

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	12
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА.....	15
1.1 Роль и значение мотивации персонала.....	15
1.2 Методы стимулирования персонала.....	21
1.3 Современные проблемы стимулирования персонала нефтегазовой отрасли.....	24
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТомскНИПИнефть»).....	30
2.1 Организационная структура и основные виды деятельности в ОАО «ТомскНИПИнефть».....	30
2.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов в ОАО «ТомскНИПИнефть».....	35
2.3 Кадровый резерв ОАО «ТомскНИПИнефть».....	53
3 СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТомскНИПИнефть»).....	65
3.1 Оценка системы стимулирования и мотивации персонала.....	65
3.2 Метод оценки компетенций и стимулирования персонала.....	78
4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....	94
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	94
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия.....	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СТУДЕНТА.....	107
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	108

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизация имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика – А.Маслоу, Ф.Герцберг, И.Аргирис, Мак-Грегор и др. В конце 70х – в начале 80х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества». Во второй половине 80х гг. – в начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP – Employee Stock Ownership Plan. Однако в последние 10-12 лет в теории и практике мотивации и стимулирование труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился

существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «лихорадочные глобальные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компании и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву¹.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации систем в мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано². Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня³.

Объект выпускной квалификационной работы, организация ОАО «ТомскНИПИнефть». Предприятие, которое несет ответственность за создание благоприятных условий для производственной деятельности, для повышения жизненного уровня его работников с целью постоянного совершенствования и развития человеческого капитала.

¹ Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США//Проблемы теории и практики управления.-2006.-№2.-С.83-88.

² Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда//Банковские технологии.-2007.-№10.-С.29-31; Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала//Банковские технологии.-2007.-№3.-С.41-44; Предыбайлов В. Особенности трудовой мотивации работников нефтегазовой отрасли//Российский экономический журнал.-2004.-№5/6.-С.58-63 и др.

³ Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе//СОЦИС: Социологические исследования.-2006.-№12.-С.87-92; Озерникова Т. Мотивационное значение заработной платы//служба кадров.-2008.-№3.-С.24-29; Результаты исследования методов мотивации.//Управление персоналом.-2008.-№1.-С.30.

Целью данного дипломного проекта является разработка путей совершенствования систем стимулирования персонала в современных условиях на примере ОАО «ТомскНИПИнефть». Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

1. Изучение теоретических основ и современных тенденций мотивации труда и ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия.
2. Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ОАО «ТомскНИПИнефть».
3. Современные подходы к совершенствованию стимулирования персонала ОАО «ТомскНИПИнефть».

При написании работы были использованы законодательные акты, научные работы и учебные задания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой. В работе были использованы данные социологических исследований, опубликованные в журналах «Управление персоналом», «Служба кадров» и «СОЦИС».

Исходной базой анализа системы мотивации труда в ОАО «ТомскНИПИнефть» послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положении о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета, а так же программные разработки компании ОАО «ТомскНИПИнефть», представленные отчетности компании «ТомскНИПИнефть», так же изучалась отечественная научная литература и статьи электронных бизнес-журналов.

В качестве основных методов и приемов исследования в работе используются общенаучные методы системного анализа и синтеза собранной информации, метод компонентного и финансового анализа, исследования и оценки систем управления.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА

1.1 Роль и значение мотивации персонала

Основной особенностью управления персоналом в настоящее время является возрастающая роль личности сотрудника. Ситуация, которая сложилась в нашей стране несет как большие возможности, так и огромные угрозы для каждой личности в плане устойчивости ее существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

- 1) создание философии управления персоналом.
- 2) создание совершенных служб управления персоналом.
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом.
- 4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных сотрудников по отношению к целям развития организации. В таких условиях мотивация трудовой деятельности работников фирмы приобретает особо важное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

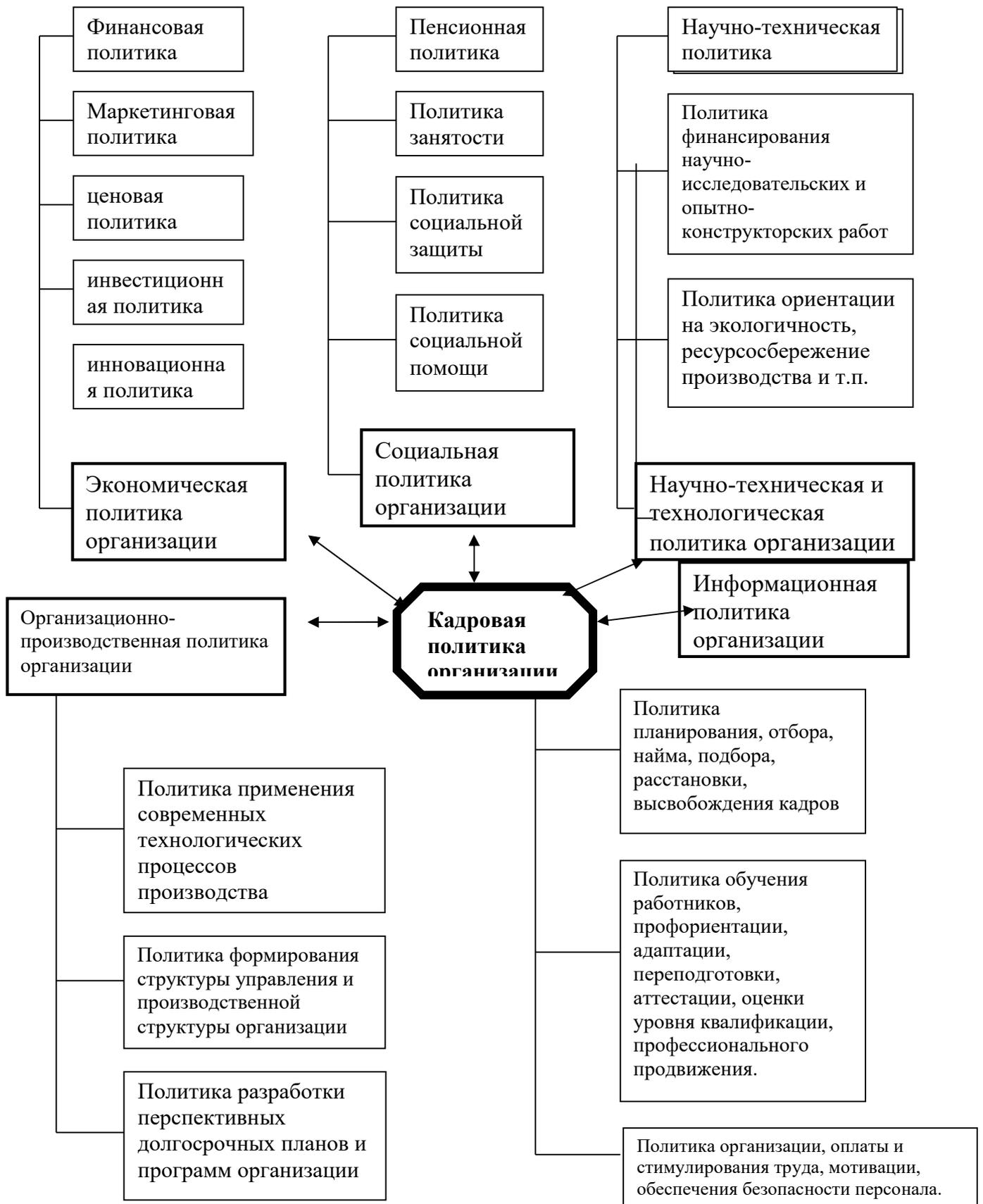


Рисунок 1.1 - Место и роль кадровой политики в политике организации



Рисунок 1.2 - Общая система управления персоналом

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирования и мотивирование⁴. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Со времен появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и

⁴ Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда//Банковские технологии. - 2007.-№10.-С.29-31

структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменились выработкой более сложных систем стимулирования мотивации сотрудников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения⁵.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

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

Мотив – это побуждение человека к действию, направленное на достижение результата (цели).

Цель – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремиться человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.3⁶.

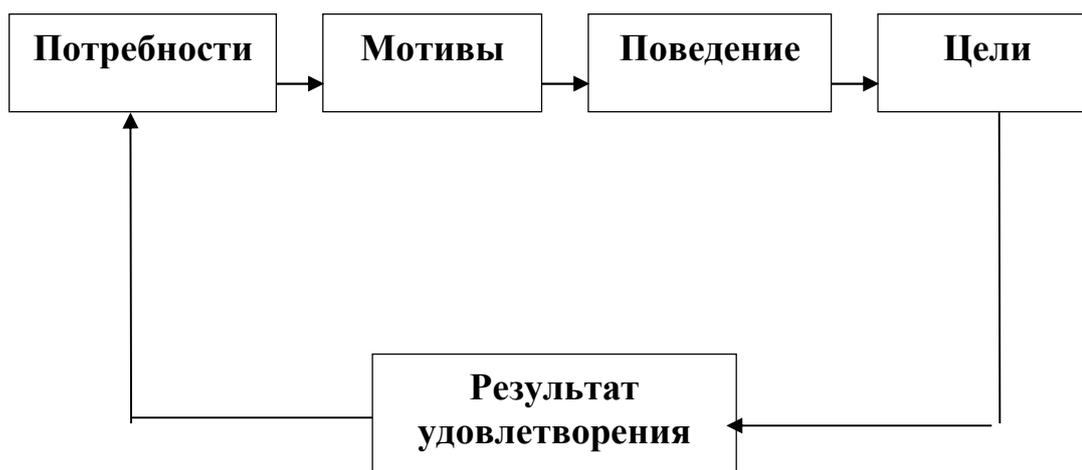


Рисунок 1.3 - Схема протекания мотивированного процесса

⁵ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2007. – С.305.

⁶ Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2008. - С.127.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются⁷:

1. Высокая текучесть кадров;
2. Высокая конфликтность;
3. Низкий уровень исполнительской дисциплины;
4. Некачественный труд (брак);
5. Нерациональность мотивов поведения исполнителей;
6. Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
7. Халатное отношение к труду сотрудников;
8. Отсутствие условий для самореализации потенциалов рабочих;
9. Проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы;
10. Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
11. Низкий уровень межличностных коммуникаций сотрудников;
12. Сбои в производственном процессе;
13. Проблемы при создании согласованной команды;
14. Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
15. Противоречия в отношениях между предпринимателем и сотрудником;
16. Низкая эффективность методов нормативного описания труда;
17. Неудовлетворенность работой работников;
18. Низкий профессиональный уровень персонала;
19. Безынициативность работников;
20. Деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
21. Неудовлетворительный морально психологический климат;
22. Недостаточное оснащение рабочих мест;
23. Организационная неразбериха;
24. Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;

⁷ Хлюнова М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным//менеджмент в России и за рубежом. -2009.-№5.

25. Неразвитость соцкультбыта предприятия;
26. Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
27. Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;
28. Низкий моральный дух в коллективе и в организации;
29. Проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

Построение эффективной системы мотивации действительно требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

1.2 Методы стимулирования персонала

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности в организации.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические социально-психологические является одной из наиболее важных и широко распространенных⁸. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления⁹. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

1. Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами к труду. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой

⁸ Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. – М.: Экономика, 2006. – С. 40-45; Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2008 и др.

⁹ Лукашевич В.В. основы менеджмента в торговле. – М.: Экономика, 2006. – С. 41

оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

2. Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы основываются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и основывающейся на возможности принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация имеет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и отчетливое определение прав и обязанностей начальников подчиненных, при которых осуществление распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает нужные условия для организации взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научного объединения.

3. Социально-психологические методы, употребляемые с целью повышения социальной ценности работников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание сотрудников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и реализовывают социальное стимулирование трудовой деятельности организации. Предоставленная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией другим науками, изучающим человека. К числу данных методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. «Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле анализируется в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом

с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)»¹⁰.

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого сотрудника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится вероятность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, сосредоточивание внимание на экономических методах стимулирования, как правило приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации сотрудников, обуславливающим внутреннюю мотивацию персонала¹¹.

Все стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в Соединенных Штатах Америки и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных качественных или количественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически обозначает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

¹⁰ Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. – М.: Экономика, 2008. – С. 57.

¹¹Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopMnager . – 2007. - №22.

3. Обогащение труда – эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в разнообразных формах: от широкого привлечения сотрудников к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (Соединённые Штаты Америки, Англия).

В рамках этих групп методов на сегодняшний день разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

1.3 Современные проблемы стимулирования персонала нефтегазовой отрасли

В современном обществе мотивация базируется на знаниях и механизмах психологии. Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали находить выход из положения содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий «кнута и пряника» и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют нахождению перечню и структуре потребностей людей.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории А.Маслоу, МакКлелланда и Ф.Герцберга. Теория А.Маслоу

выделяет пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру (рис.2)¹².

Теория Макклелланда дополнительно к потребностям определенным классификацией А.Маслоу вводит потребности власти, успеха и принадлежности.

Теория Ф.Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы делятся на гигиенические (размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля – они лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации нужно задействовать именно второй вид факторов. Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же разработку новых.

Так, широкое применение сегодня находит партисипативный к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы¹³. Основные формы: партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.

¹² Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие.-М.: МГУ, 2006.-С.147

¹³ Цветаев В.М. Управление персоналом.-СПб: Питер, 2008.-С.145-154.

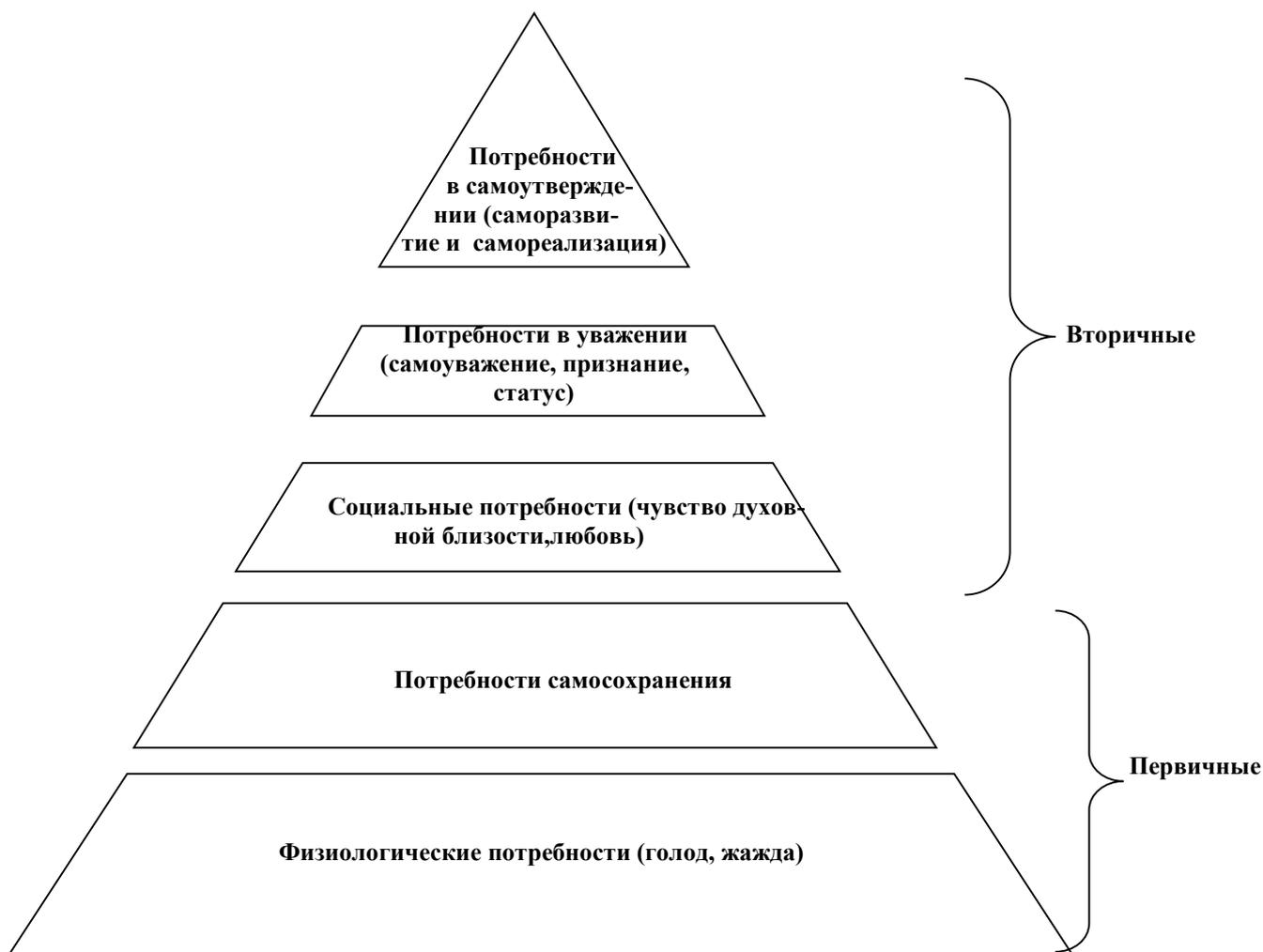


Рисунок 1.4 - Иерархия потребностей (по А. Маслоу)

Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий (основным стимулом людей к деятельности является определенное ожидание результатов или вознаграждения, поэтому мотивацию нужно осуществлять путем создания у людей соответствующих ожиданий), теория справедливости (основным мотивом деятельности людей служит оценка справедливости возложения на них данного вида деятельности и вознаграждения за него, именно воспринимаемая людьми степень справедливости определяет усилия затрачиваемые людьми на ту или иную деятельность), модель мотивации Портера – Лоуера (согласно этой модели результативность труда и степень прилагаемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности, в том, что оно будет получено).

На формирование потребностей влияют следующие факторы:

1. Пол;
2. Возраст;
3. Профессия;
4. Семейное положение;
5. Экономическая ситуация;
6. Политическая ситуация;
7. Уровень образования;
8. Воспитание;
9. Социальная принадлежность.

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат).

Особого внимания заслуживает подход к управлению персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации¹⁴.

В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы стимулирования¹⁵.

Так, к примеру, в статье Верхоглазенко приведен вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальной основой

¹⁴ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие.-М.: МГУ, 2006.-С.61-181; Виханский О.С. Стратегическое управление.-М.: Гардарики, 2007.-С.219-241.

¹⁵ Верхоглазенко В. Система мотивации персонала//Консультант директора.-2007.-№4.-С.23-24; Верхоглазенко В. Мост между интересами//Маркетолог.-2006.-№1; Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации.// Управление персоналом.-2007.-№1.-С.50-52; Сурков С.А. Мотивация персонала// Управление персоналом.-2007.-№7.-С.32-34; Пономарев И. Измерение мотивации// Управление персоналом.-2007.-№11.-С.70-72.

формирования мотивационно – стимулирующих условий по отношению к работнику (табл.1.1)¹⁶.

Таблица 1.1- Система создания мотивационно – стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник [собственник рабочей силы]	Работодатель [собственник денежных средств и средств производства]	Заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель [хозяин дела]	Профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	Самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега [работник вспомогательной службы и т.п.]	Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда [НТО]	Заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

Ключевым пунктом в данной методике является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

¹⁶ Верхоглазенко В. Мост между интересами//Маркетолог. -2006.-№1

Большое внимание в литературе сегодня уделяется так же возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы, оказывающие демотивирующее воздействие¹⁷.

Как достаточно важные отмечены следующие мотивационные формы:

1. Хороший моральный климат в коллективе,
2. Карьера,
3. Хорошие условия труда,
4. Оплата путевок,
5. Социальные отпуска.

Среди наиболее возможных факторов демотивации в литературе называются¹⁸.

1. Нарушение негласного контракта;
2. Не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
3. Игнорирование идей и инициативы;
4. Отсутствие чувства причастности к компании;
5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

¹⁷ Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности// Управление персоналом.-2009.-№7.-С.35-37;
Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация//Служба кадров.-2008.-№2.-С.26-31 и др.

¹⁸ Татьяна А., Юргайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager. – 2007. - №22.

3 Система стимулирования и мотивации персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть»

3.1 Оценка мотивации персонала в ООО «ТомскНИПИнефть»

ОАО «ТомскНИПИнефть» – предприятие, которое несет ответственность за создание благоприятных условий для производственной деятельности, для повышения жизненного уровня его работников с целью постоянного совершенствования и развития человеческого капитала.

Основополагающим документом, отражающим взаимоотношения и ответственность руководства и персонала предприятия, является Коллективный договор ОАО «ТомскНИПИнефть» на 2013-2016 годы.

Основное внимание в системе стимулирования персонала уделяется материальному стимулированию. В соответствии с Коллективным договором Общества самостоятельно устанавливает вид, способы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также методы материального поощрения.

Основные правила оплаты труда и премирования закрепляются в Положении об оплате труда работников ОАО «ТомскНИПИнефть», утверждённое приказом Генерального директора. Сотрудники, принимаемые на работу должны в обязательном порядке ознакомиться с данным Положением.

Заработанная плата сотрудников, состоит из:

- должностного оклада;
- доплат;
- премий;
- районного и Северного коэффициентов.

Тарифная часть заработной платы формируется исходя из должностных окладов руководителей, работников, специалистов и служащих, установленных генеральным директором Общества на основе штатного расписания в зависимости от должности и квалификации работника.

При оплате труда рабочих применяется:

- повременно-премиальная оплата, согласно окладам, утвержденным в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

- сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников Общества установлены следующие доплаты:

- доплата за вредные и тяжелые условия труда – размер и порядок, предусмотрены законодательством о труде;

- доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

- доплата за работу в вечерние и ночные часы – размер и порядок, предусмотрены законодательством о труде;

- доплата за руководство бригадой;

- доплата за сверхурочную работу;

- доплата за выходные и праздничные дни.

Помимо перечисленных премий, в целях поощрения производится единовременное премирование Работников Общества в следующих случаях:

- за достижение высоких производственных показателей;

- в связи с профессиональными праздниками;

- по итогам соревнований и конкурсов, стимулирующих трудовую активность Работников;

- в других случаях, направленных на стимулирование трудовой активности Работников;

- за участие в реализации корпоративных проектов.

Премирование работников осуществляется ежемесячно для поощрения сотрудников за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативность и предприимчивость в труде. Показателями премирования являются выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела

сбыта. Обязательным условием начисления премий работникам является 100% выполнение трудовых функций и обязанностей, которые предусмотрены законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Виды премий:

- для рабочих – текущая и годовая премия;
- для ИТР и служащих – квартальная и годовая премия;
- для руководителей высшего звена управления – целевая премия.

Работники могут быть частично лишены премии в следующих случаях:

- нарушение правил и норм безопасности;
- некачественное выполнение работ, наличие брака в работе, дефектов и ошибок при выполнении работ;
- опоздание на работу, преждевременный уход с работы;
- курение в не отведенном для этого месте;
- неисполнение или исполнение с нарушением срока поручений, направленных через систему электронного документооборота;
- и др.

Процент, на который снижается премия, определяется Генеральным директором Общества (в отношении рабочих – начальниками промыслов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Работники могут быть полностью лишены премии в случаях:

- нарушение правил и норм безопасности, приведшее к несчастным случаям, пожарам и авариям;
- допуск к работе не аттестованного, не обученного или не проинструктированного персонала;

– недобросовестное отношение к служебным обязанностям, отсутствие контроля или ненадлежащий контроль за выполнением работ, срыв графика, ритмичности работ структурных подразделений;

– приписки и искажения отчетности, несоблюдение сроков сдачи отчетности, предоставление ложной информации о ходе состояния работ или несвоевременная информация, неисполнение сроков графика документооборота;

– отсутствие на рабочем месте без уважительной причины, прогул, сон на рабочем месте;

– привлечение к уголовной или административной ответственности, а так же арест за мелкое хулиганство, пребывание в медвытрезвителе.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников промыслов.

Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа Генерального директора Общества в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания.

Работники, не отработавшие полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения – премию за данный период не получают.

Привлечение работников Общества к работе в выходные и праздничные дни производится по письменному приказу (распоряжению) руководства предприятия. Работа в выходные и праздничные дни допускается: для ликвидации производственных аварий, либо немедленного устранения их последствий; для выполнения неотложных, заранее непредвиденных работ, от срочного выполнения которых зависит нормальная работа предприятия. За

работу в выходные и праздничные дни предоставляется дополнительные дни отдыха с оплатой в однократном или двукратном размере.

Ежегодный, оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 рабочих дней. Так же имеются дополнительные дни отпуска:

- на свадьбу работника (детей) – 2 рабочих дня;
- на похороны близких родственников – 4 рабочих дня, в случае необходимости поездки в другой регион (более 500 км.) – 10 рабочих дней с момента события, приходящиеся на рабочие дни по графику работы сотрудника;
- отцу при рождении ребенка – 1 день;
- связи с проходами ребенка, обучающегося в начальной школе с 1 по 4 класс, 1 сентября в школу – 1 день.

При взаимном соглашении работника и Общества ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом, хотя бы одна из частей этого отпуска должны быть не менее 14 календарных дней. Часть отпуска, превышающая основной отпуск может быть заменена денежной компенсацией, но работники, занятые на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда, не могут заменить отпуск денежной компенсацией.

Ежегодно в Обществе проводятся конкурсы «Лучший работник промысла», «Лучший работник офиса», «Лучший промысел». Итоги конкурса подводятся 1 раз в год в декабре.

Сравнивая систему стимулирования персонала, согласно Коллективного договора ОАО «ТомскНИПИнефть» на 2013-2016 годы и Коллективного договора ОАО «ТомскНИПИнефть» на 2010-2013 годы можно сделать вывод, что пакет социальных льгот не претерпел существенных изменений и сохранён в полном объёме. Договор «ТомскНИПИнефть» продолжает учитывать региональные особенности, предусматривает льготы и гарантии, связанные с работой в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера и

особенностям бизнеса. Положение об оплате труда, которое является приложением к коллективному договору, направлено на стимулирование трудовой активности сотрудников и предусматривает премирование и установление надбавок к заработной плате за достижение высоких производственных показателей, за высокую квалификацию и профессиональное мастерство.

Кроме положенных по законодательству, работники предприятия могут воспользоваться оплачиваемыми социальными отпусками. Кроме того, компания оказывает материальную помощь своим сотрудникам при возникновении трудных жизненных ситуаций (пожар, смерть близких), помогает ребятам, вернувшимся на предприятие из армии. Компания проявляет заботу о здоровье своих сотрудников. Кроме того, ежегодно каждому сотруднику при уходе в очередной отпуск выделяется материальная помощь на оздоровление. На промыслах организовано трёхразовое горячее бесплатное питание.

Недавние изменения в новом Коллективном договоре коснулись науки и спорта. Большое внимание стало уделяться спортивным мероприятиям, позволяющим сплотить коллектив. Количество сотрудников с каждым разом становится всё больше, увеличивается количество видов спорта, соревнования проходят не только между работниками данной компании, но и работниками других организаций и даже городов.

Я считаю, что для молодых сотрудников спартакиада – это, прежде всего, возможность показать себя с лучшей стороны и установить теплые, дружественные отношения с коллегами. Более опытных работников соревнования побуждают регулярно тренироваться, поддерживать спортивную форму и подавать пример молодым. Кроме морального удовлетворения, участники, занявшие первые места, получают памятные призы и денежные вознаграждения.

В апреле 2014 году впервые проводилась научно-исследовательская конференция, в которой принимали участие 23 сотрудника компании. Среди

них были не только специалисты и руководители, но и рабочие промыслов. За призовые места 3 участников получили денежное вознаграждение, 5 участников получили сертификаты на обучение, остальные – памятные призы.

Учитывая во внимание даже небольшие изменения в системе мотивации, я могу сделать вывод, что Компания не стоит на месте, она развивает и совершенствует сложившуюся систему стимулирования персонала, что благоприятно сказывается на мотивации сотрудников.

Анализ эффективности системы мотивации персонала начнём с определения количественного и качественного состава организации.

1. Численность ресурсов (укомплектованность)

Списочная численность сотрудников на 30.04.2014 года по категориям представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1. Списочная численность сотрудников по категориям, %

Основная часть сотрудников – рабочие 49%, осуществляющие свою деятельность на четырёх нефтегазодобывающих промыслах.

Динамика изменения списочной численности представлена на рисунке 3.2.

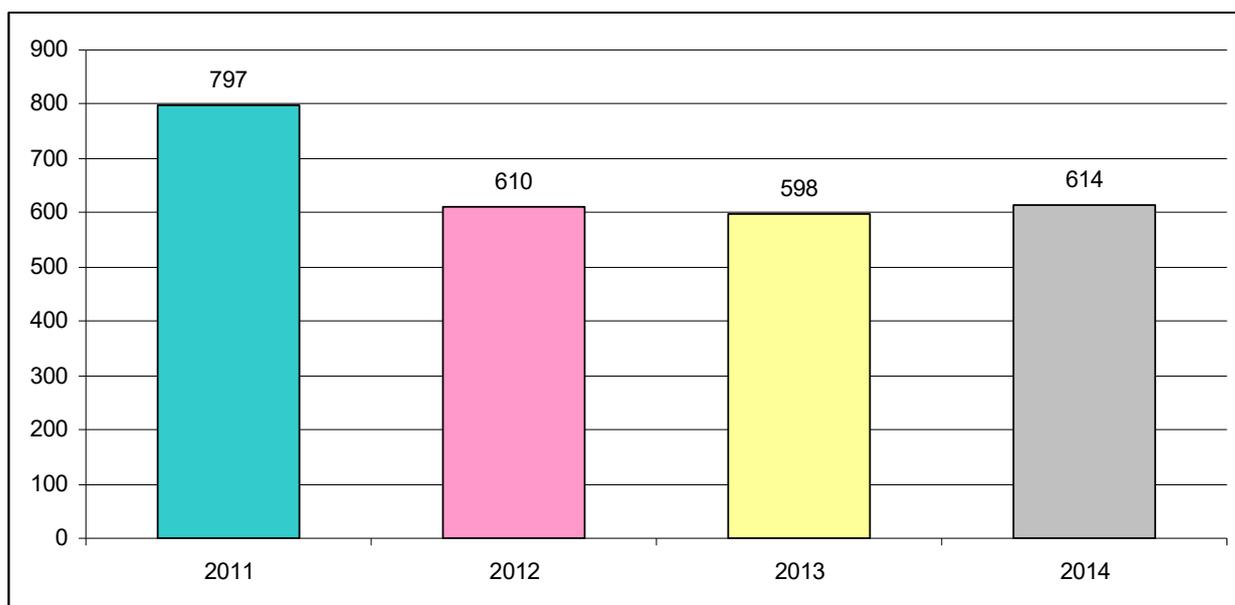


Рисунок 3.2. Динамика изменения списочной численности

Численность персонала в 2011 г. увеличилась по сравнению с 2010 годом на 109 человек и составила 797 человек. Это было связано как с расширением производства, так и с активным наймом сотрудников на вакантные должности. В целях повышения эффективности управления и наиболее рационального использования имеющихся трудовых ресурсов были произведены существенные организационные изменения: преобразованы геологические и производственные службы, созданы новые управления.

Снижение численности в 2012-2014 году относительно 2011 года обусловлено сокращением численности персонала, из-за падения добычи нефти и газа и снижения объёма капитального строительства. Кроме этого сравнительный анализ технико-экономических показателей нефтедобывающих компаний, проведённый в 2011 г., показал, что удельная численность персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть» значительно превосходит средние удельные показатели по отрасли. Поэтому в период с 2011 по 2013 год в Обществе проводились оптимизационные мероприятия, в результате которых были перераспределены трудовые ресурсы между месторождениями Общества для более полной загрузки персонала на рабочих местах, часть сотрудников была сокращена, часть трудоустроена в другие организации.

Например, сотрудники Общества были трудоустроены в такие нефтяные компании Томской области, как ОАО «ВТК», ООО «Томская нефть», ОАО «Томснефть ВНК».

Одной из основных задач при проведении указанных оптимизационных мероприятий являлось достижение положительной рентабельности месторождений и сохранение коллектива Общества в целом.

По-моему мнению, на сегодняшний день численность персонала оптимальна, что позволяет Компании, поддерживает достойный уровень заработной платы сотрудников.

Для анализа удовлетворённости персонала системой мотивации на предприятии был проведен социологический опрос, средние результаты удовлетворенности сотрудников по 7-балльной шкале, представлены на рисунке 3.3.

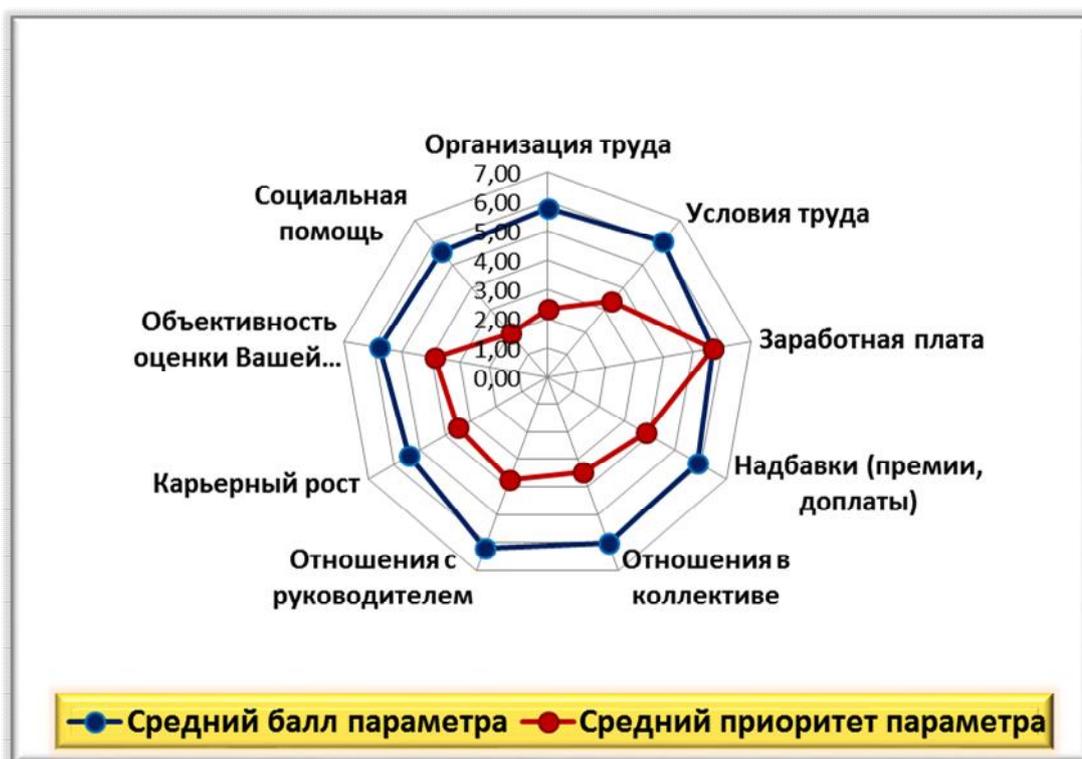


Рисунок 3.3. Удовлетворённость сотрудников (средняя величина)

Было опрошено 40 сотрудников от 20 до 49 лет, из них 25 мужчин и 15 женщин, работающих на должности руководителя и специалиста по 10 человек, рабочего – 20 человек.

Исходя из полученных данных, можно прийти к выводу, что все показатели удовлетворённости персонала работой выше среднего.

Задав вопрос о факторах, которые мотивируют сотрудников к труду, были получены данные, представленные на рисунке 3.4. Работникам необходимо было выбрать условия, которые мотивируют их к труду больше других. Перечень условий на выбор представлен в анкете в Приложении Б.

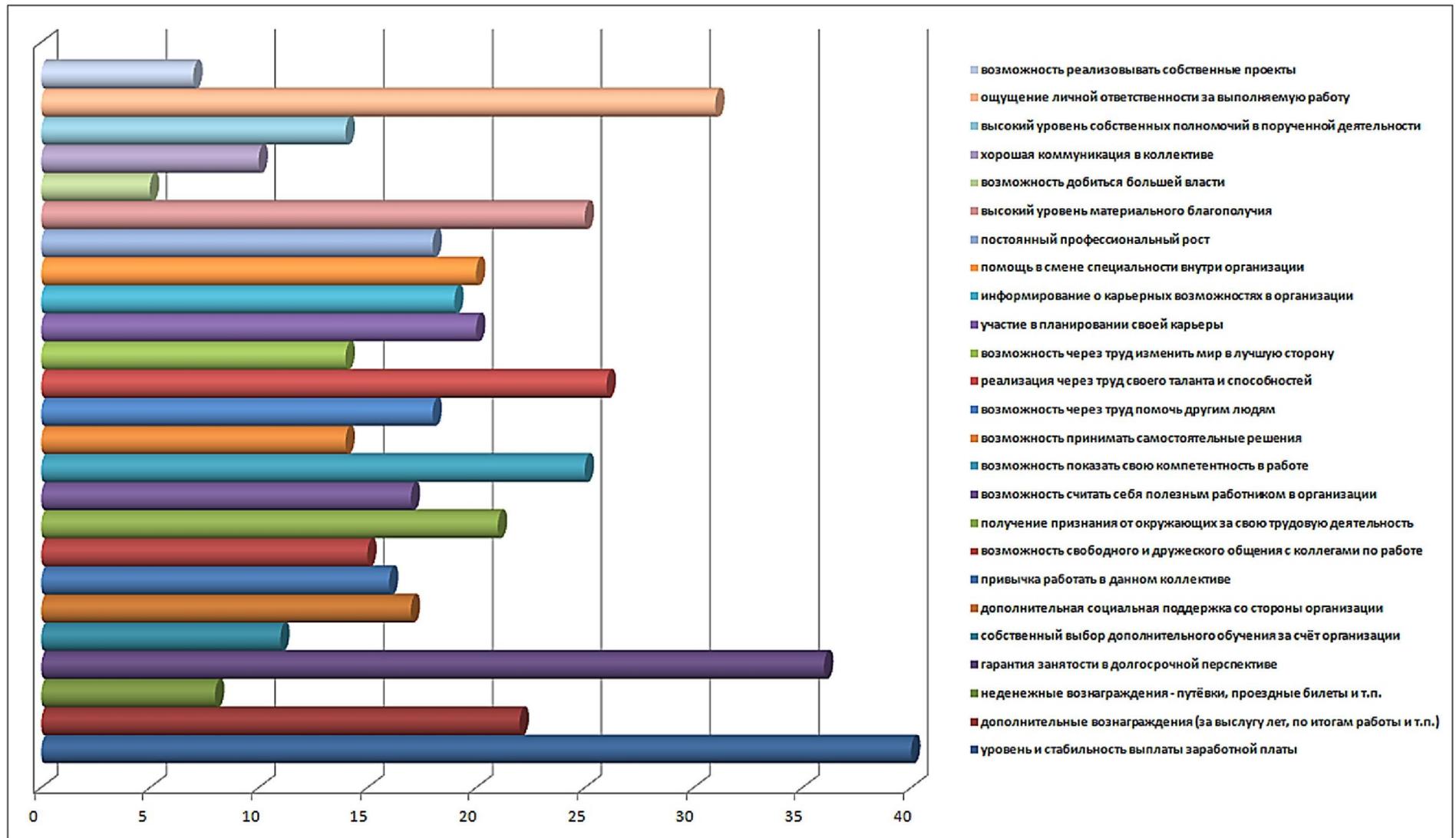


Рисунок 3.4. Условия, мотивирующие к труду

Используя пирамиду А.Маслоу можно сделать следующие выводы.

К высшей ступени иерархии А. Маслоу относятся такие факторы как: реализация через труд своего таланта и способностей, возможность через труд помочь другим людям, ощущение личной ответственности за выполняемую работу и др. – говорят о высшем желании человека к реализации своего таланта и способностей. Перечисленные условия мотивации выбрали 23,9% опрошенных сотрудников.

Факторы, относящиеся к потребностям в уважении и признании в соответствии с пирамидой А.Маслоу: возможность считать себя полезным работником в организации, возможность показать свою компетентность в работе, постоянный профессиональный рост, высокий уровень материального благополучия и др., выбрали 36,3%.

Социальным потребностям отдают предпочтение 11,4% респондентов, из них 3% выбрали возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе.

Потребности в безопасности по пирамиде А. Маслоу у работников составляют 14,3%, поэтому можно предположить, что Общество, предоставляет им гарантии по выплате социальных льгот (пенсии, страховки), надежности организации и определенных должностных обязанностях.

Физиологические потребности являются в настоящее время актуальными для 14% работников. Не смотря на это, абсолютное большинство по всему перечню предлагаемых условий, т.е. каждый из 40 сотрудников, выбрал уровень и стабильность выплаты заработной платы как самое важное условия мотивации к труду.

Кроме того, были проанализированы данные опроса по категориям: руководители, специалисты и рабочие, представленные на рисунке 3.5.

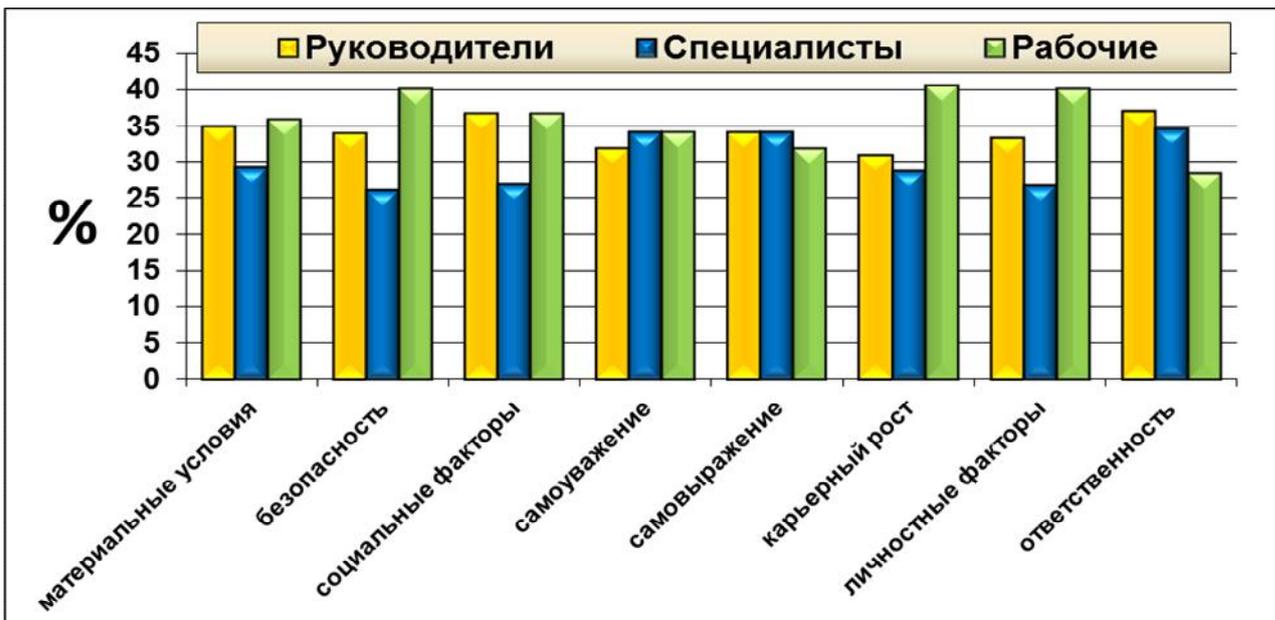


Рисунок 3.5. Диаграмма групп мотивирующих факторов
(сопоставимый вид по категориям)

На рисунке видно, что явные различия возникают по нескольким группам мотивирующих факторов:

- личностные факторы;
- безопасность;
- социальные факторы;
- ответственность.

Для руководителей наиболее предпочтительными факторами являются гарантия занятости в долгосрочной перспективе 14,3%, получение признания от окружающих за свою трудовую деятельность 12,5%, реализация через труд своего таланта и способностей 12,1%, участие в планировании своей карьеры 11,9%, чего не скажешь о специалистах (их процентное соотношение 8,6, 3,6, 10,3 и 3,4 процентов соответственно) и рабочих (28,6, 21,4, 22,4 и 18,6 процентов соответственно). Специалисты выделяют такие факторы как возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе 10,7%, возможность считать себя полезным работником в организации 11,1% и ощущение личной ответственности за выполняемую работу 17,3%.

В свою очередь рабочие выделяют такие факторы: высокий уровень материального благополучия, возможность показать свою компетентность в работе 23,8% и помощь в смене специальности внутри организации 25,4%.

Также наблюдаются различия в факторах ответственности. Например, у руководителей такой фактор, как высокий уровень собственных полномочий в порученной деятельности составляет 9,6%, в то время как у специалистов на этот фактор приходится всего 1,9%, а у рабочих 15,4%. Однако, на ощущение личной ответственности за выполняемую работу у специалистов приходится 17,3%, руководителей 13,5%, рабочих 28,8%.

Таким образом, в ходе анализа данных о факторах мотивации, представленных в таблицах, было выявлено, что наиболее значимыми для всех категорий персонала организации в настоящее время является такой фактор как: уровень и стабильность заработной платы. Это характерно в настоящее время для российской экономики, так как высококвалифицированные специалисты за свой труд получают невысокое вознаграждение.

Также было зафиксировано, что все опрошенные сотрудники уделяют значение отношениям с руководителем и в коллективе, поэтому для работников, как для людей занимающихся интересной работой большую важность приобретает сам процесс труда, приносящий им удовлетворение, и соответственно результат работы, который должен, по их мнению, признаваться не только ими, но и руководством.

Кроме того, немаловажное значение уделяется таким факторам мотивации как: возможность реализовать свой талант и способности, и обеспеченность занятостью в долгосрочной перспективе.

3.2 Метод оценки компетенций и стимулирования персонала

Для усовершенствования системы оценки компетенций управленческого персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть» мы подробно

рассмотрели этапы внедрения предложенного метода оценки используя диаграмму Гантта, которая представляет собой отрезки размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельной задаче или подзадаче. Задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи.

Срок реализации проекта для ОАО «ТомскНИПИнефть» составит 4 месяца.

Для осуществления проекта в компании ОАО «ТомскНИПИнефть» необходимо было осуществить ряд мероприятий, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – График Гантта

№	Назначение задачи	Длительность	Январь	Февраль	Март	Апрель
1	Уточнение целей и задач оценки	3 недели	■			
2	Формирование критериев оценки, разработка модели компетенций	4 недели		■		
2.1	Выбор критериев	1 неделя		■		
2.2	Разработка модели	5 дней		■		
2.3	Дизайн центра	1 неделя		■		
2.4	Создание матрицы оценки	1 неделя		■		
3	Конкретизация проекта, согласование сроков и графиков работы	1,5 недели			■	
3.1	Согласование проекта	2 дня			■	
3.2	Согласование сроков проекта	5 дней			■	
3.3	Согласование графиков работы	4 дня			■	
4	Разработка программы оценки	1 месяц			■	■
4.1	Разработка заданий	2 недели			■	■
4.2	Моделирование управленческих ситуаций	1 неделя				■
4.3	Объединение заданий в согласованную и	1 неделя				■

— Отбор кандидата на вакантную должность;

2 этап. Формирование критериев оценки, разработка модели компетенций.

Мы должны определиться с критериями оценки. Что есть критические факторы успешности для оцениваемой позиции. Помимо компетенций мы выявляем и другие критерии, которые важны для оценки. Для анкеты «метод 360 градусов» компетенции и критерии остаются те же.

3 этап. Конкретизация проекта, согласование сроков и графиков работы.

Основные преимущества метода «ассесмент-центр»:

- Универсальность целей использования: отбор, горизонтальная ротация, планирование карьеры и замещений;
- Возможность охватить оценкой все интересующие управленческие уровни и структурные подразделения компании;
- Высокая достоверность результатов оценки;
- Высокая убедительность результатов оценки для руководства компании и участников;

4 этап. Разработка программы оценки методом «ассесмент-центр» — создание бизнес-кейсов, адаптация упражнений, моделирование управленческих и рабочих ситуаций, проявляющих поведенческие индикаторы оцениваемых компетенций, объединение заданий в согласованную и динамичную процедуру оценки. Использование различных методов оценки (ролевые игры, тесты, интервью и др.)

5 этап. Подготовка ассессоров. Независимые, профессионально подготовленные наблюдатели, которые контролируют и оценивают выполнение заданий участниками.

6 этап. Проведение оценки методом «ассесмент-центр».

Процедура «ассесмент – центра» зарекомендовала себя как наиболее объективный инструмент для прогноза будущей успешности кандидатов на рабочем месте.

Предложенный ассесмент – центр состоит из следующих упражнений: Ролевой игры, SHL - теста, анкеты «методом 360 градусов» и интервью по компетенциям.

Упражнения строго ограничены по времени. Следить за временем необходимо самим участникам – комиссия не предупреждает их о том, сколько времени осталось. Такова процедура оценки, одна из задач которой – поставить всех кандидатов в одинаковые условия, чтобы повысить объективность.

7этап. Анализ данных, подготовка отчетов. Составление независимыми профессионально подготовленными наблюдателями точного и объективного описания ресурсных и дефицитных менеджерских знаний, навыков и умений конкретного человека. Определение финальных оценок участников в ходе группового обсуждения, в котором принимают участие все наблюдатели.

8 этап. Сессия обратной связи для каждого участника. Предоставление участникам результатов оценки, пояснение критериев.

9 этап. Предоставление руководству компании рекомендаций по итогам оценки. Вынесение решения о назначении или не назначении кандидата на руководящую должность.

Сводная оценка эффективности предложенного метода

В данном разделе необходимо провести обоснование предлагаемого метода оценки компетенций управленческого персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть» и оценить эффективность его внедрения.

Для этого мы провели оценку компетенций методом «ассесмент - центр» известного нам г-на Клименко А.В., который согласился принять участие в нашем исследовании.

Оценка г-на Клименко А.В. проводилась для того, чтобы предоставить ему самому и компании ОАО «ТомскНИПИнефть» информацию о его сильных сторонах и областях для развития с целью принятия решения о его назначении на более высокую должность.

Сделан акцент на оценке компетенций, выделенных в качестве ключевых факторов успешности на позиции топ-менеджера в компании ОАО «ТомскНИПИнефть», они приведены в таблице 3, а также на определении возможных областей, развитие которых необходимо г-ну Клименко А.В. для успешной профессиональной деятельности в будущем.

Таблица 3.2 – Ключевые компетенции руководителей ОАО «ТомскНИПИнефть»

Ключевые компетенции руководителей ОАО «ТомскНИПИнефть» <i>Компетенции</i>	<i>Характеристика</i>
Ориентация на результат	Настойчив в достижении амбициозных целей, поддерживает высокие стандарты качества в работе, личным примером воодушевляет других на достижение выдающихся результатов в работе.
Работа в команде и сотрудничество	Стремится быть частью команды, эффективно работает в сотрудничестве с другими для успешного достижения общей цели. Понимает индивидуальные особенности других людей.
Лидерство	Эффективно управляет людьми в команде, обеспечивая их всеми необходимыми ресурсами. Объединяет людей, поддерживая их веру в себя и общее дело.
Управление подчиненными	Эффективно управляет подчиненными, умеет добиваться результатов от сотрудников, своевременно предоставляет им обратную связь, создает условия для их

постоянного развития в компании.

Коммуникация и влияние	Общается в адекватной манере, ясно выражает свои мысли и предпринимает необходимые действия с целью оказания влияния.
Аналитическое мышление	Устанавливает причинно-следственные связи, делает логические выводы на основе анализа ситуации.
Стратегический подход	Умеет размышлять в широком бизнес-контексте, ищет новые возможности для развития бизнеса. Четко расставляет приоритеты. Способен эффективно смоделировать будущее развитие ситуации в бизнесе с учетом внутреннего и внешнего контекста ситуации.

В ходе центра оценки г-н Клименко А.В. принял участие в ролевой игре, интервью по компетенциям, прошел SHL – тестирование (для менеджеров среднего и высшего звена управления), принял участие в анкете методом «360 градусов»

Результаты по методу «360 градусов» были взяты прежде для того, чтобы можно было увидеть какой результат мы могли бы получить, если бы изначально использовали систему «ассесмент - центра».

Использованные упражнения

- *Интервью по компетенциям* — структурированная форма интервью, состоящая из серии вопросов, направленных на выявление примеров

поведения, подтверждающих наличие у оцениваемого тех или иных компетенций.

➤ *Ролевая игра «Трудный разговор»*

Участнику необходимо было провести беседу с одним из своих «трудных» сотрудников — обсудить с ним его конфликт с подчиненными, а также жалобы на него клиентов. Следует добиться от него понимания, что проблема действительно существует и связана с его личным поведением, а также убедить его в необходимости пересмотреть манеру общения с подчиненными, коллегами и клиентами.

➤ *SHL – тестирование*

➤ *Анкета по методу «360 градусов»*

Общие результаты оценки методом «ассесмент - центр»:

➤ *Требуемый уровень по компетенциям.* «Три» по четырехбальной системе. Кандидат проходит центр оценки. Обязательное условие: результаты теста способностей не ниже 90 процентов, результаты по каждой компетенции не ниже «двойки».

➤ *Оценочные лист для наблюдений и записей во время ролевой игры*

Таблица 3.3 - Ориентация на результат

Стремление добиваться результата с заранее установленными параметрами

	Не обсудил ни одну проблему подробно	
	Не дал ни одного указания	
1	Закончил беседу ранее окончания отведенного на нее времени, не обсудив ряд проблем Ни чего не добился в ходе разговора Дал указания по исправлению большинства проблем, но не получил согласия от подчиненного	
2	Поднял все проблемы, но не смог убедить сотрудника и не стал упорствовать в этом Обсудил и решил одну проблему Обсудил подробно три-четыре проблемы, при этом не дал указаний по большинству из них Обсудил две-три проблемы, дал указания и получил обязательства по большинству проблем	+
3	Действовал решительно Выбрал не самый эффективный способ оказания влияния, но при этом сделал все от него зависящее для того чтобы неоднократно попытаться решить поставленную задачу	+

- Обсудил все проблемы и получил обязательства от подчиненного решить их
- 4 Получил обязательства от подчиненного поменять свое поведение
Выполнил поставленную перед ним задачу в полном объеме

Рейтинг: 3

Таблица 3.4 - Межличностное понимание

Умение разбираться в людях и быстро устанавливать с ними конструктивные отношения

- Не установил позитивного контакта в ходе беседы
- 1 Разговор строился в форме монолога
Беседа проходила в крайне напряженной атмосфере
Установил позитивный контакт, но потерял его в ходе разговора +
- Беседа проходила в нейтральной атмосфере +
- 2 Общался на несколько длинной дистанции. Действовал несколько формально +
Задавал сотруднику вопросы, но не слушал его ответы +
Общался в форме диалога, но периодически слишком много говорил сам +
- Установил позитивный контакт с подчиненными и поддерживал его на протяжении всей беседы
- 3 Атмосфера беседы была доверительной и дружелюбной
Предлагал помощь и поддержку
Демонстрировал искреннюю заинтересованность в том, чтобы помочь сотруднику разобраться в ситуации
- 4 Хорошо разобрался в индивидуальных особенностях сотрудника (из отчета по ролевой игре)
Понял истинную причину проблем сотрудника

Рейтинг: 2

Таблица 3.5 - Управление результатами подчиненных

Способность поддерживать в людях ответственность за высокий уровень исполнения работы и добиться от них результата

- Не обсуждал конкретных проблем
Говорил о проблемах вскользь (очень осторожно), так что сотрудник не понял, что к нему есть претензии
Не дал своей четкой оценки ситуации ни одной проблеме
- 1 Пообещал повышение
Не дал указаний по исправлению большинства проблем
Увидел необходимость изменений, но не увидел путей выхода из сложившейся ситуации
Открыто говорил о негативе в работе подчиненного +
Подробно обсудил и разобрал не менее трех проблем +
Дал четкие указания по решению большинства проблем, но не получил согласия сотрудника +
- 2 Решал конкретные узкие проблемы +

- Не объяснил, как проблемы могут быть решены, и не спросил у сотрудника, что тот планирует делать +
- Дал свою четкую оценку действий сотрудника и сказал о недопустимости такого поведения в будущем +
- 3 Подробно обсудил не менее четырех проблем
 Дал указания, заручившись согласием подчиненного их выполнить
 Убедился, что у сотрудника есть план действий по решению большинства проблем
 Увидел проблемы шире и искал для них системные решения
 Получил конкретные обязательства от подчиненного по решению всех проблем
- 4 Сотрудник сам обозначил действия, которые он предпримет по решению каждой проблемы, с указанием сроков
 Предоставил сбалансированную обратную связь («+» и «-»), четко обозначив свою позицию как руководитель
 Подчиненный ушел с четким осознанием того, что руководитель не будет мириться с его поведением

Рейтинг: 2,5

Результаты оценки г-на Клименко А.В. по каждой из компетенций представлены в рисунке и таблице 3.6, которая показывает уровень развития компетенций г-на Клименко А.В. (красный цвет) и сравнивает его с требуемым уровнем (синий цвет).

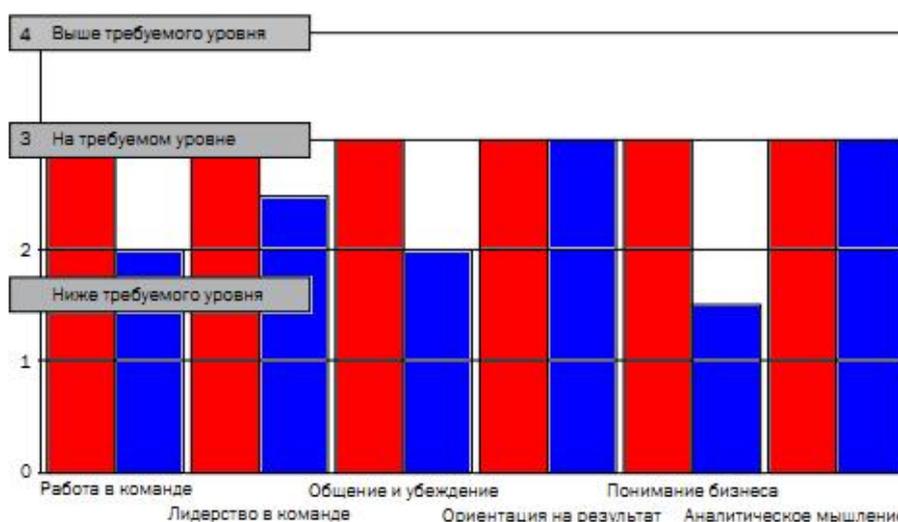


Рисунок 3.6 – Диаграмма: уровень развития компетенций

Таблица 3.6 – Сильные стороны и области для развития

Требуемый уровень Проявленный уровень

Сильные стороны

Ориентация на результат	3	3
Аналитическое мышление	3	4
Лидерство	3	3

Области для развития

Работа в команде и сотрудничество	3	1,5
Коммуникация и влияние	3	2
Стратегический подход	3	2
Развитие сотрудников	3	2,5

По результатам оценки были сделаны следующие выводы, они тесно перекликаются с выводами предыдущей главы, так как один из этапов оценки был метод «» 360 градусов.

Ориентация на результат

Проявленный уровень 3

Требуемый уровень 3

Г-н Клименко А.В. готов ставить перед собой амбициозные цели и предпринимать эффективные действия для их достижения. Настойчив в преодолении препятствий. Не боится отстаивать свою позицию. Ориентирован на конечный результат. Обладает высокой эффективностью, выполняя как рутинные, так и новые, нестандартные задачи.

В ходе ролевой игры г-н Клименко А.В. подробно обсудил две из трех проблем, существующих в упражнении (третью не успел — не хватило времени). Методично и последовательно «дожимал» каждый вопрос, рассматривая ситуацию с самых разных сторон.

В ходе интервью г-н Клименко А.В. привел большое количество примеров ситуаций, в которых он ставил перед собой амбициозные, сложные цели и предпринимал эффективные действия для их достижения. Демонстрировал настойчивость в преодолении препятствий. Осваивал новые направления деятельности. Боролся за справедливость и отстаивал интересы компании. Продемонстрировал четкую позицию и готовность ее отстаивать

перед людьми выше него по статусу как внутри компании, так и вовне. Темп речи высокий. Не демонстрировал утомляемости в ходе центра оценки.

Работа в команде и сотрудничество

Проявленный уровень 1,5

Требуемый уровень 3

Г-н Клименко А.В. прежде всего ориентирован на достижение результата, а не на построение отношений. Делит людей на «своих» и «чужих». Его стремление отстоять собственную позицию и борьба за справедливость могут приводить к открытому противостоянию в силу низкого эмоционального контроля в сочетании с недостаточной дипломатичностью и высокой принципиальностью.

В ходе ролевой игры г-н Клименко А.В. неоднократно отмечал заслуги и ценность сотрудника для компании. При этом атмосфера беседы не была дружелюбной, скорее нейтральной, а временами несколько натянутой. Общение проходило на длинной дистанции, сверху вниз. Неоднократно требовал не перебивать его, демонстрировал в ходе беседы раздражение. При этом разговор был построен в форме постоянного диалога с сотрудником.

По данным интервью, можно сделать выводы, что г-н Клименко А.В. делит людей на «своих» и «чужих». Первым крайне предан, вторых при наличии конфликта интересов может либо игнорировать, либо бороться против них. Принимает активное участие в жизни компании. Имеет четкую позицию по большинству вопросов и готов ее отстаивать, что в силу его высокой эмоциональности может приводить к конфликтам, перерастающим в противостояние, с сотрудниками из других подразделений. При этом он не наушничает, не плетет интриг, отличается крайней принципиальностью, имеет собственный кодекс чести. Открыт в общении, не будет говорить за спиной, скажет все в лицо, но при этом недостаточно дипломатично.

Лидерство

Проявленный уровень 3

Требуемый уровень 3

Г-н Клименко А.В. обладает харизмой, эффективно организует взаимодействие людей в команде. Справедлив по отношению к подчиненным. Обеспечивает команду всеми необходимыми ресурсами. Умеет вдохновить людей на достижение поставленных целей. При этом является человеком жестким и директивным.

По данным интервью по компетенциям, г-н Клименко А.В. умеет сплотить вокруг себя людей. Обладает харизмой, умеет воодушевить команду и сделать так, чтобы у людей горели глаза. При этом является жестким директивным лидером. Демонстрирует справедливость и требовательность по отношению к сотрудникам. За своих сотрудников «стоит горой». Отстаивает их интересы перед другими подразделениями.. Члены его команды, с которыми он давно работает, как правило, лично ему преданы и готовы выполнить любую поставленную им задачу, каких бы усилий это от них ни требовало. Сложнее с новыми людьми (которые либо приходят к нему в команду, либо работали в подразделении до него), так как его жесткий авторитарный стиль может приводить к увольнениям.

Управление подчиненными

Проявленный уровень 2,5

Требуемый уровень 3

Г-н Клименко А.В. эффективен в предоставлении подчиненным обратной связи. Требуется от людей эффективности, дает им возможность попробовать себя в новых задачах и добивается от них результата. Уделяет внимание развитию сотрудников, делегирует им задачи. При этом его крайне жесткий подход в управлении подчиненными может приводить к увольнениям тех, кто не совпадает с ним по стилю и не готов безоговорочно признавать его авторитет.

В ходе ролевой игры г-н Клименко А.В. предоставил сотруднику развернутую позитивную обратную связь. Обсудил очень подробно две из трех проблем, данных в упражнении. Задавал много вопросов с целью прояснения ситуации. Предоставил обратную связь, проведя аналогию между тремя

ситуациями и обозначив их общую причину. Сделал вывод о необходимости менять стиль общения и убедил в его справедливости.

По данным интервью, г-н Клименко А.В. неплохо разбирается в людях, искренне заинтересован в развитии подчиненных, готов делегировать им задачи и тратить дополнительное время на обучение. Эффективно и своевременно предоставляет обратную связь при наличии проблем в работе. При этом может проявлять жесткость, когда его поручения не выполняются. Требуем от людей эффективности, дает им возможность попробовать себя в новых задачах и добивается от них результата, что способствует их развитию. При высокой результативности данного подхода не все сотрудники готовы безоговорочно принять такой жесткий стиль управления.

Коммуникация и влияние

Проявленный уровень 2

Требуемый уровень 3

Г-н Клименко А.В. выражает свои мысли ясным и понятным языком. Готов открыто отстаивать свою позицию. Не пасует, сталкиваясь с сопротивлением. Эффективен в оказании влияния на различных людей вверх, вниз и по горизонтали как внутри компании, так и за ее пределами. Как правило, добивается того, что отстаивает. Не поставлена более высокая оценка, так как не всегда оказывает влияние в позитивной манере в силу невысокой дипломатичности и низкого эмоционального контроля. Может быть деструктивен в состоянии конфликта.

В ходе ролевой игры г-н Клименко А.В. спокойно и уверенно выражал свои мысли, задавал много уточняющих вопросов, был последователен и методичен в убеждении. Проявил способность рассматривать проблему с самых разных сторон. Был довольно директивен, но при этом неоднократно перестраивал тактику оказания влияния. Добивался всего, что отстаивал.

В ходе интервью г-н Клименко А.В. выражал свои мысли ясным и понятным языком, был открыт и откровенен. Темп речи высокий, говорит

обстоятельно и по существу. Голос энергичный. Обладает низким эмоциональным контролем, недостаточно дипломатичен.

Аналитическое мышление

Проявленный уровень 4

Требуемый уровень 3

Г-н Клименко А.В. способен проанализировать информацию и принять на основе ее анализа адекватные, взвешенные решения в условиях дефицита информации и времени.

В ходе индивидуального делового упражнения правильно сгруппировал имеющуюся в кейсе разрозненную информацию. Предложил адекватные решения по ним.

Стратегический подход

Проявленный уровень 2

Требуемый уровень 3

Г-н Клименко А.В. обладает достаточной широтой понимания того, что он делает. Правильно расставляет приоритеты. Предлагает достаточно адекватные тактические решения, которые не всегда сбалансированы с точки зрения общего понимания стратегии развития бизнеса. Справился с анализом сложной информации, правильно расставил приоритеты.

Исходя из анализа результатов оценки, команда ассессоров вынесла решение, что г-н Клименко А.В. обладает всеми необходимыми профессиональными и личностными качествами, успешно моделирует те или иные ситуации, имеет положительное психологическое состояние и находит взаимопонимание с сотрудниками. Вследствие чего он может занимать вышестоящую должность.

По всем уровням оценки он набрал достаточно высокий уровень баллов, соответствует компетенциям, очень активно проявил себя в процессе ролевой игры и интервью, показал свои навыки и умения решать поставленные задачи и находить решения проблем. В данном случае члены

команды ассессоров и руководство компании могут быть полностью уверены, что г-н Клименко А.В. справится с любой должностью на 100 %.

Тем самым мы подтверждаем, что метод оценки «ассесмент - центр» дает нам объективную и разностороннюю оценку кандидата на вакантную управленческую должность, так как несет в себе результаты наблюдений, подтвержденных практической информацией.

Можно сделать следующие выводы: В результате проведенного исследования мы видим, что метод оценки «360 градусов» является субъективной и определяет в основном только характеристики личности кандидата и области для его саморазвития. А предложенный метод «ассесмент - центр» несет в себе полноту и объективность оценки не только личностных, но и профессиональных качеств сотрудников.

Эффективность внедрения предложенного метода оценки компетенций управленческого персонала очевидна. Совершенствование метода оценки позволит компании получить объективную и комплексную информацию о потенциале сотрудников. Сотрудники будут чувствовать себя более уверенно чувствовать себя на занимаемых должностях. Таким образом, предложенный метод оценки повысит качество и точность принимаемых организационных решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной особенностью управления персоналом в настоящее время является возрастающая роль личности сотрудника. Ситуация, которая сложилась в нашей стране несет как большие возможности, так и огромные угрозы для каждой личности в плане устойчивости ее существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению и стимулированию персонала.

Структура управления в ОАО «ТомскНИПИнефть» является линейно-функциональной, то есть линейные руководители осуществляют основную управленческую деятельность при поддержке и обслуживании функциональных подразделений. Рациональность построения ОСУ определяется оптимальным сочетанием, содержанием и количеством внутренних и внешних связей объекта управления. Целесообразно, чтобы внутренние связи объекта преобладали над внешними, иначе последние отрицательно повлияют на стабильность объекта.

При формировании системы управления и мотивации персонала приходится одновременно учитывать много факторов, среди которых: цели, функции и задачи, которые на разных этапах ставит перед собой организация. В данном разделе была рассмотрена часть организационной структуры ОАО «ТомскНИПИнефть» - блок научно-исследовательских работ, которая непосредственно относится к исследованию.

Таким образом, в ходе анализа данных о факторах мотивации, представленных в выпускной квалификационной работе, было выявлено, что наиболее значимыми для всех категорий персонала организации в настоящее время является такой фактор как: уровень и стабильность заработной платы. Это характерно в настоящее время для российской экономики, так как высококвалифицированные специалисты за свой труд получают невысокое вознаграждение.

Также было зафиксировано, что все сотрудники уделяют значение отношениям с руководителем и в коллективе, поэтому для работников, как для людей занимающихся интересной работой большую важность приобретает сам процесс труда, приносящий им удовлетворение, и соответственно результат работы, который должен, по их мнению, признаваться не только ими, но и руководством.

Кроме того, немаловажное значение уделяется таким факторам мотивации как: возможность реализовать свой талант и способности, и обеспеченность занятостью в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СТУДЕНТА

1. Рачилин А.Ю.: Современные стратегии развития бизнеса в нефтегазовой отрасли России// ТПУ 2013.
2. Ахмадеев К.Н, Рачилин А.Ю.: Особенности стратегического планирования в недропользовании Кемеровской области// ТПУ 2016.
3. Рачилин А.Ю.: Вопросы развития цифрового маркетинга// ТПУ 2016
4. Рачилин А.Ю.: Мотивация и стимулирование персонала// ТПУ 2016

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алтунин А.В., Жилиев А.Г. Оценка рисков развития дезадаптации у молодых людей, имеющих установку на повышенный уровень самореализации // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. - 2012; №95(15). – С. 247-257.
2. Бахтаиров А.В. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Бахтаиров; Иркутск. гос. экон. акад. – Иркутск, 2011. – 176 с.: ил.
3. Безопасность жизнедеятельности: практикум / Ю.В. Бородин, М.В. Василевский, А.Г. Дашковский, О.Б. Назаренко, Ю.Ф. Свиридов, Н.А. Чулков, Ю.М. Федорчук. — Томск: Изд- во Томского политехнического университета, 2009. — 101 с.
4. Директор по персоналу. Система оценки «ассесмент - центр». [Электронный ресурс]:[Официальный сайт] — Режим доступа: <http://www.help.HR- director.ru>
5. Заика М. М. Методический подход к процессу оценки стимулирования и мотивации персонала. // Корпоративный менеджмент. № 2. 2012. С. 132–135.
6. Зимняя И.А. Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека // Высшее Образование сегодня. – 2012. – № 11. – С. 14– 20.
7. Зимняя И.А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании // Иностранные языки в школе № 6. 2012. С. 6-16.
8. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. -160с.

9. Королёв О. Г. Формирование компетенций менеджеров разных уровней для инновационной экономики // Инициативы XXI века. – 2012. – №2. – С.40-48.

10. Могилевкин Е.А., Новгород А.С., Клиников С.В. HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие. СПб.: Речь, 2012. 320 с.

11. Морозова, А. Л. Из истории развития профессиональной компетентности специалиста / А. Л. Морозова, Е. Б. Каймашникова //Исследования молодых - регионам: сборник трудов I Всероссийской научно-практической конференции, 29-31 марта 2011 г., г. Томск / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Новокузнецкий филиал (НФ); под ред. С. И. Каковихиной. — 2011. — Т. 2. — С. 230-232.

12. ОАО«ТомскНИПИнефть»[Электронный ресурс]: [Официальный сайт Открытого акционерного общества «ТомскНИПИнефть»] — Режим доступа: <http://www.tomsknipineft.ru>

13. Пахлова И.В. Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций // Молодой ученый. 2014. № 12.С. 162–169

14. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами. Деловая оценка персонала позволит выявить хорошего управленца. [Электронный ресурс]:[Официальный сайт] — Режим доступа: <http://www.hr-director.ru>

15. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг, оценка персонала : учеб. Пособие для вузов / В.Ф. Протасов, А.В. Протасова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2005. – 522 с.

16. Профессиональные мотивационные качества сотрудников, как инструмент конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] /

Независимый бизнес-портал BussinesSeminar. Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/article/show/93.htm>.

17. Симоненко С. Исследование мотивации успешных менеджеров в России. Модель «20 граней» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hrm.ru>

18. Сосновыи А., Гун.А. Статья: Оценка персонала с применением компетенций. 2014.

19. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. – Л., 2012. – 368 с.

20. Ткаченко О. А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Т. II. / Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. С. 206–208.

21. Устав ОАО «ТомскНИПИнефть», регламент 07.07.2011

22. Уидет С., Холлифрод С. Руководство по мотивации. [пер. с англ.]. М.: ГИППО, 2013. 228 с.

23. Хатламаджиян Д.Г. Сравнительный анализ стимулирования и мотивации российских и зарубежных менеджеров // Terraeconomica. – 2011. – №3-4. – С.228-230.

24. Шиканов, Леонид Александрович Профессиональные и личные мотивации российского менеджера [Электронный ресурс] / Л. А. Шиканов, В. С. Мандрик // Актуальные проблемы гуманитарных наук: сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых 5-6 апреля 2012 г., Томск / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). — Томск: Изд-во ТПУ, 2012. — [С. 171-172].

25. Шмидт В.Р. Проблемы в технологии оценки персонала: учебно-методическое пособие. СПб.: Речь; 2013. 160 с.

26. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М., 2011. – 527 с.

27. Сборник: Система стандартов безопасности труда – М.: Стандартинформ, 2005.–123 с.

28. Перекрестов Д. Г., Поварич И. П., Шабашев В. А. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ // Академия Естествознания – 2011– С. 45.
29. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
30. Григорьев П.В. Электронное правительство в России: проблемы и перспективы развития / П.В. Григорьев // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук – М., 2011. – №3. – С. 179-184.
31. Трифилова, А. А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента / А. А. Трифилова. - С.27 – 34
32. Багинова В.М., Яковлева И.А., Жалсараева Е.А. РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ// Современные системы мотивации. – 2014. – № 6.
33. Бекетов, Н. Формирование муниципальной информационной системы стимулирования персонала / Н. Бекетов. - С.25-28.
34. Макданов П.В., Падей В.Ю. Статья: «Проблемы мотивации и стимулирования персонала в организациях нефтегазовой отрасли» // Журнал ARS ADMINISTRANDI.- 2011.-№3.
35. Нещадин, А. Стратегическое планирование развития городов / А. Нещадин. - С.42-48.
36. Стратегия социально-экономического развития Томской области // Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». – М., 2007.
37. Кобилев, А.Г. Управление и мотивация персонала: Учебное пособие / А.Г. Кобилев, А.Д. Кирнев, В.В. Рудой. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 494 с.
38. Система мотивации сотрудников [Текст]: докл. Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2012. – 43 с.

39. Бойко А.А.: Методы стратегического планирования инновационного воспроизводства основных производственных фондов // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева -2011. -№5.

40. Трифилова, А. А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента / А. А. Трифилова. - С.27 – 34.

41. Белановский В.В. Мотивационные решения / В.В. Белановский – Санкт-Петербург, 2012. – 55 с.

42. Андреев А.Ф., Синельников А.А. Стратегический менеджмент на предприятиях нефтегазового комплекса / Учебное пособие. – М.: МАКС Пресс, 2010. – 20 с.