 2.12 – Показатели деловой оценки

Деловая оценка персонала субъекта предпринимательской деятельности как правило проводится методами опроса и обработки информации.

Как пример деловой оценки персонала предприятия, приведем ее результаты в таблице 2.9. Объектом деловой оценки в данном случае выступает персонал отдела экспертиз промышленной безопасности.

В случае, если коэффициент принимает значение более 2, сотруднику предлагается покинуть предприятие. Если значения коэффициента находится в пределах 1,5-2, то работнику необходимо пройти переобучение с целью повышения квалификации. А вот, в случае получения значения в пределах 1-1,1 сотруднику либо предлагается повышение, либо он заносится в кадровый резерв на повышение.

Таблица 2.9

Расчетные значения коэффициента соответствия должности персонала по предприятию, %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Границы коэффициента | 2015 | 2016 | 2017 | Изменения (+,-) | | Прирост (%) | |
| 2015/2016 | 2016/2017 | 2015/2016 | 2016/2017 |
| 2 | 0,5 | 0,52 | 0,59 | 0,02 | 0,07 | 4 | 13,5 |
| 1,5 - 2 | 4 | 5 | 5,2 | 1 | 0,2 | 25 | 4 |
| 1,1 – 1,5 | 82 | 83 | 84 | 1 | 1 | 1,2 | 1,2 |
| 1-1,1 | 13,5 | 11,48 | 10,21 | -2,02 | -1,27 | -15 | 11,1 |
| Итог | 100 | 100 | 100 | - | - | - | - |

По результатам анализа видно, что по данным деловой оценки персонала качество кадров предприятия снижается. Темпы прироста работников получивших неудовлетворительную оценку увеличились и составили 13,5 %. в 2017 году, по сравнению с 2016 годом, когда темп прироста составил 4 процента. Хотя темпы роста персонала получившего по результатам оценки – удовлетворительно, снижаются, по сравнению с 2015 годом они высоки.

Положительным моментом можно отметить рост числа получивших хорошую оценку – с 82% в 2015 году до 84 процентов в 2017 году. Однако этот рост происходит на фоне снижения получивших оценку отлично.

Снижение качества персонала свидетельствует о просчетах управленческих структур, в том числе и кадровой службы в обучении персонала, что является важным компонентом системы мотивации персонала.

Итак, работа над материалами второй главы позволяет сделать ряд выводов.

В настоящее время ПАО «Лукойл» одна из самых динамично развивающихся компаний в отрасли добычи углеводородов. К основным преимуществам компании, которые дают ей возможности иметь крепкие позиции в конкурентной среде являются: эффективная инфраструктурная сеть добычи, низкая себестоимость, выдающийся кадровый потенциал и опыт в проектной деятельности.

Непосредственно тема работы раскрывается на базе компании ООО «Лукойл-Коми», которая является непосредственной частью ПАО «Лукойл» - входит в состав группы компаний и является крупнейшим производителем Северо-Западного федерального округа России.

По объемам добычи ЛУКОЙЛ-Коми занимает лидирующие позиции среди дочерних обществ ПАО «ЛУКОЙЛ». Численность персонала в компании по данным 2017 года составляет 7,4 тысячи человек.

Анализ экономических показателей дает возможность говорить о том, что компания развивается, повышается выручка компании и ее эффективность. Это дает возможность поддерживать высокие социальные стандарты персонала.

Исследование особенностей кадрового состава предприятия говорит о том, что предприятие полностью обеспечено персоналом соответствующего качества и профессионально-квалификационных характеристик. Это позволяет предприятию полностью выполнять стоящие перед ним задачи. Однако анализ кадрового состава выявил ряд проблем, которые заключаются в повышенной текучести кадров и достаточно большого количества персонала с возрастом более 60 лет. Эти вопросы требуют принятия мер со стороны менеджмента с целью ликвидации такой проблематики. А повышенную текучесть кадров связывают с нарушениями в системе мотивации персонала.

Анализ материальной составляющей мотивации выявил проблематику, которая заключается в формировании премиальных выплат – нет учета личного вклада каждого сотрудника в дело повышения эффективности деятельности компании. Премия зависит от общих результатов деятельности и выплачивается всем работникам, не учитывая их личный взнос в повышение стабильности предприятия.

При анализе нематериальной мотивации также выявлен ряд недостатков, которые касаются деловой карьеры сотрудников, делегировании полномочий, организации труда, его регламентации, обучения персонала. Обращают на себя внимание проблемы в морально-психологическом климате в коллективах – часто возникают конфликты и конфликтные ситуации.

Выявленные недостатки в системе материальной и нематериальной мотивации труда персонала, а также негативные факторы в системе управления персоналом, которые влияют на общую систему мотивации и стимулирования персонала, выявляют необходимость принятия мер для совершенствования изученных процессов.