

**ТАШКЕНТСКИЙ ХИМИКО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНТИТУТ  
КАФЕДРА «Экономика промышленности и менеджмент»**

**Выпускная квалификационная работа на тему:**

**Мотивация труда персонала как фактор эффективного управления  
предприятия управление предприятием в условиях модернизации  
экономики**

**Научный руководитель:**

**Турсунова.М.Т**

**Ташкент 2017**



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА СОТРУДНИКА.</b>	
1.1. Основные подходы к определению и содержанию управления персоналом.....	7
1.2. Применение мотивационных теорий в управлении персоналом в современных организациях.....	14
1.3. Теоретические основы оплаты труда на предприятии.....	23
1.4. Мотивация труда как фактор эффективного управления персоналом.....	32
<b>ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ООО «ЛУКОЙЛ»</b>	
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ЛУКОЙЛ».....	40
2.2 Организационная структура управления на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ».....	48
2.2 Анализ мотивационной деятельности в ООО «ЛУКОЙЛ» и разработка путей ее совершенствования.....	56
2.4. Оценка эффективности управления ООО «ЛУКОЙЛ».....	63

2.5. Исследование действующей системы мотивации.....	66
2.6. Пути совершенствования мотивации в ООО «ЛУКОЙЛ».....	76
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>81</b>
<b>БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>83</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>91</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b>	

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда. В общем случае мотивация – это процесс побуждения к труду. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих подчиненных, не должны забывать о наличии стимулов для работников. Эффективный менеджмент, это в первую очередь способность руководителя максимально раскрыть физический и интеллектуальный потенциал своих подчиненных. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Суть мотивации сотрудников в современном менеджменте состоит в познании и реализации путей их личных интересов, предоставлении им возможностей реализовать себя в процессе достижения целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование, является стимулирование. Стимулирование - это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы,

действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий.

Руководству организации необходимо разработать стратегию, найти оптимальную структуру и создать эффективную систему передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии для достижения организацией ее целей и выполнению своей миссии. А имея определенное духовное расположение, добрые желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Поэтому путь к эффективному управлению человеком лежит через эффективное стимулирование.

**Целью выпускной квалификационной работы является:** разработка системы мотивации персонала в современных условиях на примере ООО ЛУКОЙЛ.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. изучить содержание мотивации труда работника.
2. рассмотреть существующие теории мотивации.
3. исследовать возникающие мотивы трудовой деятельности.
4. рассмотреть формы материального стимулирования на примере «Лукойл».

**Объектом исследования является** – процесс мотивации труда работника.

**Предметом исследования является** – формы и методы организации материального стимулирования ООО «Лукойл».

**Актуальность работы** обусловлена тем, что в настоящее время организация эффективной системы мотивации персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента всего предприятия. Изучение системы мотивации может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

## **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА СОТРУДНИКА.**

### **1.1. Основные подходы к определению и содержанию управления персоналом.**

В настоящее время человеческий ресурс для организации имеет очень большое значение. Именно благодаря его активности, инициативности, профессионализму, творческому духу складывается положительная или отрицательная работа всей организации в целом. В XX веке в теории и практике управления произошла смена концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества. В эволюционном пути развития управленческой мысли можно выделить этап технократического менеджмента, который характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является Ф.Тейлор. Тейлористическая концепция полагала, что труд – прежде всего индивидуальная деятельность и потому воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным. Работники рассматривались как средство достижения организационных целей, подобно машинам, оборудованию, сырью. Поэтому на этапе формируется система управления кадрами, при которой вместо человека как личности рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Кадровые службы выполняли, в основном, учётной контрольные и административно распорядительные функции.

С 50-60х гг. XX века, когда технократический подход в управлении

уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит новая концепция управления персоналом. Внедрение новой техники и технологии потребовали кардинальной перестройки организации и управления трудом: усложняется механизм трудовой мотивации с переориентацией его на творчество, повышение квалификации; создается система непрерывного профессионального образования; развивается социальное партнерство, повышается роль организационной культуры; пересматриваются принципы занятости с акцентом на гибкие и индивидуальные формы трудовой деятельности. В этих условиях система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку социальных программ, вовлечение работников в управление предприятием, разработку системы стимулирования производительного и творческого труда. В данной концепции человек рассматривается не просто как исполнитель трудовой функции, а как элемент организации, субъект трудовых отношений. В 70-80е гг. с развитием социально-экономических аспектов в менеджменте формируется концепция управления человеческими ресурсами, так как все очевиднее проявляется противоречивость системы управления персоналом из-за чрезмерного упора на формальные, нормативные методы и формы воздействия, игнорирование социальных поведенческих элементов механизма функционирования организаций. Если управление персоналом базировалось на представлении о работниках как о некой данности профессиональных способностей, то современная концепция управления человеческими ресурсами рассматривает людей как ключевой ресурс и социальную ценность и обосновывает целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к их формированию, использованию и развитию подобно другим видам ресурсов. Работник считается не просто позицией в штатном расписании, а выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции,

социальных отношений и личности.

В последние десять лет в исследованиях ученых западных стран проявилась линия развития стратегического управления персоналом происходит растущее сближение областей исследования стратегического менеджмента и стратегического управления человеческими ресурсами. В современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления персоналом деловых организаций. Это происходит в связи с различными типами бизнеса, организационной культурой и стратегией. В отечественной практике менеджмента сложилось несколько подходов к определению сущности управления персоналом. Базаров Т.Ю. определяет деятельность по управлению персоналом как целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Также управление персоналом определяется как процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития. При существовании такого большого количества подходов к управлению персоналом, можно сформулировать следующие основные принципы современной концепции управления персоналом:

1. признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации;
2. стратегический подход: интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде;
3. принцип инвестиционности заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации;

4. самоуправление и демократизация – активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации;

5. принцип развития – непрерывное обучение и развитие работников с целью раскрытия их интеллектуальных, творческих и предпринимательских способностей, а также повышения мотивации с их стороны;

6. принцип качества трудовой жизни – обогащение содержания труда, обеспечение справедливого вознаграждения за личный вклад в конечный результат в условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому;

7. принцип профессионализации управления – основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции;

8. принцип инновационности – постоянное совершенствование форм организации труда, обновление методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности.

На современном этапе развития рыночных отношений все вышеназванные принципы следует рассматривать в качестве базовых установок, общих концептуальных подходов в формировании механизма управления персоналом как науки. Все многообразие школ стратегического управления персоналом можно с достаточной степенью условности разделить на три группы. К первой группе можно отнести большинство существующих на настоящий момент концепций стратегического управления персоналом, исходящих из принципа подчинения системы стратегического управления персоналом общекорпоративной системе стратегического менеджмента (концепции стратегической субординации). Дж. Иванцевич описал стратегию управления персоналом как то, чего хотели бы достигнуть

высшие руководители фирмы в течение длительного периода. На наш взгляд, данное определение больше соответствует определению целей организации. Стратегия управления персоналом — это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию. Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

1. долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;
2. связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Управление персоналом организации зависит от сложившейся в ней организационной культуры. Базаров Т.Ю. выделяет следующие типы организационных культур:

#### 1. Бюрократическая организационная культура.

При доминировании бюрократической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

- 1) работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в

манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

- 2) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;
- 3) организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;
- 4) поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;
- 5) на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

## 2. Органическая организационная культура.

При доминировании органической организационной культуры менеджер по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

- 1) работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
- 2) рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- 3) работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

- 4) высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;
- 5) работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

### 3.Предпринимательская организационная культура.

В случае преобладания предпринимательской организационной культуры менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

- 1) работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

- 2) лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;

- 3) наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть.

## **1.2 Применение мотивационных теорий в управлении персоналом в современных организациях.**

Стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несёт в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, т. к. работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но, ни в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями.[5]

Существующая система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин

кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась в тяжёлом состоянии.

Наряду с другими причинами это обусловлено также тем, что в основе системы стимулирования лежал тезис о выгодности дешёвого труда. Сверх вложения в индустриализацию народного хозяйства осуществлялись за счет минимизации оплаты труда. Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Основные причины такого положения следующие:

- труд не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано как с размерами зарплаток, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм поведения, так и с отсутствием необходимых потребительских товаров в государственной торговле;

- низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм, а как следствие безответственного отношения к труду;

- низкий уровень заработной платы; в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

- многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;

- отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнильность, размер зарплаток слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;

- внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью.

Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше - опережающей и подкрепляющей формах. Собственно все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Достоинством опережающей формы являются: возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта. Недостаток ее - в необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, что для многих видов деятельности практически реализовать не возможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и пр. (например, сдельщик будет стремиться изготавливать только дорогие детали и игнорировать дешевые и т.д.).

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на много цикличность процесса стимулирования. Это форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях (например, в деятельности связанной с милосердием).

Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования.[6]

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

1) это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;

2) это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;

3) это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности:

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, де премирование, штрафы и др. Предмет потребности - деньги.

2. Материальное не денежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким - либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности - набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование.

Здесь главным идеологическим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически - материальным вознаграждением. Т. е. формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда.

Существуют различные способы оплаты труда и различные модели компенсации трудовых усилий работников:

По прецеденту - работодатель и наниматель договариваются между собой, используя в качестве аргумента прецеденты оплаты такой же должности в других фирмах.

По объему работы - высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответственность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей.

По коэффициенту полезности - работник, принятый на ту или иную должность, например менеджер по продажам, оценивается выше, когда начинает расширять клиентуру или заключает особо выгодные сделки. Оплата труда, разовые и компенсационные выплаты оказываются для него достаточно высокими и оцениваются как справедливые.

По «закрытости» информации - оплата определяется тем, в какой мере работник находится в зоне «закрытой» информации, где коммерческие секреты представляют опасность для его жизнедеятельности. Если же они угрожают личной безопасности, то оплата повышается и за такие риски.

По особому интересу - оплата может быть достаточно высокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру, либо коммерчески ценную информацию.

По двойной квалификации - если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух - трех языков, то оплата увеличивается на треть и более.

Форма оплаты труда (прямая, косвенная, компенсационная) также может быть разнообразной. В настоящее время можно выделить три формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную.

Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная.

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Повременная оплата труда подразделяется на простую повременную, повременно-премиальную и повременную с нормированным заданием. В последнее время стала широко применяться повременная оплата труда с нормированным заданием, или сдельно-повременная оплата труда. Рабочему или бригаде устанавливается состав и объем работ, которые должны быть выполнены за определенный период времени на повременной оплате труда с соблюдением требований к качеству продукции (работ).

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размера заработной платы деятельности предприятия и отдельных работников.

Итак, одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является стимулирование, определенная модель которого существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой

взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы.

Качества и условия самой работы. Пытаться стимулировать человека, находящегося не на своем месте, всегда трудно. Дать сотрудникам возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания, а также «сменить обстановку» можно, организовав рабочие группы для выполнения проектов или специальных заданий.

Оборудование. Ноутбук, пейджер, мобильный телефон и т.д., которые могут использоваться также и в личных целях, - все это очень веские стимулирующие факторы.

Ответственность. Большинство людей получают удовлетворение от возложенной на них ответственности как от чего-то, что принадлежит только им. Они могут считать это своей собственностью и гордиться результатом. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы, ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.

Продвижение и рост. Ощущение собственного прогресса само по себе мотивирует. Категории и звания можно использовать для создания уровней в пределах одной должности, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста.

Признание и поощрение - например, выбор «сотрудника месяца». Подобные меры должны быть организованы так, чтобы возможность выиграть была у всех. Если каждый раз это будет один и тот же человек, - этот фактор перестает быть стимулирующим: вскоре команда поймет, что победитель уже давным-давно выбран, и в результате интерес и доверие к

такой системе будут потеряны. В основе материальной составляющей лежит базовая заработная плата и переменная часть вознаграждения.

В Компании принята программа долгосрочного стимулирования, направленная на создание стимулов, способствующих росту прибыли, повышению капитализации и инвестиционной привлекательности. В основе материальной составляющей лежит базовая заработная плата и переменная часть вознаграждения. Величина базовой заработной платы зависит от выполняемых обязанностей, сложности решаемых задач, уровня ответственности и устанавливается для каждого работника с учетом образования и практического опыта. Система оплаты труда строится на принципах единства, прозрачности, объективности и конкурентоспособности заработной платы, ее регулярной индексации на основе индекса потребительских цен и периодического повышения, сопровождающего рост производительности труда. Постоянный мониторинг рынка труда позволяет Компании своевременно реагировать на изменения размера заработной платы в регионах присутствия с тем, чтобы обеспечить ее конкурентоспособный уровень. Проводится регулярный анализ уровня инфляции и изменения покупательной способности заработной платы, по результатам которого своевременно принимаются соответствующие управленческие решения.

Переменная часть вознаграждения состоит из краткосрочных и долгосрочных премиальных выплат. Компании стремятся к тому, чтобы переменная часть вознаграждения более тесно зависела от финансовых результатов Компании. Система премирования работников направлена на достижение общекорпоративных целей, взаимосвязана с системой ключевых показателей деятельности и создает дополнительную заинтересованность работников в повышении эффективности общей работы. Компания стремится к достижению оптимального сочетания показателей эффективности, стремясь найти баланс между показателями эффективности в краткосрочном

и долгосрочном периоде, оценкой результатов отдельных сотрудников и компании в целом, показателями финансовой и операционной деятельности. Краткосрочные премиальные выплаты производятся при достижении установленных показателей деятельности за месяц, квартал, год, с учетом результативности каждого сотрудника. В Компаниях принята программа долгосрочного стимулирования, направленная на создание стимулов, способствующих росту прибыли, повышению капитализации и инвестиционной привлекательности.

### **1.3 Теоретические основы оплаты труда на предприятии.**

В рыночной экономике предприятия внебюджетной сферы получили право самостоятельно устанавливать не только формы и системы оплаты труда, но и фонд заработной платы, уровни тарифных ставок и окладов, дифференцировать их по категориям персонала с учетом своей специфики и проводимой политики.

Выбор оптимальной модели организации оплаты и стимулирования труда зависит от многих факторов: специфики отрасли, размера предприятия и структуры его управления; стратегических и тактических задач; состава персонала, его потребностей и побудительных мотивов, а также от политики руководства в области оплаты труда и стиля управления. Таким образом, модель регулирования заработной платы может быть определена только по результатам анализа всех аспектов деятельности предприятия и обсуждения проекта этой модели с руководством.

Так как же заставить рабочую силу работать наиболее эффективно? Ответ на этот вопрос лежит в основе любой кадровой политики. И на первом месте по важности среди факторов, влияющих на эффективность использования рабочей силы, стоит система оплаты труда. Именно заработная плата, а зачастую только она, является той причиной, которая приводит рабочего на его рабочее место. Поэтому значение данной проблемы трудно переоценить.

Заработная плата в условиях рыночной экономики - это плата за труд, а ее величина - есть цена труда, определяемая на рынке труда в результате взаимодействия спроса на конкретные виды труда и его предложения. Этот процесс установления цены труда оставляет существо ее рыночной самонастройки, когда взаимодействуют спрос и предложение на рынке труда.

Понятие «заработная плата» используется применительно к лицам, работающим по найму и получающим за свой труд плату в соответствии с

заранее оговоренными условиями. Одновременно с этим заработная плата наемных работников является одним из элементов издержек производства.

В самом общем виде заработная плата в рыночной экономике - это выплачиваемая за выполненную работу сумма средств, за основу определения которой взята цена труда.

Различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата - это количество сум, которые человек получает за свой труд. Реальная заработная плата определяется количеством товаров и услуг, которые можно купить на сумму номинальной заработной платы. Сам факт роста потребительских цен, ведущий к снижению покупательной способности сума, не сопровождается обязательным снижением реальной заработной платы конкретного человека. Снижение реальной заработной платы произойдет только в том случае, если номинальная заработная плата будет отставать от темпа роста цен на потребительские товары.

В рыночной экономике ставку заработной платы, при которой спрос на труд равен его предложению, называют равновесной заработной платой. Заработная плата рыночного равновесия становится общепринятой ее величиной. Баланс спроса и предложения труда поддерживается с помощью рыночной самонастройки, представляющей собой систематически выполняемую каждой фирмой и организацией корректировку заработной платы с учетом ее равновесной величины.

Спрос на труд представляет собой спрос на какой-либо конкретный вид труда, возрастание которого сопровождается увеличением заработной платы, и наоборот, снижение спроса ведет к падению заработной платы. Рыночный спрос на тот или иной вид труда определяется, прежде всего, спросом на производимые с использованием данного труда конкретные виды продукции и услуг. Чем выше спрос на выпускаемую продукцию, тем выше спрос на соответствующий вид труда.

Предложение труда воздействует на движение его цены в обратной зависимости. Если предложение труда оказывается ограниченным по сравнению с предложением других факторов производства, то происходит повышение цены труда.

В условиях перехода к системе рыночного хозяйствования в соответствии с изменениями в экономическом и социальном развитии страны существенно меняется и политика в области оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников. Многие функции государства по реализации этой политики переданы непосредственно предприятиям, которые самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, материального стимулирования его результатов. Понятие «зароботная плата» наполнилось новым содержанием и охватывает все виды заработков (а также различных премий, доплат, надбавок и социальных льгот), начисленных в денежной и натуральной формах (независимо от источников финансирования), включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за неотработанное время (ежегодный отпуск, праздничные дни).

Переход к рыночным отношениям задействовал новые источники получения денежных доходов в виде сумм, начисленных к выплате по акциям и вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия (дивиденды, проценты).

Таким образом, трудовые доходы каждого работника определяются по личным вкладам, с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируются налогами и максимальными размерами не ограничиваются. Минимальный размер оплаты труда работников предприятий всех организационно-правовых форм устанавливается законодательством. Уставной юридической формой регулирования трудовых отношений, в том числе и в области оплаты труда работников, становится коллективный договор предприятия, в котором фиксируются все условия оплаты труда,

входящие в компетенцию предприятия. Проблемы оплаты труда в современных условиях хозяйствования становятся все более острыми и актуальными еще и в связи с тем, что для весьма значительного числа предприятий регулярность и размер выплат определяют не только перспективы развития самих организаций, но и обеспечивают физическое выживание их персонала. Вместе с тем даже в тех случаях, когда уровень благосостояния является достаточно высоким, проблемы создания эффективной системы оплаты труда становятся рано или поздно актуальными для них.

Общими положениями, которые могут стать основой реформирования организации оплаты труда, являются следующие:

- выработка четкой политики относительно того, должна ли заработная плата сотрудников, прежде всего по ключевым должностям, соответствовать рыночной ставке либо устанавливаться на более высоком (более низком) уровне по сравнению с ней. Если заработная плата будет существенно отличаться от рыночной цены труда, квалифицированные специалисты будут увольняться с предприятия либо может быть перерасходован фонд оплаты труда; обеспечение согласованности циклов планирования деятельности предприятия и периодов, на которые разрабатывается система оплаты труда. При составлении планов формулируются задачи на предстоящий период, и система стимулирования должна заинтересовывать персонал в достижении тех результатов, которые соответствуют установленным в планах показателям. Если же при утверждении планов корректируются задачи на предстоящий период, но не меняется система стимулирования персонала, то последняя утрачивает свою эффективность; решение вопроса о том, какие нормативные документы будут использованы для тарификации работ и, соответственно, дифференциации тарифных ставок и окладов в зависимости от сложности выполняемой работы. Если нет четких критериев при проведении тарификации работ, может сложиться ситуация, когда

работники, выполняющие работу одинаковой сложности, ответственности, физических и умственных усилий, будут получать различные тарифные ставки, что не может не вызывать их недовольство и де мотивацию тех, кому установлена более низкая ставка;

- дифференцированный подход к разработке схем регулирования заработной платы в основном и вспомогательном производствах, административно-управленческом аппарате. Перед каждым структурным подразделением стоят задачи, вытекающие из их функционального назначения, а потому и системы стимулирования должны адекватно их отражать. В противном случае коллективы структурных подразделений не будут заинтересованы в достижении тех показателей, которые обеспечивают высокие результаты работы всего предприятия;

- установление обоснованного соотношения между основной, переменной частями заработной платы и социальными выплатами. Если основная заработная плата, к которой относятся тарифные ставки, оклады и компенсационные доплаты, не обеспечивает воспроизводство рабочей сил и занимает низкий удельный вес в общей зарплате, то при такой структуре трудно реализовать воспроизводственную и стимулирующую функции заработной платы, заинтересовать персонал в достижении высоких результатов труда;

- обеспечение взаимосвязи между системой стимулирования труда и системой оценки персонала. По результатам оценки должны приниматься четкие и понятные всем работникам решения по дифференциации размеров вознаграждения;

- установление взаимосвязи между премиями работников и результатами работы предприятия;

- разработка комплексной системы, обеспечивающей взаимосвязь материального и морального стимулирования, повышения квалификации и развития карьеры персонала;

- обеспечение гласности в системе организации оплаты труда. Ведь размер заработной платы не должен зависеть от взаимоотношений работников с руководителями.

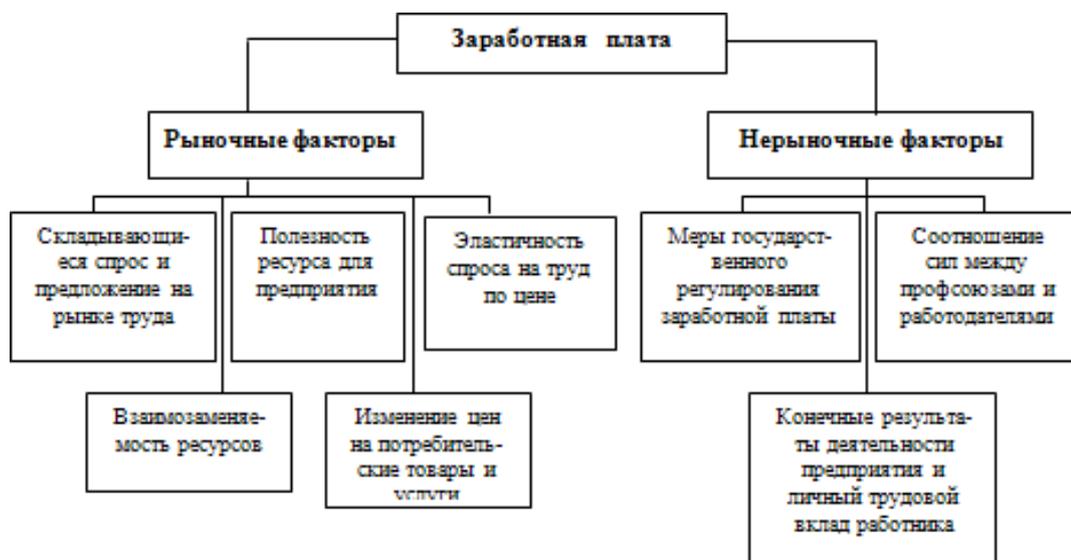
Определение сущности и содержания заработной платы создает исходную базу для анализа и уяснения значения присущих ей функций. Этот вопрос среди экономистов также остается дискуссионным. Можно выделить четыре основных функции оплаты труда:

- воспроизводственную, заключающуюся в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы;
- стимулирующую (мотивационную), направленную на повышение заинтересованности в развитии производства;
- социальную, способствующую реализации принципа социальной справедливости;
- учетно-производственную, характеризующую меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

На современном этапе развития общества наиболее значимыми функциями оплаты труда, которые следует усиливать и активизировать, являются воспроизводственная и стимулирующая функции заработной платы.

Воспроизводственная функция заключается в способности заработной платы компенсировать затраты труда, имевшие место в процессе трудовой деятельности человека. Если она недостаточна по своему уровню даже для простого воспроизводства рабочей силы, значит, заработная плата не выполняет свою воспроизводственную функцию.

### **Факторы, функции и принципы оплаты труда.**



В условиях рыночной экономики на величину заработной платы воздействуют ряд рыночных и вне рыночных факторов, в результате чего складывается определенный уровень оплаты труда. Среди рыночных факторов, влияющих на ставку заработной платы и на конъюнктуру рынка труда, можно выделить следующие:

1. Изменение спроса и предложения на рынке товаров и услуг, при производстве которых используется данный труд. Снижение спроса на рынке товаров и услуг (в результате роста цен на них, снижения доходов потребителей, изменения потребительских предпочтений, вытеснения новыми товарами) ведет к сокращению объемов выпуска, а, следовательно, к падению спроса на используемый ресурс труда и ухудшению условий найма..

2. Полезность ресурса для предпринимателя (соотношение величины предельного дохода от использования фактора труда и предельных издержек на этот фактор). Увеличение спроса на труд во многом зависит от того, как долго предприниматель может использовать экстенсивные факторы роста доходности своего предприятия.

3. Эластичность спроса на труд по цене. Повышение цены ресурса (например, рост ставки заработной платы под давлением профсоюзов), увеличивая издержки предпринимателя, ведет к снижению спроса на труд, а, следовательно, к ухудшению условий найма. В то же время эластичность

спроса на труд по цене (его реакция на колебания цены труда) не всегда одинакова и зависит от:

- характера динамики предельного дохода. Так, если предельный доход снижается медленно (трудоемкие отрасли с высоким удельным весом ручного труда), то рост цен на ресурс труда вызывает медленное снижение спроса на рынке труда, т.е. эластичность спроса по цене слабая.
- доли затрат на ресурс труда в издержках фирмы. Чем выше доля затрат на труд в общих издержках производства товара, тем более спрос на труд зависит от цены труда, так как изменение издержек на оплату труда будет во многом определять динамику общих издержек;

- эластичности спроса на товары, при производстве которых используется данный труд. Например, спрос на такие продукты питания, как хлеб, соль, мало зависит от цены на них, потому и спрос на труд, используемый при их производстве, в меньшей степени будет зависеть от его цены.

4. Взаимозаменяемость ресурсов. Рассматривая воздействие данного фактора, следует отметить, что возможности работодателя снижать издержки на труд при неизменной технической базе существенно ограничены. Такая взаимозаменяемость ресурсов, наличие на рынке более производительной техники может оказать двойное воздействие на условия найма и конъюнктуру рынка труда в зависимости от того, какой эффект будет предпочтительнее для работодателя. Возможны два варианта: первый – так называемый эффект замещения, т.е. сокращение кадров при неизменном или возрастающем выпуске продукции в результате внедрения новой техники. Спрос на рынке труда сокращается, высвобождающиеся работники увеличивают предложение труда, что в совокупности ухудшает условия найма и возможности повышения заработной платы. Второй вариант – так называемый эффект роста объема выпуска в результате применения высокопроизводительной техники, который значительно снижает средние

издержки производства и повышает его выгодность. В этом случае спрос на рабочую силу не будет иметь четкой тенденции к снижению.

5. Изменение цен на потребительские товары и услуги. Рост цен на потребительские товары и услуги, вызывая повышение стоимости жизни, повлечет за собой в первую очередь рост воспроизводственного минимума в структуре ставки заработной платы, а значит, уровня заработной платы в целом.

Нерыночные факторы:

1. Меры государственного регулирования, связанные с установлением минимума заработной платы, уровня гарантированных законодательством компенсационных доплат.

2. На ставку заработной платы и условия найма существенное влияние может оказывать политика профсоюзов, сила профсоюзного движения.

3. Конечные результаты деятельности предприятия и личный трудовой вклад работника – данный фактор связан прямой зависимостью с величиной заработной платы.

Принципы организации заработной платы это объективные, научно обоснованные положения, отражающие действие экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы.

#### **1.4 Мотивация труда как фактор эффективного управления персоналом.**

С точки зрения психологии мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение.[1]

С позиции менеджмента мотивация – это процесс побуждения человека или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной на достижение целей организации.[2]

Если мотивация является основным внутренним фактором, определяющим направленность деятельности человека, в частности работника, то не удивительно, что, используя ее, можно добиться многократного повышения (или понижения) эффективности и результатов труда. Это означает, что мотивация является важнейшей функцией управления.

В то же время, будучи сложным социально-психологическим явлением, мотивация, в том числе экономическая, требует понимания ее сущности, структуры и вытекающих отсюда эффективных методов воздействия на неё. Это означает, что мотивация является объектом управления.[3]

Рассмотрим место мотивации в общей системе функций управления.

Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Ведь управление – это искусство создавать вещи посредством людей.

Помимо методов формальной организации работы в рамках реализации функций планирования, организации и контроля менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. В этом состоит главная задача функции мотивации.

Центральное место в мотивации занимает мотив. В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.[4]

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения, целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень труд, но получить, т.е. требуются сверх усилия, то мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые необязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразные доступные ему блага, а

также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути, тождественны.

### **Теории мотивации и мотивы трудовой деятельности.**

Существуют разные подходы к теории мотивации. Остановимся на некоторых из них.

Сущность теории мотивации А. Маслоу сводится к изучению потребностей человека. Потребности лежат в основе поведения человека, и их можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство "локтя" и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные.

Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. В рамках данной теории утверждается, что удовлетворение вторичных потребностей возможно только после удовлетворения первичных потребностей. Недостатками иерархии по Маслоу являются:

1. Четкой пятиуровневой структуры потребностей практически не существует.
2. Предложенная концепция наиважнейших потребностей не получила полного подтверждения на практике.
3. Удовлетворение одной потребности (определенного уровня) не приводит к мотивации по следующему уровню.

Кроме того, Маслоу не удалось в предложенной иерархии потребностей учесть индивидуальные особенности людей. Разные люди любят разные вещи и отдают приоритет разным потребностям.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотива. Рисунок 1.1 Пирамида Маслоу



**ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ**

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому. Во второй половине 50-х годов Фредерик Герц Берг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Герц Берга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Таблица 1.1

Гигиенические факторы	Мотивации
1. Политика фирмы и администрац ии 2. Условия работы 3. Заработок 4. Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчинёнными 5. Степень непосредственного контроля за работой	1. Успех 2. Продвижение по службе 3. Признание и одобрение результато в работы 4. Высокая степень ответственности 5. Возможности творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Факторы мотивации связаны с самой работой, с характером и сущностью выполняемой работы. Согласно Герц Бергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности. Теория Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Например, если в определенный момент

времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

В следующей таблице приводится сравнение американского и японского подходов к организации управления персоналом.

**Таблица 1.1.2.**

**Сравнительный анализ американской и японской концепций мотивации**  
**Японская модель      Американская модель**

<b>Японская модель</b>	<b>Американская модель</b>
Пожизненный найм	Краткосрочный найм
Постепенная медленная оценка и продвижение	Быстрая оценка и продвижение
Неспециализированная деятельность	Специализированная деятельность
Неформальные тонкие механизмы контроля	Формальные количественные механизмы контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Повышенное внимание к человеческому фактору	Второстепенное внимание к человеческому фактору
Оценка управления мотивацией	Оценка управления мотивацией по индивидуальному результату

**Таблица 1.1.3.**

**Сравнение американского и японского подходов к управлению персоналом.**

<b>Японская модель</b>	<b>Американская модель</b>
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Личные неформальные отношения	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами

При анализе японского стиля руководства, очевидно, что главное – это управление людьми, тогда как в американском стиле – это управление фондами, которые должны обеспечивать доход от вложений. Исходя из этого, в США была сформирована прагматическая теория «человеческого капитала», в рамках которой признается, что человек – это один из ресурсов для достижения целей фирмы и любые «вложения» в него должны, в конечном счете, окупаться приращением прибыли. Для российских организаций можно выделить следующие методы мотивации, предложенные зарубежными исследователями: Долговременный найм; Многоуровневая система оплаты персонала; Социальные гарантии; Льготы на определенный перечень услуг (кредитование, банковские услуги, спорт, медицина); Дополнительные методы стимулирования – оплата обучения в образовательных учреждениях различных уровней, оплата добровольного медицинского страхования и т.д.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ООО «ЛУКОЙЛ»**

### **2. 1 Общая характеристика предприятия ООО «ЛУКОЙЛ».**

«ЛУКОЙЛ» - одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. Основными видами деятельности Компании являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции. Основная часть деятельности Компании в секторе разведки и добычи осуществляется на территории Российской Федерации, основной ресурсной базой является Западная Сибирь. «ЛУКОЙЛ» владеет современными нефтеперерабатывающими, газоперерабатывающими и нефтехимическими заводами, расположенными в России, Восточной Европе и странах ближнего зарубежья. Основная часть продукции Компании реализуется на международном рынке.

Восточной и Западной Европе, странах ближнего зарубежья и США. «ЛУКОЙЛ» является одной из крупнейших нефтегазовых компаний в мире по размеру доказанных запасов углеводородов. Доля Компании в общемировых запасах нефти составляет около 1,1%, в общемировой добыче нефти - около 2,3%. Компания играет ключевую роль в энергетическом секторе России, на ее долю приходится почти 19% общероссийской добычи нефти и 19% общероссийской переработки нефти. Основная часть доказанных запасов нефти Компании расположена в Западной Сибири, Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции и Предуралья. Основная часть доказанных запасов газа расположена в Большехетской впадине, Узбекистане и Каспийском регионе. «ЛУКОЙЛ» также реализует проекты по разведке и добыче нефти и газа за пределами России: в Казахстане, Египте, Азербайджане, Узбекистане, Саудовской Аравии, Иране, Колумбии, Венесуэле, Кот-д'Ивуаре, Ираке.



**ЛУКОЙЛ УЗБЕКИСТАН ОПЕРЕЙТИНГ КОМПАНИИ** - крупное газодобывающее и перерабатывающее предприятие, реализующее на территории Республики Узбекистан масштабные инвестиционные проекты, связанные с геологоразведкой строительством высокотехнологичных объектов обустройством месторождений добычей и переработкой природного газа. Дочерняя структура ПАО «ЛУКОЙЛ». На предприятии трудятся более 1.7 тыс. человек, из них граждане Узбекистана составляют свыше 85% персонала. ЛУКОЙЛ УЗБЕКИСТАН Оперейтинг Компании реализует проекты в рамках двух соглашений о разделе продукции (СРП) в отношении участка Кандымской группы месторождений, участков Хаузак и Шанды а также в отношении месторождений на территориях Юго-Западного Гиссара.



**КАНДЫМ-ХАУЗАК-ШАДЫ** Соглашение о разделе продукции (СРП) по проекту «Кандым-Хаузак-Шады-Кунград» было подписано в 2004 году сроком действия 35 лет (до 2039 года). СРП вступило в силу в ноябре 2004 года, тогда же начались и полевые работы. В 2015 году срок действия СРП был продлен до 2046 года. Общий объем добычи по участкам проекта — Хаузак-Шады и Кувачи-Алат — в 2015 году составил 4,4 млрд м<sup>3</sup> газа и 16,9 тыс. т газового конденсата. На начало 2016 года накопленная добыча газа по СРП «Кандым-Хаузак-Шады-Кунград» составила 27 млрд м<sup>3</sup>.

## **2004—2010 ГОДЫ**



В 2007 году начата промышленная добыча газа на участке Хаузак-Шады. В 2008 году приобретены права на разработку месторождений на территориях Юго-Западного Гиссара и Устюртского региона республики Узбекистан.

## **2011—2013 ГОДЫ**



В 2011 году был введен в эксплуатацию первый пусковой комплекс Западной части участка Шады. В том же году был получен первый газ на месторождении Джаркудук на контрактной территории Юго-Западного Гиссара.

В 2012 году было открыто новое месторождение газа и конденсата на блоке Юго-Западный Гиссар в Кашкадарьинской области на юге Узбекистана. В 2013 году накопленная добыча природного газа предприятия в Узбекистане достигла 20 млрд кубометров.



## **2014—2015 ГОДЫ**

В 2014 году предприятие добыло 25-миллиардный кубометр газа. На участке Хаузак Денгизкульского месторождения запущена в эксплуатацию дожимная компрессорная станция.

В 2015 году совместно с консорциумом подрядчиков во главе с южнокорейской Hyundai Engineering был подписан контракт на поставку оборудования и строительство Кандымского газоперерабатывающего комплекса.

В том же году на участке Северный Шады Денгизкульского месторождения и на месторождении Кувачи-Алат в рамках проекта «Ранний газ Кандыма» были запущены в эксплуатацию две установки предварительной подготовки газа суммарной мощностью 2,2 млрд кубометров газа в год.

#### **Миссия, задачи, политика предприятия ООО Лукойл.**

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача предприятия и любую деятельность предприятия подчинить ее решению. Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации.

«ЛУКОЙЛ» является крупнейшей нефтеперерабатывающей компанией в Узбекистане, который использует один из самых ценных энергетических ресурсов мира. Таким образом, на данную компанию возложена огромная ответственность по эффективному использованию, распределению и реализации нефти продукции. Для достижения этой эффективности, «ЛУКОЙЛ» должен иметь четко сформулированную миссию, обозначить конкретные цели и задачи и стремиться создавать эффективное управление на всех структурных уровнях.

## **Миссия ООО «ЛУКОЙЛ»:**

« Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека»

Способствовать в регионах деятельности Компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.

Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать «ЛУКОЙЛ» в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления. Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Кроме того, цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности организации. Стратегической целью ООО «ЛУКОЙЛ» является создание нефтегазовой компании – мирового лидера, обеспечение надежных поставок нефтепродуктов, а также других видов топлива и сырья на мировой и внутренний рынки, долгосрочный рост стоимости компании. Стратегия компании строится на следующих принципах: повышение эффективности основной деятельности; диверсификация и расширение деятельности (новые рынки, транспортные маршруты, продукты), в том числе за счет высокоэффективных проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью; соблюдение интересов всех акционеров ООО «ЛУКОЙЛ»; совершенствование корпоративного управления, повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности; · увеличение уровня экономической эффективности. Повышение уровня конкурентоспособности. Задачи компании: Освоение новых рентабельных источников добычи для удовлетворения спроса на нефтепродукты в долгосрочной перспективе.

Инвестиции в объекты добычи нефти перспективных месторождений планируется осуществлять в соответствии с очередностью, определяемой экономической эффективностью · Вовлечение в баланс поставок нефти из стран Центральной Азии · Дальнейшее развитие транспортной инфраструктуры для удовлетворения растущего спроса на нефтепродукты и повышения гибкости поставок продукции на внутренний и внешний рынки · Развитие нефтегазо переработки · повысить уровень инвестиционной привлекательности.

### **Политика управления персоналом в ООО «ЛУКОЙЛ».**

Политика управления персоналом - это политика единой интегрированной компании, имеющей сильную и устойчивую корпоративную культуру и стройную систему корпоративных ценностей. Основой Политики управления персоналом является построение системы, предполагающей создания конкретных мер: · по мотивации каждого работника к достижению целей, обусловленных стратегией Компании; · по определению критериев по оценке степени достижения результатов; · по вознаграждению и поощрению сотрудников. Главная задача Политики управления персоналом заключается в создании такой системы управления кадрами, при которой ООО "ЛУКОЙЛ" имело бы стабильный статус "предпочтительного работодателя" на рынке труда. Система управления персоналом в Лукойл опирается на функциональную стратегию управления персоналом Кодекс деловой этики, Правила корпоративной культуры, а также на Социальный кодекс Лукойл который определяет принципы социальной ответственности Компании в сфере трудовых отношений (включая вопросы льгот и гарантий для работников) и системы отношений Компании и общества и ряд других нормативных актов в области управления персоналом.

Основополагающими документом определяющим стратегию и принципы работе с кадрами в группе ЛУКОЙЛ в Политике управления персоналом.

Основная цель Политики управления персоналом получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

- мотивирует каждого работника к достижению целей компании;
- способна объективно оценить степень достижения результатов;
- справедливо вознаграждает и поощряет за достижение.

Основными составляющими Политики управления персоналом являются пять взаимосвязанных областей:

Повышение результативности работы на всех уровнях

Привлечение на работу в компанию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;

Обучение и развитие планирование кадрового потенциала;

Создание эффективной системы общего вознаграждения

Построение эффективной и динамичной организации ее непрерывное развитие.



### **Производственная ответственность**

Производственная деятельность ООО «ЛУКОЙЛ Узбекистан Оперейтинг Компани» направлена на обеспечение безопасных условий труда работников, защиту здоровья персонала и населения, а также сохранение благоприятной окружающей среды на основе использования наилучших технологий. На предприятии утверждена Политика в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, которая

выполняется во всех аспектах реализуемой деятельности на территории Республики Узбекистан. В организации применяется система менеджмента качества, которая в 2013 году была сертифицирована независимым органом по сертификации на соответствие требованиям международному стандарту ISO 9001.

**Сертификаты система управления промышленной безопасностью цели предприятия в области качества.**

Применение процессного подхода к осуществлению деятельности и постоянное совершенствование бизнес-процессов. Выполнение работы на высоком технологическом уровне с использованием передовых достижений науки и техники.

Разработка и внедрение нормативно-методической документации, обеспечивающих согласованность и единство методов и подходов осуществления бизнес-процессов. Постоянное повышение результативности системы менеджмента качества и интегрированной системы управления вопросами промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды. Постоянное и системное улучшение качества.

## **2.2 Организационная структура управления на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ»**

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления. Организационная структура компании и ее управления не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями. Организационные структуры управления промышленными организациями отличаются большим разнообразием и определяются многими факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности организации; производственный профиль организации; характер выпускаемой продукции; сфера деятельности организации. Как и любая, организационно - управленческая структура, ООО «ЛУКОЙЛ» 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. Во главе компании стоит генеральный директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности компании. Также он

распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками компании. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность комбината, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества компании. В подчинении директора находятся заместитель директора по экономике и финансам; заместитель директора по коммерческим вопросам; заместитель директора по персоналу и общим вопросам; главный бухгалтер; главный инженер. Заместитель директора по экономике и финансам – осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности компании, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства и качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности компании, достижению высокого уровня их обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования. Заместитель директора по персоналу и общим вопросам возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях компании. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии полученной в учебном заведении профессией и специальностью. Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно- финансовой деятельности

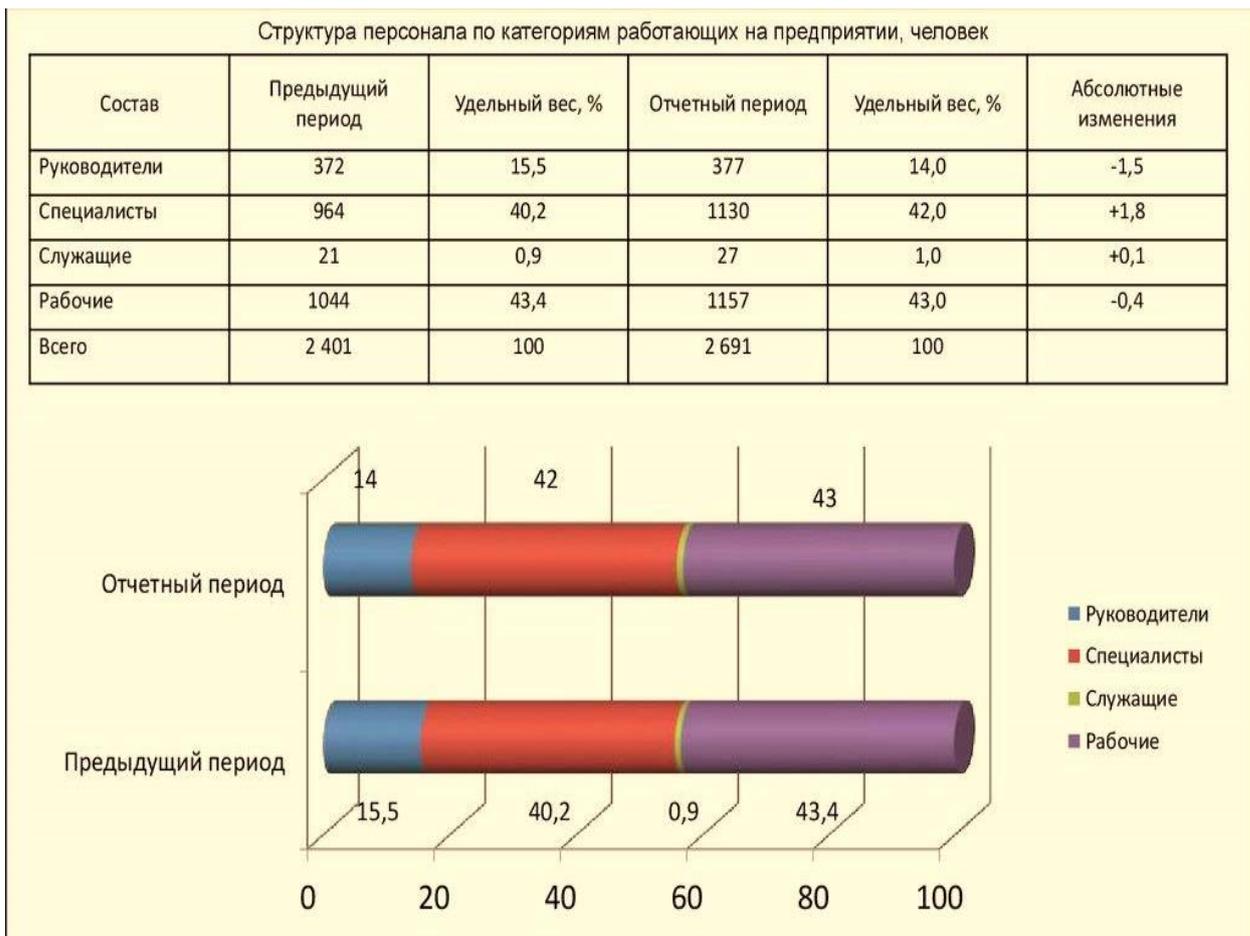
компании и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует отчет поступающих денежных средств, учет издержек производства и обращения, выполнения работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Также, в подчинении директора стоит главный инженер. Он определяет техническую политику. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, работ, высокое их качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижения высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства. Таким образом, можно сделать вывод, что высшее руководство компании.

Во главе компании стоит генеральный директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности компании. Также он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками компании. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность комбината, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества компании. В подчинении директора находятся заместитель директора по экономике и финансам; заместитель директора по коммерческим вопросам; заместитель директора по персоналу и общим вопросам; главный бухгалтер; главный инженер. Заместитель директора по экономике и финансам – осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности компании, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства и качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и

заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности компании, достижению высокого уровня их обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования. Заместитель директора по персоналу и общим вопросам возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях компании. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии полученной в учебном заведении профессией и специальностью. Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно- финансовой деятельности компании и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует отчет поступающих денежных средств, учет издержек производства и обращения, выполнения работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Также, в подчинении директора стоит главный инженер. Он определяет техническую политику. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, работ, высокое их качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижения высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства. Таким образом, можно сделать вывод, что высшее руководство компании ООО «ЛУКОЙЛ» имеет линейную структуру управления. Это проявляется в непосредственном

подчинении по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Необходимо отметить, что линейная структура имеет ряд достоинств: · четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными; личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и др. Однако существуют и недостатки, такие как высокие требования к руководителю и перегрузка менеджеров. В компании хорошо поставлена практика делегирования полномочий, входящих в непосредственную компетенцию определённого подразделения. Генеральный директор компании сосредоточил всю основную власть в своих руках, при этом он не старается выполнить все поставленные задачи в одиночку, а делегирует часть своих полномочий прямым заместителям. Таким образом, директор управляет своими прямыми заместителями, имея при этом представления о действиях подчиненных. Благодаря такому чёткому распределению труда между всеми енями, рассматриваемая компания неплохо зарекомендовала

себя на внешнем и внутреннем рынках.



## Социальное партнерство



В рамках своей операционной деятельности ЛУКОЙЛ Узбекистан Оперейтинг Компани нацелена на повышение эффективности работы и создание условий социальной защищенности работников и стабильности в трудовых коллективах. Кадровая политика предприятия определяет

основные направления ее деятельности в отношении кадровых вопросов, отражает общие стратегические цели в области работы с персоналом и принципы их достижения. Так, одним из приоритетов является своевременная комплектация рабочих мест квалифицированным персоналом, способным обеспечить конкурентоспособность предприятия на рынке. Также среди стратегических целей в области работы с персоналом — обеспечение соответствия профессиональной подготовки сотрудников международным стандартам, повышение эффективности их работы, подготовка местных кадров, разработка единых подходов к оплате и стимулированию труда. В ЛУКОЙЛ Узбекистан Оперейтинг Компани реализуются мероприятия по пропаганде сбалансированного питания, занятий физкультурой и спортом и других атрибутов здорового образа жизни. На предприятии на постоянной основе проводятся различные мероприятия для поддержки и укрепления корпоративного духа. В частности, традиционными стали внутрикорпоративные спортивные турниры по мини-футболу и шахматам. Дети сотрудников имеют возможность участвовать в регулярно проводимых творческих конкурсах, а их работы демонстрируются на выставочных стендах в головном офисе.

Предприятие ведет активную спонсорскую и благотворительную деятельность, оказывая содействие развитию в Узбекистане образования, культуры, спорта, здравоохранения и других сфер жизни общества. Особое внимание уделяется реализации социальных проектов в Кашкадарьинской и Бухарской областях, включая поддержку людей с ограниченными возможностями, ветеранов, помощь в водоснабжении поселков в труднодоступных районах, поставку капсулированной питьевой воды в интернаты и улучшение санитарно-бытовых условий образовательных учреждений, организацию праздничных мероприятий для учащихся школ в сельской местности и воспитанников специализированных интернатов и др. Одним из крупных благотворительных проектов стала передача

Министерству здравоохранения Узбекистана в 2014 году 14 флюорографических кабинетов на шасси «КАМАЗ». Каждый из таких кабинетов обладает высокой пропускной способностью и позволяет провести диагностику не менее 60 человек в час. Благодаря своей мобильности и высокой проходимости эти передвижные мобильные пункты особенно востребованы в дальних районах республики, поскольку позволяют обеспечить должный уровень медицинского обслуживания населения. ЛУКОЙЛ Узбекистан Оперейтинг Компани сотрудничает с ташкентским филиалом Российского государственного университета нефти и газа имени И.М. Губкина, который был создан в 2007 году с целью подготовки по международным стандартам высококвалифицированных специалистов для нефтегазовой отрасли Узбекистана. Сотрудничество проявляется не только в сфере обмена опытом и обучения кадров, но и развития материально-технической базы самого вуза.

### **2.3. Анализ системы управления персоналом на ООО «Лукойл»**

Сотрудники являются основой потенциала ООО «ЛУКОЙЛ». На сегодняшний день персонал насчитывает около 2000 тыс. специалистов, ведущих деятельность в более чем 10 регионах Узбекистана. За последние три года средняя заработная плата работников Группы «ЛУКОЙЛ» увеличилась на 30%. Количество сотрудников, охваченных системой негосударственного пенсионного обеспечения, выросло с 100 до 200 человек, системой добровольного медицинского страхования с 150 до 300 человек. В 2015 году, по предварительным данным, расходы компании на социальную поддержку работников и членов их семей, а также неработающих пенсионеров составят около 20 млн. сум. Несмотря на сложную экономическую обстановку, социальные обязательства, которые компания взяла на себя перед коллективами и регионами, будут выполнены в полном объеме. Эти обязательства, в частности, зафиксированы в новом соглашении между работодателем и профобъединением ООО «ЛУКОЙЛ» на 2012-2015 годы.

Программа по сокращению издержек, принятая Компанией, не коснется численности персонала. Руководство ЛУКОЙЛа считает, что средства, которые направляются на реализацию социальных проектов это инвестиции в будущее компании. Такой подход предполагает выработку четких критериев эффективности корпоративной социальной политики, включая:

1. уровень производительности труда;
2. привлекательность компании как работодателя;
3. доверие к бренду компании со стороны потребителей;
4. качество жизни населения в регионах деятельности компании.

Основой политики управления персоналом ООО «ЛУКОЙЛ» является построение системы, предполагающей создания конкретных мер:

- по мотивации каждого работника к достижению целей, обусловленных стратегией Компании;

- по определению критериев по оценке степени достижения результатов;
- по вознаграждению и поощрению сотрудников.

Главная задача политики управления персоналом заключается в создании такой системы управления кадрами, при которой ООО «ЛУКОЙЛ» имело бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» на рынке труда. Политика управления персоналом ООО «ЛУКОЙЛ» основана на миссии ООО «ЛУКОЙЛ» стать одним из лидеров среди крупнейших энергетических компаний мира, действующим в интересах общества, потребителей, акционеров и работников и призвана поддерживать ее выполнение. Политика управления персоналом исходит из положений бизнес стратегии, которая определяет долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели Компании, пути их достижения и ключевые показатели, отражающие степень достижения этих целей, и способствует реализации бизнес стратегии.

Настоящий этап развития ООО «ЛУКОЙЛ» характеризуется тем, что компания находится в процессе трансформации российской нефтяной компании в глобальную компанию, то есть крупную транснациональную корпорацию, профилированную на добыче, переработке и поставках жидких углеводородов и продуктов их глубокой переработки. В дополнение к традиционным для ООО «ЛУКОЙЛ» «секторам добычи, переработки и сбыта нефти и нефтепродуктов предполагается развитие таких новых направлений, как добыча и переработка природного газа, энергетика. Процесс трансформации был в основном закончен в 2010 г.

Успешная трансформация в глобальную компанию и вхождение в публичных компаний лидеров мирового нефтегазового сектора предполагает дальнейшее развитие ключевых конкурентных преимуществ, среди которых:

1. Масштаб ООО «ЛУКОЙЛ», его крупнейшая в России ресурсная база и развитая производственная инфраструктура;
2. Стабильность и ориентация на долгосрочное развитие;
3. Активное развитие и разнообразие международных проектов, опыт

работы на международном рынке;

4. Профессионализм работников и традиции «классической» нефтяной компании, основанной с учетом многолетнего опыта российских нефтяников;

5. Социальная ориентированность, подтвержденная и закрепленная положениями принятого социального кодекса ООО «ЛУКОЙЛ», устойчивый общественно политический имидж одной из наиболее социально и экологически ответственных компаний.

Видение ООО «ЛУКОЙЛ» в области управления персоналом определяется миссией и бизнес стратегией, нацелено на обеспечение и развитие ее конкурентных преимуществ и заключается в следующем:

1. Политика управления персоналом это политика единой интегрированной компании, имеющей сильную и устойчивую корпоративную культуру и стройную систему корпоративных ценностей.

Приверженность корпоративным ценностям лежит в основе всех действий и решений, формирует «путь ЛУКОЙЛа», т.е. задает вектор движения, позволяющий сохранить единство и целостность в условиях меняющейся внешней ситуации.

2. Политика управления персоналом поддерживает создание организационно эффективной компании, которая имеет прозрачную и понятную систему корпоративного управления, отвечающую международным стандартам, и предоставляет возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, являющихся одним из основных конкурентных преимуществ ООО «ЛУКОЙЛ».

3. Все составные части политики управления персоналом выстроены таким образом, чтобы обеспечивать максимальную гибкость Компании, ее способность не только быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

4. Основная цель Политики управления персоналом получить

максимальную отдачу от инвестиций в персонал через построение системы, которая:

- мотивирует каждого работника к достижению целей, обусловленных бизнес стратегией ООО «ЛУКОЙЛ»;
- способна объективно оценить степень достижения результатов;
- справедливо вознаграждает и поощряет за их достижение.

ООО «ЛУКОЙЛ» стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям, составляющим «путь ЛУКОЙЛа», являлись необходимым условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения в компании.

Основная задача политики управления персоналом построить такую систему управления персоналом, при которой ООО «ЛУКОЙЛ» имела бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести ей максимальную пользу.

Основным требованием политики управления персоналом является качество, понимаемое как:

1. Качество персонала, задействованного в бизнесе;
2. Качество продукции и услуг;
3. Качество и эффективность бизнес-процессов.

Реализация политики управления персоналом это ответственность всех руководителей ООО «ЛУКОЙЛ», которым оказывают поддержку профессионалы кадровых служб, осуществляющие общее руководство процессами управления персоналом.

ООО «ЛУКОЙЛ» стремится к использованию единых принципов и подходов к работе с персоналом во всех странах и регионах своего присутствия, принимая во внимание местную специфику и особенности и осуществляя принцип: «Мыслить глобально, действовать локально». Все внутренние документы, правила и процедуры, используемые ООО

«ЛУКОЙЛ» в целях реализации политики управления персоналом, разрабатываются и выполняются в строгом соответствии с применимым законодательством, а также с принципом предоставления равных возможностей и недопустимости дискриминации по какому-либо из признаков.

Реализация политики управления персоналом ООО «ЛУКОЙЛ» предполагает четкое и своевременное предоставление и обмен информацией в соответствии с существующими правилами и процедурами между всеми сторонами, вовлеченными в процессы управления персоналом. ООО «ЛУКОЙЛ» отдает себе отчет в том, что достижение целей и задач, составляющих видение в области управления персоналом, потребует вложения значительных средств как в человеческие ресурсы, так и дальнейшее развитие служб управления персоналом, отвечающих за реализацию принятой политики, повышение их роли и статуса, а также совершенствование их информационно технического обеспечения. Основные составляющие политики управления персоналом представляют собой пять взаимосвязанных областей, посредством которых осуществляется содействие достижению бизнес целей компании и воплощается видение в области управления персоналом:

1. повышение результативности работы на всех уровнях;
2. привлечение на работу в компанию «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
3. обучение и развитие, планирование кадрового потенциала;
4. создание эффективной системы общего вознаграждения;
5. построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.

ООО «ЛУКОЙЛ» стремится иметь стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести максимальную пользу, как уже работающих в компании, так и тех,

которых компания стремится привлечь. ООО «ЛУКОЙЛ» определяет следующие основные характеристики персонала, необходимые «ЛУКОЙЛ» определяет следующие основные характеристики персонала, необходимые для выполнения бизнес стратегии и достижения целей:

1. ориентация на достижение результатов бизнеса;
2. инициативность, направленность на активный поиск решений;
3. активность в продвижении инноваций, новых способов ведения бизнеса, способность к быстрому обучению и использованию полученных знаний;
4. гибкость, способность к адаптации, психологическая выносливость;
5. приверженность корпоративным ценностям компании.

Для привлечения «лучших из лучших» ООО «ЛУКОЙЛ» должно:

- регулярно проводить оценку имеющегося персонала и на основе сводных результатов оценки определять расхождения между желательным и существующим уровнем работников, а также устанавливать, насколько динамика развития персонала соответствует динамике развития компании;
- выделять группы работников и должностей, являющихся ключевыми для достижения стратегических целей в период перехода на новый качественный уровень развития;
- постоянно отслеживать тенденции на рынках труда стран и регионов присутствия компании, а также действия компаний конкурентов с тем, чтобы своевременно корректировать политику для поддержания имиджа и статуса компании как «предпочтительного работодателя»;
- проводить целенаправленную политику продвижения корпоративного бренда на рынке труда, информировать как потенциальных кандидатов, так и работников Компании о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых ей своим работникам;
- совершенствовать взаимоотношения с целевой группой ведущих учебных заведений, проводить специальные мероприятия по поиску и отбору

талантливых выпускников учебных заведений;

- проводить специальные мероприятия для максимально быстрой адаптации новых работников и своевременного обеспечения их всем необходимым для полноценного выполнения обязанностей.

При замещении вакансий при прочих равных условиях Компания отдает предпочтение:

1. «внутренним» кандидатам, расширяя таким образом возможности для развития карьеры работников различных подразделений Компании;
2. «молодым специалистам».

Во всех случаях основным критерием кадровых назначений является их объективная целесообразность и потенциальная и/или доказанная результативность кандидата, его профессиональный уровень.

ООО «ЛУКОЙЛ» признает необходимость не только привлечь персонал, обладающий необходимыми характеристиками, но и обеспечить его наиболее эффективное использование.

Для этого ООО «ЛУКОЙЛ» необходимо:

1. разрабатывать интегрированную систему планирования карьеры работников и активного управления ею на всех организационных уровнях, как по «управленческой», так и по «технической» линии;
2. координировать систему планирования карьеры с системой оплаты труда и системой обучения и развития персонала;
3. использовать «вертикальную» и «горизонтальную» ротацию работников (между организациями Группы «ЛУКОЙЛ»), другие доказавшие свою эффективность способы внесения разнообразия в работу, предоставления

## **2.4. Оценка эффективности управления ООО «ЛУКОЙЛ»**

Полный жизненный цикл управления ООО «ЛУКОЙЛ» включает в себя все основные функции управления. В основу классификации основных функций управления положена модель полного жизненного цикла управленческого решения - прогнозирование. Определяются основные направления функционирования объекта управления, потребности и возможности внешней среды, возможное будущее состояние объекта. Этап прогнозирования охватывает интервал 5-20 лет. Одной из основных функций управления является планирование, которое в свою очередь подразделяется на: - перспективное, определяет конечные цели функционирования предприятия, средства и способы достижения. При этом решаются вопросы специализации организации, определения номенклатуры продукции. Результатом перспективного планирования являются контрольные цифры и задания по основным разделам деятельности предприятия с разбивкой по годам; - текущее, определяет текущие цели и средства их достижения при существующих ограничениях. Решаются вопросы формирования годовых программ, определения необходимых транспортных, трудовых, финансовых и прочих ресурсов; - оперативно-календарное, определяет планы на короткие сроки, отличается конкретизацией основных показателей. То есть, решаются задачи по распределению основных элементов производственных процессов. Организация обмена между всеми уровнями управления, подразделениями предприятия, между объектом и внешней средой осуществляется с помощью функции связи. Функция регулирования направлена на ликвидацию критических рассогласований, возникающих в производственных системах. В свою очередь регулирование [kpi-drive.ru](http://kpi-drive.ru) Адрес и телефон подразделяется на: - оперативное перераспределение производственных ресурсов под имеющиеся величины рассогласований; - поиск набора необходимых и достаточных мероприятий для устранения непредвиденных возмущений; - в случае необходимости реформирование календарных графиков

производства при условии достижения заданных первоначально показателей. Составными частями общей функции управления является учет, контроль и анализ. Функции учета, контроля и анализа формируют информацию о текущем состоянии объекта управления, используемую в дальнейшем для выработки управляющих воздействий. В свою очередь учетная информация разделяется в зависимости от временной иерархии на две группы: информация по оценкам закономерностей функционирования объекта и информация по учету возмущений в производственном процессе и обстоятельствам их возникновения. Информация о закономерностях функционирования используется при очередной выборке целей и основных способов их достижения, а информация о возмущениях используется при реализации функций регулирования. Функция организация исполнения устанавливает постоянные и временные связи между всеми структурами подразделений объекта, определяет порядок и условия их функционирования. При реализации этой функции решаются задачи определения структур и функций управления предприятием, проектирования автоматизированных информационных технологий управления, выбор и реализация экономических, моральных и материальных стимулов, установления прав и ответственности и т.д. Необходимо отметить, что ООО «ЛУКОЙЛ» является крупнейшей нефтеперерабатывающей компанией, которая использует один из самых ценных энергетических ресурсов мира. Таким образом, на данную компанию возложена огромная ответственность по эффективному использованию

**Преимущества и недостатки системы управления персоналом компании ООО «ЛУКОЙЛ»»**

Преимущества	Недостатки
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств;	
При найме предпочтение отдается кандидату с	Отсутствие

опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;	четкой кадровой политики;	
Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке;	Отсутствие кадрового резерва;	
Учет мнений персонала.	Возрастной ценз;	
Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах;		
Отсутствие поощрения инициативы персонала;		
Частичное отсутствие материального стимулирования.		
Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне;		
Отсутствие отпусков у некоторых групп работников.		

## **2.5. Исследование практики мотивации персонала в ООО «Лукойл»**

Система оплаты труда строится на принципах единства прозрачности объективности и конкурентоспособности заработной платы ее регулярной индексации на основе индекса потребительских цен и периодического повышения сопровождающего рост производительности труда. Постоянный мониторинг рынка труда позволяет Компании своевременно реагировать на изменения размера заработной платы в регионах присутствия с тем, чтобы обеспечить ее конкурентоспособный уровень. Проводиться регулярный анализ уровня инфляции и изменения покупательной способности заработной платы, по результатам которого своевременно принимаются соответствующие управленческие решения.

Переменная часть вознаграждения состоит из краткосрочных и долгосрочных премиальных выплат. Компания стремится к тому, чтобы переменная часть вознаграждения более тесно зависела от финансовых результатов Компании.

Система премирования работников направлена на достижения общекорпоративных целей, взаимосвязана системой ключевых показателей деятельности создает дополнительную заинтересованность работников в повышении эффективности общей работы. Компания стремится к достижению оптимального сочетания показателей эффективности стремясь найти баланс между показателями эффективности в краткосрочном и долгосрочном периоде оценкой результатов отдельных сотрудников и компании в целом показателями финансовой и операционной деятельности.

Краткосрочные премиальные выплаты производятся при достижении установленных показателей деятельности за месяц квартал год с учетом результативности каждого сотрудника.

В компании принята программа долгосрочного стимулирования направленная на создание стимулов способствующих росту прибыли повышению капитализации и инвестиции и инвестиционной

привлекательности компании привлечению и удержанию и удержанию высококвалифицированных специалистов.

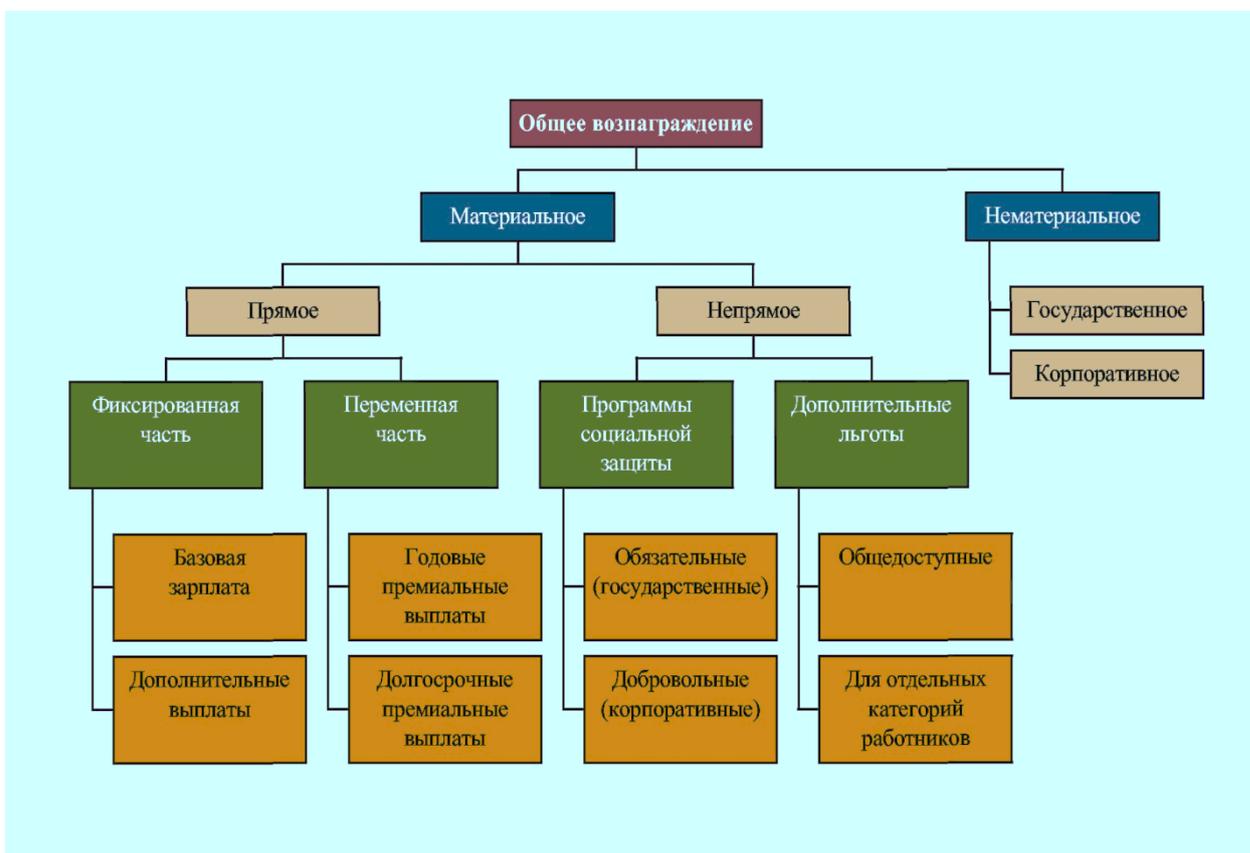
На сегодняшний день персонал компании насчитывает около 2000 тыс. специалистов. Тысячи работников по всему миру ежедневно своим трудом вносят вклад в динамичное развитие Группы «ЛУКОЙЛ». Именно благодаря им Компании удастся добиваться впечатляющих успехов. Поэтому повышение эффективности работы и социальной защищенности работников является основной целью социальной политики компании. В целях обеспечения конкурентоспособного уровня заработной платы работников постоянно проводится мониторинг заработных плат на соответствующем сегменте рынка труда в регионах присутствия. Помимо материального поощрения, в работе с персоналом Компания использует моральные стимулы. Так, в 2014 году за высокое профессиональное мастерство, добросовестный и плодотворный труд 25 работников были награждены государственными наградами, 150 человека – ведомственными знаками отличия в труде, 200 работников и 39 трудовых коллективов – наградами Компании. Стало доброй традицией ежегодно проводить конкурс на звание «Лучшие работники и организации Группы «ЛУКОЙЛ». Победители конкурса награждаются памятными призами, денежными премиями. В дополнение к материальному и моральному поощрению Компания реализует широкий комплекс программ и мероприятий, составляющий социальный пакет.. Основными составляющими социального пакета являются: - охрана здоровья и медицинское обслуживание работников Компании, включая добровольное медицинское страхование; - создание условий для отдыха и оздоровления работников и членов их семей, организация спортивно-оздоровительных мероприятий; - оказание помощи работникам в приобретении собственного жилья; - социальная поддержка женщин и семей с детьми; - социальная поддержка молодых специалистов; - негосударственное пенсионное обеспечение, с 2004 года действующее на

принципах долевого участия работника и работодателя в формировании негосударственных пенсий. Эффективная система социальной защиты способствует привлечению в Компанию квалифицированных специалистов, снижает текучесть кадров, укрепляет корпоративный дух и является основой успешной производственной деятельности. Одним из основных направлений деятельности в области управления персоналом в Компании является подготовка и профессиональное обучение ее работников, прежде всего руководящего состава и резерва кадров. С этой целью сформированы и активно реализуются программы по развитию лидерского потенциала, профессиональных и управленческих навыков в профильных вузах и в других российских и зарубежных учебных заведениях. Компания использует весь спектр современных средств обучения – бизнес - практикумы, выездные семинары, специальные программы обучения, зарубежные стажировки, тренинги, курсы повышения квалификации, дни профессиональной подготовки, дистанционное обучение, обучение по программам MBA и др. Развивается сотрудничество с ведущими высшими учебными заведениями – РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, Финансовой академией при Правительстве РФ, НОУ «Институт нефтегазового бизнеса», с Высшей школой экономики. Из года в год на основе соглашений о сотрудничестве между вузами и Компанией растет количество студентов, которые проходят практику в производственных подразделениях организаций Группы. В 2014 году 72 студента в РУз прошли практику в ООО «ЛУКОЙЛ» и более 50 студентов – в организациях Группы. Работа с молодежью и молодыми специалистами является одним из приоритетных направлений Политики Управления персоналом ООО «ЛУКОЙЛ». Работа с молодыми специалистами в Компании регламентирована Комплексной целевой программой Группы «ЛУКОЙЛ» по работе с молодыми работниками и молодыми специалистами на 2008-2017 гг. На сегодняшний день доля работников до 30 лет в общей численности персонала Компании составляет

около 25%. Особое внимание службы управления персоналом ООО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ» уделяют работе с молодыми специалистами. Учитывая то, что именно профессионализм работников и удовлетворение трудом положены в основу процветания Компании, в мае 2003 года была принята Политика управления персоналом ООО "ЛУКОЙЛ", которая является основополагающим документом в области управления кадрами и опирается на фундаментальные принципы деятельности и миссии ООО "ЛУКОЙЛ" - стать одним из лидеров среди крупнейших энергетических компаний мира.

ООО «ЛУКОЙЛ» стремится создать эффективную систему общего вознаграждения, целью которой является привлечь, удержать и мотивировать работников, чья квалификация и результативность обеспечат успешное выполнение компанией своей миссии и достижение бизнес целей с минимальными затратами.

**Общее вознаграждение подразделяется на материальное и нематериальное (таблица. 1.3.6.).**



Вознаграждение персонала ООО «ЛУКОЙЛ» Под нематериальным вознаграждением понимаются все формы признания заслуг и поощрения, ценность которых для работника не определяется и не исчерпывается их непосредственным денежным эквивалентом. Нематериальное вознаграждение включает как государственные награды (звания, почетные грамоты), так и корпоративные (знаки отличия, призы за победу в конкурсах «Лучший по профессии»). ООО «ЛУКОЙЛ» поддерживает и развивает систему нематериального вознаграждения. Материальное вознаграждение включает прямое материальное вознаграждение и не прямое материальное вознаграждение. Прямое материальное вознаграждение состоит из фиксированной части (базовая зарплата и дополнительные выплаты) и переменной части (годовые и долгосрочные премиальные выплаты, в том числе программы участия в прибыли и акционирование). Непрямое материальное вознаграждение включает программы социальной защиты работников (в том числе обязательные, или государственные, программы и добровольные, или корпоративные, программы) и программы дополнительных льгот (дополнительные льготы, доступные всем работникам, и дополнительные льготы для отдельных категорий работников). Размер прямого материального вознаграждения каждого работника компании зависит от следующих факторов: 1. относительного веса его должности, отраженного в ее принадлежности к определенному должностному разряду; 2. уровня его профессиональной компетентности, отраженного в положении зарплаты данного работника внутри диапазона оплаты («вилки»), установленного для его должностного разряда; 3. продемонстрированной им эффективности работы и достигнутых результатов за определенный период, отраженных в размере его премиальных выплат за этот период; 4. уровнем оплаты сопоставимых должностей на рынке труда, предоставляемых компаниями и конкурентами,

и целевого (желательного) положения ООО «ЛУКОЙЛ» на конкурентном рынке труда для данного уровня или группы должностей.

При выборе целевого положения ООО «ЛУКОЙЛ» на конкурентном рынке труда компания руководствуется следующими принципами:

1. компания определяет соответствующий конкурентный рынок труда для различных групп персонала: московский, региональный или международный;

2. компания определяет ограниченное количество групп работников и должностей, которые имеют ключевое значение для успеха бизнеса компании и в отношении которых компания стремится платить выше среднего по соответствующему конкурентному рынку;

3. в отношении остальных работников компания стремится платить на среднем уровне соответствующего конкурентного рынка;

4. решения в отношении списка ключевых должностей и конкурентного рынка пересматриваются по мере изменения рыночной конъюнктуры, политики, внешних и внутренних условий деятельности компании и ее подразделений. При оценке конкурентоспособности уровней оплаты труда своих работников ООО «ЛУКОЙЛ» учитывает фиксированную и переменную части прямого материального вознаграждения. Компания проводит регулярный анализ инфляции и изменений покупательной способности фиксированной части вознаграждения и принимает необходимые решения в зависимости от динамики рыночных изменений и финансовых возможностей компании. Размер переменной части общего прямого материального вознаграждения зависит от достижения Компанией в целом, ее отдельными подразделениями, организациями, группами и коллективами работников, отдельными работниками ООО «ЛУКОЙЛ» согласованных целей и задач, отраженных в сбалансированном наборе показателей результативности. Система премиальных выплат служит для поощрения как достижения индивидуальных целей, так и ответственности за

достижение коллективных и корпоративных целей и задач, что осуществляется путем сбалансированного сочетания индивидуальных, коллективных и общекорпоративных элементов в премиальных выплатах работников. Соотношение фиксированной и переменной части вознаграждения, баланс индивидуального, коллективного и общекорпоративного элементов в премиальных выплатах работников различается в зависимости от:

1. должностного уровня работника; 2. специфики деятельности работника и или его подразделения; 3. рыночной практики для сопоставимых должностей; 4. иных факторов, например, принадлежности работника к категории «мобильного персонала».

ООО «ЛУКОЙЛ» признает стратегическую важность и необходимость выделения ООО «ЛУКОЙЛ» признает стратегическую важность и необходимость выделения группы руководящих работников («топ-менеджеров»), оказывающих наиболее существенное и непосредственное влияние на итоговые результаты деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», и разработки единых системных подходов к их вознаграждению, основанных на следующих принципах:

- при определении целевых уровней оплаты этой категории компания ориентируется на средние уровни вознаграждения международных топливно энергетических компаний и на уровни выше среднего по рынку российских компаний конкурентов;
- структурно прямое материальное вознаграждение этой категории состоит из базовой зарплаты, отражающей вес должности и должностной уровень топ менеджера, годовых премиальных выплат и долгосрочных премиальных выплат в соответствии с действующей программой (в том числе основанных на акциях);
- годовые премиальные выплаты топ менеджеров состоят из трех частей: общекорпоративной (отражает достижение компанией в целом своих целей и

задач в текущем году), части за результаты организации или подразделения (отражает достижение целей и задач организацией или функциональным подразделением, возглавляемым топ менеджером), индивидуальной части (отражает достижение топ менеджером индивидуальных стратегических задач по развитию своего участка бизнеса компании). Соотношение этих трех частей зависит от уровня и типа должности топ менеджера.

Стратегической целью ООО «ЛУКОЙЛ» является предоставление возможности участия в программах акционирования и иных программах, направленных на участие в долгосрочном успехе компании, более широкой группе работников. Сроки и порядок предоставления таких возможностей зависят от различных факторов и определяются компанией исходя из экономических и юридических возможностей и целесообразности. Непрямое материальное вознаграждение, предоставляемое компанией в форме программ социальной защиты работников и программ дополнительных льгот сверх обязательного государственного обеспечения, является неотъемлемой частью системы общего вознаграждения и учитывается компанией при оценке привлекательности и конкурентоспособности предоставляемого общего вознаграждения. Программы социальной защиты (медицинское страхование, страхование жизни, пенсионное обеспечение, страхование от несчастных случаев) имеют целью обеспечить работникам Компании необходимый и достаточный уровень медицинского обслуживания, предоставить гарантии защищенности при возникновении непредвиденных обстоятельств и повышение уровня возмещения утраченного заработка при выходе на пенсию. Предоставление таких программ также снижает риск и потенциальные затраты Компании при возникновении страховых случаев.

ООО «ЛУКОЙЛ» развивает и финансирует программы социальной защиты исходя из следующих принципов: 1. принцип экономической целесообразности, что подразумевает, что социальные обязательства Компании не должны подменять социальные обязательства государства и их

финансирование не должно идти в ущерб выполнению компанией своих обязательств перед акционерами и инвесторами; 2. принцип достаточности, означающий, что Компания будет финансировать за счет своих средств такой уровень предоставления дополнительных страховых услуг, который является разумно необходимым и соответствует рыночной практике других работодателей региона; 3. принцип совместной ответственности, означающий, что компания предполагает постепенный переход к долевному участию работников и компании в финансировании программ социальной защиты, особенно предоставляемых сверх базового уровня; 4. принцип прозрачности, означающий, что компания стремится к тому, чтобы каждый работник имел полное представление о механизмах, правилах работы и выгодах, предоставляемых программами социальной защиты, и имел возможность принимать осознанные решения об участии в финансировании таких программ. Дополнительные льготы, предоставляемые компанией и организациями группы «ЛУКОЙЛ» сверх установленных законодательством, имеют целью повышение привлекательности пакета общего вознаграждения, предоставляемого компанией для привлечения, мотивирования и удержания работников. Набор дополнительных льгот каждого работника определяется его должностным уровнем, особенностями региона, в котором он работает, характером его деятельности, его принадлежностью к определенным защищаемым группам персонала и другими параметрами. Список и правила предоставления дополнительных льгот (сверх согласованных в результате переговоров с профсоюзами) зависят от тенденций на рынке труда, финансовых возможностей Компании, приоритетов политики управления персоналом и могут быть изменены компанией.

ООО «ЛУКОЙЛ» стремится к использованию единых принципиальных подходов к системе общего вознаграждения, включая единую систему должностных разрядов и базовый набор дополнительных льгот, в организациях Группы «ЛУКОЙЛ». При этом компания оставляет за

ними право использования нестандартных форм организации работы, в частности проектного управления и меж функциональных рабочих групп и комиссий, в случаях, когда такая необходимость определена потребностями и спецификой деятельности. ООО «ЛУКОЙЛ» проводит активную политику информирования (в соответствии с существующими правилами и процедурами) всех работников, участников рынка труда, других заинтересованных лиц о конкурентных преимуществах системы общего вознаграждения, предоставляемого компанией, с тем, чтобы повысить объективность оценки всего предоставляемого пакета и сделать систему более прозрачной внутри и вне компании.

## **2.6. Пути совершенствования мотивации в ООО «ЛУКОЙЛ»**

Проведенный анализ мотивационной деятельности ООО «ЛУКОЙЛ» показал, что компания обладает грамотно выстроенной системой мотивации, довольно устойчивой, а, главное, достаточно успешной. Но хорошую структуру всегда можно сделать еще лучше, поэтому можно сформулировать ряд предложений, направленных на совершенствование системы мотивации в ООО «ЛУКОЙЛ».

Для этого ООО «ЛУКОЙЛ» необходимо: формулировать и регулярно доводить до сведения всех работников видение, стратегические направления развития, основные цели и задачи компании с тем, чтобы каждый работник понимал, куда движется компания в своем развитии и каковы ее требования к работникам и ожидания от них; определять сбалансированный набор показателей, следующих из общекорпоративных целей и задач, отражающих как результативность работы ООО «ЛУКОЙЛ», подразделений, коллективов и групп работников, так и создание дополнительной стоимости для акционеров и инвесторов компании; данный набор показателей будет служить основой для построения системы управления по целям; выстраивать эффективную систему сбора и обработки информации с целью объективного определения степени достижения поставленных целей и задач; продолжать развитие системы оценки работников с тем, чтобы сделать ее более объективной и информативной, использовать весь арсенал признанных в мировой практике методов и подходов при проведении оценки, адаптировав их к потребностям и особенностям компании и учитывая специфику различных групп работников; выстраивать четкую и прозрачную систему использования результатов оценки, определения их влияния на повышение оплаты труда, продвижение по служебной лестнице, решения о ротации и перемещениях, определение потребностей в обучении и развитии; осуществлять регулярное информирование персонала о приоритетных задачах, целях

и степени их достижения; отслеживать внешние и внутренние изменения, своевременно вносить необходимые коррективы в систему управления результативностью, систему показателей и поставленные цели. Для обеспечения стабильно высоких уровней результативности ООО «ЛУКОЙЛ» необходимо продолжать развивать свою корпоративную культуру таким образом, чтобы качество и эффективность работы на каждом рабочем месте стали основной ценностью и предметом гордости каждого работника предприятия. Для ООО «ЛУКОЙЛ» важно не только достижение результатов, но и то, как они были достигнуты. При оценке работников наряду с отслеживанием достигнутых результатов в рамках управления по целям должна учитываться демонстрация работниками своей приверженности корпоративным ценностям. ООО «ЛУКОЙЛ» необходимо уделять особое внимание следованию принятым принципам, а также вопросам восприятия работниками достижения результатов как корпоративной ценности. Такой подход обеспечит предприятию более эффективное управление в нестандартных ситуациях, в условиях отсутствия четких правил и процедур. Важнейшим фактором выполнения требований ООО «ЛУКОЙЛ» в области повышения результативности являются действия и кадровые решения руководителей компании, подтверждающие, что только профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям компании являются необходимыми условиями и гарантиями служебного роста и продвижения. Развитие способности ООО «ЛУКОЙЛ» активно управлять происходящими в ней изменениями становится принципиально важным. Эффективное управление изменениями включает: формулирование и информирование работников о причинах, необходимости, бизнес-логике и конечной цели планируемых изменений; активное управление сопротивлением переменам посредством оказания содействия работникам в приобретении новых навыков и умений, профессиональной переподготовке;

внесения необходимых изменений в организационную структуру, отражающих изменившиеся должностные роли и обязанности; пересмотра показателей результативности с учетом изменившихся подходов и организации работы; целенаправленной программы информирования о проводящихся изменениях и их целях. Эффективное непрерывное организационное развитие ООО «ЛУКОЙЛ» требует создания условий для свободного и своевременного обмена информацией и знаниями, как по вертикали, так и по горизонтали. Важной составной частью этого процесса является система внутрикорпоративного информирования и система сбора и учета предложений работников по улучшению методов и способов работы.

ООО «ЛУКОЙЛ» необходимо развивать эти системы, используя все имеющиеся в его распоряжении способы и средства, включая интернет, корпоративное телевидение, печатные издания, непосредственное общение лидеров с работниками. В основе динамичной организации, способной быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям, не теряя при этом общего направления движения и сосредоточенности на достижении своих стратегических целей и задач, лежит интегрированная сквозная система процессов управления персоналом, включающих все этапы и формы взаимодействия работников и компании. Достижение целей и выполнение задач, следование принципам управления персоналом - ответственность всех руководителей компании, которым оказывают поддержку профессионалы кадровых служб, осуществляющие общее руководство процессом реализации политики управления персоналом. Операционная стратегия служб по управлению персоналом компании формируется вокруг необходимости выполнения четырех взаимосвязанных и интегрированных функций, направленных, с одной стороны, на решение повседневных оперативных задач, с другой стороны, на обеспечение выполнения долгосрочных стратегических задач: функция

стратегического партнера руководства включает согласование целей, задач и приоритетов политики управления персоналом с бизнес-стратегией и содействие в реализации бизнес-стратегии. Эффективность выполнения этой функции находит свое отражение в том влиянии, которое реализация политики управления персоналом оказывает на результаты бизнеса в целом; функция адекватного обеспечения интересов руководителей и работников включает обеспечение руководителей персоналом, имеющим достаточный уровень компетентности, мотивации, возможностей и приверженности компании для достижения поставленных целей и задач, и административную поддержку руководителей, а также обеспечение работников необходимыми ресурсами для эффективной работы; функция эффективного кадрового администрирования включает построение рациональной системы организации кадровой работы с целью контроля за затратами компании на предоставление услуг руководителям и работникам и обеспечения высокого уровня их кадрового обслуживания; функция поддержки и управления изменениями включает оказание содействия бизнесу в проведении преобразований и реструктуризации, эффективной адаптации компании к изменяющимся условиям. Оптимизация системы управления персоналом предполагает следующее: выделение функций по управлению персоналом в структуре организаций Группы «ЛУКОЙЛ» с передачей им контроля за всеми интегрированными сквозными процессами управления персоналом; стандартизация процессов управления персоналом и назначение ответственного «собственника» каждого основного процесса на уровне как Центрального аппарата Компании, так и организаций Группы «ЛУКОЙЛ»; централизация методологической работы по управлению персоналом: разработка и внедрение Политики управления персоналом, концептуальных подходов, формирование типовых систем управления персоналом; разработка и внедрение сквозной системы показателей и кадровой отчетности по

организациям Группы «ЛУКОЙЛ»; централизация процесса планирования преемственности, управления кадровым резервом для замещения высших управленческих должностей и управления «мобильным персоналом»; создание и администрирование централизованной базы данных по персоналу организаций Группы «ЛУКОЙЛ»; снижение объема рутинных кадровых операций и ответов на запросы работников через внедрение современных информационных систем, централизацию проведения повторяющихся стандартных операций и, где возможно и целесообразно, аутсорсинг

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере.

Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией.

С точки зрения управления персоналом важнейшей составной частью ресурсов организации является «человеческий капитал», под которым понимается запас знаний, навыков, способностей и устремлений работников, которые обуславливают результативность его труда, и тем самым могут влиять на рост доходов этого человека. Рассматривая систему управления как элемент организации, в первую очередь необходимо обращать внимание, на решение каких задач она направлена и какие методы при этом используются.

Целью выпускной квалификационной работы явилась разработка системы мотивации персонала в современных условиях на примере ООО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ». В рамках достижения цели был проведено изучение теоретических основ мотивации, а также осуществлен анализ компании: ее деятельности, организационной структуры управления и, самое главное, действующей системы мотивации с целью ее улучшения.

По итогам работы можно сказать, что современное управление персоналом не представляется без хорошо организованной, эффективно действующей системы мотивации работников. Организация мотивации на предприятии одна из наиболее важных задач службы управления персоналом. Систему мотивации в организации необходимо сформировать

так, чтобы предоставлять ее членам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств.

В результате проведенного исследования выяснено, что теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей. Проведенный в работе анализ ООО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» показал, что компания является одной из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний. Обладая высоким техническим потенциалом, имея большой запас ресурсов, привлекая высококвалифицированных сотрудников, ООО «ЛУКОЙЛ» ведет успешную деятельность. Анализ системы мотивации труда в организации показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально психологических методов управления. Для улучшения мотивации сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ» были предложены следующие рекомендации: введение системы премирования, введение системы перераспределения рабочего времени, создание и осуществление возможности карьерного роста сотрудников, вовлечение персонала в разработку и совершенствование программ мотивирования и стимулирования. В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с действующей системой мотивации в ООО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах. Для обеспечения стабильно высоких уровней результативности ООО «ЛУКОЙЛ» необходимо продолжать развивать свою корпоративную культуру таким образом, чтобы качество и эффективность работы на каждом рабочем месте стали основной ценностью предметом гордости каждого работника предприятия.

## **БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В последние годы наблюдается улучшение условий труда на промышленных предприятиях. Однако, существуют производственные недостатки, под воздействием которых происходят несчастные случаи, отравления, заболевания людей. Практические работы по претворению в жизнь решения Правительства Узбекистана в области охраны труда определяются в значительной мере общим трудовым законодательством его - составной частью - законодательством об охране труда. Трудовое законодательство в Узбекистане основано на системе правовых мероприятий, осуществляемых в соответствии с Конституцией Республики.

Основные законодательные акты по охране труда:

1. Конституция Республики Узбекистан, принятая 8 декабря 1992 года;
2. Закон Республики Узбекистан «Об охране труда», принятый 6 мая 1993 года;
3. Трудовой Кодекс Республики Узбекистан, введенный в действие в 1 апреля 1996 года.

В промышленности действует «Положение о единой системе организации работ по охране труда». Это комплекс положений, методических указаний и рекомендаций, определяющих и регламентирующих единый порядок организации работы для создания и обеспечения безопасных и производительных условий труда.

Безопасность предприятия зависит от правильного выбора территории, расположения на ней зданий и сооружений. Следует также предусмотреть меры защиты его от вредных выделений, от переброски огня и действия взрыва с соседних территорий.

Особое внимание уделяется обеспечению пожарной безопасности, защите населения от выбросов вредных веществ производства, размещению предприятия с учётом направления «Розы ветров» согласно СНиП 2.01.01-83.

Для всех производств пищевой промышленности предусматриваются: гардеробные, душевые, умывальники и, в зависимости от характера производств, сушилки, камеры обезвреживания, обеспыливания одежды (дозиметрические камеры).

Параметры микроклимата воздушной среды, которые обуславливают оптимальный обмен веществ в организме и при которых нет неприятных ощущений и напряженности системы терморегуляции организма, называют комфортными или оптимальными.

Условия, при которых нормальное тепловое состояние человека нарушается, называются дискомфортными. Методы снижения неблагоприятных воздействий в первую очередь производственного микроклимата осуществляются комплексом технологических, санитарно-технических, организационных и медико-профилактических мероприятий: вентиляция, теплоизоляция поверхностей источников теплового излучения (печей, трубопроводов с горячими газами и жидкостями), замена старого оборудования на более современное, применение коллективных средств защиты (экранирование рабочих мест либо источников, воздушные душирования и т.д.) и др.

Одним из необходимых условий нормальной жизнедеятельности человека является обеспечение нормальных условий в помещениях, оказывающих существенное влияние на тепловое самочувствие человека. Метеорологические условия или микроклимат, зависят от теплофизических особенностей технологического процесса, климата, сезона года, условий отопления и вентиляции.

Параметры микроклимата оказывают непосредственное влияние на тепловое самочувствие человека и его работоспособность.

Для поддержания параметров микроклимата на уровне, необходимом для обеспечения комфортности и жизнедеятельности, применяют вентиляцию помещений, где человек осуществляет свою деятельность.

Оптимальные параметры микроклимата обеспечиваются системами кондиционирования воздуха, а допустимые параметры – обычными системами вентиляции и отопления.

Система вентиляции представляет собой комплекс устройств, обеспечивающих воздухообмен в помещении, т.е. удаление из помещения загрязненного, нагретого, влажного воздуха и подачу в помещение свежего, чистого воздуха. По зоне действия вентиляция бывает общеобменной, при которой воздухообмен охватывает все помещение, и местное, когда обмен воздуха осуществляется на ограниченном участке помещения. По способу перемещения воздуха различают системы естественной и механической вентиляции.

Наличие достаточного количества кислорода в воздухе – необходимое условие для обеспечения жизнедеятельности организма. Снижение содержания кислорода в воздухе может привести к кислородному голоданию – гипоксии, основные признаки которой – головная боль, головокружение, замедленная реакция, нарушение нормальной работы органов слуха и зрения, нарушение обмена веществ.

Необходимым условием обеспечения комфортности и жизнедеятельности человека является хорошее освещение. Неудовлетворительное освещение является одной из причин повышенного утомления, особенно при напряженных зрительных работах. Продолжительная работа при недостаточном освещении приводит к снижению производительности и безопасности труда. Освещение рабочего стола – важный фактор создания нормальных условий труда.

Хорошее освещение оказывает положительное психологическое воздействие на рабочего, способствует повышению производительности труда. В зависимости от источника световой энергии, освещение делят на естественное, искусственное, совмещенное. Для искусственного освещения применяют люминесцентные лампы с высокой световой отдачей и

продолжительным сроком службы. Применяются лампы ЛБ (белый свет) и ЛТБ (тепло белый свет) мощностью 20, 40 и 80 Вт. Лампы должны быть размещены параллельно свет проемам и равномерно по потолку. В проектируемом цехе производятся малой и средней точности в зависимости от габаритов детали. Искусственное освещение зданий должно удовлетворять требованиям СНиП 2.01.05.98.

Шум и вибрация представляют собой колебания материальных частиц газа, жидкости, твердого тела. В химической промышленности некоторые производственные процессы сопровождаются значительным шумом, вибрацией и сотрясениями.

Для борьбы с шумом, сотрясениями принимаются предупредительные меры при проектировании, планировке, строительстве объектов: выбор бесшумных прессов оборудования; использование звукопоглощающих, звук суммирующих и вибросуммирующих материалов; размещение шумных цехов и отдельных агрегатов в отдельных помещениях и меры эксплуатационного характера.

Существует несколько способов борьбы с вибрацией: отстройка от режимов резонанса путем рационального выбора массы или жесткости колеблющихся систем; снижение вибрации в источнике – исключением резонансных режимов работы оборудования; виброгашение; виброизоляция – дорогостоящий метод; вибродемпфирование; индивидуальные средства защиты (спец. рукавицы, обувь и др.).

Под действием электрического тока происходят нарушения основных физиологических функций организма—дыхания, работы сердца, обмена веществ, а также электролиз крови и другие изменения в нем. Действие электрического тока может быть местным и общим.

Для защиты людей от поражения электрическим током в условиях производства применяют безопасные токи, изоляцию проводов, механические ограждения, защитное заземление, зануление, блокировочные

устройства, автоматически устраняющие опасность поражений, защитные средства.

Электротехническими средствами защиты человека от токопроводящих частей оборудования и земли являются: изолированные подставки, галоши, перчатки.

К мероприятиям техники безопасности относятся:

а) наглядные пособия инструкции по ТБ на рабочих местах, проводимый вводный инструктаж на рабочем месте при поступлении на работу, повторный, текущий, ежегодное обучение по ТБ, аттестация. Все эти мероприятия дает возможность познакомить или напомнить правило ТБ при исполнении своих обязанностей;

б) спецодежда, спецпитание, средства защиты /противогаз/ - обеспечивает безопасность работы и предотвращение заболеваний.

На предприятиях пищевой промышленности должны быть вспомогательные здания и помещения для отдыха, приёма пищи, хранения, стирки, ремонта и обезвреживания одежды, культурного и санитарного обслуживания и т.п. Состав и устройства бытовых помещений определяются нормами проектирования санитарно-бытовых помещений промышленных предприятий (СНиП 2.04.02- 87, СН-245-71.СНиП-2.01.02.04)

Для всех производств химической промышленности предусматриваются: гардеробные, душевые, умывальники и, в зависимости от характера производств, сушилки, камеры обезвреживания, обеспыливания одежды (дозиметрические камеры).

Важное значение в Узбекистане имеет государственный пожарный надзор, который осуществляется Главным управлением пожарной охраны (ГУПО) министерства внутренних дел Республики Узбекистан, управлениями, отделов внутренних дел исполкомов, областных, городских и районных советов

народных депутатов. Предприятия переработки нефти являются пожаро- и взрыво-опасными объектами.

Согласно норм технологического проектирования (ОНТП 24-86) Определить категорий помещений и зданий по взрывопожарной и пожарной опасности все производства (при помещения) в зависимости от используемых при получаемых веществ подразделяются по взрывной и пожарной опасности на пять (А,Б,В,Г,Д) категорий. Данное предприятие относится к категорию А.

Пожарная безопасность зданий, сооружений в большой мере определяется степенью его огнестойкости, которая зависит от возгораемости и огнестойкости конструкционных элементов здания. Согласно строительным нормам и правилам (ОНТП-24-86,СниП-2.01.02-04) строительные материалы и конструкции делятся на три группы возгораемости: негораемые, трудно сгораемые и сгораемые.

Степень огнестойкости зданий и сооружений характеризуется группой возгораемости и пределом огнестойкости строительных конструкции. Согласно СниП-2.09.04-87, СниП-2.01.02-04 ОНТП-24-86 принято пять степеней огнестойкости.

В промышленности при проектировании зданий предусматривают безопасную эвакуацию людей в случае возникновения пожара. Путём эвакуации называют проходы, коридоры, площади, лестницы, ведущие к эвакуационному выходу, обеспечивающие безопасное движение людей в течение необходимого времени эвакуации. Количество эвакуационных выходов с каждого этажа и из помещений принимают не менее двух.

Основными современными огнетушащими веществами, применяемыми в практике пожаротушения являются: вода, песок, пены, поверхностно-активные вещества, порошки, углекислота, инертные газы и др. на основе этих веществ разработаны огнетушители типа: ОП, ОХП и др.

Особое внимание стоит уделять мероприятиям режимного характера: курению в неустановленных местах, производство сварочных работ.

Меры пожарной безопасности:

- наличие необходимого количества выходов
- наличие в цеху ящиков с песком
- пожарная сигнализация

Пожарная связь и сигнализация имеют большое значение для осуществления мер по предупреждению пожаров, способствуют своевременному их обнаружению и вызову пожарных подразделений к месту возникновения пожара, а также обеспечивают управление и оперативное руководство работами при пожаре. В предприятиях должны организована добровольная пожарная дружина.

Комплекс защитных устройств от молнии, обеспечивающих безопасность людей, сохранность зданий и сооружений, оборудования и материалов от взрывов, загара и разрушений называются - молниезащитой. При проектировании молниезащиты (СН-305-87)СН-2.01.03.96., различают защиту от прямых ударов молнии, электрической и электромагнитной индукции и от заноса высоких потенциалов через надземные и подземные металлические конструкции.

Способ защиты от молнии выбирают в зависимости от назначения здания (сооружения), интенсивности грозовой деятельности в данном регионе, ожидаемого количества поражений молнией в год.

Узбекистан обладая автономными энергетическими и водными системами, является связывающим звеном между государствами региона. Огромные богатства, наземные и подземные, дают возможность в корне изменить и в дальнейшем расширить те отрасли, которые обеспечивают республики вход на мировой рынок.

По ландшафту 40% территория Узбекистана расположена в предгорных и горных районах на которой проживает более 18 мл. человек, Республика

имеет большую разветвленную ирригационную сеть и водохранилища с большими объемами воды. В промышленном отношении Узбекистан занимает одно из первых мест в центрально-азиатском регионе. Территория Республики связывает большое количество транспортных, как внутренних, так и внешних коммуникаций; трубопроводных, энергетических, воздушных, железнодорожных, автомобильных.

На территории Узбекистана имеются регионы опасные в экологическом, а значит и в эпидемиологическом отношении, такие как приаралье.

Обобщая все вышеперечисленное, можно сделать вывод, что причинами возможных ЧС в Узбекистане могут быть:

1. Техногенного характера
2. Природного характера
3. Экологического характера.

При проявлении террористической деятельности преступных организаций на территории предприятия, могут выйти из строя механизмы основных сооружений, нарушится технологический режим деятельности объекта, в последствии чего может усложниться экологическая и эпидемиологическая обстановка в городе Ташкенте.

По сейсмическому районированию территория предприятия относится к зоне с сейсмичностью 9 баллов.

В результате землетрясения силой 9 баллов при полном разрушении, прогнозируемый объем разрушений составит 20 % от первоначального объема зданий и сооружений.

Очаги пожара могут возникнуть вследствие землетрясения, неосторожного обращения рабочими и служащими с легковоспламеняющимися веществами материалами, а также вследствие замыкания линий электропередачи, электронагревательных приборов, нарушения правил пожарной безопасности и вследствие грозových разрядов.

При возникновении пожаров, рабочие и служащие могут получить ожоги разной степени. Кроме того, распространение дыма может травмировать дыхательные пути и нарушить нормальную производственную деятельность.

Основными факторами, способствующими повышению риска распространения инфекционных заболеваний является разрушение коммуникационных сетей, водоснабжения и канализации, в результате стихийных бедствий, производственных аварий, и т.п., а также вывода из строя предприятия.

При возникновении производственной аварии с выбросом максимального количества СДЯВ (нефтепродукты) в атмосферу на предприятии при благоприятных метеоусловиях (инверсия, скорость ветра 1 м/сек) произойдет заражение территории предприятия и ближайшая территория вокруг предприятия, распространение облака зараженного воздуха с поражающей концентрацией (Г) 1,7 км, шириной зоны химического заражения (Ш) 0,05 км, площадь зоны возможного заражения составит (S) 0,05 км<sup>2</sup>, в зону заражения попадут производственный персонал и жилые массивы.

Ураганов и бурь разрушительной силы на территории предприятия могут сопровождаться разрушениями ветхих строений (помещения скважин), сносом крыш с производственных зданий и навеса гаража, разрушениями линий электропередачи и связи, что может привести к остановке деятельности сооружения.

В целях предупреждения или снижения последствий крупных производственных аварий, катастроф и стихийных бедствий на объекте организуется:

- совершенствование системы оповещения и связи в ЧС;
- подготовка к эвакуации работников, членов их семей и материальных ценностей;

- поддержание в постоянной готовности формирований ГЗ объекта;
- создание резервов материальных средств, необходимых для предупреждения и ликвидации последствий крупных производственных аварий, катастроф и стихийных бедствий;
- подготовка работников объекта к действиям в различных ситуациях и при стихийных бедствиях;
- выполнение мероприятий по обеспечению устойчивого функционирования существующих систем очистки и обеззараживания сточных вод при разрушении отдельных элементов технологического оборудования;
- создание запасов гипохлорита-натрия, обеспечивающих 10-ти дневную работу.

С получением сигнала оповещения (соответствующей информации, предупреждения) об угрозе возникновения чрезвычайной ситуации Начальник ГЗ вводит режим повышенной готовности.

Исходя из сложившейся обстановки организуется проведение соответствующих мероприятий согласно «Календарному плану».

**а) при угрозе совершения террористических актов:**

- доведение полученной информации до начальников объектов попавших в зону ЧС;
- организация взаимодействия с компетентными органами Управления действиями организуется исходя из конкретных условий;
- перевод командно-руководящего состава на круглосуточное дежурство
- перевод дежурно-диспетчерской службы в режим повышенной готовности;
- выполнение мероприятий по обеспечению безопасности персонала и сохранение общественного порядка;
- приведение в готовность сил и средств ГЗ;
- усиление контроля режима работы сооружения.

О всех установленных отклонениях от принятого технологического режима, а также нарушениях установленного порядка охраны объекта немедленно сообщать в штаб ГЗ ГАК«Узбекнефтегаз»:

- приведение в готовность средств индивидуальной защиты и аварийного запаса материалов.

**б) при угрозе возникновения землетрясения**

- оповещение руководящего состава об угрозе возникновения землетрясения;
- перевод дежурно-диспетчерской службы в режим повышенной готовности;
- сбор командно-руководящего состава с целью уточнения мероприятий, обеспечивающих наибольшую безопасность персонала, снижение ущерба и предотвращения возникновения вторичных факторов ЧС;
- приведение в готовность средств индивидуальной защиты, средств пожаротушения, табельного имущества формирований ГЗ;
- проведение профилактических мероприятий по снижению возможного ущерба и возникновения вторичных факторов (противопожарные мероприятия, возможное обесточивание ненадёжных участков электросети и т.п.);
- уточнение списочного состава персонала, занятого в производстве (посменно);
- приведение в готовность сил и средств ГЗ, уточнение планов их действий
- организация обеспечения общественного порядка;
- усиление наблюдения и контроля за режимами производственного процесса и состоянием окружающей природной среды;

**в) при угрозе катастрофического затопления:**

- доведение полученной информации до руководящего состава;
- подготовка персонала к проведению эвакуации (уточнение состава и численности, определение потребности автотранспорта);
- подготовка материальных ценностей и документации к быстрому вывозу из зоны затопления;
- подготовка мест для принятия эвакуируемых и материально-технических средств для первоочередного жизнеобеспечения эвакуируемых;
- организация обеспечения общественного порядка.

**г) при угрозе возникновения производственных аварий с выбросом СДЯВ в атмосферу:**

- оповещение и сбор руководящего состава;
- перевод дежурно-диспетчерской службы в режим повышенной готовности;
- уточнение мероприятий, обеспечивающих наибольшую безопасность персонала и населения, попадающих в зону возможного заражения;
- приведение в готовность средств индивидуальной защиты, средств ГЗ для ликвидации последствий ЧС;
- приведение в готовность формирований ГЗ;
- усиление контроля за состоянием окружающей природной среды.

**д) при угрозе возникновения неблагоприятной эпидемиологической обстановки:**

- оповещение и сбор руководящего состава;
- перевод дежурно-диспетчерской службы в режим повышенной готовности;
- перевод лаборатории химико-бактериологического анализа в режим повышенной готовности;
- организация взаимодействия с органами санэпиднадзора и состояния окружающей природной среды;
- усиление контроля состояния окружающей природной среды.

**е) при угрозе возникновения пожара:**

- оповещение и сбор руководящего состава;
- перевод дежурно-диспетчерской службы в режим повышенной готовности;
- проведение профилактических мероприятий по обеспечению наибольшей безопасности ;  
производственного персонала и снижению возможного ущерба (противопожарные мероприятия: возможное обесточивание ненадёжных участков электросети, эвакуация горючих материалов и ГСМ и т.п.);
- приведение в готовность средств индивидуальной защиты, средств пожаротушения, табельного имущества формирований ГЗ;

- уточнение списочного состава персонала, занятого в производстве (посменно);
- приведение в готовность сил и средств ГЗ, уточнение планов их действий
- усиление наблюдения и контроля над режимами производственного процесса и состоянием окружающей природной среды.

Привлекаются:

- обеспечение пищей, подменной одеждой и обувью – совместно со службой материально-технического снабжения

По решению Начальника ГЗ города (района) для проведения аварийно-спасательных и других неотложных работ привлекаются специализированные формирования городских (районных) служб.

- Управление по чрезвычайным ситуациям города Ташкента,
- Медицинская служба,
- Управление внутренних дел (ГУВД),
- Служба обеззараживания территорий,
- ЦГСЭН,
- Служба пожарной охраны.

Управление мероприятиями при ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций

осуществляется начальником ГЗ предприятия по постоянно действующим каналам связи.

Оповещение руководящего состава и работников осуществляется дежурно-диспетчерской службой согласно схеме оповещения.

















## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Доклад Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева, посвященный итогам 2016 года и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2017 год.
2. Доклад Первого Президент Республики Узбекистан Ислама Каримова на расширенном заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально - экономического развития страны 2015 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2016 год
3. Каримов И.А «Наша главная цель-решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны». Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров, посвященным итогам социально экономического развития страны в 2012 году важнейшим приоритетом- экономической программы на 2013 г. Газета «Народное слово» № 13 от 19.01.2013 г.
4. Каримов И.А 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей родины. Доклад Первого Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров, посвященным итогам социально-экономического развития страны в 2011 г. и важнейшим приоритетом экономической программы на 2012 г. Газета «Народное слово» № 14 от 20.01.2012 г.
5. Трудовой Кодекс Республики Узбекистан.
6. Конституция Республики Узбекистан.
7. Бокатюк Г.А. Педагогика развития: соотношение учения и обучения. Красноярск, 2000 г. - 345с.
8. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Мн.: Мисанта, 2003. - 624с.
9. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности. - Вопросы психологии, 2004, №4. – с.23
10. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997 - 607с.

11. Капустин А. Мотивация менеджмента - залог стабильности компании // ЖУК, №6, 2003. – 235с.
12. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2003. - 584с.
13. Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2001. – с. 12
14. Комиссарова Т.Д. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. М.: Дело. 2002. - 312с.
15. Кортнев Г.Б. Парадигмы базовой моделей образовательного процесса. – Педагогика, 1999г, №3. – с.10
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 304с.
17. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник/ Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. - М.:ФБК-Пресс, 2008. - 504с.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002. - 702с.
19. Миграбян А. В погоне за стимулированием// ЖУК, №3, 2004. – с. 30
20. Мотивация персонала.//Вопросы экономики, №2, 1996. – с. 13
21. Общий и специальный менеджмент: Учебник/Общ, ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — М.: Изд-во РАГС, 2000. — 568с.
22. Платова К. Индивидуальный подход к стимулированию отдельных сотрудников//Управление персоналом, №9, 2004. – с.9
23. Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема.//Управление Персоналом, № 7, 2004. – с. 14
24. Тульчинский Г. Поддержание стимулирования // Персонал Микс, №1, 2001.- с.
25. Удалов А. Стимулирование персонала.// Персонал Микс, №1, 2001. – с. 25
25. Штейнмец А.Э. Психологическая подготовка к педагогической деятельности Казань, 1998. – 231с.



