

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Развитие методов мотивации в организации ОАО «ТомскНИПИнефть»</b>

УДК 005.32: 331.101.3: 622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Рачилин А.Ю		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	д. экон. наук профессор		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	д. экон. наук профессор		

Томск – 2018

## Планируемые результаты обучения по ООП (магистратура) 38.04.02

Код результата	Результат обучения
<b>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</b>	
P1	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<b>Общекультурные компетенции</b>	
P5	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия



	труда производственных рабочих компании. 5.Разработать мероприятия или планы действий для повышения удовлетворенности рабочих условиями труда и совершенствованию системы стимулирования персонала компании в целом.
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Фонд оплаты труда работников в ОАО «ТомскНИПИнефть», Основные направления мероприятий по совершенствованию системы стимулирования в ОАО «ТомскНИПИнефть», Изменение рабочего графика для операторов технологических установок НПЗ ОАО «ТомскНИПИнефть», Предлагаемые мероприятия по организации здорового образа жизни, Место и роль кадровой политики в политике организации
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Социальная ответственность</b>	<b>Феденкова А.С.</b>
<b>Иностранная часть</b>	<b>Зеремская Ю.А.</b>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
<b>Развитие теоретических положений мотивации и практики ее применения</b>	<b>Development of theoretical positions of motivation and practice of its application</b>

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.12.2016
---	------------

**Задание выдал руководитель ООП:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	Доктор экон. наук		20.12.2016

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМББ	Рачилин А.Ю		20.12.2016

## **Реферат**

Магистерская диссертация содержит 100 страниц, 17 рисунков, 8 таблиц, 42 использованных источника, 1 приложение.

**Ключевые слова:** Развитие, методы, эффективность, мотивация, персонал, стимулирование.

**Объектом исследования** является ОАО «ТомскНИПИнефть».

**Цель работы** – на основе анализа существующей системы стимулирования персонала ОАО «ТомскНИПИнефть» разработать мероприятия по совершенствованию данной системы на основе полученных в исследовании данных.

Поставленная цель дипломной работы предопределила необходимость решения следующих **задач исследования:**

1. Изучить теоретические основы стимулирования и мотивации труда.
2. Провести анализ структуры и состава и движения персонала
3. Проанализировать существующую в компании систему стимулирования персонала.
4. Через эмпирическое исследование выявить проблемы в сфере стимулирования труда производственных рабочих компании.
5. Разработать мероприятия или планы действий для повышения удовлетворенности рабочих условиями труда и совершенствованию системы стимулирования персонала компании в целом.

**В процессе исследования** проводился опрос среди операторов технологических установок на предмет удовлетворенности ими существующей в компании системы стимулирования

**В результате** исследования (опроса) удалось выявить основные преимущества и недостатки в системе стимулирования производственного персонала.

## Оглавление

Реферат .....	5
Введение.....	7
1 Теоретические подходы к исследованию мотивации труда .....	10
1.1 Развитие теоретических положений мотивации и практики ее применения .....	10
1.2 Инновационные подходы в теории мотивации.....	15
1.3 Анализ современных практик стимулирования персонала .....	23
2 Система трудовой мотивации на примере ОАО «ТомскНИПИнефть» .....	31
2.1 Политика управления персоналом .....	31
2.2 Анализ стимулирования работников .....	36
2.3 Исследование степени удовлетворенности работников системой стимулирования.....	46
3 Совершенствование системы стимулирования ОАО «ТомскНИПИнефть»	54
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования производственного персонала .....	54
3.2 Дополнительные мероприятия, направленные на стимулирование персонала.....	61
4 Социальная ответственность .....	67
Заключение .....	75
Список публикаций студента.....	77
Список использованных источников .....	78
Приложение A Development of theoretical positions of motivation and practice of its application .....	83

## **Введение**

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

Особенностью управления персоналом 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.

Проблемы мотивации персонала 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», ИВМ, 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 стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции 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 почву<sup>1</sup>.

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 организации систем мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано<sup>2</sup>. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня<sup>3</sup>.

**Объект диссертационного исследования** системы мотивации: 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.

**Цель работы** – на основе анализа существующей системы стимулирования персонала ОАО «ТомскНИПИнефть» разработать мероприятия по совершенствованию данной системы на основе полученных в исследовании данных.

---

<sup>1</sup> Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США//Проблемы теории и практики управления.-2012.-№2.-С.83-88.

<sup>2</sup> Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда//Банковские технологии.-2014.-№10.-С.29-31; Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала//Банковские технологии.-2011.-№3.-С.41-44; Предыбайлов В. Особенности трудовой мотивации работников нефтегазовой отрасли//Российский экономический журнал.-2010.-№5/6.-С.58-63 и др.

<sup>3</sup> Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе//СОЦИС: Социологические исследования.-2014.-№12.-С.87-92; Озерникова Т. Мотивационное значение заработной платы//служба кадров.-2012.-№3.-С.24-29; Результаты исследования методов мотивации.//Управление персоналом.-2013.-№1.-С.30.



Для достижения поставленной цели в работе решались следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические основы стимулирования и мотивации труда.
2. Провести анализ структуры и состава и движения персонала
3. Проанализировать существующую в компании систему стимулирования персонала.
4. Через эмпирическое исследование выявить проблемы в сфере стимулирования труда производственных рабочих компании.
5. Разработать мероприятия или планы действий для повышения удовлетворенности рабочих условиями труда и совершенствованию системы стимулирования персонала компании в целом.

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 также 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, методы компонентного и финансового анализа, исследования и оценки системы управления кадрами.

**Новизной работы являются следующие положения:**

1. Выявленные основные преимущества и недостатки в системе стимулирования производственного персонала.
2. Рекомендации по совершенствованию политики управления персоналом ОАО «ТомскНИПИнефть».
3. Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования производственного персонала ОАО «ТомскНИПИнефть».

## **1 Теоретические подходы к исследованию мотивации труда**

### **1.1 Развитие теоретических положений мотивации и практики ее применения**

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) формирование философии управления персоналом.
- 2) создание эффективных 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. Роль кадровой политики представлена на (рисунке 1.1).



Рисунок 1.1 - Место и роль кадровой политики в политике организации<sup>5</sup>

<sup>5</sup>Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2014. - С.127.

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 мотивирование<sup>4</sup>. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процессы управления персоналом представлены на (рисунке 1.2) .

Рисунок 1.2 - Процесс управления персоналом<sup>5</sup>



<sup>4</sup> Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда//Банковские технологии. - 2012.-№10.-С.29-31

<sup>5</sup>Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2014. - С.127.

Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и 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 изучения<sup>5</sup>.

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 1.3<sup>6</sup>.

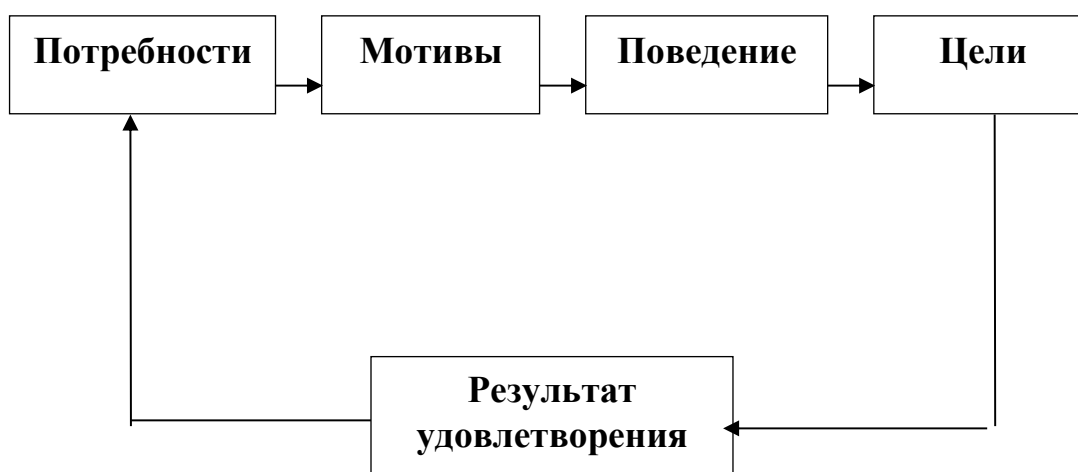


Рисунок 1.3 - Схема протекания мотивированного процесса

<sup>5</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2011. – С.305.

<sup>6</sup> Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2014. - С.127.

Типичными проблемами в организациях, связанными со слабой мотивацией персонала являются<sup>7</sup>:

- Высокая текучесть кадров;
- Высокая конфликтность;
- Низкий уровень исполнительской дисциплины;
- Некачественный труд (брак);
- Нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- Халатное отношение к труду сотрудников;
- Отсутствие условий для самореализации потенциалов рабочих;
- Проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы;
- Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- Низкий уровень межличностных коммуникаций сотрудников;
- Сбои в производственном процессе;
- Проблемы при создании согласованной команды;
- Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- Противоречия в отношениях между предпринимателем и сотрудником;
- Низкая эффективность методов нормативного описания труда;
- Неудовлетворенность работой работников;
- Низкий профессиональный уровень персонала;
- Безынициативность работников;
- Деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
- Неудовлетворительный морально психологический климат;
- Недостаточное оснащение рабочих мест;
- Организационная неразбериха;

---

<sup>7</sup> Хлюнова М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным//менеджмент в России и за рубежом. -2015.-№5.

- Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
- Неразвитость соцкультбыта предприятия;
- Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;
- Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником;
- Низкий моральный дух в коллективе и в организации;
- 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 Инновационные подходы в теории мотивации**

Подходы к мотивации 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 распространенных<sup>8</sup>. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления<sup>9</sup>. 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

---

<sup>8</sup> Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. – М.: Экономика, 2014. – С. 40-45; Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2012 и др.

<sup>9</sup> Лукашевич В.В. основы менеджмента в торговле. – М.: Экономика, 2014. – С. 41

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 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 возможность 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.



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 персонала<sup>10</sup>.

Все методы мотивации 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.

---

<sup>10</sup>Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2014. - №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 концепций на сегодняшний день разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

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 перечня и структуры 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.1.4)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие.- М.: МГУ, 2012.-С.147

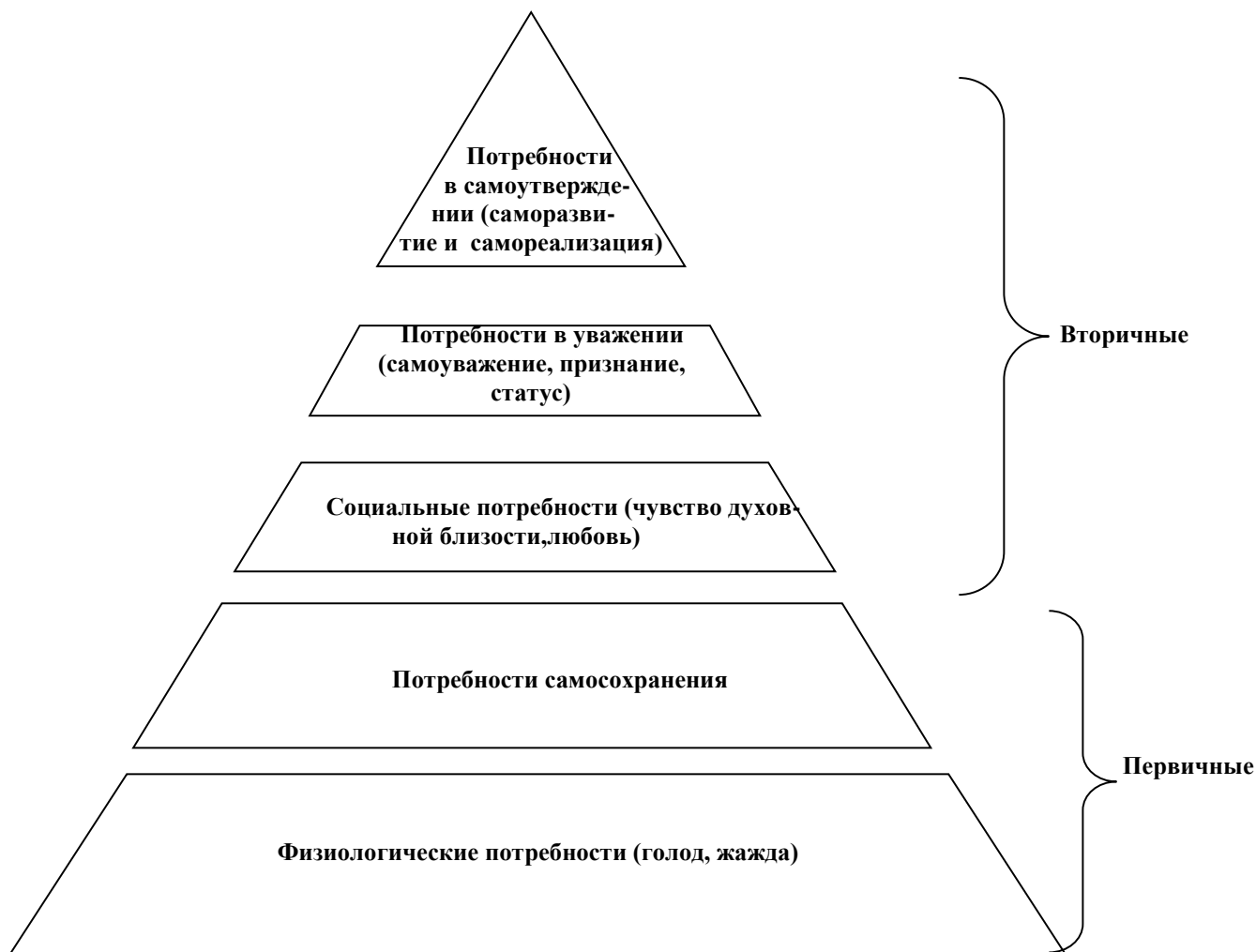


Рисунок 1.4 - Иерархия потребностей (по А. Маслоу)<sup>12</sup>

Теория Макклелланда дополнительно к потребностям определенной 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 подход 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 фирмы<sup>12</sup>. Основные формы: партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.

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.

---

<sup>12</sup> Цветаев В.М. Управление персоналом. -СПб: Питер, 2014. -С.145-154.

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 организации<sup>13</sup>.

В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы стимулирования<sup>14</sup>.

Так, к примеру, в статье Верхоглазенко В.С приведен вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальной основой формирования мотивационно – стимулирующих условий по отношению к работнику (табл.1.1)<sup>15</sup>.

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

<sup>13</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие.- М.: МГУ, 2012.-С.61-181; Виханский О.С. Стратегическое управление.-М.: Гардарики, 2012.-С.219-241.

<sup>14</sup> Верхоглазенко В. Система мотивации персонала//Консультант директора.-2007.-№4.-С.23-24; Верхоглазенко В. Мост между интересами//Маркетолог.-2014.-№1; Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации.// Управление персоналом.-2012.-№1.-С.50-52; Сурков С.А. Мотивация персонала.// Управление персоналом.-2013.-№7.-С.32-34; Пономарев И. Измерение мотивации// Управление персоналом.- 2013.-№11.-С.70-72.

<sup>15</sup> Верхоглазенко В. Мост между интересами//Маркетолог. -2013.-№1

Продолжение таблицы 1.1		
Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
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.

Большое внимание в литературе сегодня уделяется так же возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования

позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы, оказывающие демотивирующее воздействие<sup>16</sup>.

Как достаточно важные отмечены следующие мотивационные формы:

- Хороший моральный климат в коллективе,
- Карьера,
- Хорошие условия труда,
- Оплата путевок,
- Социальные отпуска.

Среди наиболее возможных факторов демотивации в литературе называются<sup>17</sup>.

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

### **1.3 Анализ современных практик стимулирования персонала**

В современном обществе, где потребности людей так быстро меняются, необходимо постоянно совершенствовать систему стимулирования на предприятии и искать новые методы повышения эффективности персонала.

---

<sup>16</sup> Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности// Управление персоналом.-2012.-№7.-С.35-37;  
Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация//Служба кадров.-2015.-№2.-С.26-31 и др.

<sup>17</sup> Татьяна А., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демовитация персонала // TopManager. – 2014. - №22.

Для этого руководители российских и зарубежных предприятий стали внедрять новые практики, повышающие мотивацию персонала.

Рассмотрим некоторые из них.

1. «Мотивирующий туризм» Мотивирующий туризм или инсентив-туризм – это стимулирующие путешествия. У отдыха есть одна замечательная деталь — он не может надоесть. Поэтому возможности мотивации с помощью туризма, наверное, безграничны.

С какой целью устраиваются такие мероприятия? Корпоративный отдых, релаксация, командообразование, обучение, семинары — это не полный перечень целей.

Идеология инсентив - туризма связана со словом «благодарность». За заслуги перед организацией сотрудника направляют на отдых.

Примеры проведения «мотивирующего туризма»

Например, численность компании составляет более 600 человек и даже в собственном офисе сотрудники могут не встретиться за год работы ни разу, то выезд в августе на восьми автобусах за грибами решит вопрос знакомства.

Или, вы торгуете пивом или прохладительными напитками, следовательно, высокий сезон продаж летом. Устройте подчиненным лето зимой. Ноябрь, декабрь — Австралия. Март, апрель — Египет, Тунис. Если в коллективе есть любители горнолыжного спорта, предложите им отдохнуть в Волене, Степанове, Сорочанах. Примером можно привести множество.

Что дадут подобные мероприятия компании?

По возвращении из поездки сотрудники станут делиться впечатлениями с коллегами, затем разговоры переместятся в семьи сослуживцев, через их родных — в офисы других компаний. Поездкой мотивирован сотрудник, но информация о компании окажется в умах многих. Рейтинг социальности все выше, репутация хорошего работодателя почти создана.

2. Политика предприятий по формированию здорового образа жизни.



Разрабатываются программы мероприятий, основной задачей которых является - профилактика заболеваемости и формирование здорового образа жизни среди сотрудников предприятий и членов их семей. Данную политику уже используют такие предприятия как ОАО «НовосибирскНИПИнефть», ООО «Газпром добыча Оренбург», ОАО «Нижекамскнефтехим».

В рамках подобных программ организация может проводить следующие мероприятия:

- Приобретать велотренажеры и теннисные столы для досуга сотрудников и обучающихся
- Провести информационные семинары для сотрудников и студентов
- Организовать команды для участия во внешних спортивных мероприятиях
- Ежедневное проводить 20-минутной производственной гимнастики;
- Внедрять программы «Здоровый вес», «Брось курить и победи», «Некурящий офис»
- Можно сформировать следующие способы стимулирования для того, чтобы привлечь сотрудников к здоровому образу жизни:
  - небольшие вознаграждения работникам без вредных привычек (денежные выплаты или специальные подарки);
  - материальное поощрение сотрудников, отказавшихся от курения (например, выдача карточек в премиальный фитнес-клуб);
  - награждение сотрудников, бросивших курить, поощрительной грамотой от руководства компании;
  - выплата премий сотрудникам, постоянно занимающимся спортом;
  - сокращенный рабочий день для работников, посещающих спортклубы;
  - денежное поощрение или дополнительные дни к отпуску работника в случае отсутствия у него в течение года дней, пропущенных по болезни;

Таким образом, внедрение подобных программ на практике будет способствовать как укреплению здоровья работающего населения, так и созданию благоприятного социального климата в организации и повышению эффективности ее деятельности, сотрудники чувствуют, когда о них заботятся, это один из самых не плохих для них способов стимулирования.

### 3. Социальная карта - новая форма использования социального пакета.

Социальная карта- это нечто похожее на виртуальный счет работника в социальном бюджете банка. Каждому работнику выделяется определенная сумма, величина которой определяется занимаемой должностью. Программа позволяет сотруднику получать персонализированный набор услуг.

Такими льготами для сотрудников может быть:

- материальная помощь;
- дополнительные отпуска;
- премии на день рождения или выход на пенсию;
- единовременные пособия;
- доплаты и надбавки за особые условия труда;
- охрана здоровья сотрудников.

Социальная карта представляет собой нечто похожее на социальный «кафетерий» работник получает помимо обязательных программ страхования, дополнительные на выбор.

Средства морального стимулирования - почетные грамоты, объявление благодарности, фотография на доске почета и т.п. - действуют на персонал меньшей степени, если не подкреплены материальной составляющей. Они могут быть объединены с системой материального не денежного стимулирования. Так, например, сотрудникам с доски почета, дополнительно начисляются средства на социальную карту в размере XXX руб. Средства, учтенные на социальной карте, могут быть использованы исключительно на услуги, предусмотренные социальной картой организации и не могут быть выданы работнику организации наличными. Они могут аккумулироваться для

оплаты услуг, получаемых коллективно (аренда спортзалов для игры в командные виды спорта, оплата корпоративных мероприятий и т.д.)

Опыт внедрения такой карты имеет российский банк «ВТБ» и другие зарубежные компании банковской сферы. Главная особенность «социальной карты» заключается в том, что подход к стимулированию основывается на индивидуальных потребностях каждого сотрудника.

4. Страхование жизни как элемент удержания и стимулирования персонала.

Основанием для выделения корпоративного страхования жизни и пенсий в отдельный вид послужил тот факт, что данные страховые продукты обеспечивают финансовую защиту жизни и здоровья работника, а также жизни и здоровья его семьи в настоящем и будущем. К сожалению, в России использование этих видов страхования пока не так широко распространено, как в большинстве развитых стран мира.

Что же такое рисковое страхование жизни? Это страховые продукты, обеспечивающие финансовую защиту работника и членов его семьи в настоящем. К продуктам рискового страхования жизни относятся: страхование от несчастного случая, страхование жизни по риску «смерть по любой причине», пожизненная пенсия, пенсия на срок.

На сегодняшний день в нашей стране для ряда наиболее востребованных профессий очень привлекательной является такая страховая программа, как «На пенсию в 50 лет», по условиям которой выплаты пенсии производятся до наступления возраста государственных пенсионных оснований.

Используют и такой инструмент как «золотые наручники». Он действует по принципу пополняемого банковского депозита - право распоряжения накопленными средствами работника до начала выплат принадлежит работодателю, и, следовательно, компания имеет возможность вернуть накопления, сделанные в пользу работника, в случае невыполнения

им своих обязательств перед работодателем. Но одновременно данная сумма является финансовой защитой семьи работника.

Таким образом, использование корпоративного страхования жизни и пенсий как инструмента мотивации и управления персоналом позволяет:

- обеспечить долгосрочную мотивацию персонала;
- решить проблему удержания квалифицированных кадров;
- укрепить трудовую дисциплину;
- обеспечить лояльность и повышение продуктивности работы персонала.
- привлекать новых квалифицированных сотрудников;
- мотивировать работников к дальнейшему профессиональному росту в компании;
- «омолаживать» персонал за счет улучшения условий выхода сотрудников на пенсию.

#### 5. Метод «Работа на полу» (Sale on the floor)

Что означает «Работа на полу»? В основном за рубежом этот термин применяется в сфере торговли.

Так, во многих американских и европейских торговых сетях каждый сотрудник офиса и каждый высший руководитель обязаны отработать в торговом зале определенное количество времени и продемонстрировать успехи в продажах или другом деле, которым будут заниматься в магазине. Американцы свои торговые площади иногда ласково называют пол. Вот так и родилось сленговое выражение «работа на полу». Суть метода показать единство коллектива. Работники магазинов могут увидеть, что высшие менеджеры вполне готовы выйти в торговый зал, совершенно не считая это для себя зазорным. Регулярно работая в торговых залах магазинов, ресторанов или аптек, руководители в первую очередь демонстрируют своим сотрудникам значимость для бизнеса самих компаний, повышают корпоративный дух.

Метод «работы на полу» дает представление о сложности чужой работы и рождает уважение к каждому конкретному участку бизнес-процесса.

Внедрение данного метода возможно не только в розничной торговле.

6. Геймификация - это процесс привлечения аудитории, при котором берется лучшее от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономик для решения критических проблем и увеличения вовлеченности.

С помощью такого процесса создается необходимый смысл, подход позволяет в разы увеличить эффективность решения бизнес-задач и усиливает мотивацию сотрудников и клиентов.

Подобный проект включает разнообразные элементы игр, которые могут быть представлены в качестве значков (достижений), уровней, таблиц лидеров и наград.

Зачастую, говоря о геймификации, можно услышать такое понятие как «пряники» - виртуальная валюта «спасибо» для признания успехов. Полученные от коллег "пряники" могут быть потрачены во внутреннем интернет - магазине (Лавке пряников), где вы можете разместить все что угодно - от возможности проспать в понедельник, брендированного чайника до взятия отгула. Таким образом, наше виртуальное "спасибо" приобретает еще и материальный вес. Выдача "пряника" обязательно аргументируется, и, настроив набор аргументов, вы можете привить сотрудникам понимание ценностей компании, определить вектор ожидаемого поведения, стимулировать проявление тех или иных качеств характера.[18]

#### 7. Стимулирование поколения Y

Это скорее не метод, а политика для работы и стимулирования поколения Y. Поколение Y - новое поколение работников, рожденных в период 1984-2003гг. Высокая скорость общественных и технологических изменений сформировала у поколения Y ориентацию на необходимость «жить здесь и сейчас», а обстановка семейного почитания — уверенность в ценности собственной жизни, важности быстрого и полного удовлетворения потребностей вне зависимости от предпринимаемых усилий. Эти

обстоятельства обусловили наличие у «игреков» следующих особенностей: ориентация на быстрый результат, осознание важности самореализации, желание совместить личную жизнь и работу, предпочтение гибкой занятости, склонность к содержательной, интересной деятельности (работе «со смыслом»), отношение к деньгам как к инструменту, а не цели, чувствительность к комфортному климату на рабочем месте. Именно поэтому способы стимулирования и мотивации, которые компании применяют для поколения X, например, здесь будут неэффективны или вовсе не будут работать.

Поэтому система стимулирования для поколения Y должна:

- 1) Четко определять правила игры (работы)
- 2) Включать взаимодействие через постоянную коммуникацию
- 3) Работа должна быть «со смыслом»
- 4) Немедленное вознаграждение за достижения
- 5) Ориентирована на постоянное развитие

Таким образом, успешное и длительное взаимодействие с «игреками» возможно при условии геймификации, внесения элементов творчества, игры. Поскольку поколение Y склонно инвестировать скорее в программы обучения, которые позволяют увидеть результат в краткосрочной перспективе, важной может стать разработка семинаров и тренингов, направленных на отработку конкретных прикладных умений и возможностей осмысления происходящих событий.

Подводя итог, можно сказать, что подходы к стимулированию персонала в настоящее время отходят от привычных всем содержательных и процессуальных теорий по стимулированию, им на смену приходят новые современные подходы и методики, которые разрабатывают руководители организаций, стараясь поспевать за постоянно меняющимися потребностями людей.

## **2 Система трудовой мотивации (На примере ОАО «ТомскНИПИнефть»)**

### **2.1 Политика управления персоналом ОАО «ТомскНИПИнефть»**

В качестве объекта исследования было выбрано открытое акционерное Общество (далее – ОАО) «ТомскНИПИнефть».

Институт образован в 1986 году на базе томских филиалов двух тюменских институтов - «Гипротюменнефтегаз» и «СибНИИНП». В 1987 году в состав института введен филиал московского института «Гипротрубопровод».

По организационно-правовой форме компания «ТомскНИПИнефть» является юридическим лицом и зарегистрировано как Открытое акционерное общество. Полное официальное наименование общества на русском языке – Открытое акционерное общество «Томский научно-исследовательский и проектный институт нефти и газа».

«ТомскНИПИнефть» – самое восточное в западной Сибири предприятие, осуществляющее полный цикл научных и проектных работ для предприятий нефтегазового комплекса. Диапазон проектов – от геологоразведочных работ, оценки перспектив нефтегазоносности районов до проектов разработки крупных нефтяных и газоконденсатных месторождений.

Сферы деятельности:

- Обработка и комплексная интерпретация данных сейсморазведки, проектирование геологоразведочных работ;
- Выполнение работ по пересчету запасов и технико-экономическому обоснованию коэффициента извлечения нефти;
- Выполнение проектов строительства и реконструкции объектов по добыче, транспорту и подготовке нефти и газа, газового хозяйства, энергетики и жилищно-гражданского назначения;
- Исследование и оценка ресурсов и запасов нефти, газа, конденсата;

- Проектирование геологоразведочных работ;
- Проектирование строительства нефтяных, газовых, гидрогеологических скважин;
- Проектные работы по охране окружающей среды и рациональному природопользованию;
- Исследование керна скважин, проб нефти и других флюидов;
- Долговременное хранение керна;
- Проектирование и разработка информационных систем;
- Авторский надзор, сопровождение проектов обустройства месторождений нефти и газа;
- Составление комплексных планов разработки месторождений;
- Инженерные – строительные изыскания.

Институт успешно сотрудничает с крупнейшими производителями оборудования для нефтегазового комплекса, применяет в проектах передовые технологии и новейшие разработки отечественных и зарубежных компаний, использует самое современное оборудование, отвечающее всем международным стандартам и обеспечивающее надежную эксплуатацию разрабатываемых Институтом объектов.

Институт целенаправленно развивается, это один из основных принципов его работы. Согласно очередной программе развития, утверждённой на 2015-2019гг., ведётся интенсивная деятельность по следующим направлениям:

- развитие материальной базы,
- развитие технологий проектирования,
- развитие научно-методической базы,
- подготовка и переподготовка кадров,
- контроль качества оказываемых услуг,
- развитие центров компетенций.



Сотрудники - главная ценность института. Здесь трудится 1069 специалистов высокой квалификации, в том числе 51 кандидат и 1 доктор наук, 31 сотрудник обучается в аспирантуре. Средний возраст персонала - 34 года. Для всех работников предусмотрено участие в российских и зарубежных научно-технических конференциях, корпоративных мероприятиях, регулярное повышение квалификации и социальные программы.

Мобильность, гибкость и открытость новому выражается в появлении новых лабораторий и служб, а ключевые позиции занимают энергичные и оптимистично настроенные люди. В коллективе ощущается молодежный дух и атмосфера поиска. В то же время в институте есть специалисты, работающие с момента его основания. Это обеспечивает преемственность традиций - основу для устойчивости организации в сложные времена. Одна из таких традиций - творческий и предельно ответственный подход к делу. Активно развиваемое внутреннее обучение сотрудников за счет формирования системы экспертов по различным отраслевым направлениям способствует передаче знаний и традиций между поколениями [13].

Миссией ОАО «ТомскНИПИнефть» является оказание научно-исследовательских и проектных услуг на современном технологическом уровне, обеспечивающих безопасную и эффективную работу предприятий нефтегазовой отрасли.

Компания ОАО «ТомскНИПИнефть» считает своей главной стратегической целью создание инновационной платформы, обеспечивающей комплексное проектирование объектов и производств нефтегазовой отрасли на современном уровне. И придерживается следующих основополагающих принципов:

- Институт - законопослушный, ответственный и надежный партнер;
- Безупречное качество работ - залог нашего успеха;
- Современные проектные решения - гарантия безопасности, экологичности и эффективности предприятий нефтегазовой отрасли;

- Стремление к совершенствованию;
- Открытость новым идеям, поощрение новаторства и инициативы;
- Сотрудники - главная ценность Института;
- Постоянное повышение профессионализма Сотрудников [14].

По итогам 2014 года ОАО "ТомскНИПИнефть" признан лучшим в рейтинге корпоративных научных институтов ОАО "НК "Роснефть".

Деятельность любого предприятия зависит от изменения условий внешней и внутренней среды. Организационная структура управления должна адекватно реагировать на эти изменения и быть оптимальной с точки зрения выбора соответствующих возможностей и ресурсов.

Сущность и содержание структуры управления предприятием проявляется в ее функциях, а форма в организационных структурах. Под организационной структурой управления предприятием понимается состав и формы взаимосвязей единиц и звеньев, выполняющих функции управления предприятием. Другими словами, это — состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

Организационная структура управления (далее — ОСУ) 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.

Таким образом, при формировании системы управления 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. Развернутая схема функциональной организационной структуры управления блока научно – исследовательских работ в ОАО «ТомскНИПИнефть» представлена на рисунке 2.1.

В данном случае у линейного руководителя появляется возможность формировать ячейки, которые выступают в роли профессиональных советников по определенным функциональным проблемам и задачам. Также, благодаря данной структуре, удастся проследить закономерные связи между различными организационными подразделениями и уровнями управления.



Рисунок 2.1 - Организационная структура управления блока НИР в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Далее мы переходим к непосредственному изучению штатного расписания и перечня функциональных обязанностей сотрудников предприятия.

Согласно штатному расписанию, иерархия управления в ОАО «ТомскНИПИнефть» делится на 3 основных уровня: высший уровень

управления (руководитель), первый уровень (функциональный) и второй уровень, который занимается выполнением оперативной работы.

Обязанности руководителя организации выполняет генеральный директор компании, далее по иерархической лестнице располагаются его заместители. В обязанности заместителей входит контроль над финансово-хозяйственной деятельностью организации, принятие мер по своевременному заключению договоров, информирование работников о распоряжениях и приказах генерального директора компании и т.д.

На втором управленческом уровне располагаются руководители специализированных департаментов: департамент технологического планирования и подготовки ПСД, департамент геологии, департамент проектирования разработки месторождений, департамент мониторинга разработки месторождений и т.д.

На третьем уровне располагаются отделы, подчиняющиеся каждый своему департаменту.

## **2.2 Анализ стимулирования работников в ОАО «ТомскНИ-Пинефть»**

Начнем анализ стимулирования работников на предприятии ОАО «ТомскНИПинефть» с его материальной составляющей. Фонд оплаты труда работников в ОАО «ТомскНИПинефть» можно представить следующим образом (см. рисунок 2.2) Работники в ОАО «ТомскНИПинефть» получают заработную плату, состоящую двух частей: постоянной и переменной. В обязательном порядке начисляют районный коэффициент.

Остановимся поподробнее на постоянной части заработной платы. Должностные оклады сотрудников рассчитываются с помощью тарифных сеток. Соответствие профессий и должностей разрядам по оплате труда на основе ЕТС в ОАО «ТомскНИПинефть». Применение ЕТС можно считать положительным моментом, т.к она помогает определить правильное

соотношение между квалификацией, уровнем работы сотрудника и его заработной платой.



Рисунок 2.2 – Фонд оплаты труда работников в ОАО «ТомскНИПИнефть»

В зависимости от сложности выполняемой работы и требуемой к ней квалификации работникам присуждается разряд (в ОАО «ТомскНИПИнефть» их 17»). ЕТС может способствовать стимулированию персонала, с материальной точки зрения, сотрудникам выгодно повышать уровень своей квалификации, поднимаясь при этом по сетке разрядов.

Таблица 2.1 – Единая тарифная сетка по оплате труда в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Разряды	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Тарифные коэффициенты	1	1,1	1,3	1,7	2,1	2,4	2,7	3	3,3	3,6	4	4,3	4,6	4,9	5,3	5,6	6
Должностной оклад, тыс.руб.	5	5,5	6,9	8,7	10	12	14	15	17	18	20	22	23	25	27	28	30

Постоянная часть оплаты труда включает также компенсационные надбавки и доплаты. Тем не менее не стоит их сразу относить к сильным сторонам системы стимулирования компании т.к некоторые из них должны выплачиваться обязательно, причем в строго установленном законом размере. Так как производство и добыча нефтепродуктов, безусловно, относится к

вредному, неблагоприятному производству, работники (рабочие) в ОАО «ТомскНИПИнефть» получают надбавки и доплаты в качестве компенсаций условий труда. Например, надбавки начисляются за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, вредных и тяжелых (до 24% от должностного оклада), превышение продолжительности рабочих смен, вовсе ненормированный рабочий график (работа в ночное время - до 40% оклада), совмещение профессий (не более 35% оклада) или руководство бригадой (в зависимости от численности бригады) и тд.

Переменная часть оплаты труда согласно положению, об организации оплаты труда в ОАО «ТомскНИПИнефть» включает в себя: премии, вознаграждения и надбавки.

К надбавкам такого рода можно отнести:

– Надбавки за профессиональное мастерство, которые выплачиваются год в размере 1000руб в месяц, при этом учитывается районный коэффициент.

– Надбавки молодым специалистам, в течение первого года молодой специалист получает до 500 руб. в месяц, следующие два года - до 700 руб. Обязательным условием установления надбавок и стимулирование молодых специалистов к получению данной надбавки является - выполнение Индивидуального плана развития молодого специалиста, успешная защита годичной стажировки, участие в научно-технических конференциях молодых специалистов.

Несмотря на то, что работа с молодыми специалистами является одной из приоритетных направлений кадровой политики в ОАО «ТомскНИПИнефть» их доля в составе персонала на 01.01.2017 составила всего 4%.

Однако здесь же стоит рассмотреть стимулирование «кнутом», надбавки отменяются в случае невыполнения специалистом плана, отрицательной защиты стажировки.

– Надбавки наставникам. Сумма надбавки и ее наличие зависит не только от самого наставника, но и от молодого специалиста. Работа с одним

молодым специалистом оценивается в дополнительную выплату размером до 600 руб. в месяц, с двумя специалистами - до 1000руб.

Не все работники застимулированы на получение данной доплаты, т.к наставничество предполагает высокую степень ответственности, которая несмотря на денежное вознаграждение, способна отпугнуть работников.

Наряду с положительными моментами системы стимулирования, компания использует и негативные механизмы мотивации.

За прогулы без уважительной причины, нарушение дисциплины, появление на промышленной площадке в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, нарушение требований техники безопасности, пожарной безопасности, уклонение от медицинских осмотров, несвоевременная сдача экзамена на рабочее место и т.д, работник в ОАО «ТомскНИПИнефть» может лишиться категории квалификации, различного рода надбавок.

Такого рода требования можно считать обоснованными, т.к работа в промышленных и производственных подразделениях компании считается высоко опасной не только для самих рабочих, но и окружающих (в т.ч населения города), поэтому весь персонал компании должен быть социально-ответственным и дисциплинированным.

Еще одним составным элементом переменной части оплаты труда выступают вознаграждения, которые выплачиваются из дополнительного фонда заработной платы. Можно заметить, что способов получить вознаграждение в компании множество, так, например, выплачивают следующие виды вознаграждений:

– Надбавки по итогам работы за год; Такой вид вознаграждения выплачивается 1 раз в год, причины могут быть следующие: уход на пенсию, поступление на учебу, призыв на службу в армию, перевод в дочерние предприятия, смерть (помощь семье умершего)

– по итогам экономических соревнований за звания «Лучший цех/подразделение в ОАО «ТомскНИПИнефть», «Лучшая технологическая установка на предприятии ТомскНИПИнефть» и др.;

– за достижение высоких результатов в трудовой деятельности к юбилейным датам, такие даты, как 50 лет, 55 лет (женщины), 60, 70 лет и при уходе на пенсию при продолжительности стажа работы на в ОАО «ТомскНИПИнефть»: свыше 5 лет, свыше 20 лет. Также вознаграждение может устанавливаться отдельным работникам за достижение высоких результатов в трудовой деятельности к наступлению юбилеев образования в ОАО «ТомскНИПИнефть» и отдельных структурных подразделений: 10, 20, 30, 40, 50 лет и далее через каждые 5 лет.

– в связи с присвоением звания «Почетный ветеран труда»;

– в связи с занесением в Книгу Почета ОАО «ТомскНИПИнефть»;

– за достижение высоких результатов в трудовой деятельности, а также в конкурсах, смотрах, соревнованиях и др., проводимых ОАО «ТомскНИПИнефть» или при участии компании:

– при получении Государственных наград субъектов РФ, муниципальных образований;

– за содействие изобретательству и рационализации. Это может быть выполнение расчетов по разработке изобретения, проведение экспериментов, конструкторская или технологическая проработка принципиального решения, найденная изобретателем, в связи с этим выполнение патентных исследований, участие в лабораторных и производственных исследованиях и рационализаторских предложений;

– вознаграждения диссертантам в ОАО «ТомскНИПИнефть»;

– по итогам ежегодного смотра-конкурса на лучшее структурное подразделение ОАО «ТомскНИПИнефть» по результатам работы в области промышленной безопасности и охраны труда;



– по итогам интегрального рейтинга дочерних обществ ОАО «ТомскНИПИнефть»

– при награждении корпоративными наградами ОАО «ТомскНефть».

Размер вознаграждений может быть снижен или они в принципе могут не выплачиваться при наличии в отчетном периоде случаев нарушения работником трудовой и производственной дисциплины с оформлением «Бланка учета нарушений трудовой и производственной дисциплины по подразделению», а также при наличии фактов уменьшения размера ежемесячной премии за основные результаты финансово – хозяйственной деятельности.

Важным элементом стимулирования в ОАО «ТомскНИПИнефть» является премия, которая бывает двух видов:

– ежемесячная премия за достижение основных результатов финансово-хозяйственной деятельности (для производственных рабочих премия начисляется по результатам выработки предыдущего месяца); премии поощрительного характера. Здесь премия зависит от определенных условий, которым назначается соответствующий коэффициент. Так повышающий коэффициент к размеру премий можно получить за выполнение важных производственных заданий, досрочный и качественный ремонт оборудования, выполнение дополнительного объема работ, эффективную подготовку кадрового резерва и т.д.

Премию можно считать основным материальным стимулом сотрудников, ежемесячная премия производственного рабочего составляет примерно 1/3 всей его заработной платы, а годовая примерно 4/5.

Однако лишиться премии очень просто, требования к технике безопасности, охране труда, дисциплина труда достаточно жесткие, за их нарушение работник может получить урезанную премию или вовсе ее лишиться.

Нематериальное стимулирование персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть».

Схематично нематериальное стимулирование, используемое в ОАО «ТомскНИПИнефть» можно представить так (см. рисунок 2.3).

Под наделяниями полномочиями и ответственностью в данном случае понимается содействие изобретательству и рационализации.

Система управления квалификацией. Работники компании периодически должно проходить своевременную аттестацию на рабочее место, работодатели в свою очередь устраивают подготовительные курсы для работников. Несмотря на положительный эффект данной процедуры, не все работни ей довольны, т.к курсы являются обязательными, работник независимо от своей смены (графика) должен там появиться, т.е время проведение не обговаривается с работниками.

Здесь же стоит отметить, что каждый работник имеет доступ к ЕТС, которая может поспособствовать стимулированию персонала, с материальной точки зрения, сотрудникам выгодно повышать уровень своей квалификации.

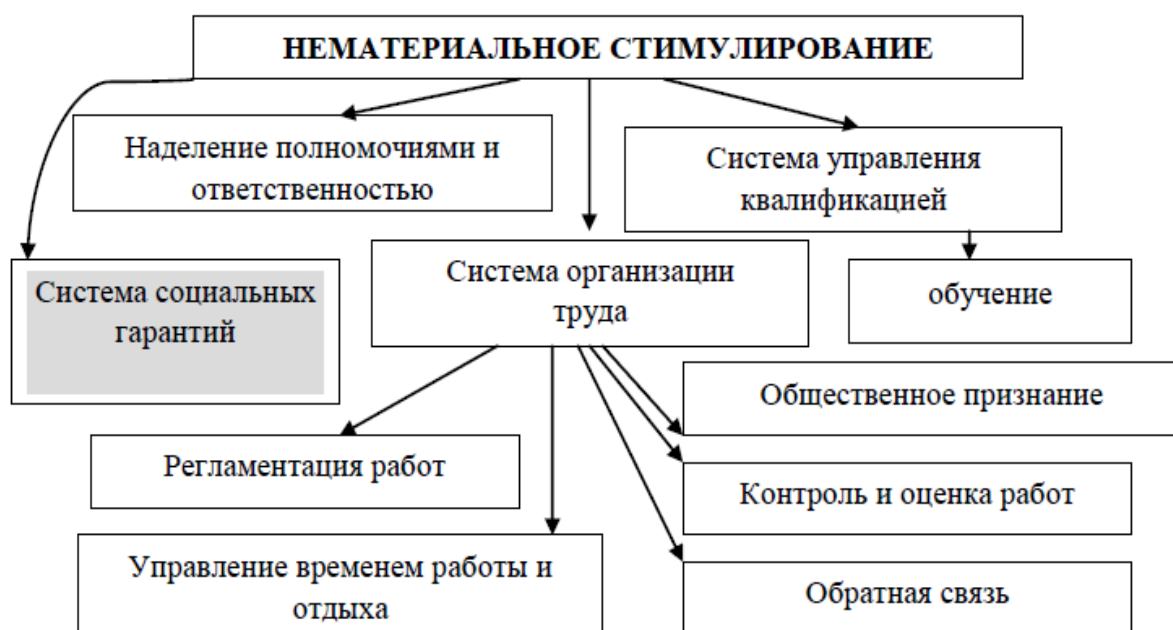


Рисунок 2.3 – Система нематериального стимулирования работников ОАО «ТомскНИПИнефть»

Выше уже говорилось о том, что компания предпринимает мероприятия по обучению молодых специалистов, развита система

наставничества и существуют вознаграждения для диссертантов ОАО «ТомскНИПИнефть».

Перейдем к анализу системы организации труда, начнем по-порядку. Суть и характеристика работ сотрудников четко регламентирована, каждый работник ознакомлен и имеет на руках должностные инструкции по своему рабочему месту, имеет доступ к технической документации по эксплуатации оборудования, которое он использует.

Тем самым регламентация позволяет снизить риск неопределенности для сотрудников по выполнению их задач, снижает ответственность у работников в части принятия решений, что привлекательно для определенной категории работников. Однако, стоит понимать, что контроль и ответственность могут снижать инициативу и самовыражение сотрудников.

Общественное признание – важный элемент взаимоотношений работников и руководителя. Общественное признание способно повысить общественный статус работника в коллективе, поэтому считается действующим механизмом нематериально стимулирования.

Так как компания регулярно проводит мероприятия и конкурсы соревновательного характера («Лучший по профессии», «Лучшая технологическая установка ОАО «ТомскНИПИнефть» и тд.), публичное признание здесь пользуется популярностью, победители награждаются грамотами, медалями, подарками.

Стоит заметить, что мероприятия и конкурсы укрепляют корпоративный дух и культуру компании, поэтому общественное признание можно считать действительно положительным моментом системы стимулирования компании.

Рабочее время и отдых являются одним из важных элементов нематериально стимулирования, т.к время это ресурс, который невозможно купить. Про управление рабочим временем и отдыхом подробно написано в коллективном договоре Компании в ОАО «ТомскНИПИнефть».

Так ОАО «ТомскНИПИнефть» предоставляет всем работникам Общества ежегодный основной оплачиваемый отпуск, также по личному заявлению дополнительно можно получить еще отпуск, в случаях:

- свадьбы детей - продолжительностью 2 календарных дня;
- собственной свадьбы - продолжительностью 3 календарных дня;
- рождения ребенка - продолжительностью 1 календарный день;
- 1 сентября (одному из родителей или опекуну школьников 1-4 класса) - продолжительностью 1 календарный день.

Положительным моментом можно считать, утверждение графиков отпусков в соответствии с особенностями производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений Общества и пожеланий работников.

Большое внимание в коллективном договоре уделяется социальной ответственности, льготам, соц. гарантиям и компенсациям. Важно понимать, что система социальных гарантий помимо предоставления реальных или потенциальных материальных выплат, способна гарантировать стабильность, удобство работникам, поэтому не стоит относить соц. поддержку лишь к материальному стимулированию.

К положительному моменту системы стимулирования можно отнести возможность обратной связи в компании. Круглосуточно каждый сотрудник анонимно может оставить жалобу, свои недовольства, пожелания в приемной генерального директора. В адекватных и действительно существенных недовольствах стараются разбираться и оперативно устранять. Также действует «Горячая линия безопасности» нацеленная на борьбу с хищениями на объектах Компании, а также противодействию коррупции. Любой сотрудник или просто граждане России могут в любое время суток сообщить информацию, вызвавшую их обеспокоенность.

Подводя предварительный итог по нематериальному стимулированию компании, хочется сказать и о том, что уже много лет ОАО «ТомскНИПИнефть» выпускает корпоративную газету, которая несет в массы

информацию о положении дел в компании, об отличившихся сотрудниках и значимых событиях.

Отношение к газете у сотрудников неоднозначные. С одной стороны, позволяет в какой-то степени повышать лояльность сотрудников, понимание целей и задач, стоящих перед организацией в целом, чувство причастности к общему делу. Но с другой стороны подписку на газету принудительная. Прямо отказ от подписки не влечет никаких наказаний (штрафы и тд), но некоторым образом это способно повлиять на отношения руководства цеха к работнику и 50 не в лучшую сторону. Стоимость подписки- 100руб/месяц от заработной платы работников.

В целом систему стимулирования в ОАО «ТомскНИПИнефть» можно считать привлекательной. Компании старается максимально компенсировать сложную, в какой-то степени нервную работу, а для определенных категорий работников - вредную и опасную, через механизмы материального стимулирования (доплаты, надбавки, премии, вознаграждения и тд). Тем не менее, компания старается применять и нематериальное поощрение. Коллективный договор, система социальных гарантий призваны создавать приятную трудовую атмосферу. Нельзя не сказать и о положительной динамике коэффициентов движения персонала, коэффициент текучести лишь подтверждает то, что персонал держится за свои рабочие места, это также можно объяснить тем, что ОАО «ТомскНИПИнефть» является самым восточным в Западной Сибири проектным предприятием, таких условий и компенсаций, как в ОАО «ТомскНИПИнефть» не предоставляет ни одно предприятие города.

Для более точной и полной оценки системы стимулирования персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть» необходимо проанализировать степень удовлетворенности данной системой работниками компании.

### 2.3 Исследование степени удовлетворенности работников системой стимулирования в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Предприятие достаточно крупное, в рамках данной работы, ограниченность времени не позволяет исследовать все категории работников, поэтому на данном этапе остановимся на производственных рабочих.

Исследование проводилось методом анкетирования. Анкетирование - заочное, анкеты довели до работника через посредника.

Объектом исследования выступали производственные рабочие нефтеперерабатывающего завода – операторы технологических установок, по их многочисленным просьбам номер цеха не оглашается, также, как и их имена, анкетирование проводилось на условиях анонимности.

В анкетирование приняли участие 48 операторов (4 смены по 12 человек).

В силу сложности производства, переработкой нефтепродуктов в основном занимаются мужчины, на смену из 12 человек приходится одна женщины, выполняющая функции крановщицы представлено на рисунке 2.4

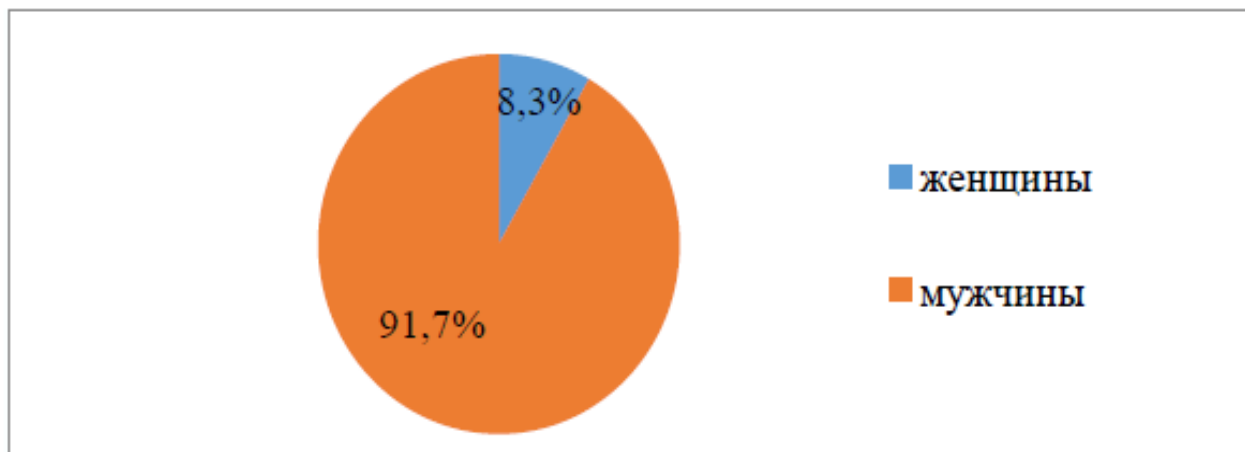


Рисунок 2.4 – Гендерная структура опрошенных

Молодых специалистов (от 18 до 25 лет) среди опрошенных не было, большую долю занимают работники возрастом от 36 до 45 лет, что

подтверждает средний возраст персонала по предприятию на 2017 год – 41 год, представлено на рисунке 2.5.

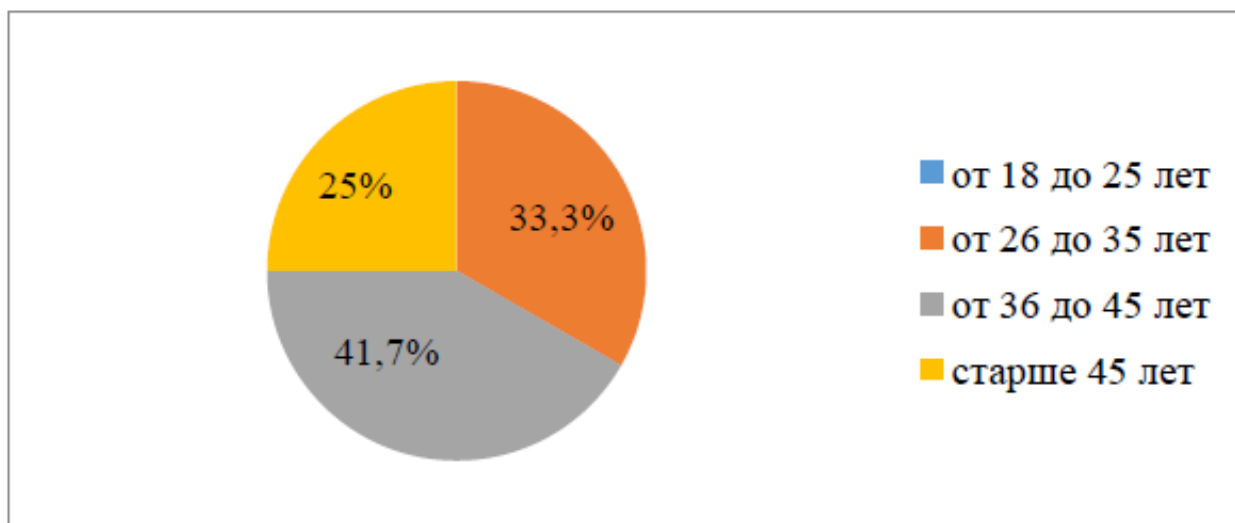


Рисунок 2.5 – Возрастная структура опрошенных

Анализируя ответы работников на вопрос: «Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?», можно сказать, что большинство опрошенных предпочитают остаться на своем рабочем месте, 19 работников имеют 8,3% 91,7% женщины мужчины 33,3 52 амбициозные цели - перейти на следующую должность (см. рисунок 2.6).

Относительно стимулирования работников, можно сказать, что 100% работников считают основным материальным стимулом - заработную плату и премии (ежемесячные, годовые), 79% побуждают к работе также компенсационные доплаты и надбавки.

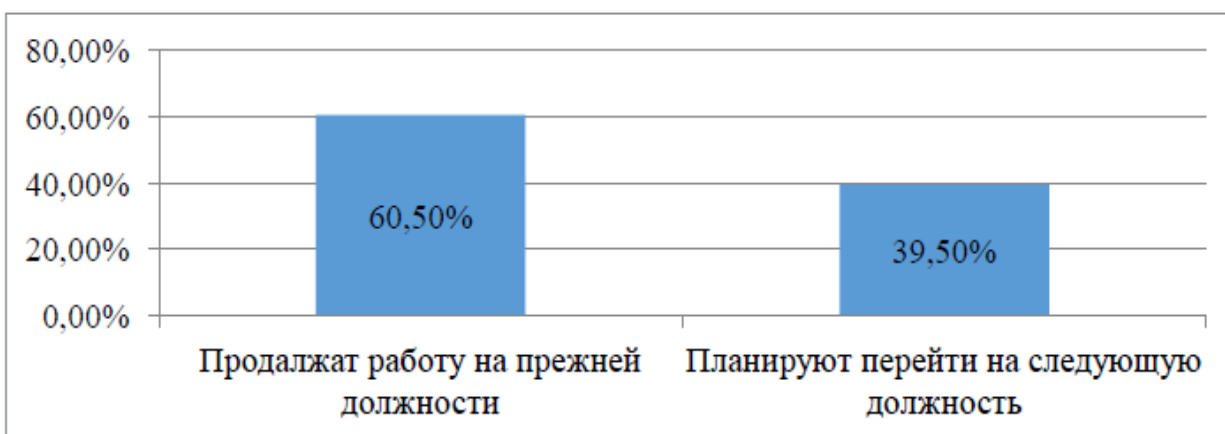


Рисунок 2.6 – Планы работников на ближайшие 1-2 года

Среди дополнительных материальных стимулов некоторые работники выделяют будущую пенсию.

Что касается не денежного материального стимулирования, то 87.5% считают важным для себя страхование жизни и медицинское страхование, 61% опрошенных побуждает к деятельности возможность приобретения санаторно-курортных карт и др. путевок на отдых.

На вопрос: «Какие нематериальные стимулы, применяемые в ОАО «ТомскНИПИнефть» Вас к трудовой деятельности?» 85% опрошенных, ответили, что обучение и развитие, обеспечиваемое компанией, является основным их нематериальным стимулом. 71% рабочих относит к нематериальным стимулам возможности карьерного роста. 12.5% выделили общественное признание, представлено на рисунке 2.7. Другие варианты нематериальных стимулов опрошенными предложены не были.

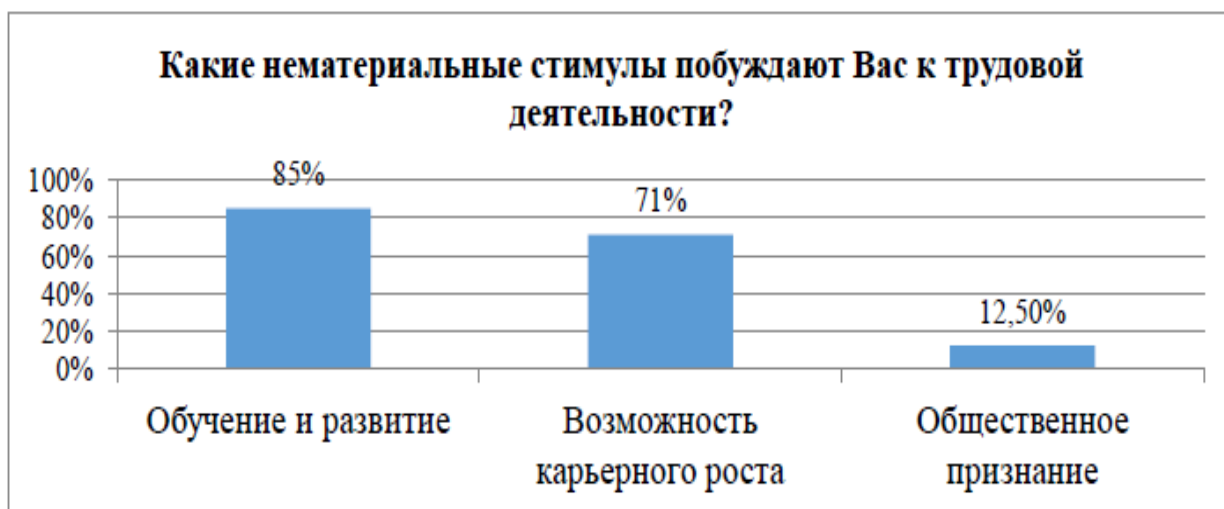


Рисунок 2.7 – Нематериальные стимулы, применяемые в ОАО «ТомскНИПИнефть» побуждающие рабочих к трудовой деятельности

При внесении, каких - либо коррективов в систему стимулирования в ОАО «ТомскНИПИнефть» стоит обратить внимание на график работы (см. рисунок 2.9).



Важным вопросом анкеты можно считать вопрос №6, касающийся характеристик работы, которые считают важными для себя работники. Анализ ответов респондентов представлен на рисунке 2.8.

Характеристика работы	Ответы респондентов																								Число ответов	Балл	Место	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
Высокая З/П	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48	48	1	
Возможность карьерного роста	2				4	2				2	3	2	4	5	3	2			4	3	4	5	5	32	104	3		
Гибкий график	4	2	2		3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2		2		2	2	3	2	4	2	43	107	2	
Разнообразие работы				2									5					2						5	16			
Самостоятельность				3			3	4			5			2				3	3	5			3	3	16	60		
Престиж компании		3	3			5						4												6	24			
Безопасность труда	5				2					4						5	5	5						13	54			
Низкая напряжен-ть труда		5		4			5	2	3							4	5	4			2	4	5	19	71	5		
общения		4	5			4			4			5	2							5				13	53			
Психологич. климат	3		4	5	5		4	5	5	5	4			4	4	3	3	5	5	4		3	2	4	41	171	4	
Характеристика работы	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	Число ответов	Балл	Место	
Высокая З/П	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48	48	1		
Возможность карьерного роста	2	4	2		3	3	2			5	5	3	3		3	2			3	3	4		2	5	32	104	3	
Гибкий график	3	3	3	2	2	2	3			3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	43	107	2	
Разнообразие работы									2												5			5	16			
Самостоятельность				5	5			3			5		3	5										16	60			
Престиж компании					5												4							6	24			
Безопасность труда	4	2	5				4			4											5	4		13	54			
Низкая напряжен-ть труда				2					4	4			5		2	2					5	4		19	71	5		
Возможность общения					4								4		4	4		4	4					13	53			
Психологич. климат	5	5	4	4		4	5	5	5	2	3			5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	3	41	171	4

Рисунок 2.8 – Ранжирование по степени важности характеристик работ

100% опрошенных считают самым важным для себя высокую заработную плату, 90% на второе место ставят гибкий график работ, третье место по важности для работников занимает возможность карьерного роста (67% опрошенных), важными также являются благоприятный психологический климат (85%) и низкая напряженность труда (40%), представлено на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Мнение работников относительно графиков работ (смен)

Однако, половина опрошенных довольна своим заработком, оставшаяся половина разделяет противоположное мнение, а 7 респондентов совершенно не устраивает их заработок, представлено на рисунке 2.10.

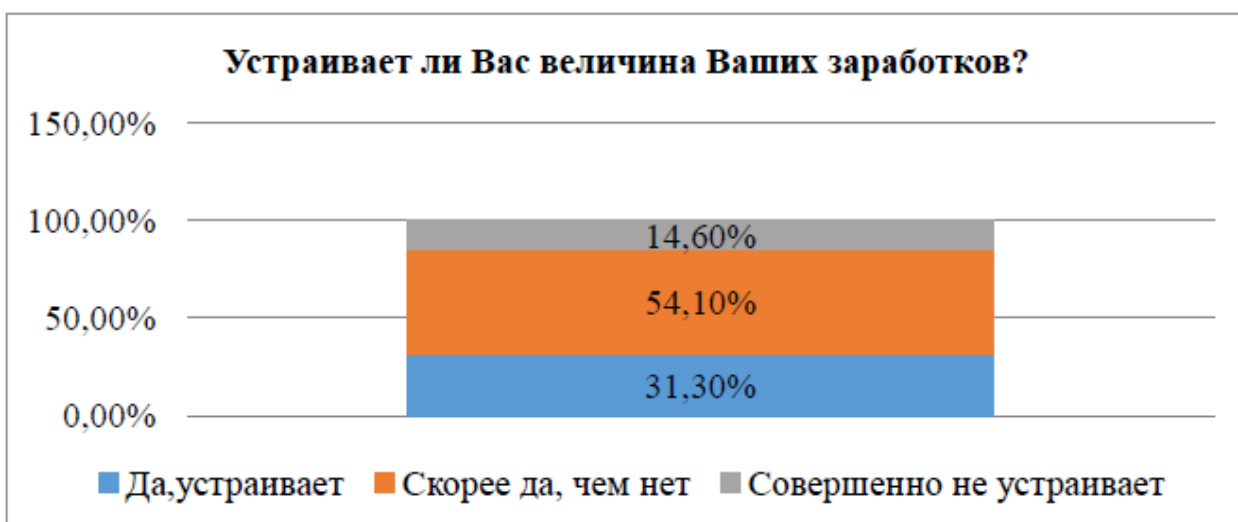


Рисунок 2.10 – Мнение работников относительно их заработка

Стоит сказать, что на размер общего заработка работников влияет и полученная ими премия, так, за последние 2 года, среди опрошенных премии лишились 9 человек.

Положительным моментом можно считать редкость возникновения ситуаций, обязывающих сотрудников работать сверхурочно.

В результате опроса выяснилось, что 65% (31 респондент) опрошенных периодически занимаются несвойственной им работой (уборка прилегающей территории, покраска и тд)

Стоит отметить, что не все работники заинтересованы в участии в мероприятиях соревновательного характера, всего 23% респондентов участвуют в такого рода мероприятиях. В причинах отказа не было негативных отзывов относительно организации и проведения подобных мероприятиях, в основном работники не участвуют только из-за собственного нежелания.

100% респондентов считают свою работу вредной, что, безусловно, понятно, т.к согласно закону профессии, занимающиеся производством и переработкой нефтепродуктов, входят в список особо вредных.

Тем не менее, больше половины работников (28 человек) не хотели бы участвовать в оздоровительных мероприятиях, согласно опросу. Однако, как социально ответственное предприятие, ОАО «ТомскНИПИнефть» с помощью грамотной политики стимулирования и агитации может попытаться привлечь к таким мероприятиям и незаинтересованных работников.



Рисунок 2.11 – Отношение работников к внедрению оздоровительных мероприятий

В анкете предлагались и открытые вопросы. Так на вопрос о трудностях, с которыми сталкиваются операторы при работе, выделялось следующее: очень частые проверки со стороны руководства, устаревшее

оборудование, неудобный график работ, обучение без отрыва от производства, оповещение о скором снятии вредности с должности, жесткая дисциплина, зависимый профсоюз (по мнению 45% опрошенных).

Следующий вопрос звучал так: «Что могло бы поспособствовать повышению Вашей трудовой активности и удовлетворению?». 100% опрошенных, конечно, предлагают повысить им заработную плату, помимо этого предлагалось решить вышеперечисленные проблемы (трудности), т.е. 42% 48% 10%. Как бы Вы отнеслись к внедрению оздоровительных мероприятий в Вашей компании? Положительно, принял бы участие положительно, но участвовать бы не стал откорректировать график смен, частично автоматизировать / заменить оборудование.

Таким образом, по результатам анкетирования и первичному анализу системы стимулирования можно выявить следующие достоинства и недостатки системы стимулирования ОАО «ТомскНИПИнефть» (см. Таблицу 2.2)

Таблица 2.2 – Преимущества и недостатки системы стимулирования персонала в ОАО «ТомскНИПИнефть» (производственные рабочие)»

<b>Преимущества системы стимулирования персонала</b>	<b>Недостатки системы стимулирования персонала</b>
Сбалансированность системы стимулирования (присутствует и материальная и нематериальная составляющие)	Работники считают, что работа вредит их здоровью (вредное производство)
Прозрачность системы стимулирования	Жесткие требования к дисциплине
ОАО «ТомскНИПИнефть» - законопослушный работодатель (компенсация условий труда, сверхурочных работ и тд.)	Большое количество надзирательных служб (очень частые проверки)
ОАО «ТомскНИПИнефть» - социально - ответственная компания (обеспечение соц. гарантий, условий труда и безопасности работников)	Снятие вредности на определенных должностях
Привлечение, обучение, создание условий адаптации, наставничества для молодых специалистов	Принудительная подписка на корпоративную газету

Продолжение таблицы 2.2	
Преимущества системы стимулирования персонала	Недостатки системы стимулирования персонала
Материальное стимулирование: -широкий спектр вознаграждений -высокая з/п в сравнении со средней з/п по городу	Неудобный график смен (сменен с декабря 2015года)
Нематериальное стимулирование: -регламентация работ -возможности карьерного роста -поощрение инициативы работников -проведение периодических мероприятий соревновательного характера - участие в формировании графиков отпусков	*Зависимый профсоюз *Устаревшее оборудование

Подводя итог, можно сказать, что к положительному моменту системы стимулирования в организации ОАО «ТомскНИПИнефть» это сбалансированность и прозрачность, систему стимулирования можно считать практически значимой. 100% респондентов считают свою работу вредной, что, безусловно, понятно, так как согласно закону профессии, занимающиеся производством и переработкой нефтепродуктов, входят в список особо вредных.

Тем не менее, больше половины работников не хотели бы участвовать в оздоровительных мероприятиях, согласно опросу. Однако, как социально ответственное предприятие, ОАО «ТомскНИПИнефть» с помощью грамотной политики стимулирования и агитации может попытаться привлечь к таким мероприятиям и незаинтересованных работников.

### **3 Совершенствование системы стимулирования ОАО «ТомскНИПИнефть»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования производственного персонала ОАО «ТомскНИПИнефть»**

Опрос методом анкетирования и анализ первичной информации о системе стимулирования помог выявить преимущества и недостатки данной системы (см. таблицу 2.2). Подробнее остановимся на каждом из них и определим необходимость решения.

1) Работники считают, что работа вредит их здоровью.

Производство нефтепродуктов и их переработки, безусловно, считается вредным и опасными для здоровья. ОАО «ТомскНИПИнефть» как социально ответственная компания, проводит политику по охране здоровья. Так проводятся ежегодные медицинские осмотры, вакцинации, организовано санаторно-курортного лечения сотрудников и членов их семей, большое внимание уделяется поддержке спорта, ежегодно проводятся многоэтапные Спартакиады среди дочерних компаний. Однако сейчас становится популярной пропаганда здорового образа жизни, которую начали проводить многие российские компании, поэтому для ОАО «ТомскНИПИнефть» можно выработать еще несколько предложений.

2) Жесткие требования к дисциплине

Дисциплина труда — это соблюдение установленной технологии, обеспечение качества продукции, режима работы производства, поддержание на определенном уровне производительности труда и безопасности. Понятно, что повсеместно, работники не довольны трудовой дисциплиной, однако ее нужно соблюдать. В организации ОАО «ТомскНИПИнефть» дисциплина в основном призвана обеспечить безопасность самих же сотрудников, поэтому в данной работе не предполагаю каких-либо изменений относительно трудовой дисциплины.

3) Выполнение несвойственных функций: (непрописанные в должностных инструкциях) уборка территории, покраска

Утверждение достаточно спорное. Все прекрасно понимают, что каждый работник на своем рабочем месте, помимо своих основных обязанностей, выполняет и сопутствующие (внезапные поручения и тд).

Кадровая служба объяснила это тем, что по результатам года за работниками остаются неотработанные часы, за которые они получили заработную плату, поэтому работники должны приходить на отработки в конце года (примерно 5 дней), чтобы их отработать.

4) Принудительная подписка на корпоративную газету

Все сотрудники компании ежегодно платят 100 руб от заработной платы за корпоративную газету, которую ежемесячно им присылают на указанный адрес. На мой взгляд, таким образом, компания старается приобщать сотрудников к корпоративной культуре, осведомлять их положении дел в компании и ее основных целях, поэтому искоренять это не стоит, тем более, 100руб. в год, на мой взгляд, это посильные практически для всех деньги. Однако есть, нюансы, которые можно еще продумать.

5) Неудобный график смен (сменен с декабря 2017года)

С декабря 2017 года у операторов технологических установок сменился график смен. 87.5% порошенных работников недовольны новым графиком и хотели бы вернуть прежний. По их словам, их мнение относительно графика не учитывалось и не исследовалось. Недовольство проявляется в следующем: 2 дня в смене удлинилась, теперь смена заканчивается в 12 часов ночи, несмотря на то, что сотрудников развозит корпоративный транспорт, схема его маршрута и остановок определена, поэтому до конечного местоживания сотрудники добираются самостоятельно. В ночное время общественный транспорт в г. Томске не ходит, сотрудники вынуждены добираться пешком или на такси (затратно). На мой взгляд, проблема требует внимания.

6) Снятие вредности на определенных должностях

Масштабно у операторов технологических установок снимают вредность с должности. На протяжении нескольких десятков лет, производство считалось вредным, а теперь что-то поменялось. Стоит понимать, что это влечет за собой достаточно неприятные последствия для работников: увеличивается пенсионный возраст, снимаются соответствующие надбавки и компенсации к заработной плате, прекращается выдача талонов. Вопрос требует законодательных объяснений.

#### 7) Зависимый профсоюз, устаревшее оборудование

Эти факторы косвенно влияют на стимулирование сотрудников.

Устаревшее оборудование. Безусловно, сотрудникам было бы приятно работать на новом оборудовании, которое затрачивало бы меньше сил, возможно, снижало бы уровень стресса сотрудников, но вопросами относительно модернизации оборудования должен заниматься Отдел производства.

Большинство опрошенных сотрудников считают профсоюзную организацию компании зависимой. Сотрудники считают, что профсоюз не отстаивает права рабочих, а лишь выполняет распоряжения сверху. Трудности, с которыми сталкиваются рабочие: вопросы, поданные в профсоюз, не рассматриваются, либо рассматриваются длительное время, часто сотрудники не могут получить санаторно-курортные карты, их не хватает. Сложно проверить достоверность данной информации. Однако стоит понимать, что наличие добросовестного, независимого профсоюза может повышать психо-эмоциональное состояние работников, их отношение к компании.

Таким образом, предложим основные направления мероприятий по совершенствованию системы стимулирования ОАО «ТомскНИПИнефть» (см. рис 3.1)





Рисунок 3.1 – Основные направления мероприятий по совершенствованию системы стимулирования в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Согласно данным здравоохранения в РФ в 2017 год, причиной смерти населения трудоспособного возраста у мужчин являются болезни системы кровообращения (31%), ишемическая болезнь сердца (14,8%) и новообразования (12%). Основной причиной смерти женщин также считаются болезни системы кровообращения (23,9%), от ишемической болезни сердца умерло 7,7% и от новообразований 22,2%.

Так как человек 1/3 своей жизни тратит на работу, именно владельцы и руководители компании должны оказывать активное влияние на формирование здорового образа жизни работников. Поэтому стоит разработать ряд дополнительных мероприятий, которые будут пропагандировать и проводить работникам мероприятия по организации здорового образа жизни.

Таблица 3.1 – Предлагаемые мероприятия по организации здорового образа жизни

Мероприятие	Стимулы	Планируемые результаты
Ежегодное проведение дней здоровья, Спартакиад	Поощрение самых активных участников спортивных мероприятий (спорт. инвентарь, грамоты)	Повышение вовлеченности работников в мероприятия
Борьба с курением: регулярное проведение акции «Некурящий работник», «Некурящий цех» Необходимо поставить камеру в курилке. (т.к работники могут курить только в отведенных для этого местах, контролировать это нововведение будет просто, курение в неполюженном месте строго наказывается лишением части премии)	Возможные варианты: 1) + 5% к окладу 2) Почетные грамоты 3) Подписание заявления, согласно которому работник может получить 5 тыс. руб., если он не курил на рабочем месте в течение месяца, в случае нарушения договора, он должен вернуть компании по 8 тыс.руб 4) Оборудование мест для отдыха (как альтернатива для тех, кто рассматривает курение как возможность отвлечься и передохнуть)	Содействовать отказу от курения у 15% работников по истечению 1 года после внедрения мероприятий *экономист Петер Лундборг из Амстердама проведя исследование среди шведских рабочих, подсчитал, что курильщики в среднем болеют на 11 дней дольше, чем их некурящие коллеги. Корректировка этих данных с учетом склонности курильщиков выбирать более рискованную работу, разница в числе дней на больничном составляет 8 дней в год в сравнение с некурящими.
Заключение договоров со спортивными организациями города	Включение в компенсационный пакет. Оплата 50% от стоимости абонемента.	Привлечение 40% работников к регулярному посещению спортивных клубов по итогам первого года;
Профилактика болезней системы кровообращения и ишемической болезни сердца: -контроль артериального давления -контроль уровня холестерина	Выплата материального вознаграждения некурящим сотрудникам, Награждение грамотами самых спортивных работников. Периодическое принудительное измерение артериального давления и холестерина в медпунктах компании	Уменьшилось количество обратившихся в мед. учреждения по поводу заболеваний системы кровообращения, сердца и органов дыхания и тд.
Проведение семинаров-тренингов, создание «уголков здоровья», проведение тематических викторин касательно здорового питания, контроля веса, отказа от курения, стимулирования физических нагрузок	Поощрение работников, которые в течение года не отсутствовали на работе по болезни. Это могут быть билеты на хоккейные матчи известного в городе "Ермака», материальное поощрение.	Эффективность оценивается через опрос, который должен определить стали ли сотрудники больше внимания уделять физической активности; скорректировали ли систему своего питания, отказались ли от курения

Финансовая сторона вопроса. Многие руководители спросят: «зачем я буду вкладывать немалые средства в программы, которые возможно не принесут никаких результатов или оправдают себе нескоро?»

Во-первых, некоторые виды часть программ не предполагает использование значительных финансовых затрат, но тем не менее они достаточно результативны (грамоты, специальные подарки и тд).

Во-вторых, чтобы оценить результат, нужно постоянно вести мониторинг текущей ситуации, который позволит оценить эффективность осуществляемых мероприятий, что даст возможность в случае ошибки их прекратить.

В-третьих, изучая отчеты по устойчивому развитию компании, можно сказать, что сумма инвестиций, направленных на охрану и поддержание здоровья сотрудников компании из года в год растет (в 2010 году -978 млн. руб., а в 2016 году уже 2,8 млрд. руб.), т.е как социально ответственное предприятие не жалеет средств на благополучие персонала, представлено в таблице 3.2.

Опрос показал, что 87.5% рабочих, принимающих участие в исследовании недовольны новым графиком работ.

Таблица 3.2 – Изменение рабочего графика для операторов технологических установок НПЗ ОАО «ТомскНИПИнефть»

<b>Утвержденный с декабря 2015года график работ</b>	<b>Прежний график работ (действовал более 5 лет)</b>
2 дня с утра (с 7:00- 15:00)	2дня в день (с 14:00-20:00)
2 дня в день (с 15:00-23:00)	2 дня с утра (с 7:00- 14:00)
Выходной день	Выходной день
2дня в ночь (с 23:00- до 7:00)	2дня в ночь (с 20:00- до 7:00)
Отсыпной после ночной смены	Отсыпной после ночной смены
2 выходных дня	2 выходных дня

На фоне основного достоинства утвержденного графика – оптимизация рабочего времени до положенных 8 часов, операторы видят существенные для себя недостатки:

1) Сложность добираться до дома после дневной смены. (корпоративный транспорт, схема его маршрута и остановок определена, поэтому до конечного местоживания сотрудники добираются самостоятельно) Часть операторов живет в удаленных от города местах, также среди работников есть женщины, которые считают опасным добираться домой в ночное время, поэтому вынуждены добираться на такси. (Минимальная стоимость поездки в ночное время на такси в городе = 120 руб., поэтому дополнительные затраты рабочих в месяц составляют минимум 720 руб. (6 дневных смен в месяц)).

2) Сокращение времени на отдых. По прежнему графику после утренней смены, у операторов было 1.5 дня отдыха, также добавлялось еще практически полдня перед дневной сменой (после выходных). Среди недовольного графика операторов есть и такие, которые имеют дачные участки и считают для себя неудобным возвращаться домой раньше. Как известно, время — это самый ценный ресурс для человека, поэтому сотрудники так дорожат каждым дополнительными часами, на мой взгляд, эти их пожелания нужно учитывать.

Предлагаемый план действий по решению данного вопроса:

1) Провести повторное исследование (опрос) у операторов для выявления их недовольств и пожеланий, но уже среди всех 6 смен.

2) Обсудить с производственным отделом график работ, выяснить основные причины его изменений, уточнить, не изменился ли производственный цикл, технологий производств, которая могла повлечь за собой необходимые изменения графика.

3) По результатам опроса внести коррективы в график смен, возможно вернуть прежний график.

4) В случае отказа об изменении графика (производственным отделом, кадровым или др.) постараться решить хотя бы проблему безопасности работников. Заключение договоров между компанией и службой такси, которая бы предполагала развоз сотрудников после дневной смены.

Максимально на 1 смену необходимо нанимать 3 машины такси (смена 12 человек), предварительно можно провести опрос операторов на наличие у них собственного транспорта. Либо же расширить маршрут для корпоративных автобусов. В первом случае компания может сэкономить на затратах, с помощью предоставления службе такси скидки на АЗС Роснефти. В втором случае компании необходимо будет доплачивать водителю корпоративного автобуса за дополнительные часы. На мой взгляд, вариант с расширением маршрута для автобуса выгодней, т.к автобус может вмести всю смену, и водителю нужно будет оплатить дополнительно примерно час рабочего времени.

### **3.2 Дополнительные мероприятия, направленные на стимулирование персонала**

Изменение организации подписки на корпоративную газету, повлияло на то, что все сотрудники компании ежегодно платят 100 руб от заработной платы за корпоративную газету, которую ежемесячно им присылают на указанный адрес. 100 руб. в год, на мой взгляд, это посильные практически для всех деньги, однако, чтобы отдавать работникам их было приятнее, могу предложить следующее:

1) Для семей работников (в компании работают несколько членов одной семьи) разрешить подписку на один экземпляр газеты.

2) Снова сделать печать газеты черно-белой (несколько лет назад газета долгое время печаталась в черно-белом варианте, затем стали выпускать газеты с цветной печатью). Определенный % от сэкономленных на краску денег можно направлять в фонды поддержки больным детям, инвалидам, сиротам, дому ребенка г. Томска и тд. Работник сам может выбрать фонд, в который он хотел бы направить средства. На мой взгляд, это позволит доставить психологическое, душевное удовлетворение работнику,

почувствовать себя причастным к помощи в чужом горе, безусловно, повысит престиж компании не только в глазах персонала, но в глазах всего города.

Масштабно у операторов технологических установок снимают вредность с должности. Согласно проведенному опросу, операторы не осведомлены по поводу причин таких изменений.

Так как я не имею юридического образования, однозначно ответ на поставленный вопрос дать не могу. Мною были изучены списки производств, работ, профессий, должностей, которые относят к работам с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда.

Однако закон предусматривает причины, которые могут частично или полностью снижать вредность работников:

1) При замене производственного оборудования или внедрении нового оборудования

2) При изменении технологического процесса

3) Осуществление мероприятий по улучшению условий труда. Важным момент является то, что вышеперечисленные причины могут иметь силу только если:

1) В организации была проведена аттестация рабочих мест по условиям труда и результаты этой аттестации подтверждают, что на рабочих местах отсутствуют предусмотренные Перечнем вредные производственные факторы;

2) Первичная профсоюзная организация (или иной представительный орган работников) согласна с решением о снятии вредности. Поэтому предлагается следующий план действий:

1) Рабочие должны удостовериться и проверить присутствовали какие-либо из предложенных причин для снятия вредности у них в цеху и соблюдались ли условия для отнесения их к правомерным.

2) Обратиться в профсоюзную организацию, в случае нахождения несоответствий.

3) Если профсоюзная организации не сможет решить этот вопрос, то обратиться в Министерство труда и социальной защиты РФ.[21]

Таблица 3.3 – Требуемые затраты и эффективность предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты	Возможный эффект
Внедрение программ и пропаганды здорового образа жизни для рабочих	<p>Расчет на 1 цех (Максимальные затраты из расчета на то, что все 48 человек примут участие)</p> <p>1) Борьба с курением - <math>13000 * 0,05 * 32</math> (число курящих) = 20800</p> <p>Камера- <math>4700 + 1500 = 6200</math> руб.</p> <p>2) Заключение договоров со спортивными организациями города.</p> <p>ФК «Энергетик» год. абонемент стоит 25 тыс. руб = <math>25000 * 0,5 * 48 = 600000</math> руб.</p> <p>3) Профилактика болезней системы кровообращения и сердца: 3 тонометра = <math>2700 * 3 = 8100</math> руб 2 глюкометра = <math>6300 * 2 = 12600</math> руб.</p> <p>4) Уголки здоровья Размер: <math>1380 * 1000</math> мм. полноцветная печать, иллюстрации познавательная информация, карманы из оргстекла. Крепежные и декоративные элементы = <math>4300 * 2 = 8600</math> руб. (Печать брошюр + 1000 руб / месяц)</p>	<p>Выгоды, которые может получить работник от внедрения мероприятий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Снижение риска приобретения хронических заболеваний (профилактика)</li> <li>2) Улучшение психо-эмоционального состояния</li> <li>3) Отказ от вредных привычек</li> <li>4) Частая информированность о своем здоровье</li> <li>5) Развитие навыков определения заболеваний на ранней стадии</li> </ol> <p>Выгоды для предприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение прямых расходов на:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Медицинское обслуживание</li> <li>b) Компенсационные выплаты связанные с болезнью работника</li> <li>c) Снижение издержек на поиск и подготовку новых кадров, в связи с уходом предыдущих (болезнь, смерть)</li> </ol> </li> <li>2. Снижение косвенных издержек, связанных с:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Уменьшением частоты и продолжительности невыхода на работу</li> <li>b) Повышением производительности рабочей силы и интенсивности труда</li> </ol> </li> <li>3. Сокращение текучести кадров</li> <li>4. Дополнительная мотивация сотрудников</li> </ol>

Продолжение таблицы 3.3		
Мероприятие	Затраты	Возможный эффект
Изменение организации подписки на корпоративную газету	Не требует дополнительных затрат, наоборот экономит часть средств на материалах. Однако, к материальным выгодам эти средства отнести нельзя. т.к средства перераспределяются в различные фонды соц. поддержки.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удовлетворенность работниками подпиской на корпоративную газету</li> <li>2. Повышение лояльности рабочих</li> <li>3. Повышение престижа компании в глазах персонала, города как социально ответственной компании</li> <li>4. Снижение себестоимости печати газеты</li> </ol>
Корректировка графика смен	<p>Если график будет изменен: компании не потребуются дополнительные затраты, т.к число отработанных рабочими часов не изменяется, т.е доп. затрат на з/п нет.</p> <p>Если график не изменится: Дополнительный час работы водителя корпоративного автобуса = 62 руб., 1860 руб/месяц.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удовлетворенность работниками графиком смен.</li> <li>2. Повышение лояльности рабочих</li> <li>3. Повышение мотивации рабочих</li> <li>4. Обеспечение безопасности рабочих</li> </ol>
Исследование обоснованности снятия вредности	<p>Для компании: штраф за несоблюдение трудового законодательства = от 30 до 50 тыс. руб, повторно от 50 до 70 тыс. руб, повторно от 100 до 200 тыс.руб.</p> <p>Для персонала: рабочие не несут никаких затрат, т.к консультации по вопросам защиты прав рабочих бесплатные</p>	<p>Для работника:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объяснение законности действий руководства</li> <li>2. В случае обнаружения незаконности снятия вредности, восстановление материальных компенсаций за вредность.</li> </ol> <p>Для предприятия в случае обнаружения незаконности снятия вредности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пятно на репутации компании</li> <li>2. Экономические потери (оплата штрафа)</li> </ol>

Подводя итог по всем вышеперечисленным мероприятиям и комплексного рассмотрения, мы можем увидеть какие затраты понесет компания от их внедрения и к какому возможному эффекту это может привести.



## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗАМ6Б	Рачилину Андрею Юрьевичу

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Магистратура		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду</li> <li>- чрезвычайных ситуаций</li> </ul>	<p>Описание рабочего места офиса ОАО «ТомскНИПИнефть» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме.</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.</li> </ul>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ;</li> <li>2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»;</li> <li>3. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000;</li> <li>4. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности;</li> <li>5. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.</li> </ol>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности;</li> <li>- поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы;</li> <li>- работники предприятия получают полный социальный пакет;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями продукции.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ;</p> <p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ОАО «ТомскНИПИнефть» и их ожидания</li> <li>- Таблица 4.2 – Структура программ КСО реализуемых в ОАО «ТомскНИПИнефть»</li> <li>- Таблица 4.3 – Объем затрат на программы КСО ОАО «ТомскНИПИнефть» за 2017 год</li> </ul>

<p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.	-		20.12.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Рачилин Андрей Юрьевич		20.12.2016

## 4 Социальная ответственность

Современные руководители предприятий понимают, что бизнес не может процветать в вакууме, и благополучие предприятия неразрывно связано с социальным благополучием общества, частью которого оно является.

Современная концепция корпоративной социальной ответственности охватывает следующие направления, тесно взаимосвязанные между собой:

- корпоративное развитие;
- управление развитием персонала; взаимодействие с поставщиками и покупателями;
- ответственная экологическая политика и рациональное использование природных ресурсов;
- взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями.

В этой связи именно корпоративная социальная ответственность (КСО) выступает в роли наиболее оптимальной формы взаимодействия бизнеса с социальными группами общества, так как позволяет бизнесу интегрироваться в социальную систему общества и стать одним из необходимых элементов социальной реальности.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ОАО «ТомскНИПИнефть» и их ожидания

Интересы, приоритеты	Прямые стейкхолдеры				Косвенные стейкхолдеры	
	Акционеры	Менеджеры	Работники	Потребители	Кредиторы	Правительство
	Дивиденды	Вознаграждение	Удовлетворение от работы	Продукция	Проценты	Налоги
	Рост капитала	Власть	Зарплата	Услуги	Прибыль	Занятость
	Надежность	Престиж	Безопасность	Сервис	Безопасность вложений	
Качество						
Ценность						
Взаимодействие	Система обратной связи и внутри корпоративных связей.		Регулярное общение, участие в рамках тематических встреч.	Регулярное общение, участие в рамках тематических встреч. Реализация совместных проектов.	Регулярное общение. Реализация совместных проектов.	

Рассмотрим процесс управления корпоративной социальной ответственностью на примере производственной компании ОАО «ТомскНИПИнефть», которое занимается социальной деятельностью и вносит вклад в решение социальных проблем уже более 15 лет. Реализация проектов и программ ОАО «ТомскНИПИнефть» в области социальной ответственности четко регламентирована и осуществляется на основе общей платформы, обеспечивающей единство подходов в управлении комплексом социальных аспектов деятельности.

Осуществление миссии в ОАО «ТомскНИПИнефть» обеспечивается благодаря реализации внутренних и внешних программ КСО (табл. 4.2).

Таблица 4.2 – Структура программ КСО реализуемых в ОАО «ТомскНИПИнефть»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Дополнительное медицинское страхование	Социально-ответственное поведение	Работники	2017 год	100 % застрахованных сотрудников
Жилищная программа	Эквивалентное финансирование	Работники	2016-2017	Работники получили возможность расширения жилплощади
Молодежная программа	Социальные инвестиции	Работники и менеджеры	2017	Помощь в трудоустройстве молодым специалистам, Сокращение периода адаптации новых сотрудников
Поддержка ветеранов и пенсионеров предприятия	Социальные инвестиции	Работники	2017	Выплатам при уходе на пенсию, оказание необходимой материальной помощи

Продолжение таблицы 4.2				
Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат реализации мероприятия от
Организация культурных и спортивных мероприятий	Социальные инвестиции	Работники	2017	Участие в спортивных соревнованиях по различным видам спорта, спартакиадах, различных вечерах отдыха и торжественных праздничных мероприятиях
Молодежная программа	Социальные инвестиции	Работники	2017	Адаптации в начале трудовой деятельности на предприятии действует положение о наставничестве, когда молодому специалисту в течение определенного времени помогает опытный работник

Анализ эффективности программ КСО ОАО «ТомскНИПИнефть» проводился на основании внутренней документации предприятия, информации с официального сайта предприятия, отчетов за 2017 год.

При этом внутренние социальные программы предполагают отношение к персоналу, развитие человеческих ресурсов в компании и отношение к акционерам. Внешние социальные программы затрагивают выполнение требований законодательства, взаимодействие с потребителями и бизнес партнерами, экологическую деятельность, участие в развитии местного сообщества.

Что касается внутренней корпоративной социальной ответственности, то ОАО «ТомскНИПИнефть» относится ответственно к собственному персоналу, регулярно повышая величину заработной платы и назначая ее

уровень в соответствии со среднероссийским, а также увеличивая уровень выплат социального характера и расходов на охрану труда.

Так, за 2017 год на предприятии ОАО «ТомскНИПИнефть» наблюдается рост фонда оплаты труда на 30,7% по сравнению с 2016 годом. Средняя заработная плата работников предприятия выросла соответственно от 30867 руб. в 2016 г. до 121 241,0 руб. в 2017 году и находится в пределах показателя средней заработной платы по Томской области и отрасли. Среднемесячная заработная плата за 2017 год составила 42,5 тыс. руб. (в Российской Федерации – 32,6 тыс. руб.)

Таким образом, статистические данные свидетельствуют о том, что ОАО «ТомскНИПИнефть» относится ответственно к собственному персоналу, повышая заработную плату и назначая ее уровень в соответствии со среднероссийским.

В течение отчетного года проводились мероприятия, направленные на улучшение условий труда, санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников, здорового образа жизни, а также в целях обеспечения безопасного производства работ. На эти цели израсходовано 18 227,7 тыс. руб., что соответствует уровню прошлого года.

В результате проведенных мероприятий улучшены условия труда дополнительно для 79 работников производственных подразделений. Работники обеспечиваются необходимой спецодеждой и средствами защиты в соответствии с отраслевыми нормами. Регулярно проводятся профессиональные медосмотры работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами. Проводится обучение по охране труда, аттестация рабочих мест по условиям труда для 271 рабочего места.

В результате проводимой работы по обеспечению безопасных условий труда в 2017 г. уровень производственного травматизма снижен на 9,9% по сравнению с 2016 г.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ и согласование позиций

по существенным вопросам с основными заинтересованными сторонами – стейкхолдерами предприятия.

Результаты исследования показали, что ОАО «ТомскНИПИнефть» осуществляет реализацию масштабных инфраструктурных программ КСО в виде развития социальной инфраструктуры территорий, экологических, благотворительных и прочих программ.

Так, в рамках реализации социальной ответственности на предприятии разработаны корпоративные социальные программы по следующим направлениям:

1. Негосударственное пенсионное страхование (НПО). Одним из главных направлений социальной защищенности работника является негосударственное пенсионное обеспечение. Начиная с 1998 года, ОАО «ТомскНИПИнефть» поддерживает своих пенсионеров, выплачивая через негосударственные пенсионные фонды негосударственную пенсию. На протяжении многих лет менялась система НПО в соответствии с современными требованиями и с 01.07.2017 г. в действие внедрено новое Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников, по которому работник совместно с предприятием финансирует свою негосударственную пенсию.

2. Добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев и болезней на производстве. Добровольное медицинское страхование (ДМС) обеспечивает расширение спектра услуг, оказываемых работникам по программам государственных гарантий (ОМС) и бюджетных ассигнований (ФМБА). В рамках программы по дополнительной страховой защите сотрудников от несчастных случаев (риск стойкой утраты профессиональной трудоспособности, смерти) в 2017 году был заключен договор страхования от несчастных случаев и болезней на производстве (НС). По программам ДМС и НС застраховано 100 процентов работников ОАО «ТомскНИПИнефть». Услуги страхования оказывает ОАО «РЕГИОН-Гарант».

3. Санаторно-курортное лечение и отдых сотрудников и их детей. В целях укрепления здоровья сотрудников ОАО «ТомскНИПИнефть» и их детей ежегодно выделяются льготные путевки для санаторно-курортного лечения и отдыха в соответствии с единой корпоративной программой приобретения путевок.

4. Жилищная программа. Корпоративная жилищная политика ОАО «ТомскНИПИнефть» в 2016-2017 гг. была реализована в виде продажи квартир работникам с рассрочкой платежа, а также в виде компенсации оплаты коммунальных услуг за проживание в общежитиях и общежитиях квартирного типа.

5. Поддержка ветеранов и пенсионеров предприятия. Руководство ОАО «ТомскНИПИнефть» высоко ценит вклад ветеранов, посвятивших многие годы своей жизни труду на предприятии. Общий объем затрат в 2017 году на программы по единовременным выплатам при уходе на пенсию, оказание необходимой материальной помощи, санаторно-курортное лечение, дополнительное негосударственное пенсионное обеспечение и т.д. составило более 36% от всех социальных расходов.

6. Организация культурных и спортивных мероприятий. На базе КСК «Победа» сотрудники ОАО «ТомскНИПИнефть» и их дети принимают участие в спортивных соревнованиях по различным видам спорта, спартакиадах, различных вечерах отдыха и торжественных праздничных мероприятиях.

7. Молодежная программа. Для помощи в адаптации в начале трудовой деятельности на ОАО «ТомскНИПИнефть» действует положение о наставничестве, когда молодому специалисту в течение определенного времени помогает опытный работник. Для молодежи предприятия проводятся всевозможные конкурсы. Общая сумма расходов на социальные мероприятия ОАО «ТомскНИПИнефть» в 2017 году составила 26,81 млн. руб. Выплаты социального характера в среднем на одного работника составили 18,28 тыс.



руб. в год. На рисунке 4.3 отражены общие затраты на программы КСО ОАО «ТомскНИПИнефть».

Таблица 4.3 – Объем затрат на программы КСО ОАО «ТомскНИПИнефть» за 2017 год

№	Мероприятие	Ед. измерения	Цена	Стоимость реализации
1	Негосударственное пенсионное страхование	руб	5 238,66	8 128 570
2	ДМС и НС	руб	5 421,74	7 632 620
3	Санаторно-курортное лечение	руб	4 847,26	5 770 890
4	Жилищная программа	руб	163 515,00	1 535 120
5	Поддержка ветеранов и пенсионеров	руб	7 256,75	2 251 350
6	Культурные и спортивные мероприятия	руб	968 180,00	956 180
7	Молодежная программа	руб	5 476,75	895 350
8	Прочее	руб	-	639 920
				Итого 32 810 000

Вывод по разделу «Социальная ответственность»:

Таким образом, можно сделать вывод о том, что реализуемые программы КСО ОАО «ТомскНИПИнефть» соответствуют целям и стратегии организации.

Внутренняя КСО ОАО «ТомскНИПИнефть» преобладает над внешней. Большинство программ направлено на работу с персоналом по безопасности труда, поддержанию социально значимой заработной платы, дополнительного медицинского и социального страхования сотрудников, а также развитию человеческих ресурсов.

Рассмотренные программы КСО отвечают заявленным интересам стейкхолдеров ОАО «ТомскНИПИнефть». Однако, есть еще часть позиций, где остаются не решенные проблемы для заинтересованных сторон. Поэтому были предложены рекомендации для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью ОАО «ТомскНИПИнефть».

Считаем, что затраты ОАО «ТомскНИПИнефть» на мероприятия программ КСО вполне адекватны их результатам. На это указывают такие

показатели в работе как снижение текучести, уменьшение травматизма и ряд других показателей, представленных в данной работе.

Предложенные рекомендации, на наш взгляд, будут способствовать увеличению прибыльности ОАО «ТомскНИПИнефть» за счет устойчивых отношений, выстроенных в результате кооперации с заинтересованными сторонами, выстраивания с ними диалога, учетом их нужд при принятии управленческих решений.

## **Заключение**

Подводя итог работы, можно сделать вывод о том, что цель диссертационной работы по разработке мероприятий для совершенствования системы стимулирования персонала ОАО «ТомскНИПИнефть» можно считать достигнутой, т.к задачи поставленные в соответствии с данной целью были максимально решены, а именно: в работе представлены теоретические основы стимулирования и мотивации труда, проведен анализ структуры и состава персонала ОАО «ТомскНИПИнефть», проанализирована существующая в компании система стимулирования персонала.

С помощью эмпирического исследования, проводимого среди производственных рабочих данной компании, удалось выявить наиболее существенные факторы, которые негативно влияют на стимулирование производственных рабочих (операторов):

1. Неудобный график смен.
2. Вредность работы
3. Снятие вредности на определенных должностях
4. Принудительная подписка на корпоративную газету

После анализа вышеперечисленных негативных моментов были разработаны мероприятия (планы действий) по минимизации их воздействия на рабочих. Эти мероприятия призваны поспособствовать повышению удовлетворенности рабочих условиями труда и совершенствованию системы стимулирования персонала ОАО «ТомскНИПИнефть» в целом.

Так предложенные мероприятия можно охарактеризовать следующим образом:

1. Все мероприятия можно считать социально ориентированными, они основываются на мнении рабочих относительно существующих условий труда. Программы призваны устранять или компенсировать демотивирующие факторы, повысить вовлеченность работников в деятельность компании.

2. Предложенная программа и пропаганда ЗОЖ у рабочих в основном ориентирована на получение компанией выгод в будущем (сокращение прямых и косвенных затрат на обслуживание персонала) и, безусловно, оздоровление персонала. Данную программу можно считать программой федерального значения т.к она может поспособствовать решению проблем не только предприятия, но и страны в целом.

3. Время можно считать самым бесценным ресурсом, т.к его нельзя вернуть, именно поэтому решение вопроса о корректировке графика смен стоит считать важным. Мероприятия, предлагаемые по данному вопросу, способны повысить лояльность и мотивацию сотрудников, а также обеспечить безопасность, снижение стресса работников и сокращения их затрат.

4. Корпоративная культура оказывает самое непосредственное влияние на результаты деятельности любой компании, ОАО «ТомскНИПИнефть» это понимает и старается приобщить рабочий коллектив к жизни компании через корпоративную газету, однако не все сотрудники это понимают и негативно к этому относятся. Компания может оставить все как есть и принудить персонал к подписке на корпоративную газету, а может попытаться преподнести это, с другой стороны.

5. Соблюдение трудового законодательства относительно условий труда важная обязанность любой компании как работодателя. Труд людей должен оцениваться справедливо, поэтому сотрудник не должен бояться отстаивать свои права. Обнаружение уполномоченными органами несоблюдения закона в этом вопросе может принести компании немалые штрафы.

Таким образом, разработку мероприятий по совершенствованию системы стимулирования можно считать практически значимой, т.к. предложенные мероприятия могут быть в дальнейшем использованы в ОАО «ТомскНИПИнефть» для повышения лояльности персонала и выявления приоритетных мер по совершенствованию системы стимулирования.

## **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.tomsknipelineft.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, 2014.–123 с.



28. Перекрестов Д. Г., Поварич И. П., Шабашев В. А. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ // Академия Естествознания – 2014– 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.

## Приложение А

### Part 2 Development of theoretical positions of motivation and practice of its application

Студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗАМ6Б	Рачилин А.Ю		

Консультант ВКР

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	Доктор эк. наук		

Консультант – лингвист

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент ОИЯ ШБИП	Зеремская Ю.С.	к.ф.н.		

## **2 Development of theoretical positions of motivation and practice of its application**

The main feature of personnel management now is the increasing role of the employee's personality. The situation that has developed in our country has both great opportunities and huge threats for each individual in terms of the sustainability of its existence. That is, there is now an extremely high degree of uncertainty in the life of each person. Therefore, it is necessary to develop a new approach to personnel management. This approach is as follows:

- 1) The formation of the philosophy of personnel management.
- 2) Creation of effective services for personnel management.
- 3) Application of new technologies in personnel management.
- 4) Creation and development of joint values, social norms, setting behavior, which regulates the behavior of an individual.

The philosophy of personnel management is the formation of the behavior of individual employees in relation to the goals of the organization's development. In such conditions, the motivation of the labor activity of the company's employees becomes particularly important. In order for a person to carry out the work assigned to him in good faith and qualitatively, he must be interested in this or, in other words, motivated.

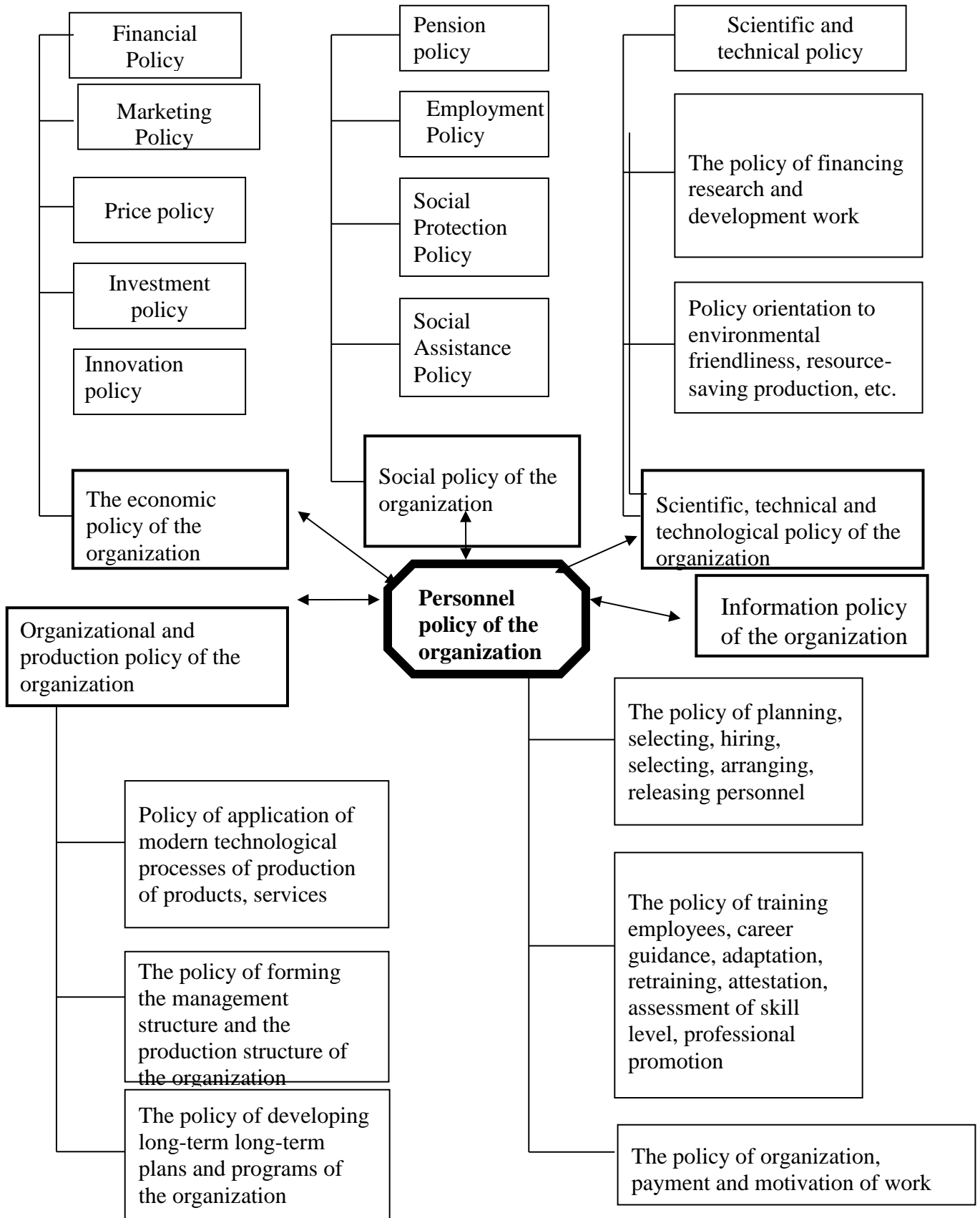


Figure 1.1 - Place and role of personnel policy in the organization's policy

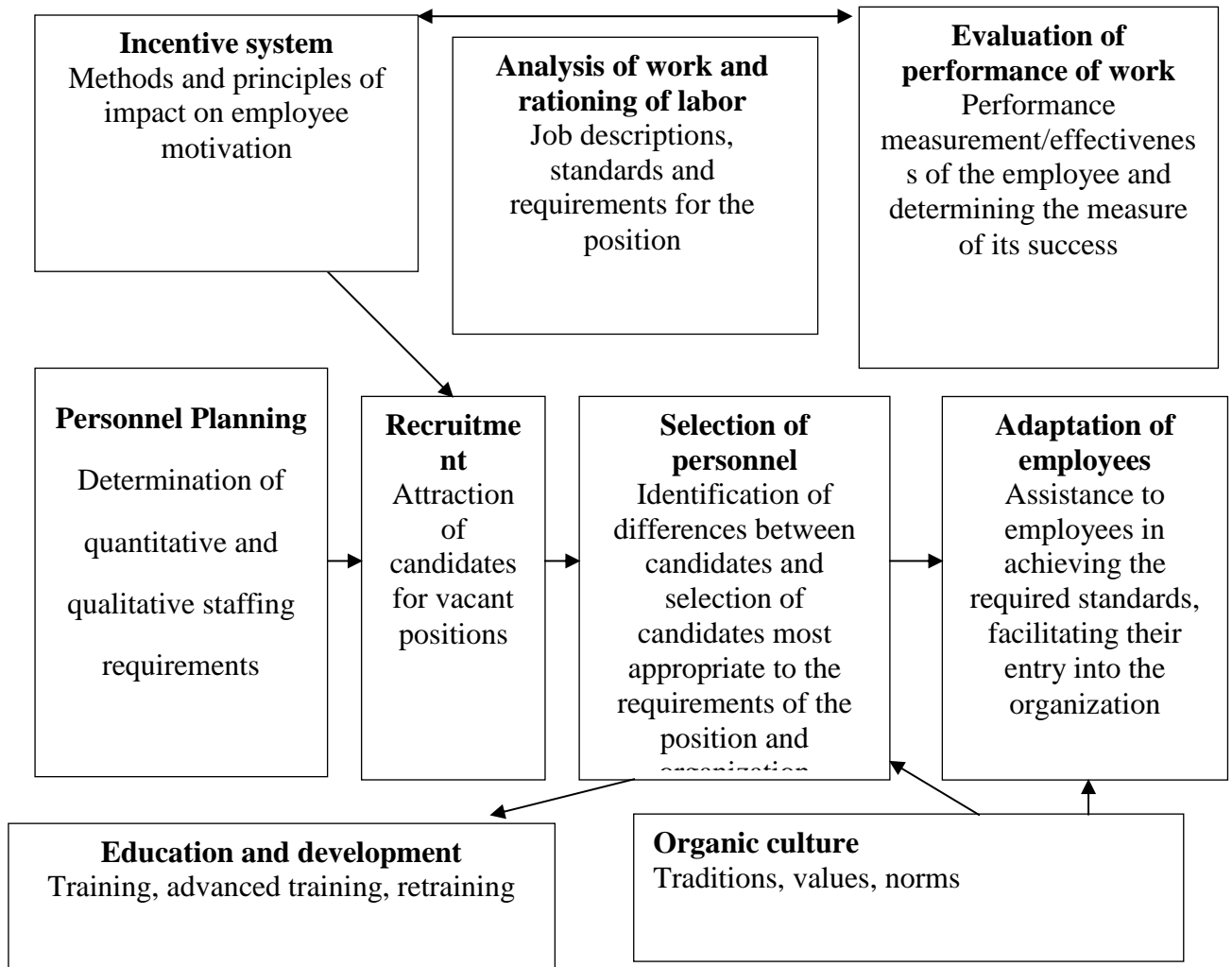


Figure 1.2 - The process of personnel management

In personnel management, motivation is seen as the process of activating employees' motives (internal motivation) and creating incentives (external motivation) to motivate them to work efficiently. In this regard, both the terms of stimulation and motivation are used as synonymous terms for motivation. The goal of motivation is the formation of a set of conditions that induce a person to carry out actions aimed at achieving the goal with maximum effect.

Over time, various psychological theories of motivation emerged, trying from different perspectives to consider the determining factors and structure of the motivational process. As a result, the so-called "carrot and stick" policy was replaced

by the elaboration of more complex systems to stimulate employees' motivation for work, based on the results of its theoretical study.

A general characteristic of the process of motivation can be imagined if we define the concepts used for its explanation: needs, motives, goals.

Needs are the state of a person who is in need of an object that is necessary for his existence. Needs are a source of human activity, the reason for its purposeful actions.

A motive is a person's motivation for action, aimed at achieving a result (goal).

The goal is the desired object or its state, to which the person aspires to possess.

The general scheme of the motivational process, reflecting its cyclicity and multistep, as well as the interrelation of needs, motives and goals, is presented in Figure 1.3.

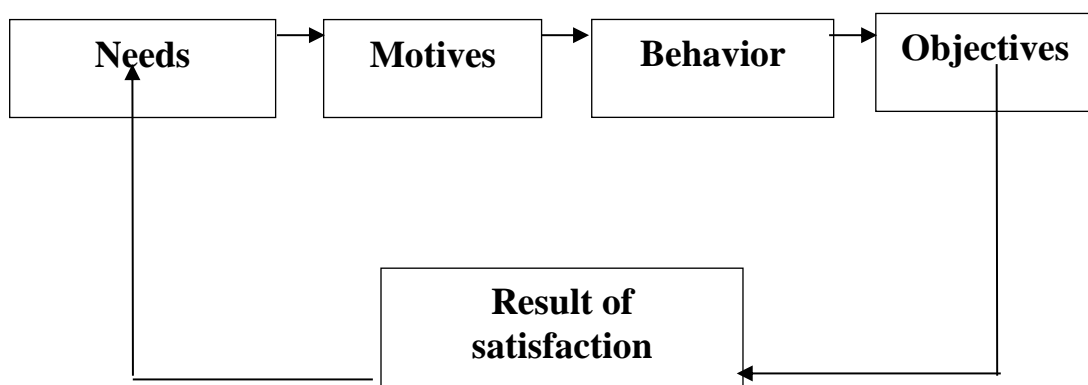


Figure 1.3 - Flow diagram of a motivated process

Typical problems in organizations associated with weak staff motivation are:

- High staff turnover;
- High conflict;
- Low level of performing discipline;
- Poor work (marriage);

- Irrationality of motives of conduct of performers;
- Weak connection between the performance of performers and promotion;
- Negligent attitude to the work of employees;
- Lack of conditions for self-fulfillment of potentials of workers;
- Problems of "public cooperation" in the activities of the firm;
- Low effectiveness of the influence of managers on subordinates;
- Low level of interpersonal communications of employees;
- Failures in the production process;
- Problems in creating an agreed team;
- Weak prospects for career growth, reflected in the working tone of employees;
- Contradictions in the relationship between the entrepreneur and the employee;
- Low efficiency of methods of normative description of labor;
- Dissatisfaction with the work of employees;
- Low professional level of the staff;
- Employee non-initiative;
- Staff negatively assess management activities;
- Unsatisfactory morally psychological climate;
- Insufficient supply of workplaces;
- Organizational mess;
- Insufficient attention to study and internship of the reserve;
- Underdevelopment of the social and cultural life of the enterprise;
- Unwillingness of employees to improve their skills;
- The discrepancy between the actual conduct of the performer and the expectations of the chief;
- Low morale in the team and in the organization;
- Problems in personnel management, prone to ambition, career growth and many others.



Building an effective system of motivation really requires studying the theoretical foundations of motivation and current incentive systems.

Approaches to staff motivation can be very diverse and depend on the thoroughness of the incentive system in the organization, the overall management system and the characteristics of the organization.

Classification of methods of motivation can be carried out on organizational and administrative (organizational and administrative), economic socio-psychological is one of the most important and widespread. This classification is based on the motivational orientation of management methods. Depending on the orientation of the impact on particular needs management methods are divided into:

1. Economic management methods, caused by economic incentives to work. They assume a material motivation, that is, an orientation toward the fulfillment of certain performance indicators, and the implementation after their implementation of economic compensation for the results of work. The use of economic methods involves the formation of a work plan, the monitoring of its implementation, as well as the economic incentives for labor, that is, with a rational wage system that encourages a certain quantity and quality of labor and sanctions for inadequate quantity and quality.

2. Organizational and administrative methods based on policy directives. These methods are based on an authoritarian motivation based on obedience to the law, law and order, senior in office, etc., and based on the possibility of coercion. They cover organizational planning, organizational rationing, coaching, management, control. In management, powerful motivation has a very significant role: it implies not only unconditional observance of laws and regulations adopted at the state level, but also a clear definition of the rights and duties of subordinates' bosses, in which the implementation of management orders is mandatory for subordinates. Powerful motivation creates the necessary conditions for the organization of interaction, and the organizational and administrative methods themselves are called upon to ensure the effective operation of management of any level on the basis of its scientific unification.

3. Socio-psychological methods used to improve the social value of workers. With the help of these methods, they mainly influence the consciousness of employees, social, aesthetic, religious and other interests of people and realize social stimulation of the work activity of the organization. The provided group of methods includes a diverse arsenal of methods and techniques developed by sociology, psychology by other sciences that study man.

A number of authors noted, the growth of the role of economic management methods in Russia is connected, first of all, with the formation and improvement of the market economic system. In the conditions of the market, economic management methods will inevitably get further development, the effectiveness and effectiveness of economic incentives will increase, which will allow each employee and collective to be put in such economic conditions that it becomes possible to combine personal interests and working goals more fully. However, focusing on economic incentive methods usually leads to a decrease in attention to the socio-psychological aspects of employee motivation, which determines the internal motivation of the staff.

All methods of motivation can be grouped into the following four types:

1. Economic incentives of all types (wages in all its varieties, including contractual, bonuses, benefits, insurance, interest-free loans, etc.).

The success of their impact is determined by the extent to which the collective understands the principles of the system, recognizes them as fair, to what extent the inevitability of the promotion (punishment) and the results of work is observed, their close connection in time.

2. Management by objectives. This system is widely used in the United States of America and provides for the establishment of a person or a group of goals that contribute to the solution of the main task of the organization (the achievement of certain qualitative or quantitative levels, staff development, etc.). Achieving each goal automatically means raising the salary level or other form of promotion.

3. Enrichment of labor - this system is more related to non-economic methods and means giving people more meaningful, promising work, considerable

independence in determining the mode of work, using resources. In many cases, this is accompanied by a rise in wages, not to mention the social status.

4. The system of participation currently exists in a variety of forms: from broad involvement of employees to decision-making on critical issues of production and management (Japan) to ownership ownership by acquiring shares of its own enterprise on preferential terms (United States of America, England).

Within the framework of these concepts, separate methods and systems of personnel incentives are being developed to date.

In modern society, motivation is based on the knowledge and mechanisms of psychology. The first to focus on the psychological characteristics of human activity began to find a way out of the situation of meaningful theories of motivation that emerged soon after the theories of "carrot and stick" and the like. Since that time, the theories of motivation have sought to take into account as much as possible the various needs and motivations of people's activities, constantly trying to identify new and preferential motivations, motives and needs.

Modern content theory of motivation focuses on finding a list and structure of people's needs.

The most common substantive theories of motivation are the theories of A. Maslow, McClelland and F. Herzberg. The theory of A. Maslow distinguishes five basic types of needs that make up the hierarchical structure (Fig. 2).

McClelland's theory in addition to the needs of a certain classification A. Maslow introduces the needs of power, success and belonging.

The theory of F. Herzberg is based on an analysis of factors affecting a person in the work process and affecting the satisfaction of needs. The factors are divided into hygienic (wage, interpersonal relationships, the nature of control - they just do not give work to develop a sense of dissatisfaction) and motivational (feeling of success, promotion, growth opportunities, recognition from others, responsibility). For motivation, it is necessary to use the second kind of factors. Scientific and educational publications on management contain quite a detailed

analysis and processing in accordance with modern conditions of classical theories of motivation, as well as the development of new ones.

So, today a participatory approach to staff motivation is being widely applied, implementing reward programs for work aimed at strengthening internal motivation and motivation of employees in the labor process by expanding their powers in the firm's activities. Basic forms: participations: participation of employees in the company's revenues and profits, employee participation in management.

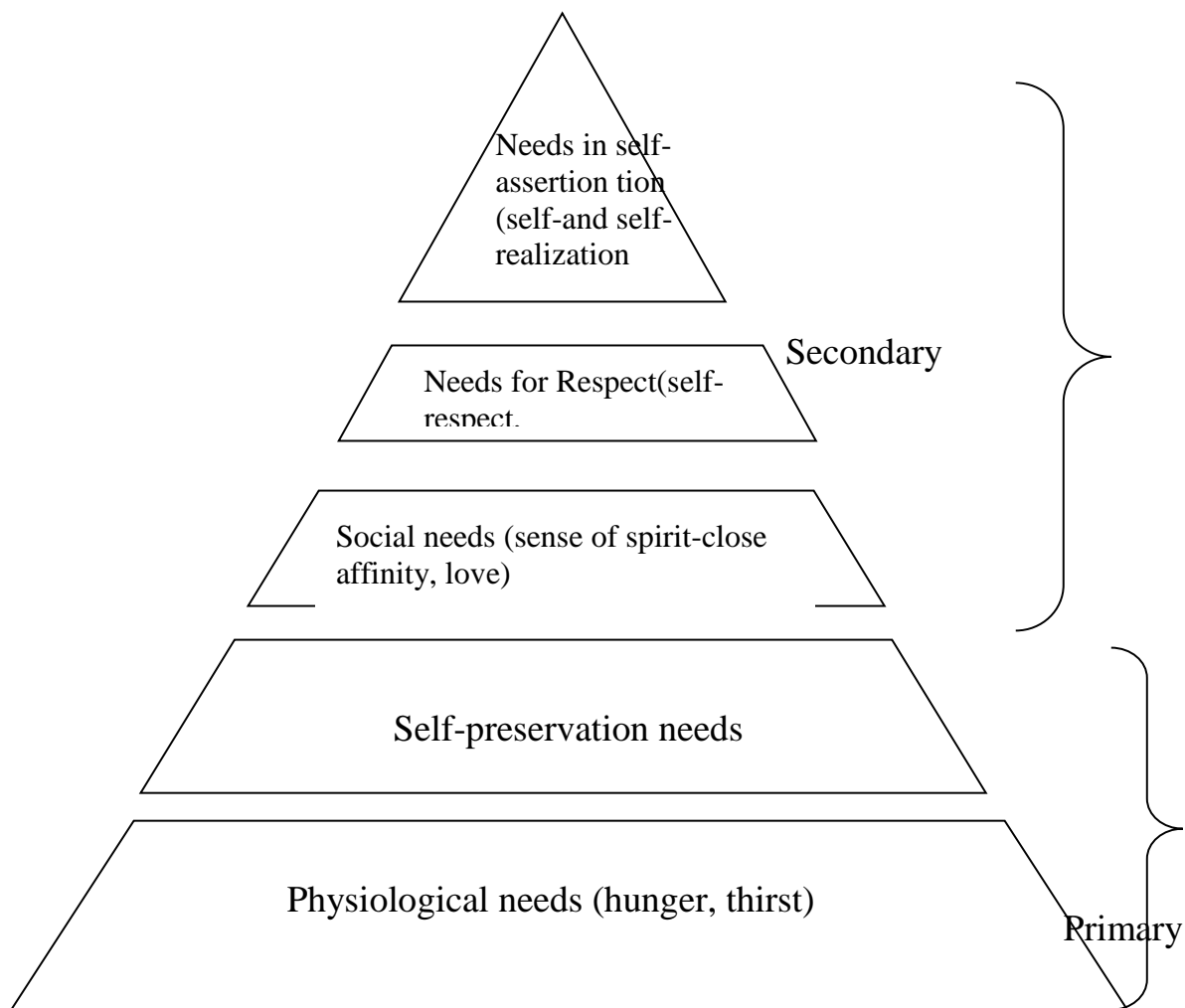


Figure 1.4 - Hierarchy of needs (according to A. Maslow)

The main procedural theories of motivation are the theory of expectations (the main incentive for people to work is a certain expectation of results or reward, so the motivation must be carried out by creating appropriate expectations in

people), the theory of justice (the main motive of people is the assessment of the fairness of the assignment of this type of activity and compensation for him, it is the degree of justice perceived by people that determines the effort expended by people on this or that activity The model of Porter-Lower's motivation (according to this model, the productivity of work and the degree of effort applied depend on the employee's evaluation of the value of the reward and the certainty that it will be received).

The following factors influence the formation of needs:

1. Sex;
2. The age;
3. Profession;
4. Marital status;
5. The economic situation;
6. Political situation;
7. Level of education;
8. Education;
9. Social belonging.

The incentive systems used in modern economic practice are quite diverse and depend on a multitude of conditions as an objective character (the economic situation in the country, the unemployment rate, prices, the state of social insurance, etc.) and from more particular circumstances (qualification level of employees, their purely human features, age, psychological climate).

Special attention should be paid to the approach to personnel management adopted in strategic management, based on the role approach to human-organizational interaction.

In the publicist literature today, there are many developments, detailing the subjects, processes and methods of stimulation.

So, for example, in the article Verkhoglazenko VS the variant of labor positioning is given, which according to the authors, is the optimal basis for the formation of motivationally - stimulating conditions in relation to the employee.

The key point in this methodology is to ensure a positive attitude of the employee to the range of his duties and to the proposed "rules of the game", for which it is necessary to cultivate and encourage the correct self-determination of the employee. Self-determination means not only an adequate understanding, but also a conscious acceptance by the employee of the normative conditions of his work and life in the organization.

Much attention in the literature today is given to the same possible factors of demotivation. Conducted sociological research can identify the most effective methods of motivation, and factors that have a demotivating effect.

As important enough, the following motivational forms are noted:

- Good moral climate in the team,
- Career,
- Good working conditions,
- Payment of permits,
- Social holidays.

Among the most possible factors of demotivation in the literature are called.

- Violation of an unspoken contract;
- Do not use any employee skills that he himself values;
- Ignoring ideas and initiatives;
- Lack of a sense of belonging to the company;
- Lack of a sense of achievement, no results, no personal and professional growth;
- Lack of recognition of achievements and results on the part of management and colleagues;
- No changes in the status of the employee.

In a modern society, where the needs of people change so quickly, it is necessary to constantly improve the incentive system at the enterprise and look for new ways to increase the efficiency of staff. To this end, the leaders of Russian and foreign enterprises began to introduce new practices that increase staff motivation.

Let us consider some of them.

1. "Motivating tourism" Motivating tourism or incentive tourism is a stimulating journey. The rest has one remarkable detail - it can not get bored. Therefore, the possibilities of motivation with the help of tourism, probably, are endless.

What is the purpose of such events? Corporate rest, relaxation, teambuilding, training, and seminars - this is not a complete list of goals.

The ideology of incentive tourism is connected with the word "gratitude". For services to the organization of an employee sent to rest.

Examples of "motivating tourism"

For example, the company has a staff of more than 600 people and even in its own office, employees can not meet for a year's work, never, then the August trip on eight buses for mushrooms will decide the issue of acquaintance.

Or, you are selling beer or soft drinks, hence the high season of sales in the summer. Arrange a subordinate summer in winter. November, December - Australia. March, April - Egypt, Tunisia. If the team has lovers of alpine skiing, offer them a rest in Volen, Stepanova, Sorochany. An example can be given a lot.

What will the company do?

Upon returning from the trip, the employees will share their impressions with colleagues, then conversations will move to the families of co-workers, through their relatives - to the offices of other companies. The employee is motivated by the trip, but information about the company will be in the minds of many. The social rating is higher, the reputation of a good employer has almost been created.

2. The policy of enterprises to create a healthy lifestyle.

Programs of measures are being developed, the main task of which is to prevent morbidity and promote healthy lifestyles among employees of enterprises and their families. This policy is already used by such companies as OAO «ТомскНИПИнефть».

Within the framework of such programs, the organization can carry out the following activities:

- Acquire exercise bikes and tennis tables for leisure of employees and students

- Conduct information seminars for employees and students

- Organize teams to participate in external sports events

- Daily carry out a 20-minute production gymnastics;

- Implement the programs "Healthy weight", "Quit smoking and winning", "Non-smoking office"

- You can create the following incentive methods in order to attract employees to a healthy lifestyle:

- small remuneration to employees without bad habits (cash payments or special gifts);

- material encouragement of employees who refused to smoke (for example, issuing cards to a premium fitness club);

- rewarding employees who quit smoking, an incentive letter from the company's management;

- payment of bonuses to employees, constantly engaged in sports;

- reduced working day for employees attending sports clubs;

- cash incentive or additional days for the leave of an employee if he has no days during the year, missed due to illness;

Thus, the introduction of such programs in practice will help both to strengthen the health of the working population and to create a favorable social climate in the organization and increase the effectiveness of its activities, staff feel when they are taken care of, this is one of the most not bad ways for them to stimulate.

3. A social card is a new form of using a social package.

A social card is something like a virtual employee account in the social budget of a bank. Each employee is allocated a certain amount, the amount of which is determined by the position held. The program allows the employee to receive a personalized set of services.

Such benefits for employees can be:



- material assistance;
- additional holidays;
- bonuses for a birthday or retirement;
- one-time benefits;
- surcharges and allowances for special working conditions;
- health of employees.

The social card represents something similar to the social "cafeteria" the employee receives in addition to compulsory insurance programs, additional to choose from.

Means of moral incentive - honorary diplomas, a declaration of gratitude, a photo on the board of honor, etc. - act on personnel of a lesser degree, if not supported by the material component. They can be combined with a system of material non-monetary incentives. So, for example, employees from the board of honor are additionally credited to the social card in the amount of XXX rubles. The funds recorded on the social card can be used exclusively for the services provided by the social card of the organization and can not be given out to the employee of the organization in cash. They can be accumulated to pay for services received collectively (renting gyms for team sports, paying for corporate events, etc.)

The Russian bank VTB and other foreign companies own the experience of introducing such a card in the banking sector. The main feature of the "social card" is that the approach to stimulation is based on the individual needs of each employee.

#### 4. Life insurance as an element of retaining and stimulating staff.

The fact that these insurance products provide financial protection of the worker's life and health, as well as the life and health of his family in the present and the future, served as the basis for separating corporate life insurance and pensions into a separate type. Unfortunately, in Russia the use of these types of insurance is not as widespread as in most developed countries of the world.

What is risky life insurance? These are insurance products that provide financial protection for the employee and his family members in the present. The

products of risky life insurance include accident insurance, life insurance for the risk of "death for any reason," a lifetime pension, a pension for a period.

For today in our country for a number of the most demanded professions, such an insurance program as "To retire at 50 years" is very attractive, under which pension payments are made before the age of state pension grounds.

They also use such a tool as "golden handcuffs". It operates on the principle of replenishment of a bank deposit - the right to dispose of the accumulated funds of an employee before the start of payments belongs to the employer, and, therefore, the company has the opportunity to return the savings made to the employee in the event of failure to fulfill his obligations to the employer. However, at the same time this amount is the financial protection of the family of the employee.

Thus, the use of corporate life insurance and pensions as a tool for motivating and managing personnel allows:

- ensure long-term motivation of the staff;
- solve the problem of retention of qualified personnel;
- Strengthen labor discipline;
- ensure loyalty and increase the productivity of staff.
- attract new qualified employees;
- motivate employees to further professional growth in the company;
- "rejuvenate" staff by improving the conditions for employees to retire.

##### 5. The method of "work on the floor" (Sale on the floor)

What does "Work on the Floor" mean? This term is mainly used abroad in the sphere of trade.

So, in many American and European retail chains, every employee of the office and every top manager is required to work out in the trading hall a certain amount of time and demonstrate success in sales or other business that will be dealt with in the store. Americans sometimes sell their shopping areas affectionately as sex. That is how the slang expression "work on the floor" was born. The essence of the method is to show the unity of the collective. Shopkeepers can see that top managers are quite ready to enter the trading floor, completely ignoring this for they

are shameful. Regularly working in the shopping halls of shops, restaurants or pharmacies, managers primarily demonstrate to their employees the importance for the business of the companies themselves, enhance the corporate spirit.

The method of "working on the floor" gives an idea of the complexity of someone else's work and gives rise to respect for each specific section of the business process.

The introduction of this method is possible not only in retail trade.

6. Geomification is the process of attracting the audience, which takes the best from loyalty programs, game mechanics and behavioral economics to solve critical problems and increase involvement.

With the help of such a process, the necessary sense is created, the approach allows to increase the efficiency of solving business problems several times and strengthens the motivation of employees and customers.

Such a project includes a variety of game elements that can be represented as icons (achievements), levels, leader tables and awards.

Often, speaking of gaming, you can hear such a thing as "gingerbread" - a virtual currency "thank you" for the recognition of success. Gain from colleagues "gingerbread" can be spent in the internal online store (Gingerbread Store), where you can place anything you like - from the opportunity to sleep on Monday, a branded kettle before taking a day off. Thus, our virtual "thank you" also acquires material weight. Giving out the "gingerbread" is necessarily argued, and by setting a set of arguments, you can instill in employees an understanding of company values, determine the vector of expected behavior, stimulate the manifestation of certain qualities of character.

#### 7. Generation Y stimulation

This is not a method, but a policy for working and stimulating a generation of Y. Generation Y is a new generation of workers born in the period 1984-2003. The high speed of social and technological change has generated generation Y from the need to "live here and now", and the environment of family reverence is the

confidence in the value of one's own life, the importance of quickly and completely satisfying the needs regardless of the efforts being undertaken.

These circumstances led to the existence of the following peculiarities in "games": the orientation toward a quick result, the realization of the importance of self-realization, the desire to combine personal life and work, the preference for flexible employment, the propensity for meaningful, interesting activity (work with "meaning"), attitude to money as to tool, not the goal, sensitivity to a comfortable climate in the workplace. That is why the incentives and motivations that companies apply for generation X, for example, here will be ineffective or not at all will work.

Therefore, the incentive system for generation Y must:

- 1) Clearly define the rules of the game (work)
- 2) Include interaction through constant communication
- 3) Work should be "with meaning"
- 4) Immediate reward for achievements
- 5) Focuses on continuous development

Thus, successful and long-term interaction with the "games" is possible under the condition of gaming, the introduction of elements of creativity, the game. Since Generation Y is inclined to invest more in training programs that allow seeing the result in the short term, it may be important to develop seminars and trainings aimed at developing specific applied skills and the ability to comprehend what is happening.

Summing up, it can be said that approaches to staff incentives are now moving away from the usual substantive and procedural incentive theories, they are replaced by new modern approaches and techniques that are developed by the heads of organizations, trying to keep pace with the ever-changing needs of people.