

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

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Управление системой стимулирования персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли

УДК 005.32:331.101.38:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ72	Стасевич Ю.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.ф.н.		

Запланированные результаты обучения по программе
38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	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	Использовать 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	Использовать 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	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	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

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли»

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Н.О. Чистякова
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О – 2ЭМ71	Стасевичу Юрий Владимировичу

Тема работы:

Управление системой стимулирования персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Отчёт по преддипломной практике 2. Учебники и учебные пособия 3. Периодические издания 4. Интернет-источники 5. Электронные ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Анализ теоретических и практических подходов к формированию стимулирования персонала на предприятие нефтегазовой отрасли 2. Общая характеристика организации АО «Томскнефть» ВНК 3. Совершенствование системы стимулирования на примере АО «Томскнефть» ВНК 4. Социальная ответственность
Перечень графического материала	Рисунок 1 - Пирамида потребностей А. Маслоу Рисунок 2 – Разновидности стимулов Рисунок 3 – Классификация персонала в компаниях нефтегазовой отрасли Рисунок 4 – Состав подсистем системы руководства персоналом в компаниях нефтегазовой отрасли Рисунок 5 - Система методов и элементов мотивации персонала
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	

<i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ71	Стасевич Юрий Владимирович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О – 2ЭМ72	Стасевич Юрий Владимирович

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место является комфортным и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. Освещение общее и местно оптимальной мощностью. Также в помещении, где рабочее место находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Полностью отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда».</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Реализация программ по подготовке; квалифицированных кадров; - Улучшение условий жизни работников; - Социальные пакеты компании; - Оплата страхования сотрудников и реализация курортно – оздоровительных процедур.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Участие в благотворительных мероприятиях; - Охрана окружающей среды; - Финансовые затраты на местные сообщества.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности</p>	<p>Анализ коллективного договора и внутренних нормативных регламентов АО «ССК»</p>

Перечень графического материала:

Таблица 12 – Стейкхолдеры предприятия АО «Гомскнефть»

Таблица 13 – Структура программы КСО АО «Гомскнефть»

Таблица 14 – Затраты на мероприятия КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ72	Стасевич Юрий Владимирович		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 137 страниц, 5 рисунков, 14 таблиц, 50 использованных источников.

Ключевые слова: АО «Томскнефть», мотивация, управление персоналом, оплата труда

Объектом исследования является: Система мотивации персонала АО «Томскнефть» ВНК

Цель работы – Разработка рекомендации по способам стимулирования персонала АО «Томскнефть» ВНК.

В результате исследования: определены проблемы и затруднения в реализации действующей системы мотивации персонала и сформулированы рекомендации по ее совершенствованию.

Определения, обозначения, сокращения

АО – акционерное общество

ВНК – Восточная нефтяная компания

КСО – Корпоративная социальная ответственность

Оглавление

Введение.....	11
1 Анализ теоретических и практических подходов к формированию стимулирования персонала на предприятие нефтегазовой отрасли.....	13
1.1 Понятие и виды мотивации	13
1.2 Роль мотивирования и стимулирования в деятельности организации 29	
1.3 Методы улучшения работы подчинённых.....	36
1.4 Системы стимулирования эффективности труда	39
1.5 Опыт зарубежных компаний в сфере мотивации и стимулирования.....	49
1.6 Особенности стимулирования и мотивации на предприятиях нефтегазового комплекса	62
2 Общая характеристика организации АО «Томскнефть» ВНК	73
2.1 История развития предприятия АО «Томскнефть ВНК»	73
2.2 Общая характеристика АО «Томскнефть ВНК».....	76
2.3 Организационно-правовая структура АО «Томскнефть ВНК».....	77
2.4 Задачи и обязательства АО «Томскнефть ВНК»	88
2.5 Особенности кадровой политики на предприятии АО «Томскнефть» ВНК	89
2.6 Анализ системы организации труда и методов мотивации персонала АО «Томскнефть» ВНК.....	100
2.7 Проблемы системы мотивации персонала АО «Томскнефть ВНК»	104
3 Совершенствование системы стимулирования на примере АО «Томскнефть» ВНК.....	108

3.1. Разработка комплексной программы мотивации персонала	108
3.2 Оценка эффективности кадровой политики после проведения разработанных мероприятий.....	113
4 Корпоративная социальная ответственность АО «Томскнефть» ВНК	122
4.1 Определение стейкхолдеров АО «Томскнефть ВНК»	122
4.2 Определение структуры программ корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть ВНК».....	123
4.3 Определение затрат на программы корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть».....	125
4.4 Ожидаемая эффективность программ КСО	126
Заключение	129
Список использованных источников	131

Введение

На нынешнем этапе развития экономики является очевидным тот факт, что ни одна система управления не будет успешно функционировать, не включая в себя эффективную систему мотивации труда, являющуюся основным компонентом мотивационной сферы компании. Данная система отражает побуждающий мотив относительно каждого конкретного работника, будь то рабочий или менеджер, работать настолько эффективно и качественно, чтобы было достаточно для достижения четко поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, которая позволяет в наибольшей степени совместить потребности и интересы работников с основными стратегическими задачами организации, является ключевой задачей кадровой службы.

Проблема мотивации, мотивов поведения и деятельности является одной из центральных не только в психологии, социологии, педагогики, но и в управлении.

Система распределения доходов подразумевает под собой создание определенного механизма, набора инструментов распределения дополнительных доходов. Здесь идет речь о тех дополнительных доходах, которые получаются в результате роста производительности труда именно в том подразделении, в котором трудится работник. Премияльные выплаты в рамках данной системы напрямую зависят от следующих факторов: производительность труда, качество продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей и надежности работы.

Крупные фирмы, которые перешли на гибкую систему оплаты труда, часто прибегают к использованию одновременно обеих систем: на уровне фирмы или отделения таковой является система участия в прибылях; на уровне заводов, отделов - это система распределения доходов.

В каждой эффективно работающей компании действует та или иная система мотивации сотрудников. Одной из главных задач мотивационной системы является сопоставление целей личности с целями фирмы. Однако, каждая из таких систем, как правило, имеет свои недостатки и барьеры, которые

препятствуют реализации целей фирмы, а также удовлетворению личностных потребностей самих работников.

Из этого можно сделать вывод о том, что исследование и анализ каждой конкретной системы мотивации персонала фирмы позволяют определить плюсы данной системы, а, самое главное, выявить ее недостатки, которые в последствие можно и нужно устранить. Это объясняет актуальность данной дипломной работы.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по модернизации организации труда и системы мотивации персонала на примере АО «Томскнефть» ВНК.

Для достижения цели выпускной работы необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать концепцию, разобрать суть мотивационной сферы деятельности компании
2. Выделить ключевые факторы трудовой мотивации персонала
3. Провести анализ мотивационной системы работников АО «Томскнефть» ВНК
4. Сформулировать возможные рекомендации по совершенствованию организации труда и мотивации персонала.

Научная новизна заключается в следующих положениях:

1. Проанализированы теоретические подходы к формированию кадровой политики на предприятиях, с выделением особенностей нефтегазового сектора.
2. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию отдельных элементов кадровой политики на предприятии.

1 Анализ теоретических и практических подходов к формированию стимулирования персонала на предприятие нефтегазовой отрасли

1.1 Понятие и виды мотивации

Проблема мотивации и мотивов поведения - одна из стержневых в психологии. Решение вопросов о возникновении мотивов и целей индивидуальной деятельности всегда представляло большой интерес для исследователей, имело огромное значение для решения многих практических задач.

Для начала обратимся к трактовке мотивации и рассмотрим ее разновидности. Так мотивация как психологическое явление трактуется по-разному: одни исследователи определяют ее как совокупность факторов, определяющих поведение. Другие - как совокупность мотивов; третьи - как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Мы рассматриваем мотивацию как психологическое явление динамического процесса формирования мотива (как основания поступка).

Довольно часто психологи в своих теоретических работах пытаются рассмотреть отдельно мотивацию «внешнюю» - экстринсивную и «внутреннюю» - интринсивную. Но на практике человек не может не зависеть в своих решениях и поступках от влияния окружения. То есть на внутреннюю мотивацию оказывают влияние еще и внешние факторы. Говоря о внешней мотивации необходимо принять во внимание, что обстоятельства, условия, ситуации приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания. Поэтому внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться во внутренние.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий:

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает.

Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Потребности могут быть самыми различными. В своей классической работе «Теория человеческой мотивации» Абрахам Маслоу делит их на условные пять групп (рисунок 1):



Рисунок 1 - Пирамида потребностей А. Маслоу

Вторая стадия - поиск путей устранения потребностей. Поскольку потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит согласование четырех моментов:

1. Что я должен получить, чтобы устранить потребность;
2. Что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
3. В какой мере я могу добиться того, чего желаю;
4. Насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек

затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны представить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Подытожив вышеизложенное, дадим еще одно определение понятия мотивации. Мотивация (motivation - лат.) - состояние личности,

определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию.

Речь идет о мотивации как о процессе, происходящем в самом человеке, направляющем его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом.

Раскрывая сущность процесса мотивации, мы способны понять как свои действия, так и поведение людей, с которыми общаемся, в самых различных ситуациях. Распознавание механизма мотивации необходимо для решения многих практических вопросов, возникающих при функционировании предприятия. Если знания об исследованиях, связанных с потребностями человека, не будут применяться в практической деятельности предприятия, то это напрямую может негативно сказаться на производственном процессе в частности и на продуктивности предприятия в целом.

Поэтому именно такие проблемы интересуют менеджеров, которым очень важно знать мотивы поведения людей их групп с тем, чтобы активно применять свои знания в повседневной работе для повышения эффективности труда коллектива.

Мотивация характерна двумя составными элементами - деятельностью и направленностью. Мотивация всегда связана с определенной ситуацией. Если, скажем, отношение к работе меняется достаточно медленно, то мотивация колеблется в зависимости от рабочей ситуации. Разносторонние исследования и накопленный практический опыт показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются. Позже в определенном диапазоне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие

результаты. После того, как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться.

Отсюда напрашивается вывод: менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня. Только лишь одна активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительного результата не будет, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении.

Подобная ситуация встречается тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль и неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива. Для того, чтобы оптимальным образом обеспечить мотивацию персонала, менеджеру следует иметь в виду обе составные мотивации: активность и направленность. Только это позволит реально улучшить мотивацию персонала.

Но, вместе с тем, создание и поддержание мотивации является достаточно сложным процессом. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой. Поэтому менеджер призван искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом его характере, требовательности и ответственности. Ставшая с течением времени однообразной и рутинной работа не обеспечивает мотивации. Человек по мере своего развития желает иметь все более творческие инновационные задачи. Отсюда следует, что менеджер обязан обеспечивать положение, при котором содержание работы обновлялось бы достаточно часто.

На наш взгляд, существенно, что конкретная постановка и оценка целей, а также точное определение результатов работы улучшают мотивацию. Если нет заинтересованности в получаемых результатах труда, если их достижение жестко не контролируется, подчиненный может придти к выводу, что его работа просто не имеет какой-либо ценности.

Участие персонала в планировании и развитии предприятия в целом, но в первую очередь собственной работы и деятельности подразделения расширяет базу мотивации. Учет предложений снизу является хорошей формой участия. Уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным усиливает их мотивацию. Менеджер просто обязан проявлять подлинный интерес не только к работе своих сотрудников, но и к ним как к личностям, всячески демонстрировать эту свою заинтересованность своим поведением.

Еще один существенный фактор - признание, благодарность руководства за достигнутые результаты, которые весьма активно мотивирует людей. Признание и благодарность должны быть выражены в естественно-доброжелательной форме. Нужно учитывать, что люди не верят красивым, но формальным фразам, в то же время каждый из них очень надеется получить признание, благодарность за свои усилия в работе. Значение благодарности очень велико. Человек оценивает ее как реальное поощрение за достигнутые результаты, приложенные усилия, новаторство, предприимчивость. Если работник чувствует неуверенность в себе или усталость, благодарность всегда придает новые силы.

Мотивацией выступают, например, различные награды и вознаграждения (оплата или другое денежное вознаграждение, почетные знаки, премии за инициативу, памятные подарки, предоставление отпуска). Система оплаты, основывающаяся непосредственно или хотя бы косвенно на результатах работы, выступает важным фактором мотивации. Его отсутствие способно серьезно подорвать эффективность управления.

Поэтому в качестве фактора мотивации все чаще выступает делегирование ответственности за деятельность и результаты, а также полномочий в принятии решений. Персонал поощряется расширением круга своих полномочий, а не к чрезмерно педантичному соблюдению его границ. Выявление и ограничение числа факторов, препятствующих достижению результатов, расширяет возможности мотивации. Здесь особое значение приобретает уменьшение индивидуальных проблем, улучшение условий труда, любые другие моменты, увеличивающие привлекательность работы.

Продвижение по службе, профессиональный рост также выступают факторами мотивации. Планы продвижения по службе должны представлять собой альтернативный вариант сегодняшней деятельности. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снизится, а то и уменьшится до нуля. Использование личных разработок персонала также выступает существенным аспектом мотивации. Мы все хотим, чтобы с нами обращались как с личностями. Поэтому, менеджеру всегда надо подчеркивать ценность и роль трудовой деятельности каждого работника в общих достижениях.

Таким образом, можно естественным путем через работу обеспечить мотивацию и другим. Побуждение подчиненных к качественному труду в процессе определения его результатов является по своему характеру мотивацией и поощрением к достижению конечных целей. Повседневное ситуационное управление требует разностороннего ежедневного побуждения и поддержки. При контроле за результатами, побуждение является обратной связью, а также вознаграждением в соответствии с достигнутыми результатами.

Рассмотрим модель процесса мотивации. Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей.

Потребности представляют собой желания, стремления к определенному результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, личная машина и т.д. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

Наукой и практикой установлено, что потребности - это то, что находится внутри человека. Это - что-то общее для разных людей, но одновременно имеет индивидуальное проявление у каждого индивида. Это то, от чего человек всегда хочет освободиться, так как, поскольку потребность есть, она постоянно о себе напоминает и требует удовлетворения. Люди по-разному устраняют свои потребности, удовлетворяют их, подавляют или не реагируют на них. Потребности возникают осознанно и неосознанно, но не все потребности осознаются и устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они способны изменять форму своего проявления, уровень настойчивости и воздействия на человека.

Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения. Работа на предприятии, в предприятии, фирме - один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребности в признании.

Чтобы пройти больше ступенек по служебной лестнице, человек должен направить свою личную энергию на достижение определенной организационной цели. Отсюда задача менеджера в процессе мотивации работников - в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Менеджер также призван помочь подчиненным осознать и оценить достоинства, которые

предоставляет им эта работа, это предприятие, организация, фирма, с тем, чтобы поведение работника было направлено на успешное достижение поставленных целей.

В этой связи понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется. Добившись продвижения по службе, успешно завершив выполнение сложного проекта, получив благодарность от руководства, коллег, а также премию, прибавку к зарплате, люди ощущают чувство удовлетворения.

Дадим определение этому человеческому чувству: удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Отсюда сделаем один из наиболее важных выводов - результативный труд ведет к удовлетворению.

Также в менеджменте большое значение уделяется учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Некоторые работники не без успеха балансируют между желанием ограничить количество и качество прилагаемых трудовых усилий и в то же время избежать неприятностей. В свою очередь, некоторые менеджеры мотивируют служащих к работе именно на таком уровне. При данном, на наш взгляд, некорректном стиле руководства такие работники убеждены, что их нынешняя работа - это простой обмен их времени и энергии на деньги, необходимые им для жизни.

Если мотивация приняла такую форму - это сигнал, что попытки руководства побудить служащих к увязке своих целей с целями организации завершились неудачей. Служащие, мотивируемые на этом уровне, вряд ли будут удовлетворены своей работой, менеджерами и предприятием в целом. Отсюда вполне реальны прогулы, текучесть кадров, что в последствие сказывается на работоспособности предприятия в целом.

Для тех служащих, чей уровень мотивации характеризуется оптимально отличным поведением, работа является желанной частью, смыслом жизни, что в итоге приносит награды и удовлетворение. При этом исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются полностью лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. На этом уровне для работников имеет ценность не только материальное поощрение, но и моральное. В этом случае задача менеджера заключается в обеспечении работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей, в рабочем процессе, в обмен на их энергию и трудовую отдачу.

При этом важно, что вопросы характеристики мотивации достаточно разносторонни, они касаются сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики самого процесса мотивации. В принципе - мотивация человека к деятельности представляется в качестве системы движущих сил, побуждающих человека к осуществлению каких-то конкретных действий. Указанные силы находятся вне и внутри человека. Они побуждают его осознанно или неосознанно совершать определенные поступки. Связь между такими силами и действиями человека базируется на очень сложной совокупности взаимодействий, из-за чего разные люди совершенно по-разному реагируют на одинаковое воздействие со стороны тех же самых сил. Поведение человека, осуществляемые им действия также способны воздействовать на его реакцию, в результате чего способна меняться степень влияния, воздействия, а также направленность поведения, побуждаемая данным воздействием.

Исходя из вышеизложенного, необходимо дополнить первоначальное определение мотивации: мотивация - есть совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. На него мы и будем опираться в своей

работе. При этом воздействие мотивации на поведение человека связано со многими обстоятельствами, во многом индивидуально и способно изменяться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную.

Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к отрицательному воздействию наказания и, в конце концов, перестают реагировать на него. Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и вознаграждение. Если человек все время получает, например, материальную награду, то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать. Человек не будет трудиться, если у него нет потребности (мотива) в получении предоставляемого блага.

Уровень же приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения. Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от

выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия и т.д.).

Поскольку все люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Руководство должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу. Также менеджер должен формировать высокий, но реалистичный уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

Мотивация в трудовой деятельности человека оказывает воздействие на усилия; старания; настойчивость; добросовестность; нацеленность.

Одинаковую работу человек способен проделать, затрачивая разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может и вполовину. Он может стремиться к работе «полегче», а порой берется за сложную и трудную работу, способен выбирать решение попроще, а может браться за сложное решение. Все это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату усилий при выполнении своей работы.

Человек по-разному старается, реализуя свою роль и назначение в организации. Одному безразлично качество его труда, другой хочет делать все как можно лучше, работать с максимальной отдачей, не отлынивать от работы, стремится к повышению своей квалификации, совершенствует свои способности к работе, к взаимодействию с другими сотрудниками. Важной особенностью трудовой деятельности, на которую воздействует мотивация, является проявление настойчивости в продолжении и развитии начатого дела. Еще очень часто встречаются люди, которые, приступив к работе, быстро теряют к ней всякий интерес. Потеря его и отсутствие настойчивости способно привести к сокращению усилий, выполнению заданий на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости

негативно воздействует на доведение начатого дела до конца. Работник порой способен выдвигать отличные идеи и ничего не сделать для их реализации, что означает для организации упущенные возможности.

Добросовестность при исполнении работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм для большинства работ выступает основным условием их успешной реализации. Работник может иметь высокую квалификацию, обширные знания, быть созидателем, много трудиться, но при этом относиться к своим обязанностям спустя рукава, что сводит на нет все положительное в его деятельности. Поэтому руководство предприятия, должно стремиться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников нужные для работы характеристики их поведения.

Направленность на результат как особенность деятельности конкретного человека свидетельствует о том, к чему он стремится, осуществляя конкретные действия. Человек способен выполнять свою работу, так как она дает ему удовлетворение (моральное или материальное), но может делать ее и потому, что стремится помочь своей организации достичь ее целей. Поэтому для руководителей столь важно правильно оценивать направленность действий своего работника, а также не менее важно уметь с помощью мотивирования направлять эти действия на реализацию определенных целей и задач предприятия.

Поэтому, понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей становится очевидным.

Хочется отметить, что интересен вопрос соотношения вышеупомянутой «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Ведь деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов,

возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи).

Мотив вызывает определенные действия индивида. Мотив находится «внутри» его, имеет индивидуальный характер, связан с множеством внешних и внутренних факторов, а также с действием других, возникающих наряду с имеющимися мотивами. Мотив побуждает человека к действию, но и фиксирует, что и как надо сделать. Если какой-то мотив вызывает действия по устранению потребности, то у разных людей они могут быть отличны, даже при одинаковой потребности. Человек способен воздействовать на свои мотивы, ограничивать их действие или даже устранять их из своего мотивационного потенциала.

Не секрет, что поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Структура мотивации характерна определенной стабильностью, но в то же время она способна изменяться, в том числе сознательно, в рамках воспитания человека, повышения его образования и т.д.

Поэтому, в первом случае мотивацию именуют «внутренней», ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, к завершению работы, к познанию и т.д. В ином случае мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются воздействием извне. Такую мотивацию можно назвать «внешней». Здесь в этом качестве выступают процессы мотивирования (оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.).

Но в жизни нет четких разграничений «внутренней» и «внешней» мотиваций. Некоторые мотивы в одних ситуациях порождены «внутренней» мотивацией, а в других - «внешней». Иногда мотив одновременно порожден

разными системами мотивации. Отсюда, менеджмент должен опираться на «внешний» тип мотивации, но принимая во внимание и возникновение «внутренней» мотивации.

Мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако хочется отметить, что между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности порой не имеется прямой зависимости. Так иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет результаты худшие, нежели человек менее или слабо мотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последние оказывает влияние много других факторов, в частности, квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, воздействие на процесс работы со стороны окружения и т.д.

Разрыв между мотивацией и конечными результатами труда - серьезная управленческая проблема: как же оценивать результаты работы каждого работника и как его поощрять. Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и заторачивавшего большие усилия. Если же стимулировать работника в прямой зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то реально снижение результатов работы менее мотивированных, но производительных тружеников. Поэтому, как правило, решение подобной проблемы носит сложный ситуационный характер. Менеджер должен осознавать, что в руководимом им коллективе данная проблема может иметь место и ее решение отнюдь не является очевидным и иногда может базироваться на интуитивном уровне. При этом задача менеджера правильно оценить ситуацию, выработать правильное решение и найти подход при его реализации [26, с.39].

Далее хотелось бы рассмотреть такое понятие, как мотивационная направленность личности.

Существует два типа мотивационной направленности личности: мотивация на достижение успеха и мотивация на избегание неудачи. Ярко проявляется эта особенность уже с детского возраста. Например, ребенок, который делает школьные уроки для того, чтобы «не поставили двойку», «не наказали», «не заругали», демонстрирует мотивацию на избегание неудачи. Несложно предположить, что результат в таком случае скорее всего будет невысок, ведь тройка, полученная в школе, - это достигнутая цель («не получить двойку»). Ребенок, ориентированный на достижение успеха, будет стремиться «стать лучше всех» (например, вариант - «лучше Иванова»), «знать как можно больше», «закончить четверть только на отлично», «получить от родителей подарок за хорошие оценки» и т.п. Поскольку верхней планки в этих случаях в явном виде нет, ребенок будет достигать несравненно более высоких результатов, нежели с избегательной мотивацией.

Также можно наблюдать мотивационную направленность по многим проявлениям (поступкам, действиям, целям) человека в социальной среде.

Так, человек, направленный на избегание неудач, мотивируется в первую очередь страхом. На вопрос «зачем ты делаешь то-то или так-то» люди с избирательной мотивацией чаще всего отвечают: «Если я не сделаю этого, то меня накажут (лишат премии, оштрафуют, объявят выговор, уволят, лишат каких-то благ)».

Человек с достигательной мотивацией, скорее всего, будет говорить о развитии предприятия, об ответственности, которую он на себя принял, о деньгах, которые он, таким образом, может заработать, о коллективе, который на него надеется и т.д.

Однако есть функции, которые сотрудник с избирательной мотивацией просто провалит. Это функции, связанные с управлением, самостоятельными действиями, ответственностью в принятии решений и т.п. И есть функции, где, скорее всего, неуспешным будет человек с достигательной мотивацией. Это работа, связанная с рутинными

обязанностями, не требующими развития, например, бухгалтерия (здесь речь не идет о руководителях подразделений). Так бухгалтеру-кассиру противопоказано значительно развивать свои рабочие функции. Для «достиженца» это будет скучная рутина, не предполагающая ни материального, ни карьерного, ни профессионального роста. А, следовательно, можно ожидать от подобного сотрудника проявлений невнимательности, рассеянности, потери интереса к своей работе. Руководители разных уровней должны знать, насколько это опасно для предприятия. Поэтому выход из этой ситуации очевиден: эту работу должен выполнять сотрудник со слабой достижительной, а значит, сильной избирательной мотивацией.

С другой стороны, на любом предприятии есть позиции, которые напрямую связаны с развитием. Например, должность страхового агента (не говоря о руководителях) связана с развитием клиентской базы предприятия. Становится очевидным, что на этой позиции успешным будет только человек с достижительной мотивационной направленностью.

Повлиять на мотивационную направленность личности менеджеру крайне трудно, поэтому уже при формировании рабочего места ему необходимо четко представлять, какой сотрудник лучше справится с данными функциями.

1.2 Роль мотивирования и стимулирования в деятельности организации

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека к правильному использованию стимулов к труду. Давайте рассмотрим эти понятия.

Мотивы (motif - фр.) побудительная причина, повод к тому или иному действию — это совокупность психических движущих причин, обуславливающих поведение, действие и деятельность людей. В основе мотивов лежат потребности, интересы, склонности и убеждения. Мотив не

только побуждает человека к действию, но и определяет, как это действие будет осуществлено. Понимание мотивов дает возможность менеджеру осознать субъективные движущие причины, которыми руководствуется человек в своей деятельности.

Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Состояние различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и т.д. Мотивационная структура отдельного человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Отсюда дадим определение понятию «мотивирование»: мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к определенным действиям посредством пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование - сердцевина управления человеком. Эффективность управления во многом обуславливается тем, насколько успешно осуществляется само мотивирование.

Поэтому менеджер, зная то, какие мотивы лежат в основе действий его подчиненных, может попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

В зависимости от того, какие при этом преследуются цели, какие задачи мотивирование решает, выделяют основные типы мотивирования. Так, посредством внешних воздействий на человека приведятся в действие конкретные мотивы, побуждающие человека к определенным действиям, приводящим к необходимому результату. При этом важно точно знать то, какие мотивы способны побуждать человека к желательным действиям, а

также каким образом вызывать эти мотивы. Данный тип мотивирования похож на торговую сделку: «Я даю тебе то, что тебе надо, а ты предоставляешь мне то, в чем я нуждаюсь». Если у двух сторон не оказывается точек соприкосновения, процесс мотивирования не имеет места.

Иной тип мотивирования ориентируется на формирование конкретной мотивационной структуры человека. Здесь основное внимание обращается на развитие и усиление необходимых мотивов действий человека, или ограничение действия мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком. Данный тип мотивирования имеет характер воспитательного и образовательного и может быть не связан с конкретными действиями, которые предполагается получить от человека как итог его деятельности. Подобное мотивирование связано с большими усилиями, требует многих знаний и способностей для его реализации. Его результаты, как правило, намного выше результатов первого типа мотивирования. Предприятия, использующие его в своей практике, намного успешнее управляют своими сотрудниками.

Разные типы мотивирования нельзя противопоставлять друг другу, поскольку обычно при руководстве, на практике стремятся сочетать достоинства этих типов мотивирования.

Теперь рассмотрим такие понятия как стимул и стимулирование. Раздражение мотивов происходит под влиянием стимулов (*stimulus* - лат.) - заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступает то, что человек желал бы получить в результате определенных действий. Различают 4 основных вида стимулов: принуждение, материальное, моральное поощрение и самоутверждение.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что

может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

В современной теории управления персоналом представлено большое количество классификаций стимулирования. Наиболее полной, на наш взгляд, является классификация, представленная на рис. 2.

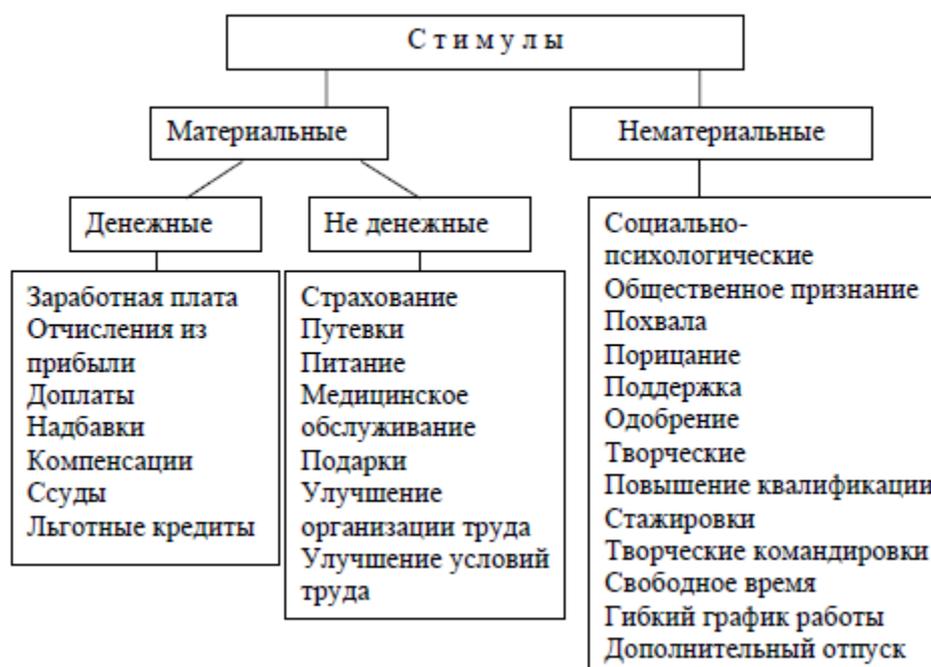


Рисунок 2 – Разновидности стимулов

Конкретизируем каждую составляющую разновидности стимулов:

1) Негативные стимулы:

- замечания, предупреждения, выговоры;
- штрафы, возмещение убытков;
- понижения оклада, разряда, перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности;
- снижение премии, годового вознаграждения;
- перенос очереди на получение благ от организации;
- отказ в ссуде, кредите;
- перенос отпуска на неудобное время;
- общественное порицание, сатирические стенгазеты и листки, вымпелы для отстающих, звания и др.;
- угроза увольнения.

2) Материальные денежные стимулы:

- переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности;
- доплаты и надбавки;
- целевые премии;

- повышение в должности.

3) Материальные не денежные (натуральные) стимулы:

- жилье;
- автомобиль, гараж, стоянка;
- земельный участок, дача;
- места в детских учреждениях;
- путевки в места лечения и отдыха, туристические;
- диетическое питание;
- дефицитные товары;
- телефон;
- ссуды, кредит;
- право работы по совместительству;
- экскурсии и командировки по обмену опытом;
- ценные подарки;
- право приобретения в организации товаров и услуг;
- предоставление работнику (и членам его семьи) права пользования благами, находящимися в собственности организации;
- перевод в другую организацию;
- право сменить профессию в рамках организации;
- возможность обучения.

4) Моральные стимулы:

а) Моральные поощрения общего действия: благодарность; почетная грамота; фотография на доску почета; заслуженный работник; ордена и медали; высшие звания; наставник молодежи.

б) Целевые эталонные поощрения: отличник качества; коллектив высокой культуры.

в) Целевые соревновательные поощрения: победитель соревнования; лучший по профессии; победитель конкурса; рекордсмен; чемпион; «Победа в соревновании сама по себе есть поощрение».

5) Организационные стимулы:

- максимальная автономия в работе;
- самоконтроль качества и результатов работы;
- свободный распорядок работы, свободные дни;
- дополнительное распоряжение ресурсами;
- контрактная форма найма.

б) Участие в совладении и управлении:

- участие в совладении: участие в прибыли; участие в капитале.
- участие в управлении: полное и своевременное информирование работающих; участие в выработке решений; участие в принятии решений.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, но, как правило, не все исследователи указывают на данное отличие. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Концепция стимулирования основывается на применении стимулов, как внешних воздействий на человека для координации его деятельности (например, применение наказания, поощрения, повышение в должности и т.п.).

Кроме стимулирования к мотивации относят такие усилия менеджера, которые направлены на формирование определенной мотивационной структуры работника. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Менеджер должен развивать и усиливать положительные мотивы работников и ослаблять нежелательные. С помощью воспитательной и общеобразовательной работы он организует такую мотивационную структуру работников, которая в дальнейшем не требует дополнительного стимулирования.

Таким образом, применение воспитания и обучения, как одного из методов мотивирования людей, приводит к тому, что сами члены проявляют заинтересованность в делах организации, не получая соответствующего стимулирующего воздействия. При этом, чем выше уровень развития

отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

1.3 Методы улучшения работы подчинённых

В любой организации менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих. Существуют всевозможные простые способы изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Методы усовершенствования параметров работы основаны на повышении разнообразия умений и навыков. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия, разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам также необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков, то есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника.

Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Итак, рассмотрим некоторые методы улучшения работы подчиненных:

1. Повышение целостности работы.

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контролирования качества работы значительно повышает целостность.

Необходимо также иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников. При возникновении трудностей с обеспечением «содержания» работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья. Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных, до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручать всю работу одному исполнителю.

2. Повышение важности работы.

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве. Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания менеджеру необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет

зависеть от скорости и качества выполнения данной работы и как эта работа «вливается» в работу предприятия в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

3. Увеличение автономии.

Работа менеджера состоит в решении задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низшего уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрирует усилия менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников. Передача права принятия решений низшего уровня подчиненным может рассматриваться как благо, при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию, и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел предприятия.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров -

предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту. В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам, он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишённые свободы выбора, работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение. Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа.

1.4 Системы стимулирования эффективности труда

На основе систем мотивации труда строятся системы стимулирования труда, привлечение работников к высокопроизводительному труду, вовлечение их в процессы совершенствования организации производства и труда, участие в рационализаторской деятельности предприятия. Стимулирование труда - способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологий.

Как известно, существует две системы стимулирования труда: материального стимулирования и морального стимулирования.

Система морального и материального стимулирования труда на предприятиях предполагает комплекс мер, направленных на повышение

трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества.

Система материального стимулирования включает оплату труда, социальные выплаты и льготы, системы участия в прибылях.

Система морального стимулирования включает гарантии занятости, предоставление возможность повышения квалификации, должностное продвижение работника, предоставление определенной самостоятельности в выполнении возложенных функций или производственных заданий, содержательную работу, участие в принятии решений на более высоких ступенях управления.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты труда и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Основные формы стимулирования труда персонала предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Формы стимулирования персонала

Формы стимулирования труда персонала	
Материальное вознаграждение	Дополнительные стимулы
1. Заработная плата	1. Оплата транспортных расходов
2. Бонусы	2. Медицинское обслуживание
3. Участие в прибылях	3. Помощь в обучении
4. Участие в акционерном капитале	4. Сбережения
5. Дополнительные выплаты	5. Пенсии
6. Отсроченные платежи	6. Отпуск
	7. Выходные дни
	8. Страхование

Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно отметить бонусы, которые постепенно входят в практику

предприятий, заменяя тринадцатую зарплату. Бонусу в отличие от зарплаты предшествует оценка, или аттестация персонала.

Важными, в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Возрастающее значение нематериальных стимулов можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретает в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкает работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Рассмотрение форм и систем заработной платы, с точки зрения мотивации труда, говорит о том, что эффективное управление материальным стимулированием должно включать исследование его мотивационных аспектов и в практике управления организацией труда, в частности нормированием труда, и с точки зрения соответствия форм заработной платы производственным условиям, и самого уровня заработной платы.

Работники четко знают, что они вкладывают в работу и что получают за нее. Практика показывает, что, если работники получают повременную оплату и считают, что им переплачивают, они стремятся повысить качество работы и увеличить ее объем, чтобы сократить разрыв на «входе и выходе». И наоборот, если работники считают, что оплачиваются ниже того уровня, на который они претендуют, количество и качество их работы уменьшается и ухудшается.

Что же касается сдельной заработной платы, то мотивационный эффект зависит от условий ее применения. Если ужесточение норм или снижение сдельных расценок сводят на нет повышение затрат трудовых усилий, это приводит к деформационному эффекту сдельной заработной платы. Если при сдельной заработной плате рабочие резко повысят выработку, что приведет к тому, что сдельные расценки будут уменьшены, рабочие будут работать так, чтобы выработать определенный размер заработной платы, но чтобы нормы не были бы урезаны, а ставки занижены.

Правильный выбор форм и систем заработной платы в конкретных производственных условиях, соответствие уровня заработной платы выполняемой работе играет важную роль в повышении мотивации для увеличения качества труда работников предприятия.

Таким образом, системы мотивации и стимулирования труда используются как инструмент в определении поведения работников на производстве, его ценностных установок, и, в конечном итоге, для отбора работников по личностным характеристикам.

Далее обратим внимание на мотивационные факторы, в наибольшей степени, влияющие на поведение работника в процессе трудовой деятельности.

Стимулирующий эффект организационной культуры

Для начала рассмотрим влияние организационной культуры на мотивацию сотрудников.

По мнению специалистов, влияние организационной культуры и групповых ценностей является одним из важных факторов мотивации (или демотивации) работников. Эффективному менеджеру при работе с персоналом

следует учитывать потребность человека в признании коллективом и целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия группы.

По теории мотивации А. Маслоу одной из основных потребностей человека является принадлежность его к группе, или социальная потребность.

Рассмотрим, как организационная культура влияет на мотивацию сотрудников.

Она пробуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм (они есть в любой устойчивой группе, хотя могут быть и негативными в общепринятом смысле). Мы мотивированны, когда получаем признание людей, входящих в нашу

референтную группу, т.е. тех, чье мнение для нас значимо. Поэтому мотивация сотрудника в организации подразумевает воздействие на него коллектива и групповых норм.

Если не придавать этому особого значения, то можно столкнуться с появлением неформальных течений и лидерства, при этом воздействие группы на человека становится стихийным, выходит из-под контроля руководителя, в то же время оно может оказывать довольно сильное влияние на мотивацию и модели поведения сотрудника. Противоположный вариант - когда на предприятии уделяется достаточно внимания воздействию коллектива на каждого служащего - значительно более удачен: он позволяет добиться предсказуемости событий и мотивированности персонала.

В этой связи рассмотрим влияние устоявшихся норм коллектива на его участников.

Безусловно, у разных людей различная степень зависимости от групповых норм, а также потребность в принадлежности к команде. Однако существуют закономерности, которые стоит учитывать:

1. Чем больше тяготение к внешней оценке и необходимость в поддержке окружающих, тем сильнее человек зависим от группы, нуждается в принадлежности к ней и одобрении. Важно определить его референтные группы (их может быть несколько) и сферы их влияния. Например, для сотрудника мнение его коллег относительно его человеческих качеств бывает более важным, чем взгляд руководителя, и, наоборот - в случае оценки его профессиональных качеств. Референтная группа и степень ее влияния на человека может меняться с течением времени, а также под воздействием грамотного менеджмента.

2. Чем чаще используется вид влияния «закон - так принято» (и при этом приводит к успеху), тем большее влияние на сотрудника оказывают групповые нормы и ценности. Кроме того, еще при приеме на работу человеку необходимо объяснить, что принято в предприятии, что не приветствуется и почему. Существует важная закономерность: только на

некоторых людей подход «так принято» действует сам по себе. Для абсолютного большинства он становится понятным, если начать с обозначения общей для сотрудника и организации ценности и вывести из нее норму.

3. Если при подборе работника выяснилось, что его ценности почти полностью совпадают с существующими в группе (с организационной культурой предприятия или субкультурой подразделения), его включение в командное взаимодействие и влияние на него групповых ценностей будет эффективнее.

4. Если у сотрудника присутствуют такие мотиваторы, как «атмосфера», «коллектив», «команда», и им подобные, это означает довольно высокую степень влияния, которое можно оказывать на сотрудника с помощью групповых ценностей, норм, а также оценок.

Нет сомнения в том, что, на потребность в принадлежности и признании группой большое влияние оказывает прошлый опыт человека, его воспитание, а также в определенной степени профессия и род занятий. Более зависимыми от коллектива становятся те, чья работа предполагает постоянное групповое взаимодействие, т.е. обязательства и зависимость.

Немаловажным является и то, при каких условиях происходит усиление воздействия группы на ее членов.

В организации есть возможность целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия группы. Известен тот факт: любая оценка, будь она положительной или отрицательной, в ситуации публичности принимается гораздо серьезнее и сильнее. Поэтому во многих компаниях эффективно используется награждение отдельных сотрудников на общих собраниях, поощрение сотрудника в присутствии коллег, а так же соревнования, в которых участвуют все сослуживцы. Руководителю важно правильно принимать силу подобного воздействия.

Публичная негативная оценка или порицание также является мощнейшим оружием, однако она опасна тем, что можно навсегда

демотивировать человека, а в отдельных случаях - даже создать у него значительные комплексы. Старшее поколение помнит, каким страшным наказанием в прежние годы был публичный «разбор полетов» на партийных или профсоюзных собраниях. В некоторых организациях и сейчас увлекаются подобными мерами. Важно понимать, что публичная критика воспринимается очень болезненно, порождая ответную агрессию или уход в себя, депрессию, стресс. Если цель - исправить ситуацию, а не добиться увольнения человека с работы, то лучше избегать подобных порицаний в присутствии коллектива или делать их без упоминания конкретного адресата.

Если воздействие на человека происходит при активном вовлечении участников группы в этот процесс, то это многократно усиливает эффект. Стоит воспользоваться этим способом, чтобы дать сотруднику позитивную мотивацию, выразить ему доверие, поощрить и т.д.

Между тем влияние группы может быть как позитивным, так и негативным. Последнее возникает, например, когда коллеги демонстрируют равнодушие при награждении работника или когда при групповом обсуждении появляются сомнения, которых не было раньше.

Хочется добавить, что в восточной культуре, воспитании и менеджменте все построено на культе команды, человек не рассматривается как самостоятельный индивидуум, а только как часть группы. Отсюда возникло такое понятие, как «пожизненный найм», т.е. невозможность быстро подняться по служебной лестнице, отсутствие шанса поменять работу без значительных потерь для карьеры. Также обязательны совместный досуг с коллегами, причем домочадцы тоже дружат с семьями сослуживцев. У человека, выпавшего из группы, полностью разрушается карьера; и он и его семья теряют круг общения.

Система нефинансовых вознаграждений

Здесь мы будем вести речь о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Дело в том, достойно платить

сейчас может большое количество предприятий. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими - нематериальными (нефинансовыми) категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим.

Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые предприятия используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации, а также приверженности к организации.

Существует множество различных видов нематериальных вознаграждений. Но при этом общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует, а перечисляемые ниже являются наиболее распространенными:

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Особым случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска.

Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы.

И, наконец, весьма популярным в последнее время является метод «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует предприятие, фирма, компания. Прежде всего, это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, подарки ко дню

рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «по послабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции предприятия.

В-третьих, различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилей фирмы, выпуск новой модели продукции, чествование ветеранов и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, профессиональный праздник и т.д.), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории мы бы отнесли оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

В-четвёртых, тип вознаграждений, которые можно назвать «вознаграждения-признательности». Эта категория нематериальных вознаграждений является одной самых значимых. Прежде всего, это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие предприятия (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на Доске почета, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими способами. Так, например, в Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в предприятии Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников предприятия (внутри аэробуса увековечены их имена). В результате успехи Walt Disney Co. общеизвестны, а Southwest Airlines отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний.

В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет предприятия, фирмы (за которым часто следует

повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования предприятия для реализации собственных проектов. В АН «Сфера» проводятся мероприятия по повышению квалификации, дополнительному обучению и профилированию. К сожалению, они проводятся в основном с руководителями среднего и высшего звена.

В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащённости рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

Хочется отметить, что в последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом - из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

1.5 Опыт зарубежных компаний в сфере мотивации и стимулирования

Проблемы мотивации труда

В процессе производства менеджеры зачастую сталкиваются с проблемами повышения мотивации труда. Для решения этих проблем необходимо с особой тщательностью подходить к рассмотрению способов улучшения мотивации труда и вопросов, связанных с этим процессом. Эти способы объединяются в пять относительно самостоятельных направлений:

1. Материальное стимулирование.
2. Улучшение качества рабочей силы.
3. Совершенствование организации труда.
4. Вовлечение персонала в процесс управления.
5. Неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но при этом возникают проблемы, связанные с тем, что постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство

заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низшего уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая «сработала» один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, усиливается потребность в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда, которое содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда. Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

В этом направлении повышения мотивации тоже существует ряд проблем, связанных с дополнительными денежными и временными тратами при обучении и улучшении квалифицированности работников для вовлечения их в процесс ротации и расширения трудовых функций.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы - низкую трудовую культуру самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на российских передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительностью, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали.

1. Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах.
2. Правильно располагать и хранить нужные предметы.
3. Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте.
4. Постоянная готовность рабочего места к проведению работы.
5. Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке на соответствие его содержания указанным правилам. Рабочие должны быть прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается тарифная часть его заработка (например, на 10% и т.д.). Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда и культуры производства.

Отечественный и зарубежный опыт повышения мотивации труда

Изучение проблемы мотивации и стимулирования труда ведется не один десяток лет и в нашей стране. Во времена СССР в этой области постоянно шли эксперименты, и опыт передовых предприятий пропагандировался по всей стране. Однако сама методология исследований и выводы, которые делались из получаемых результатов, определялись узкими рамками мощного идеологического давления со стороны существующего политического режима. Их подгонка под «правильные» представления о социалистической морали и нравственности сильно ограничивала развитие представлений о движущих силах человеческого поведения и делала их односторонними.

Девяностые годы 20-го века - период перехода от плановой экономики к рыночной и время глубокого экономического кризиса в Российской Федерации - ознаменовались почти полным затишьем в теоретических и практических исследованиях в сфере трудовой мотивации. И лишь в начале 21-го века, вместе с процессами экономического роста и стабилизации, в экономике России обозначилось повышение интереса к этим

вопросам. Государственные и частные, крупные и мелкие предприятия осознали, что эффективная работа организации и развитие конкурентных преимуществ невозможны без усиления трудовой мотивации персонала и использования новых форм стимулирования труда. Это подталкивает руководство многих компаний к поиску и апробированию новых форм и методов мотивации персонала.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег. Сегодня особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,

- применять программы обогащения труда и ротации кадров;

- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;

- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;

- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, дачного участка, бытовой техники, автомашин и т.д.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Также работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля. А так как большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания, важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый нормальный человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившимся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице, тем самым, повышая мотивацию к творческому поведению.

Теория мотивации труда на Западе

В практике американских фирм используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты.

Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Процедура награждения проводится в соответствии с

достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Существует еще один из действенных методов мотивации, применяемый за границей - создание самоуправляемых групп. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

На Западе существует множество теорий мотивации труда. К примеру, теория Д. Мак-Клелланда делает упор на потребности высшего уровня: власть, успех, причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них, например: люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящимися отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня .

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность самим доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, которая даст им возможность широкого общения.

Система PFP в США и Западной Европе

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (далее, для удобства - PFP).

Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты, системе «fat cat».

Существует множество типов гибких схем оплаты труда. Рассмотрим основные из них:

1. Комиссионные.

Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. 2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей.

Это наиболее распространенный тип PFP-планов. Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. В настоящее время ведутся разговоры о введении PFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника.

Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми предприятию в настоящий момент (так называемые hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность предприятию, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для предприятия. В-третьих, это могут быть премии «звездам» предприятия.

4. Программы разделения прибыли.

При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли предприятия. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в этом случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников предприятия.

5. Акции и опционы на их покупку.

При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров предприятия принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Итак, плюсы PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и предприятию. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Необходимо упомянуть несколько пунктов, которым должно следовать предприятие для эффективного применения подобных методов:

Во-первых, это оценка организационной культуры использования PFP.

Во-вторых, анализ ситуации на рынке. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент.

В-третьих, это оперативность действий, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих PFP-планов и при необходимости их пересмотр.

В-четвертых, долгосрочность внедряемых программ. Сотрудники должны чувствовать, что PFP - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс.

В-пятых, премирование «звезд», т.е. тех работников предприятия, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой.

В-шестых, наделение менеджеров полномочиями. В некоторых компаниях (таких, например, как «МСИ») система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками.

В-седьмых, экспериментирование. Ярким примером творческого подхода к реализации системы PFP является схема «оплата против риска», которую используют сотрудники предприятия «Херох», занимающиеся информационными технологиями. Для того, чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Конечно же, существуют и пункты, по которым критикуют PFP. Но подавляющая часть этой критики направлена не на систему как таковую, а на

неудачные способы ее применения. Часто сомнению подвергается тот факт, что вознаграждение сотрудника во многом определяется субъективным мнением менеджера, которому сложно установить и описать значимые различия между хорошо выполняющими свою работу подчиненными. Чтобы преодолеть эти трудности, компания должна использовать независимые методы оценки, не базирующиеся исключительно на личных симпатиях и антипатиях.

Второй пункт критики в том, что PFP, по мнению некоторых исследователей, наносит непоправимый удар по командной работе, порождая ненужную конкуренцию среди сотрудников (хотя сейчас все чаще применяются именно «командные вознаграждения»).

В то же время данная система приносит организации большие дивиденды в виде высокой мотивации сотрудников, роста отдачи от них и как итог увеличение прибыли всего предприятия.

Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии

Одним из факторов успешного развития японской экономики является эффективная система стимулирования труда. Она интегрирует хорошо продуманные и неукоснительно используемые (особенно на крупных и крупнейших предприятиях) формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые по своему характеру подразделяются на две тесно связанные между собой группы экономических и психологических стимулов:

1. Заработная плата и «бонусы».

Главным экономическим стимулом повышения трудовой активности работников является заработная плата. Задержка ее выплаты на японских предприятиях исключена. До второй половины 80-х годов по среднему уровню заработной платы Япония заметно отставала от ведущих стран Запада, но в середине 90-х годов ситуация в корне изменилась, и Япония по

этому показателю вышла в мировые лидеры и отстаивает эти позиции до сегодняшнего времени, таблица 2.

Таблица 2- Почасовая заработная плата в обрабатывающей промышленности развитых стран (в долл. США)

Страна	1987 год	1997 год	2007 год
Япония	7,41	22,70	39,34
США	9,91	12,06	24,15
Германия	9,75	15,17	27,73
Англия	6,93	9,69	15,02
Франция	6,82	9,12	14,46
Тайвань	1,64	3,89	7,56

На фоне значительного общего повышения среднего уровня заработной платы в последние годы особенно заметен ее рост на крупных предприятиях, что связано с более высоким уровнем их прибылей и конкурентоспособности. Традиционный принцип - чем крупнее предприятие, тем выше заработная плата - продолжает действовать и сегодня, таблица 3.

Таблица 3 - Среднемесячная номинальная заработная плата в японской промышленности в зависимости от размера предприятия (тыс. иен)

Годы	Предприятия с числом занятых, человек		
	более 500	100-449	5-25
2002	462,1	374,1	271,0
2003	476,3	381,5	287,8
2004	482,8	391,1	294,6
2005	482,7	398,2	294,8
2006	488,8	410,0	298,7

Помимо основной заработной платы работники дважды в год (летом и зимой) получают денежные премии («бонусы»), размер которых зависит от результатов деятельности предприятия. Величина этих единовременных выплат на предприятиях с числом занятых более 30 человек достигает в среднем трех с половиной месячных зарплат. На некоторых крупных

предприятиях общая сумма летних и зимних «бонусов» в отдельные годы достигает 4-х и даже 6-ти месячных зарплат, таблица 4.

Таблица 4 - Средние размеры «бонусов» на предприятиях Японии с числом занятых более 30 человек

Годы	Летние «бонусы»		Зимние «бонусы»	
	тыс. иен	количество месячных зарплат	тыс. иен	количество месячных зарплат
1990	348,7	1,56	416,2	1,85
1995	411,0	1,47	490,6	1,75
2000	501,7	1,51	563,1	1,78
2005	540,3	1,52	602,7	1,80

2. Единовременные пособия

Эффективным стимулом является предоставление работникам материальной помощи в виде различных единовременных пособий - на жилье, некоторые виды коммунальных услуг, питание, одежду, транспорт, культурные и медицинские нужды. Эти пособия носят разовый характер и выплачиваются лишь в исключительных случаях, являясь, по сути, своеобразной благотворительной помощью.

3. Выходные пособия

Работникам крупных компаний осуществляется заранее оговоренная единовременная выплата в форме выходных пособий при уходе на пенсию по достижении пенсионного возраста. Это либо особая единовременная сумма, либо сумма, эквивалентная заработанной пенсии.

Размер выходного пособия (единовременная сумма плюс сумма, эквивалентная пенсии) зависит как от стажа работы (но не менее 20 лет), так и уровня образования работника. Средняя его величина на крупных предприятиях исчисляется, как правило, десятками миллионов иен, достигая 26 - 50 месячных зарплат, или двух - четырех годовых (таблица 5.).

Таблица 5 - Средний размер выходных пособий на крупных предприятиях Японии

Образование	Стаж работы	Размер пособия (млн. иен)		Количество ежемесячных заработных плат	
		2000г.	2005г.	2000г.	2005г.
Университетское	20 - 24 года	12,9	13,7	27,6	26,9
	25 - 29 лет	18,3	19,7	35,6	37,5
	30 - 34 года	22,7	27,8	42,3	43,5
	более 35 лет	24,8	30,6	46,5	50,0
	20 - 24 года	9,6	11,1	26,6	27,3
Полная средняя школа	25 - 29 лет	13,4	15,2	36,5	35,7
	30 - 34 года	16,5	19,0	42,2	40,9
	более 35 лет	20,1	24,0	49,0	50,2

4. Участие в прибылях

Работникам крупных предприятий предоставлено право участия в прибылях предприятия путем приобретения ее акций. В результате удельный вес индивидуальных акционеров в общем числе держателей акций из года в год растет.

В заключение нужно отметить, что в целом европейский и японский опыт экономического стимулирования трудовой активности работников предприятия может быть полезен российским предприятиям, в том числе и агентстве недвижимости «Сфера». Притом некоторые группы экономических и психологических стимулов, при внимательном изучении и анализе высшим руководством, могли бы оказать хорошее содействие при разработке экономических действий, направленных на увеличение прибыльности предприятия.

1.6 Особенности стимулирования и мотивации на предприятиях нефтегазового комплекса

Развитие персонала в компании любой отрасли, в том числе и в нефтегазовой – это весьма сложный и длительный процесс. Действия сторон

в данном направлении будут эффективны только тогда, когда под них будет подведена научная основа. Ушли в прошлое те времена, когда избранные партийные функционеры перетасовывали кадры так, как им хотелось, а на должности назначались по блату малообразованные и профессионально слабые сотрудники. В наше время, инновационный характер производства, его чрезвычайно высокая наукоемкость и первоочередность вопросов качества продукции откорректировали требования к сотруднику, существенно увеличили значимость уровня профессионализма и творческого отношения к работе. Доминирующий стратегический курс нацелен на высокий уровень образования, квалификации и этики сотрудников, постоянное увеличение профессионального самовыражения и мастерства.

Для эффективного руководства процессом создания и применения персонала в компании нефтегазовой отрасли используется классификация сотрудников, которая характерна для добывающих и промышленных компаний и состоящая в ранжировании по таким критериям:

1. По категориям:
 - управленческий;
 - производственно-оперативный;
 - вспомогательный.
2. По должностям и профессиям:
 - руководители;
 - специалисты;
 - производственный персонал;
 - технический персонал.
3. По специальностям:
 - экономисты;
 - финансисты;
 - бухгалтеры;
 - геологи;

– бурильщики.

4. По уровню квалификации:

– главный инженер;

– инженер;

– начальник технологического участка.

5. По полу и возрасту:

– мужчины: до 30 лет, от 30 до 60, свыше 60;

– женщины: до 30 лет, от 30 до 55, свыше 55 лет.

6. по стажу работы на нефтегазовом предприятии:

– до 1 года,

– от 1 до 3 лет,

– от 3 до 10 лет,

– свыше 10 лет.

7. По отношению к собственности:

– работники-собственники имущества предприятия,

– наемные работники.

8. По характеру трудовых отношений:

– постоянные работники,

– временные работники (рисунок 3).

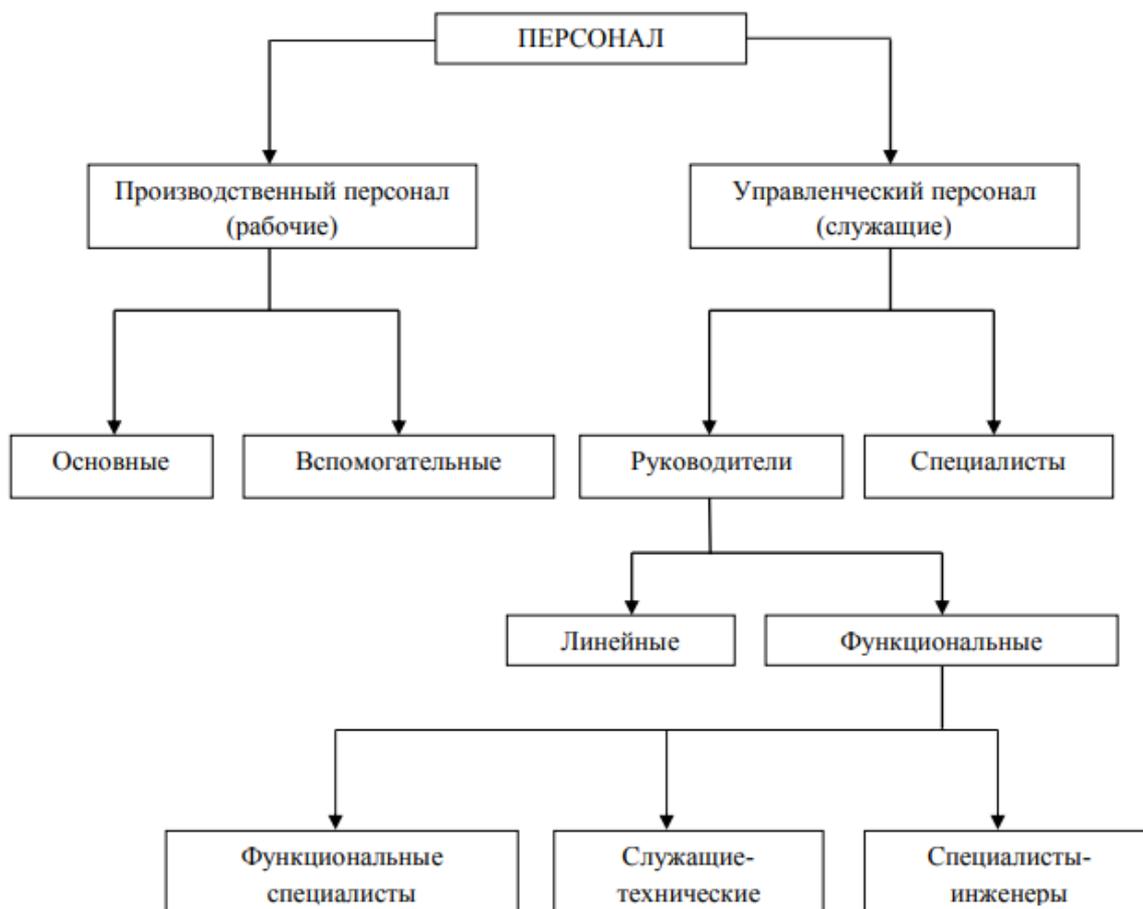


Рисунок 3 – Классификация персонала в компаниях нефтегазовой отрасли

Руководство персоналом компании нефтегазовой отрасли тесно связано с применением возможностей сотрудников для достижения целей компании. Руководить персоналом - это значит планировать, организовывать, выполнять мотивацию и контроль над образованием, перераспределением, и применением персонала. Кадровая работа в таких компаниях включает в себя такие компоненты: – подбор и размещение работников; – обучение и развитие работников; – выплата компенсации за выполненную работу; – формирование комфортных условий на рабочем месте; – решение различных трудовых споров и др.

Система руководства персоналом создается согласно целям компании, и включает в себя подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем (рисунок 4).

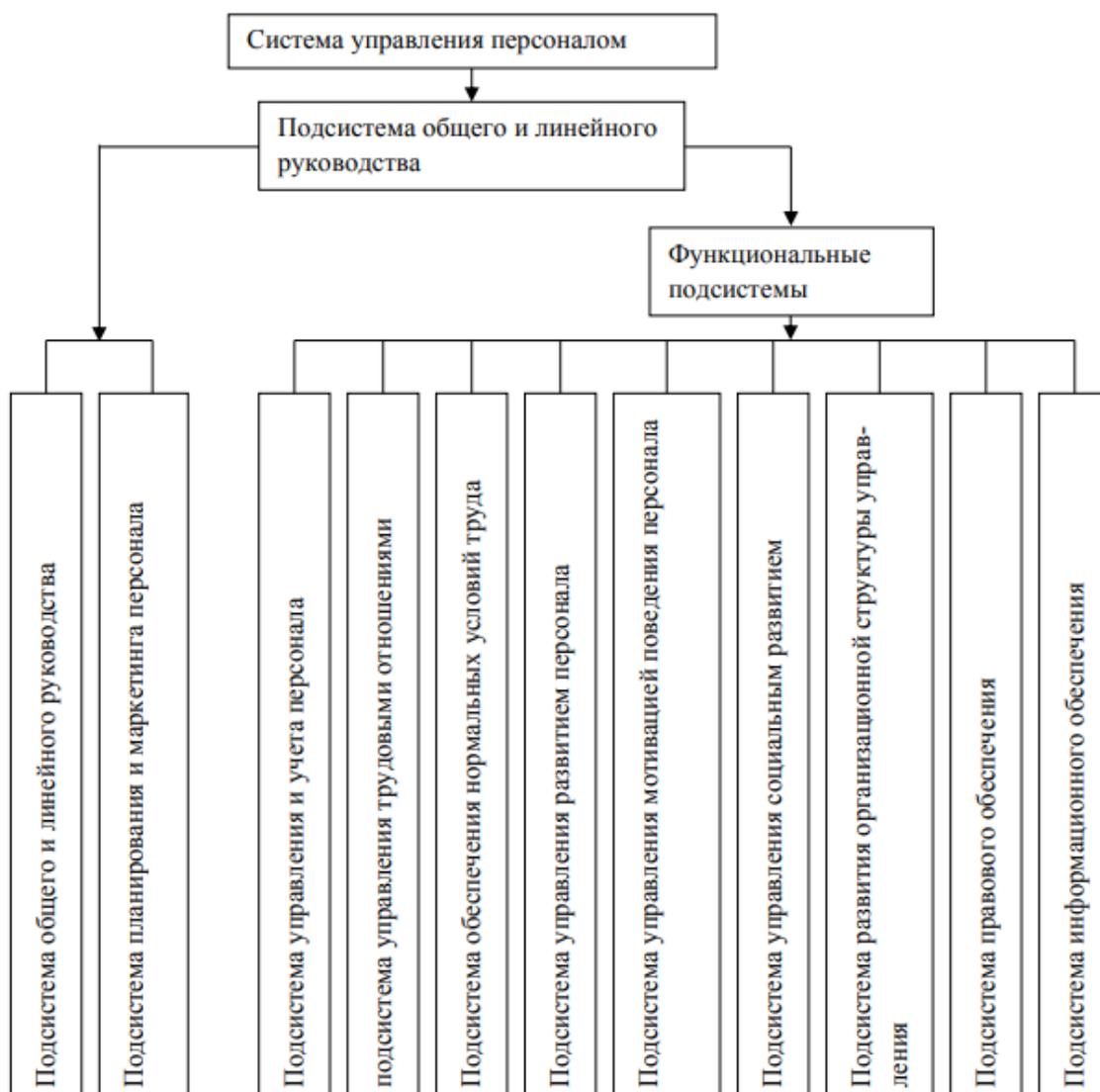


Рисунок 4 – Состав подсистем системы руководства персоналом в компаниях нефтегазовой отрасли

Система мотивации персонала – это набор методов и принципов мотивации рабочих и служащих в компании.

В разных компаниях применяются разные виды систем мотивации персонала, но принципы их формирования едины. Можно обозначить 3 группы таких принципов (рисунок 5).

Административные	Экономические	Социально-психологические
<ul style="list-style-type: none"> – организационные влияния; – распорядительные влияния; – материальная ответственность и взыскания; – дисциплинарная ответственность и взыскания; – административная ответственность. 	<ul style="list-style-type: none"> – плановое ведение хозяйства; – хозяйственный расчет; – оплата труда; – рабочая сила; – рыночное ценообразование; – ценные бумаги; – фазы воспроизводства – продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> – партнерство; – мораль; – социальное планирование; – конфликты; – психологическое планирование; – интеллектуальные способности; – тип личности.

Рисунок 5 - Система методов и элементов мотивации персонала

Данные методы в компаниях нефтегазовой отрасли практически не отличаются от подобных методов других промышленных предприятий. Отличия проявляются только в части применения социально-психологических и экономических методов. Хотя социально-психологические и экономические методы в мотивации персонала многих промышленных компаний носят косвенный характер влияния, в компаниях нефтегазовой отрасли именно они удерживают ведущее место. Экономические методы мотивации персонала в компаниях нефтегазовой отрасли помогают выявить новые возможности и резервы, что очень важно в переходный период после кризиса. Речь идет о корректировании системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса.

Экономическое или материальное стимулирование является методом управления, который опирается на экономические интересы сотрудников. Его базу составляют доходы компании в целом и каждого отдельного сотрудника в зависимости от его личного вклада в деятельность компании.

Система экономического стимулирования – это набор создаваемых и внедряемых мероприятий, которые направлены на повышение

заинтересованности сотрудников в получении компанией максимально высокой прибыли. Именно тут и выявляется первая особенность экономического метода мотивации персонала в нефтегазовой компании. Экономическое стимулирование персонала в компаниях нефтегазовой отрасли основано на таких базовых принципах:

- высокая важность экономического стимулирования работников;
- связь и согласованность целей развития компании с целями экономического стимулирования;
- разделение экономического стимулирования, которое направлено на внедрение нужных перемен в структуре производства;
- применение экономического стимулирования параллельно с прочими методами мотивации;
- применение экономического стимулирования параллельно с экономическими санкциями, которые предусматривают материальную ответственность отдельных сотрудников.

Экономическое стимулирование в нефтегазовых компаниях проводится в виде назначения специального уровня материального вознаграждения (зарплата, премия), льгот и компенсаций. Главный элемент стимулирования – это зарплата, которая выступает частью валового внутреннего продукта, отражается в себестоимости произведенной продукции и перераспределяется в рыночной экономике между отдельными сотрудниками в зависимости от количества и качества потраченного труда, а также в зависимости от предложения и спроса на выпускаемую продукцию. Зарплата в целом – это цена рабочей силы, которая совпадает со стоимостью товаров и услуг, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворяющих материальные и духовные потребности сотрудника и членов его семьи. Учитывая высокую доходность компаний нефтегазовой отрасли, управляющие таких компаний, могут выделять значительные ресурсы на зарплату персонала.

Еще один эффективный экономический метод мотивации персонала, который характерен для нефтегазовых компаний – это участие работников в распределении прибыли путем приобретения ими ценных бумаг. Данный метод эффективен тем, что каждый сотрудник-акционер имеет личную заинтересованность в увеличении прибыльности компании, поскольку имеет право получить часть прибыли в виде дивидендов.

Необходимо также заметить, что экономические методы мотивации, которые применяются в компаниях нефтегазовой отрасли включают формирование планово-экономических показателей и методы их достижения. В результате увеличения эффективности экономических стимулов формируются такие условия, при которых персонал компании мотивирован на эффективную работу не административным воздействием (приказы, указания, директивы и др.), а экономическим стимулированием.

На базе экономических методов управления формируются и внедряются социально-психологические и организационно-административные методы, увеличивается профессионализм и культура их использования.

Главные особенности использования на практике методов социальнопсихологической мотивации персонала в компаниях нефтегазовой отрасли направлены на специально организованное моральное стимулирование, психологическое и социальное планирование. Особенности этих компонентов социально-психологического стимулирования следует рассмотреть подробнее. Моральное стимулирование направлено на удовлетворение духовных, нравственных, а также и физических потребностей работников. Для стимулирования и мотивации сотрудников в современных компаниях нефтегазовой отрасли применяются разные методы, которые побуждают людей более ответственно выполнять свою работу, быть верными своей компании, поддерживать ее имидж и др. При подборе методов стимулирования необходимо учитывать не только материальную заинтересованность, но также и психологические аспекты. Различные теории

мотивации дают возможность специалистам служб руководства персоналом нефтегазовых компаний сформировать работоспособную базу для внедрения мер социально-психологического руководства персоналом. Успешный менеджер обязан знать разные теории мотивации и правильно применять классификации потребностей.

Удовлетворение потребностей реализуется при помощи вознаграждений. Принято различать такие виды вознаграждений:

– внутреннее вознаграждение – это удовлетворение, которое работник получает от своей работы, общения с другими сотрудниками и др.;

– внешнее вознаграждение – это блага, которые работник получает от компании в виде материального, социального и дополнительного обеспечения.

Таким образом, можно оценить важность морального стимулирования, которое менеджер обязан применять для стимулирования своих работников, чтобы обеспечить эффективную деятельность персонала и достичь желаемых результатов. Хорошая работа менеджера по персоналу в области мотивации сотрудников в компании нефтегазовой отрасли приводит к: – росту оборота и, соответственно, прибыли; – более творческому подходу и активности в сфере внедрения достижений научно-технического прогресса;

– повышенному притоку новых работников;

– повышению работоспособности сотрудников;

– росту сплоченности и солидарности работников;

– снижению текучести персонала;

– повышению репутации компании.

Еще один вид специальных социологических методов руководства персоналом компаний нефтегазовой отрасли – это социальное планирование. Социальное планирование в таких компаниях необходимо для определения социальных критериев и целей, для разработки базовых социальных нормативов (оплата труда, условия труда, уровень жизни и др.) и плановых

показателей, а также для регулирования взаимоотношений в коллективе. Определение социальных нормативов приводит к упорядочиванию социальных взаимоотношений между социальными группами, коллективами и отдельными сотрудниками путем внедрения разных социальных норм. В качестве конкретных методов социального нормирования можно назвать правила внутреннего трудового распорядка, правила корпоративной этики и формы дисциплинарного влияния. В социальное планирование также входят методы регулирования, которые отвечают за регулирование социальных взаимоотношений внутри коллектива компании, путем определения интересов и целей разных коллективов, групп и отдельных работников. Социальное планирование помогает менеджерам по персоналу нефтегазовых компаний достичь конечных социальных результатов компании: рост продолжительности жизни сотрудников, уменьшение уровня заболеваемости, увеличение уровня образования и квалификации работников и др.

Не менее значимым, чем социальное планирование в руководстве персоналом компаний нефтегазовой отрасли является также и психологическое планирование. Психологическое планирование нацелено на определение целей развития, критериев эффективности, разработку психологических нормативов компании, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Психологическое планирование – это принципиально новое направление в мотивации персонала по созданию эффективного психологического состояния сотрудников в компаниях нефтегазовой отрасли. К результатам психологического планирования можно отнести: – создание отделов и рабочих групп с учетом психологической совместимости работников; – формирование комфортного социально-психологического климата в коллективе; – создание личной мотивации работников на базе философии компании; – сведение до минимума межличностных конфликтов; – формирование моделей профессионального роста работников на базе

психологической ориентации; – увеличение интеллектуальных способностей и уровня квалификации сотрудников; – создание корпоративной культуры на базе норм поведения и образов эффективных работников. Для эффективности влияния данного метода в компаниях нефтегазовой отрасли, формируются профессиональные психологические службы, которые состоят из социальных психологов.

Современное после кризисное состояние экономики негативно влияет на поддержание комфортного социально-психологического климата в коллективе компании. Поэтому важно прогнозировать влияние социально-психологических методов мотивации на деятельность работников, с учетом того, что данные методы являются весьма тонким инструментом влияния на социальные группы и отдельных работников, в связи, с чем данный инструмент требует дифференцированного и дозированного использования.

Таким образом, для успешного руководства мотивацией персонала нефтегазовой компании требуются навыки руководства экономическими и социально-психологическими методами влияния, но нет смысла использовать их для решения конкретных стратегических задач.

Выводы по главе 1:

Мотивация персонала – один из важнейших рычагов управления предприятием. Грамотный подход к своим работникам – залог успешного и эффективного развития компании. Особенно это актуально для компаний нефтегазового сектора, где акцент ставится на грамотных и высококвалифицированных специалистах. Безусловно, крупная компания имеет больше ресурсов для реализации систем мотивации, но это не отрицает существенного перечня барьеров и рисков для их введения. Следовательно, грамотный анализ и стратегия мотивационного подхода имеют высокую актуальность.

2 Общая характеристика организации АО «Томскнефть» ВНК

2.1 История развития предприятия АО «Томскнефть ВНК»

Открытое акционерное общество «Томскнефть» Восточной нефтяной компании - предприятие, осуществляющее добычу нефти, газа, разрабатывающее нефтяные месторождения, а также ведущее геолого-поисковые, поисково-разведочные, маркшейдерские, топографо-геодезические, картографические работы, занимающееся обустройством месторождений Томской области и Ханты-Мансийского автономного округа. Главный офис расположен в городе Стрежевой Томской области. Основной зоной деятельности компании и является Томская область. Предприятие добывает до 65% от общего объема нефти добычи нефти в данном регионе. Территория деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК составляет более 42000 квадратных километров, что обусловлено большой разбросанностью месторождений. Акционерами предприятия являются ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества.

13 января 1966 года был подписан приказ начальника «Главтюменнефтегаза» В.И.Муравленко об организации нефтепромыслового управления «Томскнефть». В кратчайшие сроки начата промышленная эксплуатация Советского месторождения и уже 13 июня была отгружена первая товарная продукция.

В том же 1966 году в июле возле деревни Стрежевой, находящейся недалеко от месторождения, основан посёлок с одноименным названием, который в 1967 года стал посёлком городского типа - «спальным» районом нефтяников, обслуживающих вахтовым методом буровые в радиусе 400 км. Так был основан будущий город Стрежевой - Основной базовый город томских нефтяников.

Уже к 1970 году были построены и запущены в эксплуатацию несколько нефтепроводов, что обеспечило непрерывную добычу нефти на Советском и других, открытых и эксплуатируемых к тому времени месторождений. Конкретно на Советском месторождении прошел процесс

механизации нефтедобычи. В результате всего вышеперечисленного нефтепромысловое управление «Томскнефть» преобразовано в нефтегазодобывающее управление – НГДУ «Томскнефть». Новая структура позволила более эффективно управлять динамично-развивающимся предприятием.

С каждым годом открывались новые месторождения, проводились механизации месторождений, вводились новые технологии, в частности, пробурены первые наклонно направленные скважины. С 1972 года появился магистральный нефтепровод, открывший доступ томской нефти в магистральные сети страны. Постоянно увеличивались уровни добычи и качества нефти.

География деятельности «Томскнефти» расширялась стремительно, работающих на предприятие становилось недостаточно. Это привело к тому, что 20 августа 1976 года бюро Томского обкома КПСС приняло постановление «Об освоении новых нефтяных месторождений вахтовым методом». Именно на месторождениях «Томскнефти» впервые в стране апробировался и внедрялся данный метод. Это позволило за довольно короткие сроки разрабатывать новые месторождения.

8 июля 1977 года приказом Миннефтепрома СССР № 357 образовано производственное объединение «Томскнефть».

С 1978 года начата еще более динамичная разработка углеводородных богатств новых промысловых районов Томской области, что привело к созданию управления повышения нефтеотдачи пластов. На освоение Западной Сибири, по призыву комсомола, со всех концов страны двинулась молодежь. Численность работников предприятия неизменно росла и уже к 1985 году составила 20 тысяч человек.

В 1993 году в истории предприятия томских нефтяников наступил новый этап: прошла приватизация «Томскнефти», ее акционирование. Тысячи нефтяников стали совладельцами предприятия - акционерами АО «Томскнефть». В мае образована «Восточная нефтяная компания», стержнем

которой стало АО «Томскнефть». На месторождениях происходит компьютеризация процессов, вводятся более современные космические средства связи, приняты передовые технологии бурения и добычи. Тем самым, были установлены тесные связи с научной отраслью.

1997 год – начало новой истории «Томскнефти». В декабре предприятие вошло в состав нефтяной компании «ЮКОС» по результатам инвестиционного конкурса. Где то в сентябре 1999 года был запущен Стрежевской нефтеперерабатывающий завод, что говорит об устойчивом и энергичном развитии предприятия. Быстро решаются социальные проблемы с завидной динамикой.

В 2003 году упразднено НГДУ как производственное подразделение. «Томскнефть» оказалась в числе тех, кто сумел доказать рынку эффективность новой системы управления в нефтяной отрасли – введение системы процессного управления. В ее рамках были созданы четыре основные структурные управления: поддержание пластового давления, добычи, подготовки нефти и газа, эксплуатация трубопроводов. Также в деятельности предприятия новое назначение приобретает экологическая составляющая, которой уделяется все большее и большее внимание. Развивается сотрудничество с различными государственными органами, занимающимися проблемами охраны окружающей среды, постепенно внедряются международные стандарты экологического менеджмента, технологии и оборудования. Создаются системы контроля состояния окружающей среды на месторождениях, повышается надежность и безопасность эксплуатации трубопроводов.

«Роснефть» приобрела в данной компании в мае 2007 г., а в конце декабря 2007 г. продала 50%-ную долю в Томскнефти компании «Газпром нефть». В результате чего был сформирован совет директоров, в состав которого вошли по четыре представителя от каждой компании-собственника, для управления «Томскнефтью».

2.2 Общая характеристика АО «Томскнефть ВНК»

Основная зона деятельности компании Томская область. ОАО «Томскнефть» ВНК крупнейший налогоплательщик, обеспечивающий долю 30% от налоговых платежей в бюджет области. Предприятие добывает до 75% от общего объема добычи нефти в Томской области.

Территория деятельности предприятия составляет более 42 тысяч кв.км. Площадь лицензионных участков - свыше 26 тысяч кв.км. Главная отличительная черта географии: разбросанность месторождений, они находятся в труднодоступных Васюганских болотах и на неосвоенных землях. Степень заболоченности Томской области достигает 37%.

ОАО «Томскнефть» ВНК является владельцем 24 лицензий на добычу нефти и газа на месторождениях Томской области, 7 лицензий на право пользования недрами в Ханты-Мансийском автономном округе, 7 лицензий на геологическое изучение с дальнейшей добычей углеводородного сырья. Кроме того, ОАО «Томскнефть» ВНК является агентом на разработку двух лицензионных участков ОАО «НК «Роснефть». Остаточные извлекаемые запасы предприятия составляют более 300 млн. тонн.

Предприятие осуществляет добычу нефти, газа, разрабатывает нефтяные месторождения, ведет геолого-поисковые, поисково-разведочные, маркшейдерские, топографо-геодезические, картографические работы, занимается обустройством месторождений. Основной вид деятельности, обеспечивающий более 90% выручки Общества – добыча нефти.

Среднесписочная численность ОАО «Томскнефть» ВНК по состоянию на 2008 год – 3 784 человек. По организационно-правовой форме является акционерным обществом открытого типа. Основной целью Общества является получение прибыли, а также реализации на ее основе социально-экономических интересов акционеров.

Акционерами ОАО «Томскнефть» ВНК являются ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества.

2.3 Организационно-правовая структура АО «Томскнефть ВНК»

Компания является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица Компания приобретает с даты ее регистрации. Компания имеет круглую печать с полным фирменным наименованием. Компания вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Компания несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом. Компания не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Компания имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ей в оплату уставного капитала, имущество, полученное в результате своей деятельности и на иных основаниях, установленных законодательством Российской Федерации.

Основной целью деятельности Компании является получение прибыли.

Компания вправе осуществлять любые, не запрещенные федеральными законами виды хозяйственной деятельности, соответствующие цели ее деятельности.

Управление ОАО «Томскнефть» ВНК осуществляется генеральным директором. Он на основе единоначалия несет ответственность за правильную организацию всей работы акционерного общества и за результаты его деятельности перед ОАО «Томскнефть» и трудовым коллективом.

Генеральный директор Общества в соответствии с действующим законодательством и Уставом Общества:

- представляет и защищает интересы ОАО «Томскнефть» ВНК во всех органах и учреждениях федеральной, исполнительной и законодательной власти, органах субъектов Российской Федерации, в государственных, в том числе в правоохранительных органах, контролирующих организациях, общественных, коммерческих, кредитных и иных организациях по всем вопросам, связанным с деятельностью Общества;

- заключает от имени ОАО «Томскнефть» ВНК договоры, соглашения по текущей производственно-хозяйственной, финансово-экономической, социальной деятельности Общества, в том числе внешнеторговые, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или совета директоров (наблюдательного совета) общества.

- осуществляет прием на работу и увольнение сотрудников ОАО «Томскнефть» ВНК, заключает трудовые договоры (контракты) с работниками ОАО «Томскнефть» ВНК, решает вопросы их перевода, перемещения, простоя, командирования, применения мер дисциплинарной ответственности к работникам ОАО «Томскнефть» ВНК;

- определяет сферу ответственности и полномочия своих заместителей – директоров по направлениям деятельности и выдает им в установленном порядке доверенности на осуществление действий от имени ОАО «Томскнефть» ВНК;

- утверждает организационные документы (организационная структура Общества, штатное расписание, положения о подразделениях, должностные инструкции), отчетные документы ОАО «Томскнефть» ВНК;

- издает приказы, распоряжения и другие акты по вопросам своей компетенции, дает указания, обязательные для всех работников Общества и т.д.

Права и обязанности заместителей и отдельных работников аппарата управления определяется специальными положениями, которые утверждаются руководителем предприятия. Директор по развитию производства обеспечивает выполнение ОАО «Томскнефть» ВНК плана по добыче нефти, реализацию стратегии производственной деятельности по добыче нефти, выполнение лицензионных обязательств на закрепленных за ОАО «Томскнефть» ВНК лицензионных участках, отвечает за целевое использование утвержденного бюджета по закрепленным направлениям деятельности, за организацию и контроль проектирования обустройства месторождений нефти и газа, формирование единой научно-технической политики ОАО «Томскнефть» ВНК в области добычи нефти, техническое и технологическое перевооружение, разработку планов капитальных вложений и инвестирования, организует разработку стратегии освоения и генеральных планов обустройства месторождений.

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров. Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом (Генеральным директором), подотчетным Совету директоров Общества и общему собранию акционеров.

Органом управления Общества в период между общими собраниями акционеров является Совет директоров Общества, который осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных Уставом к компетенции общего собрания акционеров.

К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы: внесение изменений и дополнений в Устав Общества, реорганизация и ликвидация Общества, определение состава Совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий, определение предельного размера объявленных акций, изменение уставного капитала в случаях, предусмотренных Уставом, утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков Общества, распределение его прибылей

и убытков, совершение крупных сделок, связанных с приобретением и (или) отчуждением Обществом имущества, в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и т.д.

К компетенция Совета директоров в соответствии с Уставом относятся такие вопросы как: определение приоритетных направлений деятельности Общества, утверждение повестки дня Общего собрания акционеров, увеличение уставного капитала Общества путем размещения Обществом дополнительных акций в пределах количества и категории (типа) объявленных акций, в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом, использование резервного фонда и иных фондов Общества и т.д.

Организационная структура «Томскнефть» ВНК включает в себя:

1. Блок главного геолога.

Службы главного геолога отвечает за формирование и выполнения плана по добыче нефти и плана геолого-технических мероприятий, плана эксплуатационного бурения, плана по приросту запасов, обеспечивает выполнение лицензионных обязательств на лицензионных участках ОАО «Томскнефть» ВНК, формирует стратегии развития минерально-сырьевой базы, единую политику в области планирования, организации и координации геологоразведочных работ, организует проведение внутреннего и внешнего аудита запасов, планирует и осуществляет контроль за выполнением проектной документации на разработку месторождений, по подсчету запасов в соответствии с действующим законодательством, осуществляет разработку и внедрение методов увеличения добычи.

Включает в себя:

- а) Управление повышения производительности резервуара.
- б) Управление геологии и разработки.

2. Блок по развитию производства.

Директор по развитию руководит штатом подчиненных ему работников, оценивает общий потенциал предприятия, выявляет негативные

и позитивные тенденции, разрабатывает мероприятия по нейтрализации первых и стимулированию вторых. Кроме того, он рассматривает перспективы изменения статуса отдельных структурных подразделений (изменение порядка взаимоотношений с другими отделами, возможность расширения или ограничения прав руководителей соответствующих подразделений).

Включает в себя:

- а) Управление перспективного планирования
- б) Управление наземных сооружений

3. Блок главного инженера.

Главный инженер осуществляет техническое руководство производства и наравне с директором несет ответственность за производственно – хозяйственную деятельность завода. Он отвечает:

- за выполнение ОАО «Томскнефть» ВНК плана по добыче нефти;
- за выполнение ОАО «Томскнефть» ВНК установленных технико-экономических показателей;
- за организацию текущей производственной деятельности по добыче нефти, подготовке, контролю качества, сдаче и реализации нефти и газа;
- за координацию деятельности по обеспечению безопасных условий труда, охране окружающей среды и производственной безопасности;
- за выполнение договорных отношений ОАО «Томскнефть» ВНК с сервисными организациями;
- за соблюдение технологии добычи нефти, подготовки нефти и газа;
- за разработку стратегии освоения месторождений;
- за разработку и внедрение технологий, призванных интенсифицировать добычу нефти;
- за разработку и внедрение методов увеличения нефтедобычи.

В состав главного инженера входит:

- а) Управление по добыче нефти и газа (9 цехов) основными функциями управления которого являются:

- обслуживание скважин нефтяного и нагнетательного фонда: осмотр и обслуживание оборудования, снятие параметров работы скважины, запуск скважины и контроль за выводом на режим;

- выполнение геолого-технологические мероприятия;
- составление режимов работы скважин;
- контроль за режимом работы скважин;
- контроль за строительством и ремонтом скважин;
- формирование сводок и отчетов по цеху добычи нефти и газа.

б) Управление поддержания пластового давления (2 цеха):

- обслуживание скважин водозаборного фонда: осмотр и обслуживание оборудования, снятие параметров работы скважины, запуск скважины и контроль за выводом на режим;

- обслуживание блочных кустовых насосных станций;
- обслуживание низконапорных водоводов;
- формирование сводок и отчетов по цеху управления поддержания пластового давления.

в) Управление подготовки и перекачки нефти (7 цехов по подготовке и перекачке нефти и газа, 1 цех сбора, добычи, транспортировки и поставки газа, 1 газокompрессорная станция, 3 химико-аналитические лаборатории. В его функции входят:

- обслуживание дожимной насосной станции и установка предварительного сброса воды

- перекачка продукции на установку подготовки нефти;
- подготовка товарной нефти;
- обслуживание и ремонт технологических установок и оборудования на площадочных объектах;

- добыча, сбор, транспортировка и поставка газа потребителям;

- выполнение различных анализов в химико-аналитические лаборатории.

г) Управление эксплуатации трубопроводов (3 цеха текущего обслуживания и ремонта трубопроводов):

- обслуживание трубопроводов (межпромысловых, напорных, нефтесборных коллекторов, высоконапорных водоводов);
- капитальный ремонт трубопроводов;
- участие в ликвидации аварий на трубопроводах;
- проведение работ по подготовке производства;

д) Отряд по ликвидации аварий и их последствий:

- ликвидация аварий на трубопроводах;
- локализация разливов нефти;
- откачка разлитой нефти;
- подготовка замазученных территорий к рекультивации.

е) Блок обеспечения производства

ж) Центральная инженерно-технологическая служба

4. Блок финансового директора.

Финансовый директор координирует и контролирует деятельность всех экономических служб, обеспечивает осуществление мероприятий по улучшению экономических результатов производственно – технической деятельности предприятия. Финансовая дирекция выполняет следующие функции:

- исполнение финансового плана и бюджета ОАО «Томскнефть» ВНК;
- организацию финансовой и экономической деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК, планирование и контроль исполнения налоговых платежей, формирование бюджета;
- формирование и реализацию единой плановой политики в ОАО «Томскнефть» ВНК;
- внедрение информационных систем управленческого учета в ОАО «Томскнефть» ВНК;
- экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК;

- формирование источников финансирования капитальных вложений;
- осуществление контроля за ведением бухгалтерского и налогового учета, кассовых операций, включая контроль за составлением отчетов, балансов, смет, планов и иной необходимой документации;
- утверждение в установленном порядке цены, тарифы на услуги в пределах, определенных Общим собранием акционеров.

В состав блока финансового директора входит:

- а) Планово-бюджетное управление
- б) Финансово-экономическое управление
- в) Налоговое управление
- г) Управление ввода финансовой информации
- д) Сектор автоматизации бизнес-процессов финансово-хозяйственной деятельности

5. Блок директора по кадровой политике.

Дирекция кадровой политики формирует оптимальную организационно-управленческую структуру, штатное расписание руководителей, специалистов, служащих и штатную расстановку рабочих в соответствии с производственными потребностями, осуществляет планирование, подбор и привлечение персонала в ОАО «Томскнефть» ВНК, требуемых специальностей и квалификации, организацию развития сотрудников ОАО «Томскнефть» ВНК через систему оценки персонала, планирование карьеры, ротацию кадров, процесса обучения и повышения квалификации, организует реализацию предусмотренных законодательством и политикой Компании социальных льгот и гарантий работникам, членам их семей и пенсионерам, социально-бытовых условий в вахтовых поселках, культурно – массовые, оздоровительные и имиджевые мероприятия, координирует работы Спортивно-культурного комплекса, Интернет – Клуба.

В состав блока директора по кадровой политике входит:

- а) Управление планирования персонала.

- б) Управление мотивации персонала.
- в) Служба развития персонала.
- г) Служба социальных программ.
- д) Интернет клуб.

6. Блок директора по капитальному строительству.

Директор по капитальному строительству отвечает за внедрение новой техники и технологии в области капитального строительства и капитально ремонта, за работу в области капитального строительства и капитального ремонта по реализации инвестиционных проектов и мероприятий, за исполнение планов капитального строительства, обустройства месторождений, реконструкции трубопроводов, энергетического хозяйства, за обеспечение своевременного ввода основных фондов и производственных мощностей для обеспечения плана по добыче нефти ОАО «Томскнефть» ВНК, за своевременное и качественное формирование и предоставление отчетности по капитальным вложениям.

В состав блока директора по капитальному ремонту входит:

- а) Управление капитального строительства.
- б) Планово-экономическая служба.
- в) Отдел внутреннего аудита.

7. Блок директора по бурению.

В этот блок входит управление строительства скважин

8. Блок директора по материально-техническому обеспечению и транспорту.

Директор по материально-техническому обеспечению и транспорту и его служба организуют координацию и оперативное планирование материально-технического обеспечения ОАО «Томскнефть» ВНК, осуществляют закупки оборудования и материалов на внутреннем и внешнем рынках и импортно-экспортные операции, контроль за хранением, движением ресурсов, транспортное обеспечение деятельности Общества,

автомобильной, автотракторной, специальной техникой и водным транспортом.

В состав блока входит:

- а) Транспортное управление.
- б) Управление материально-технического обеспечения
- в) Цех материально-технического обеспечения
- г) Центр транспортного обеспечения.

9. Служба безопасности.

Директор по безопасности – начальник службы безопасности обеспечивает сохранность информации, утрата которой может нанести ущерб интересам предприятия, внутреннюю и экономическую безопасности в ОАО «Томскнефть» ВНК, организует мероприятия по технической защите охраняемых объектов ОАО «Томскнефть» ВНК, осуществляет реализацию мероприятий по противодействию недобросовестной конкуренции.

10. Дирекция по региональной политике.

11. Аппарат Генерального Директора.

Заместитель генерального директора по учету и отчетности отвечает за организацию и ведение бухгалтерского и налогового учета и отчетности в ОАО «Томскнефть» ВНК, за внедрение информационных систем бухгалтерского и налогового учета в ОАО «Томскнефть» ВНК.

Аппарат Генерального Директора состоит из отделов:

а) Управление по работе с имуществом – организация работы по государственной регистрации прав собственности на имущество ОАО «Томскнефть» ВНК, по оценке, учету, контролю и осуществлению движения, аренде, лизингу, реализации основных средств, организация надлежащего контроля за техническим состоянием основных средств.

б) Управляющий делами – осуществление мероприятий по обеспечению деятельности коллегиальных органов управления, по управлению долгосрочными финансовыми вложениями, организация, обеспечение и контроль системы документооборота, делопроизводства и

архивного хранения документов ОАО «Томскнефть» ВНК, осуществление контроля за исполнением организационно-распорядительных документов органов управления, организация хозяйственного обслуживания административных зданий ОАО «Томскнефть» ВНК.

в) Правовое управление – применение в ОАО «Томскнефть» ВНК корпоративного, трудового, налогового, гражданского, природоохранного законодательства и иных отраслей законодательства РФ, соответствие действующему законодательству РФ организационно-распорядительных, нормативных актов, договоров издаваемых в ОАО «Томскнефть» ВНК, организация работы по защите интересов Общества по правовым вопросам в государственных, общественных и судебных органах, организация работ по ведению претензионно-исковой работы по заключенным хозяйственным договорам.

г) Специальный (первый) отдел – организация работы в ОАО «Томскнефть» ВНК со сведениями, составляющими государственную тайну, обеспечение безопасности информации конфиденциального характера, ведение секретного делопроизводства, организация защиты информации, составляющей государственную тайну и конфиденциального характера, при их обработке с использованием средств вычислительной техники.

д) Контрольно-ревизионный отдел – выявление, принятие соответствующих мер и недопущение недостатков и нарушений в деятельности подразделений ОАО «Томскнефть» ВНК, приводящих к нанесению ущерба, упущенной выгоды, возникновению рисков, организация контроля целевого использования средств бюджета ОАО «Томскнефть» ВНК, организация деятельности ревизионных комиссий, проведение контрольно-ревизионных проверок производственной и финансовой деятельности подразделений ОАО «Томскнефть» ВНК.

е) Управление землепользования и маркшейдерских работ – организация комплекса маркшейдерских, топографо-геодезических и

землеустроительных работ при поиске, разведке, обустройстве и эксплуатации нефтяных месторождений ОАО «Томскнефть» ВНК, организация и обеспечение заключения договоров аренды земельных участков и их государственную регистрацию, соблюдение действующего земельного, лесного и природоохранного законодательства РФ, ведение информационной базы данных отведенных и возвращенных земель, данных горных выработок, картографической информации.

2.4 Задачи и обязательства АО «Томскнефть ВНК»

АО «Томскнефть ВНК» устанавливает следующие задачи в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды:

- обеспечивать работникам Общества здоровые и безопасные условия труда;

- обеспечивать работникам Общества здоровые и безопасные условия труда;

- последовательно снижать показатели производственного травматизма, профессиональных заболеваний, аварийности и загрязнения окружающей среды в результате производственной деятельности Общества;

- повышать эффективность ликвидации последствий аварий на производственных объектах; обеспечивать бережное, эффективное и рациональное потребление природных ресурсов в текущей и планируемой производственной деятельности;

- повышать состояние промышленной и экологической безопасности производственных объектов до уровня лучших нефтяных компаний мира.

Для достижения поставленных задач АО «Томскнефть ВНК» принимает на себя следующие обязательства:

- внедрять, поддерживать, улучшать и повышать результативность интегрированной системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды Общества в соответствии с

требованиями международных и национальных стандартов и обеспечивать вовлечение в эту работу всех работников Общества;

- соблюдать требования действующего законодательства и нормативных документов в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, требования локальных нормативных документов Общества, используя при этом все экономически целесообразные возможности снижения промышленных рисков сверх требований законодательства;

- реализовывать все доступные меры для предупреждения травматизма и ухудшения здоровья работников, аварийности и загрязнения окружающей среды, а в случае их возникновения принимать эффективные меры по смягчению их последствий;

- внедрять лучшие мировые практики в области техники, технологий и управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды;

- обеспечивать постоянное повышение знаний, компетентности и осведомленности работников по вопросам промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды посредством различных форм мотивации, обучения и наставничества;

- обеспечивать открытость и доступность показателей в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды для всех заинтересованных сторон;

- обеспечивать соблюдение контрагентами и деловыми партнерами требований в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.

2.5 Особенности кадровой политики на предприятии АО «Томскнефть» ВНК

Кадровая политика предприятия «Томскнефть» базируется на использовании системы мотивации персонала, которая позволяет каждому работнику получать вознаграждение и карьерный рост, которые

соответствуют его профессиональной квалификации и личному вкладу в дело предприятия.

Основой коллектива являются сотрудники, которые имеют стаж более 15 лет на предприятиях «Томскнефть». Один из самых важных принципов кадровой политики предприятия – это преемственность поколений нефтяников.

Всего в 2018 году на предприятие «Томскнефть» было нанято на работу 734 новых работника.

Работа с персоналом – это одно из самых приоритетных направлений предприятия «Томскнефть». Только за 2018 год в самых различных программах дополнительного обучения, переподготовки работников и повышения их квалификации было задействовано более 3820 сотрудников предприятия «Томскнефть», на эти цели предприятие потратило более 33 млн рублей.

Основными методами руководства персоналом, которые применяются на различных уровнях, являются, в основном, экономические методы. На предприятии уделяют большое внимание методу технико-экономического планирования, который объединяет в себе все экономические методы руководства. При помощи планирования формируется программа деятельности предприятия. После утверждения планов, их передают линейным менеджерам для управления работой по их исполнению.

При рыночной системе ведения деятельности экономические методы управления персоналом – это важнейшее условие формирования целостной, гибкой и эффективной системы руководства экономикой предприятия.

Система работы с персоналом предприятия «Томскнефть» – это совокупность методов и принципов руководства кадрами, которая включает в себя пять связанных между собой элементов:

1. Кадровая политика, которая формирует генеральную линию руководства и устанавливает принципиальные аспекты в стратегии управления персоналом;

2. Подбор персонала, который преследует цели замещения вакантных должностей;

3. Оценка персонала, которая выполняется для установления соответствия кандидата вакантной должности или соответствия работника занимаемой должности;

4. Расстановка кадров, которая должна гарантировать постоянное перемещение кадров, ориентируясь на индивидуальный потенциал работников, плану развития служебной карьеры, а также задач и целей предприятия;

5. Обучение персонала, которое дает возможность гарантировать соответствие уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников современному уровню управления и производства.

Основное назначение отдела кадров на предприятии «Томскнефть» – это максимальное выполнение интересов предприятия, без нарушения норм Трудового законодательства, а так же выполнения социальных программ федерального и регионального уровня. Ответственность за выполнение кадровой политики предприятия, а так же за ее результаты несет руководство предприятия. Политика высшего руководства в области персонала, оказывает существенное влияние на методы и эффективность поиска новых сотрудников.

Поиск и прием на работу необходимых сотрудников – это весьма сложный процесс, поскольку найти требуемого работника весьма трудно. Для приема на работу специалиста, нужно найти кандидатов, обладающих качествами, которые необходимы для решения поставленных предприятием задач. Подбор сотрудников – это весьма ответственный этап в руководстве персоналом, поскольку ошибки обходятся очень дорого.

Начальник отдела кадров должен уметь находить и принимать на работу самых подходящих кандидатов.

При подборке сотрудников на предприятии «Томскнефть», менеджеры по набору персонала обращают свое внимание на следующие факторы:

- образование;
- опыт работы;
- коммуникабельность;
- рекомендации с предыдущих мест работы.

Предпочтение, как правило, отдается кандидатам, у которых есть образование и опыт работы в нефтяной отрасли. Руководство предприятия старается максимально снизить текучесть кадров, чтобы профессиональный уровень работников был стабильно высоким и старается самостоятельно заниматься поиском кандидатов на ключевые должности.

Процесс поиска сотрудника начинается в случае учреждения новой должности, увольнения сотрудника, перевода его на другую должность либо ухода сотрудника в отпуск по беременности, родам или уходу за ребенком.

В систему подбора персонала на предприятии «Томскнефть» входят:

- применение при отборе на работу системы заявок и рекомендаций;
- проведение собеседования при приеме на работу;
- изучение семейного положения кандидатов, оценка отзывов и рекомендаций;
- обязательное проведение испытательного срока с оценкой итогов его прохождения.

Процесс подбора кандидатов на предприятии «Томскнефть» начинается только после поступления заявки от руководства. В заявке указываются требования к претендентам.

Главная задача набора и размещения персонала – это решение проблемы оптимальной расстановки сотрудников в зависимости от исполняемой работы. При решении данной задачи необходимо учитывать профессиональную пригодность сотрудника к исполнению требуемых видов работ, а для определения пригодности требуется, с одной стороны, четко

сформулировать требования, которые предъявляются к определенной работе, а с другой – учесть личные и профессиональные качества сотрудника.

Внешние источники найма сотрудников для предприятия «Томскнефть» – это размещение соответствующих вакансий на сайтах по трудоустройству и в конторах, которые занимаются поиском персонала.

При подаче заявки на соответствующие сайты или в конторы, менеджеры предприятия указывают четкие данные о сотруднике, который им требуется: пол, возраст, уровень образования, квалификация, стаж работы по специальности и др.

В режиме телефонного интервью, выясняется соответствие соискателя общим критериям (пол, возраст, образование, адекватность). Затем выбирается группа соискателей и назначается дата проведения собеседования.

Выбор работников из числа отобранных кандидатов выполняет сотрудник отдела кадров по такой схеме:

1. Анализ документов. Выяснение соответствия соискателя требованиям, которые выдвинуты к должности, на базе представленных документов: диплом о высшем или среднем специальном образовании, наличие опыта работы на аналогичной должности, рекомендации с предыдущих мест работы и др.

2. Собеседование и / или тестирование. Самый частый методом выбора сотрудника на предприятии «Томскнефть» – это собеседование. Интервью дает возможность менеджеру отдела кадров лично оценить соискателя и задавать ему вопросы в требуемой последовательности, чего не позволяет сделать тест. Это позволяет выяснить инициативность и сообразительность соискателя, а также оценить его внешний вид и определить особенности его поведения.

Таким образом, собеседование – это весьма мощный инструмент подбора сотрудника.

При этом нужно очень тщательно выбирать сотрудников отдела кадров, которые будут выполнять собеседования. Поскольку можно столкнуться с та-ким положением вещей, что при проведении интервью не обнаружено требуемых качеств соискателя, по причине некомпетентности интервьюера в данном вопросе.

На предприятии «Томскнефть» используются различные типы интервью:

- структурированное;
- неструктурированное;
- ситуационное;
- серийное.

Все они нацелены на то, чтобы с помощью различных психологических приемов, за короткий промежуток времени, выяснить подходит ли интервьюируемый соискатель на предложенную ему вакансию и вписывается ли он в корпоративную этику предприятия.

Найм сотрудника включает в себя такие процедуры:

- ввод сотрудника в должность;
- ознакомление сотрудника с должностной инструкцией;
- выдача приказа о приеме сотрудника на работу;
- заключение Трудового договора с сотрудником и назначение ему испытательного срока от 2 до 3 месяцев;
- внесение соответствующей записи в трудовую книжку сотрудника;
- оформление для сотрудника зарплатной банковской карты;
- инструктаж сотрудника о коммерческой тайне;
- вводный инструктаж сотрудника;
- оформление личного дела сотрудника.

После всех описанных процедур выполняется первичная адаптация работника. Адаптацию нового работника, обычно, выполняет его непосредственный начальник – вводит его в курс деятельности предприятия,

характеризует корпоративную инфраструктуру, знакомит с коллегами, указывает рабочее место и др.

После успешного приема сотрудника на работу, следующий шаг – это его ориентация и обучение. В ходе этого процесса новый работник должен получить информацию о профессиональных навыках, которые необходимы для успешного исполнения своих должностных обязанностей.

Данная информация включает такие вопросы, как внесение сотрудника в платежную ведомость, оформление ему пропуска, ознакомление с часами работы и знакомство с коллегами. По сути, ориентация – это один из элементов процесса социализации нового сотрудника – длительного процесса, создания у новых сотрудников тех отношений, ценностей, стандартов и норм поведения, которыми живет предприятие и его подразделения. Первоначальная ориентация требуется для облегчения нервного состояния работника в свой первый рабочий день, так же как и шок от реальности, который он может получить.

Также следует заметить, что предприятие не занимается вопросами создания кадрового резерва, не формирует планы служебного роста сотрудников предприятия и не руководит деловой карьерой работников, не выполняет руководство социально-психологическим климатом и неформальными взаимоотношениями в коллективе.

Главная цель любого предприятия – это получение максимально возможной прибыли. На достижение этой цели направлена деятельность всех подразделений предприятия. Причем данная цель может быть достигнута двумя путями - либо путем увеличения доходов, либо путем снижения расходов предприятия.

В каждом отдельном подразделении данная задача может решаться разными способами. Служба персонала принимает участие в формировании прибыли путем снижения расходов путем оптимизации процессов в управлении персоналом на предприятии.

Один из процессов, которые оптимизирует служба персонала – это процесс максимально быстрой мобилизации принятого на работу сотрудника. Это процесс, от которого зависит, насколько быстро новый работник сможет принести предприятию требуемую прибыль, то есть это процесс его адаптации на предприятии. Вторая задача, которую решает процедура адаптации нового работника – это уменьшение расходов по поиску и приему на работу новых работников.

Что касается непосредственного руководства мотивацией и поведением сотрудников в процессе трудовой деятельности, то система мотивации на предприятии «Томскнефть» не сформирована должным образом. Для руководства мотивацией и поведением сотрудников в ходе трудовой деятельности применяется набор элементов стимулирования.

Далее приведен анализ состояния действующей системы материального и нематериального стимулирования, которая применяется на предприятии «Томскнефть».

Заработная плата наемного работника предприятия «Томскнефть» состоит из основной, сдельной и дополнительной, которая включает в себя премии и различные доплаты за совместительство, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу и кормящим матерям, а также заработной платы, которая назначается отделом кадров или руководством.

Гарантия реальной заработной платы достигается путем:

1. Увеличения тарифных ставок согласно установленному государством минимуму;
2. Введения различных компенсационных выплат;
3. Индексации заработной платы согласно индексу инфляции.

Все это обеспечивает повышение уровня реальной заработной платы на предприятии «Томскнефть» каждый год.

Бонусы – это единоразовые выплаты из прибыли предприятия. В западных нефтяных компаниях практикуется большое количество различных бонусов - полугодовой, годовой, новогодний и рождественский бонусы,

которые тесно связанные со стажем работы и размером получаемой заработной платы.

Однако на предприятии «Томскнефть» единоразовые выплаты из прибыли предприятия проводятся исключительно в виде премии за выслугу лет. Выплаты через участие в прибыли предприятия – это не единоразовый бонус, а определенная доля прибыли, из которой наполняется специальный поощрительный фонд.

В западных нефтяных компаниях такой фонд распространяется на те категории персонала, которые способны реально влиять на прибыль, в первую очередь - это управленческие кадры. Доля данной части прибыли взаимосвязана с рангом руководителя в структуре предприятия и рассчитывается как процент к его базовой зарплате.

Однако на предприятии «Томскнефть» персонал не получает никаких выплат через свое участие в прибыли предприятия.

Планы дополнительных выплат, как правило, связаны с сотрудниками отдела сбыта и стимулируют их на поиск и разработку новых рынков сбыта: подарки предприятия, компенсация деловых и личных расходов работника, которые косвенно связаны с его работой, например деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в совместной поездке. На предприятии «Томскнефть» производятся выплаты связанные только с деловыми командировками.

Стимулирование свободным временем включает в себя регулирование времени занятости сотрудника путем:

1. Выделения сотруднику за творческую и активную работу дополнительных выходных или отпуска, а также возможности выбора времени отпуска и др.;
2. Организации сотруднику гибкого рабочего графика;
3. Уменьшения длительности рабочего дня сотрудника за счет использования его высокой производительности труда.

На предприятии «Томскнефть» обеспечивается возможность выбора времени отпуска, а также выполняется регулирование времени занятости сотрудников путем уменьшения длительности рабочего дня за счет их высокой производительности труда. Организационное или трудовое стимулирование - это регулирование поведения сотрудника на базе оценки чувства его удовлетворенности своей работой и включает наличие творческих элементов в его работе, возможность участия сотрудника в управлении предприятием, а также продвижение по службе. На предприятии «Томскнефть» выполняется регулирование поведения сотрудника возможностью его продвижения по службе в пределах одной и той же должности.

Стимулирование, которое регулирует поведение сотрудника на базе выражения ему общественного признания включает в себя вручение грамот, вымпелов или значков, а также размещение фотографий лучших сотрудников на доске почета. В зарубежных нефтяных компаниях практикуются почетные награды и звания, различные публичные поощрения. В Японии характерно избегания публичных выговоров. В США для морального стимулирования сотрудников применяется модель оценки по заслугам. Однако на предприятии «Томскнефть» стимулирование, которое основано на выражении общественного признания не проводится.

На предприятии «Томскнефть» для работников управляющего звена выделяется служебный транспорт с частичным обслуживанием лиц, которые связаны с частыми поездками. Сотрудникам компенсируются расходы на проезд к месту работы и обратно, а также выполняется страхование автогражданской ответственности автовладельцев ОСАГО.

Организация специальных сберегательных фондов для сотрудников предприятия с выплатой им процентов на уровне не ниже установленного в Сберегательном банке России, а также льготных режимов накопления денежных средств для сотрудников на предприятии «Томскнефть» не предусмотрено.

Выделения специальных средств на организацию питания сотрудников на предприятии и выплаты компенсаций на оплату питания на предприятии «Томскнефть» не производится.

Выделение специальных средств на образование сотрудников и компенсация расходов на образование сотрудников (на стороне) на предприятии «Томскнефть» не производится. Программы обучения сотрудников на предприятии также отсутствуют.

На предприятии выполняется выделение средств на оказание услуг по сервисному обслуживанию программы «Консультант Плюс».

Выделение специальных средств на проведение дошкольного и школьного обучения детей и внуков сотрудников предприятия не производится.

На медицинское страхование сотрудников и членов их семей средства также не выделяются.

Таким образом, проанализировав действующую систему руководства персоналом можно сделать выводы, что набор действующих должностных единиц вполне справляется с выполнением функций управления персоналом предприятия, которые включают в себя обеспечение нормальной и стабильной деятельности без существенных модернизаций. Модернизация системы руководства персоналом должна выполняться с формированием специальной проектной группы и при наличии соответствующих компетентных специалистов.

Для увеличения эффективности руководства персоналом на предприятии «Томскнефть» нужно уделить особое внимание формированию стратегии по руководству мотивацией персонала. С позиции социальной эффективности построение эффективной системы трудовой мотивации позитивно повлияет на создание у работников высокого уровня удовлетворенности своей работой, лояльного отношения к предприятию и улучшит морально-психологический микроклимат на предприятии.

2.6 Анализ системы организации труда и методов мотивации персонала АО «Томскнефть» ВНК

В управлении персоналом ОАО "Томскнефть" ВНК применяются следующие группы методов:

1. *Административно- организационные методы управления:* - регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций - использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

2. *Экономические методы управления:* - материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

3. *Социально-психологические методы управления:* - развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п. - стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей. Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования.

В соответствии с КЗоТ РФ комбинат самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников АО "Томскнефть" ВНК, утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением. Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом МРОТ, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца. Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников предприятия определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности комбината и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда. Заработная плата работников складывается из:

- должностного оклада,
- доплат,
- премий.

Заработная плата выплачивается в сроки: 10 числа каждого месяца. Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом. Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором комбината на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника. При оплате труда рабочих применяется: - повременная оплата, согласно окладам, утвержденным в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов - сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников комбината установлены следующие доплаты:

- доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

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

- доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

- доплата за руководство бригадой;

- доплата за сверхурочную работу;

- доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией предприятия в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для предприятия, уровня профессионализма работника и др.).

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды.

Размер премии составляет:

- для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;

- для ИТР и служащих - 80% от должностного оклада;

- для руководителей высшего звена управления до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

- совершение дисциплинарного проступка;

- причинение материального ущерба комбинату или нанесение вреда его деловой репутации;

- нарушение технологической дисциплины;

- выпуск бракованной продукции;

- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

- несоблюдение санитарного режима цехов и территорий - на 10% при оценке "удовлетворительно".

Конкретный размер снижения премии определяется Генеральным директором предприятия (в отношении рабочих - начальниками отделов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула,

- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения,

- распитие спиртных напитков на территории предприятия,

- совершения хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе. Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников отделов. Премирование

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

Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения -премия за данный период не начисляется. Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

2.7 Проблемы системы мотивации персонала АО «Томскнефть ВНК»

В 2015 году для улучшения организации и качества труда, повышения мотивации отдельных категорий персонала в увеличении производительности труда и качества продукции были исследованы и скорректированы положения о премировании сотрудников и изменена тарификация рабочих мест. В итоге доля премии за качество выпускаемой продукции увеличена с 41% в 2014 году до 44% в 2015 году.

Изучая систему мотивации на предприятии «Томскнефть», необходимо отметить следующее. На предприятии систему мотивации разделяют на две отдельные системы: систему материального стимулирования и систему морального стимулирования.

Система материального стимулирования включает в себя: зарплату, премирование и индивидуальную систему материального стимулирования.

К системе морального стимулирования следует отнести выражение общественного признания.

Данные системы, которые действуют на предприятии «Томскнефть», не полностью исполняют свои роли. Например, среди указанных видов оклада отсутствуют: доплата за работу в праздничные и выходные дни, и доплата за тяжелые и вредные условия труда.

Доплата за тяжелые и вредные условия начисляется в очень маленьких размерах, а за работу в праздничные дни доплат не осуществляется.

Выражение общественного признания на предприятии в основном присутствует только в документах. Фактически у немногих сотрудников предприятия есть благодарности или грамоты за хорошую работу. Выражение же благодарности на открытых собраниях проводится крайне редко. Как правило, в таких похвальных речах звучат слова «мы» или «наше предприятие».

Для совершенствования системы стимулирования и мотивации сотрудников предприятия «Томскнефть» было проведено социальное исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса сотрудников. Были использованы стандартные анкеты «Исследования мотивационной структуры персонала при построении системы оплаты труда». В результате обработки анкет была установлена степень удовлетворенности работников зарплатой, условиями труда, методами стимулирования труда на предприятии. Анкетный опрос также был направлен на то, что бы определить, какие методы мотивации труда стимулируют каждого из сотрудников, и что именно он желал бы изменить в системе мотивации.

При анализе ответов сотрудников были получены такие результаты уровня удовлетворенности:

- удовлетворенность мотивацией находится на среднем уровне;
- удовлетворенность условиями работы находится на высоком уровне;
- удовлетворенность психологическим климатом в коллективе находится на высоком уровне;

- удовлетворенность управлением карьерой и самореализацией находится на низком уровне;
- удовлетворенность зарплатой находится на среднем уровне;
- удовлетворенность социальными льготами находится на низком уровне;
- удовлетворенность нематериальной мотивацией находится на низком уровне;
- суммарная удовлетворенность работой находится на среднем уровне.

Самыми значимыми факторами, которые влияют на выбор работы, на данном предприятии для рабочих являются: получение достойной зарплаты и социальных благ. Существенными факторами также выступают престижность компании и стабильность, то есть возможность построения долгосрочных взаимоотношений с работодателем. Отношение к внеурочной работе у сотрудников в целом положительное, поскольку они получают доплату за сверхурочные часы.

Самую большую удовлетворенность сотрудники получают от распределения прав и обязанностей и от содержания своей работы. В меньшей степени сотрудники удовлетворены уровнем зарплаты, уровнем социальной защищенности и перспективой развития карьеры.

Можно отметить, что основным препятствием в исполнении своих должностных обязанностей для сотрудников выступают поручения от руководства, которые не входят в их прямые должностные обязанности и несправедливое отношение начальников к подчиненным.

Отношение к нематериальной мотивации у всех сотрудников абсолютно безразличное. Однако, все сотрудники обращают внимание на отсутствие данного средства мотивации на заводе.

Среди наиболее нужных социальных благ следует выделить наличие спортивных учреждений, медицинское обслуживание, летний детский отдых. Менее значимы для специалистов такие блага, как детский сад, служба быта и бесплатные обеды.

Сотрудники предприятия «Томскнефть» наиболее удовлетворены режимом работы, а также отношениями с руководителем и с коллегами и возможностью самостоятельности в работе. В меньшей степени работники удовлетворены заработной платой. Не удовлетворены возможностью должностного продвижения, решения жилищно-бытовых проблем, санитарно-гигиеническими условиями. Тем не менее, средний показатель удовлетворенности работой среди специалистов – 80 % и соответственно неудовлетворенности – 20 %

Выводы по главе 2:

Ведущими факторами, воздействующими на трудовую активность, являются экономические нововведения и материальное стимулирование. Менее важными факторами являются настрой коллектива, моральное стимулирование, состязательность. Незначимым фактором является боязнь потерять работу. Среди факторов, которые негативно влияют на трудовую активность, можно выделить ключевой: меры административного воздействия (штрафные санкции). Таки образом, полученные результаты анализа являются основанием для создания более эффективной системы мотивации работников на предприятии «Томскнефть».

3 Совершенствование системы стимулирования на примере АО «Томскнефть» ВНК

3.1. Разработка комплексной программы мотивации персонала

На первом этапе необходимо разработать гибкую и справедливую систему оплаты труда, которая не будет вызывать конфликтов и непонимания среди сотрудников.

При сдельной форме оплаты труда заработок одного сотрудника должен начисляться за каждую единицу выпущенной им продукции или выполненного им объема работ по соответствующим расценкам. Расценки высчитываются на основании тарифной ставки, которая соответствует разряду соответствующего вида работ и назначенной нормы выработки.

Применение сдельной оплаты на предприятии возможно только при соблюдении таких условий:

- существование количественных показателей выработки, которые правильно отражают затраты труда, и возможности использовать их с необходимой точностью;
- обеспечение сотрудникам реальной возможности повысить объем выпуска продукции или объем выполненных работ сравнительно с существующими нормами;
- существование потребности в увеличении объема выпуска продукции или выполняемых работ на определенном рабочем месте;
- существование точного учета объема выпущенной продукции или объема выполненных работ;
- гарантия высокого качества продукции, выполнение всех особенностей технологии производства и правил техники безопасности при увеличении объема выпуска.

На предприятии «Томскнефть» сдельная форма оплаты труда стала применяться после внедрения плана добычи на сотрудника.

Таким образом, применение нормирования труда спровоцировало стимулирование труда.

Главный недостаток действующей системы оплаты труда – это то, что на практике средняя зарплата рабочих становится выше при снижении качества трудовых норм и заработок, как правило, выше в компаниях с низким организационным и техническим уровнем. Понятно, что при таких «закономерностях» все старания по увеличению эффективности производства и повышению уровня нормирования труда пойдут насмарку.

Весьма перспективной является оплата труда рабочих и служащих на базе 100% заключения контрактов и трудовых договоров. Подобный порядок даст возможность ликвидировать выплату денег, которые не заработаны, обеспечит уход от фиксированных окладов, ликвидирует элементы уравниловки в работе, увеличит материальную заинтересованность каждого сотрудника в нахождении и использовании своих резервов. Система, фактически, становится безлимитной и не содержит никаких ограничений по заработной плате.

Для максимально объективной оценки трудового вклада сотрудников в итоговые результаты работы компании рекомендовано ввести показатель производственной ценности сотрудника, которая демонстрирует эффективность его труда. В компаниях, которые характеризуются стабильными процессами есть смысл оценивать не саму производительность труда, а его эффективность, которая учитывает различные факторы: рабочее время, выработку, стоимость сырья и материалов, расходы на обучение и др.

Другим существенным компонентом в структуре дохода сотрудников выступают статьи, которые определяют дополнительные льготы (трудовые и социальные), которые предоставляет компания. Данные льготы – это фактор, который увеличивает престиж компании и отдачу сотрудников. Источником появления и роста данной части дохода является формируемая на уровне компании или подразделения приростная часть фонда оплаты труда (ФОТ). Для компании в целом ФОТ – это часть прибыли, которая получена за счет прироста эффективности производства в процессе увеличения объема продукции, повышения ее качества, как того требуют рыночные условия.

Системы мотивации и стимулирования труда применяются как инструмент в формировании поведения сотрудников на производстве, их ценностей и для отбора сотрудников по личностным характеристикам.

Компания «Томскнефть» регулярно проводит различные мероприятия, направленные на повышение тарифного разряда сотрудников путём проведения их дополнительного обучения, а также выделяет существенные денежные средства на премирование сотрудников.

Цель премирования – это материальное поощрение сотрудников за качественное исполнение трудовых обязанностей, продолжительную работу в компании и активное участие в общественной жизни компании. Премии сотрудникам основного производства выплачиваются за исполнение планов, а сотрудникам вспомогательных цехов за прирост показателей деятельности компании.

В дополнение к зарплате компания должна предоставлять своим сотрудникам выплаты социального характера, то есть дополнительные блага, которые повышают уровень жизни сотрудника. К ним относятся: доплата к больничным листам, единовременные пособия для сотрудников, которые уходят на пенсию, компенсация за проезд, пособия женщинам по уходу за детьми.

Первый этап построения системы трудовой мотивации – это ранжирование работ по важности и сложности их исполнения.

Поскольку ранжирование выполняется на базе субъективных оценок специалистов, которые его проводят, есть высокая вероятность ошибки при оценке значимости определенного рабочего места, игнорирование какого-либо одного фактора, например, ответственности и, наоборот, преувеличение важности какого-либо другого фактора, например, условий труда. В связи с этим в компании необходимо применять такую систему разрядов, которая учитывает важность исполняемых функций и вклад сотрудника в достижение целей компании.

Таблица 6 - Ранги выполнения работ на предприятии «Томскнефть»

Ранг	Должности
1	Младший технический персонал, ученики, водители, охранники
2	Мастера, бригадиры, рабочие, кладовщики
3	Начальники отделов, начальники цехов, экономисты, менеджеры по продажам
4	Начальник производства, начальник отдела продаж, начальник отдела снабжения
5	Генеральный директор, заместитель генерального директора, главный бухгалтер

Для построения сетки соотношений в оплате труда нужно определить, какие критические факторы более значимы, а какие – менее. Для этого используется бальный метод оценки работы сотрудников предприятия «Томскнефть».

Построенная матрица демонстрирует, какое именно количество баллов соответствует каждому субфактору и каждому уровню важности. Баллы распределяются таким образом, чтобы можно было рассчитать значимость и вес каждого фактора.

Самому важному субфактору присваивается наибольшее число баллов и, следовательно, можно рассчитать значение каждого фактора и его вес. Результаты расчетов приведены в таблице 7.

Таблица 5 - Разряды по степени сложности и важности исполнения работ на предприятии «Гомскнефть»

Описание разряда	Должности
<p>Самая высокая степень сложности, разнообразия и самостоятельности. Требует большого объема знаний в сфере управления и значительного опыта работы на управленческих должностях. Ответственность за развитие компании и результаты ее деятельности.</p>	<p>Разряд 6 Генеральный директор, заместитель генерального директора, начальник экономического и финансового отдела, начальник юридического отдела, главный инженер, главный бухгалтер.</p>
<p>Высокая степень сложности, разнообразия и самостоятельности. Требует большого объема специального образования и опыта работы. Также требует аналитического мышления и навыков общения. Большая степень инициативы и самостоятельности. Ответственность за развитие компании и результаты деятельности отдельных направлений.</p>	<p>Разряд 5 Начальник производственного отдела, начальник отдела кадров, начальник отдела связи, начальник отдела сбыта, начальник транспортного отдела.</p>
<p>Весьма сложная работа, которая требует самостоятельности в пределах установленных начальством. Требует высокого уровня общения и наличия специального образования. Также требует аналитическое мышление. Достаточно высокий уровень инициативы и самостоятельности. Ответственность за результаты подразделения.</p>	<p>Разряд 4 Заместители начальников отделов, начальники лабораторий.</p>
<p>Работа средней сложности, которая выполняется под общим руководством в пределах установленных начальством. Требует высокого или среднего уровня специального образования. Ограниченный уровень инициативы и самостоятельности.</p>	<p>Разряд 3 Менеджеры по продажам, бухгалтера, маркетологи, мастера.</p>
<p>Работа сравнительно простая и в, как правило, повторяющаяся. Требует среднего уровня общего образования и специальной подготовки. Ответственность за результаты собственной деятельности, а также за используемое оборудование. Низкий уровень инициативы и самостоятельности.</p>	<p>Разряд 2 Секретари, бригадиры, кладовщики, охранники.</p>
<p>Работа очень простая и повторяющаяся. Требует среднего образования и специальной подготовки на рабочем месте. Ограниченная ответственность за результаты собственной работы, а также за используемое оборудование. Отсутствие инициативы и самостоятельности.</p>	<p>Разряд 1 Рабочие, ученики, водители.</p>

3.2 Оценка эффективности кадровой политики после проведения разработанных мероприятий

Предприятие «Томскнефть» имеет весьма сложную организационную структуру управления, которая характеризуется распределением задач и целей управления между отдельными подразделениями и сотрудниками.

При принятии решений в области руководства персоналом должны обязательно учитываться экономические аспекты (как например, расходы), а также интересы и потребности работников (как например, справедливая зарплата или удовлетворительные условия работы). Таким образом, решения, которые затрагивают персонал, должны обязательно ориентироваться как на экономические, так и на социальные цели.

Экономическая эффективность в сфере руководства персоналом подразумевает достижение целей предприятия путем эксплуатации работников по принципу экономичного расходования ограниченных ресурсов.

Достижение целей предприятия подразумевает выпуск запланированных объемов продукции, получение запланированной суммы совокупных расходов на выпуск продукции, получение запланированной производительности труда персонала путем уменьшения количества сотрудников или повышения численности рабочих дней в году.

Принцип экономической эффективности заключается в достижении максимально благоприятного значения соотношения результатов деятельности и расходов:

$$\text{Эффективность} = \text{Результаты деятельности} / \text{Расходы}, \quad (1)$$

Соответственно, как производительность труда, так и рентабельность труда – это показатели экономической эффективности.

Соотношение «результат деятельности / расходы» – это один из важнейших экономических показателей в руководстве персоналом. Результаты труда могут быть качественные и количественные. Как правило, для сотрудников низких уровней в первую очередь важен количественный

аспект работы (отработать требуемое время, изготовить требуемое количество продукции и др.), а для сотрудников высоких уровней - качественный (увеличить конкурентоспособность предприятия путем повышения качества продукции или повышения производительности труда).

На достижение результатов деятельности влияют:

1. Способность работников к результативному труду (уровень квалификации нанятых сотрудников, структура персонала, профессиональный состав сотрудников и др.);

2. Готовность работников выполнять свою работу (результат действия системы мотивации: зарплата, премия, социальная защита, повышение бытовых условий, компенсация транспорт или питания и др.);

3. Условия работы (качество руководства, умение начальства сплотить людей и направить их на исполнение целей предприятия, устранение конфликтов в коллективе и др.).

Расходы на персонал – это отрицательный компонент экономической эффективности предприятия. Расходы на персонал состоят из таких компонентов:

- расходы на оплату выполненной работы (зарплата + премия);

- социальные расходы (компенсация питания, путевок в санатории или дома отдыха, детского сада и др.);

- расходы, которые не связаны с материальной стимуляцией (расходы на профессиональное усовершенствование или на гуманизацию условий труда и др.);

- расходы на работу с кадрами (выпуск корпоративной газеты, содержание корпоративной радиостанции, поддержка работы службы жалоб и предложений, финансирование отдела кадров и др.).

Некоторые расходы на персонал формируются решениями, которые принимаются на высоком уровне руководства (решения о развитии предприятия, о сокращении кадров, о диверсификации и др.), а некоторые -

на уровне специалистов по персоналу (расходы на повышение квалификации сотрудников, на гуманизацию труда и др.).

Путем увольнений и сокращений можно получить текущую материальную выгоду, однако суммарно по предприятию экономическая эффективность труда может снизиться, поскольку может произойти следующее:

- появится сознательное понижение производительности труда, как про-тест против увольнений или сокращений;

- повысится текучесть кадров, поскольку оставшиеся работники начнут искать себе другую работу по причине боязни попасть под увольнение или сокращение.

Также уровень эффективности труда характеризуется удовлетворением интересов и потребностей работников предприятия. Однако, для того, чтобы

Отрицательные явления, которые необходимо исключить или уменьшить:

- ущерб, который связан с неблагоприятными условиями работы, возможными стрессовыми ситуациями, неблагоприятным графиком труда и избыточными нагрузками;

- ущерб, который наносится здоровью работника;

- ущерб, который наносится личности работника (понижение его способностей, апатия после окончания работы и др.).

Преимущества, которые необходимо максимально использовать:

- гарантия должного уровня жизни (гарантированная зарплата, надежное рабочее место, социальный пакет);

- развитие индивидуальных способностей работника;

- достаточно высокая степень самостоятельности;

- успех, признание и влияние;

- приятный микроклимат на предприятии (дружественные коммуникации, бесконфликтность и др.).

Удовлетворяя потребности работников в области социальной эффективности необходимо помнить, что не все потребности одинаково актуальны и одинаково важны для определенного сотрудника в определенный момент времени.

Однако некоторые аспекты имеют весьма большое значение в любой структуре потребностей, независимо от особенностей структуры (например, профилактика нанесения ущерба здоровью).

Чтобы все индивидуальные потребности нашли свое отражение в целях предприятия, их, зачастую, необходимо объединить. При этом, как правило, можно обнаружить много различных конкурирующих целей в пределах системы социальной эффективности:

1. Может оказаться, что удовлетворение потребностей одного работника приводит к невозможности удовлетворения потребностей другого работника (например, повышение в должности в пределах одного подразделения);

2. Ограниченные ресурсы сравнительно с требуемыми интересами (например, одновременное требование повысить зарплату и гарантирование рабочих мест).

Цели социальной и экономической эффективности все время конкурируют между собой и постоянно друг друга дополняют.

Взаимное дополнение социальной и экономической эффективности можно объяснить такими причинами:

1. Социальную эффективность в форме стимулов для работников можно гарантировать только в том случае, когда предприятие получает прибыль и его деятельность стабильна, что обеспечивает основу для введения таких стимулов;

2. Экономическую эффективность можно гарантировать только тогда, когда работники обеспечивают предприятие своей рабочей силой, что они обычно делают только на определенном уровне социальной эффективности.

Конкуренция целей социальной и экономической эффективности актив-но проявляется только тогда, когда мероприятия по стимулированию социальной эффективности приводят к расходам, увеличение которых не перекрывает рос производительности труда, то есть когда соотношение «результаты деятельности / расходы» ухудшается.

Взаимодействие целей социальной и экономической эффективности должно быть направлено на установление баланса интересов, то есть последствия принятых решений должны позволить одновременно достичь как социальной, так и экономической эффективности.

Анализ действующей системы руководства персоналом продемонстрировал, что для увеличения социальной и экономической эффективности руководства нужно:

- усовершенствовать действующую систему оплаты труда;
- увеличить эффективность нематериальных методов стимулирования;
- уменьшить затраты на повышение квалификации;
- усовершенствовать методы оценки персонала.

Эффективной системой оплаты труда будет такая система, которая:

- тщательно продумана с учетом потребностей предприятия и его сотрудников;
- включает ответственность на всех уровнях, как среди управленцев, так и среди рядовых работников;
- создана, внедрена и функционирует при непосредственном участии представителей сотрудников.

Для стимулирования сотрудников к увеличению производительности труда в такой системе используют понижающие и повышающие коэффициенты.

В таблице 8 указаны понижающие, а в таблице 12 – повышающие коэффициенты, которые разработаны с учетом интересов компании для каждого сотрудника.

Таблица 8 - Понижающие коэффициенты

Наименование показателей	Коэффициенты
Несвоевременное исполнение обязанностей, которые предусмотрены должностными инструкциями	0,30
Нарушение правил техники безопасности	0,20-0,40
Нарушение трудовой и производственной дисциплины	0,50
Неэффективное использование инструментов и оборудования	0,10
Отсутствие инициативы и инертность в работе	0,20-0,50
Недостаточное обеспечение сохранности выпускаемой продукции и материальных ценностей	0,20
Прочие нарушения, которые отрицательно влияют на результаты работы предприятия	0,15

Таблица 9 - Понижающие коэффициенты

Наименование показателей	Коэффициенты
Перевыполнение установленного плана	0,30
Отсутствие брака среди выпускаемой продукции	0,15
Предоставление практической помощи молодым сотрудникам	0,10
Обучение работе с новой техникой и новыми технологическими процессами	0,15
Экономия материалов и сырья	0,30
Проявление инициативы при выполнении задач подразделения, высокий профессионализм и высокая эффективность труда	0,20-0,50
Повышение прибыли	0,30

Таким образом, система оплаты труда может стимулировать мотивацию персонала только тогда, когда персонал предприятия будет воспринимать ее как справедливую. В случае с оплатой труда, справедливость - это честный подход к выплатам оплаты сотрудникам. Несправедливость в любой форме приводит к существенным проблемам в моральном микроклимате. Если сотрудники чувствуют, что их работа оплачивается не по справедливости, то они увольняются с работы. Гораздо

большой вред предприятию приносят сотрудники, которые не увольняются, а просто работают недостаточно эффективно, чем тормозят развитие предприятия. В обоих случаях результатам деятельности предприятия наносится существенный урон.

Предложением по расчету заработной платы является добавление в формулу расчета коэффициента прожиточного минимума.

Для увеличения квалификации производственного персонала предприятия «Томскнефть» каждые 6 месяцев рекомендуется проводить выездные курсы на срок от 7 до 21 дня. Обучение следует проводить в собственном учебном центре в г. Москва, для обучения приглашаются собственные и зарубежные тренеры. Собственный учебный центр дает возможность предприятию существенно экономить на подготовке и обучению сотрудников.

Благодаря такой экономии можно увеличить число сотрудников, которые повышают свою квалификацию, поскольку анализ продемонстрировал, что ежегодное обучение проходит недостаточное число сотрудников.

Выполнение всех указанных мероприятий, при сохранении себестоимости продукции, численности персонала и стоимости основных фондов, будет способствовать повышению технико-экономических показателей деятельности компании в среднем на 12-15% (таблица 10).

Таблица 10 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия «Томскнефть» после выполнения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала

Наименование показателей	Ед. изм.	Годы		Отклонение	
		2019 г.	2020 г.	Абсолютн.	Относит.
1. Объем производства	тонн	12790	14580	1790,00	+14,0
2. Объем товарной продукции	млн.руб.	2791,57	3210,31	418,74	15,0
3. Объем реализованной продукции	млн.руб.	2533,83	2837,89	304,06	+12,0
4. Численность персонала	чел.	19900	19900	0	0
5. Среднегодовая производительность труда каждого сотрудника	млн.руб.	78,88	90,71	11,83	+15,0
6. Фонд заработной платы работников	млн.руб.	1288,85	2758,13	1469,28	+114,0
7. Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс.руб.	50,96	58,10	7,14	+14,0
8. Среднегодовая стоимость основных фондов	млн.руб.	2015,54	2015,43	-0,11	-0,005
9. Фондоотдача	руб.	1,24	1,42	0,18	+14,5
10. Себестоимость реализуемой продукции	млн.руб.	139,84	123,06	-16,78	-12,0
11. Затраты на 1 рубль реализуемой продукции	руб.	2,02	1,76	-0,26	-12,9
12. Прибыль либо убыток от реализации	млн.руб.	380,08	433,29	53,21	+14,0
13. Рентабельность продукции	%	1,96	2,21	0,25	+12,8

Выводы по главе 3:

Согласно специфике управления АО «Томскнефть ВНК» был предложен перечень мероприятий по улучшению системы стимулирования персонала:

- введение четкой системы тарификации персонала организации и переход на сдельную оплату труда;

- введение повышающих и понижающих коэффициентов в системе оплаты труда;

- разработка системы непрерывного обучения и системы кадрового резерва на предприятии.

В результате данных нововведений ожидается существенное увеличение показателей эффективности деятельности АО «Томскнефть ВНК».

4 Корпоративная социальная ответственность АО «Томскнефть» ВНК

Открытое акционерное общество «Томскнефть» Восточной нефтяной компании - предприятие, осуществляющее добычу нефти, газа, разрабатывающее нефтяные месторождения, а также ведущее геолого-поисковые, поисково-разведочные, маркшейдерские, топографо-геодезические, картографические работы, занимающееся обустройством месторождений Томской области и Ханты-Мансийского автономного округа. Главный офис расположен в городе Стрежевой Томской области. Основной зоной деятельности компании и является Томская область. Предприятие добывает до 65% от общего объема нефти добычи нефти в данном регионе. Территория деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК составляет более 42000 квадратных километров, что обусловлено большой разбросанностью месторождений. Акционерами предприятия являются ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества.

4.1 Определение стейкхолдеров АО «Томскнефть ВНК»

Стейкхолдер (stakeholder) – понятие, которое описывает человека, групп-пу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения мо-гут влиять на результат деятельности компании и процессы в ней. Структура стейкхолдеров организации представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Стейкхолдеры «Томскнефть»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал предприятия и члены их семей	Местное население регионов присутствия
Работники, вышедшие на пенсию	Учебные заведения, готовящие кадры для нефтегазовой отрасли
Инвесторы	Экологические организации
Потребители	Благотворительные фонды

При разработке программ корпоративной социальной ответственности необходимо знать на кого данные меры будут рассчитаны и кому смогут принести большую пользу. Всех стейкхолдеров компании можно разделить на две группы: прямые и косвенные.

К прямым в компании «Томскнефть» можно отнести всех работников общества и членов их семей, а так же работники, вышедших на пенсию. На эти группы рассчитаны все программы, реализуемые в рамках внутренней КСО общества. К прямым стейкхолдерам также относятся инвесторы компании, ведь многие дорогостоящие программы нацелены, в том числе и, на улучшение инвестиционного климата компании. Большое внимание компания уделяет потребителям транспортируемой продукции. Для возможности бесперебойной подачи нефти поставщикам, «Томскнефть» построила схему перекачки с дублированием сложных участков и резервуарными парками, обеспечивающими запас для бесперебойной перекачки сроком до трех суток.

Группа косвенных стейкхолдеров гораздо обширней. В первую очередь, к ним можно отнести население регионов присутствия, для них компания предоставляет большое количество рабочих мест, а также занимается разработкой и реализацией программ помощи местным учреждениям культуры, науки и образования, физкультуры и спорта. Особое значение в этом списке занимают экологические организации, ведь в «Томскнефть» одной из своих главных задач считают минимизацию ущерба, нанесенного своей деятельностью, окружающей среде.

4.2 Определение структуры программ корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть ВНК»

В состав «Томскнефть » входит более десяти дочерних предприятий на каждом из них, помимо общих для всей компании, реализуются индивидуально разработанные программы социальной ответственности, актуальные для определенного региона. Они направлены на поддержку как

персонала предприятия, так же населения и окружающей среды региона присутствия. В таблице 12 представлена часть мероприятия корпоративной социальной ответственности, реализуемые компанией «Томскнефть».

Таблица 12 – Структура программ корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия
Обеспечение заработной платы на уровне выше среднего по региону присутствия	Социально-ответственное поведение	Персонал предприятия	Постоянно
Достойный социальный пакет	Социально-ответственное поведение	Персонал предприятия	Постоянно
Бесплатное медицинское страхование жизни и здоровья работников	Социально-ответственное поведение, социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей	Ежегодно
Со финансирование страховых услуг в собственной страховой компании	Социально-ответственное поведение, социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей	Ежегодно
Предоставление работникам и их детям ежегодно льготного санаторно-курортного отдыха	Социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей, санаторно-курортные учреждения	Ежегодно
Организация спортивных мероприятий для работников и населения регионов присутствия	Социально-ответственное поведение	Персонал предприятия и члены их семей, население регионов присутствия	Регулярно
Корпоративные выплаты пенсионерам, проработавшим в организации не менее 5 лет	Социальные инвестиции	Сотрудники компании, вышедшие на пен-сию	Ежемесячно

Четкое соблюдение налоговых обязательств	Социально-ответственное поведение	Органы власти, население регионов присутствия	Постоянно
Обязательное обучение и повышение квалификации за счет организации	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	Постоянно
Конкурсы профессионального мастерства	Социально-ответственное поведение; Денежные гранты	Персонал предприятия	Ежегодно
Организация корпоративных мероприятий для работников (Новый год, День нефтяной и газовой промышленности)	Социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей	Ежегодно
Поддержка детских домов	Благотворительные пожертвования	Детские дома, школы-интернаты	Постоянно
Оказание финансовой помощи учреждениям культуры, науки и образования, физкультуры и спорта	Социальные инвестиции, благотворительные пожертвования	Население регионов присутствия	Регулярно
Разработка и реализация природоохранных про-грамм	Эквивалентное финансирование, Социальные инвестиции	Органы местной власти; экологические организации	Постоянно
Адресная материальная помощь на лечение	Социальноответственное поведение, благотворительные пожертвования	Персонал предприятия и члены их семей; представители местного населения, не имеющие возможность оплатить дорогостоящие лечение	Регулярно

4.3 Определение затрат на программы корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть»

Ежегодно компания «Томскнефть» тратит существенные суммы на реализацию программ Корпоративной социальной ответственности. Данные по затраченным средствам отображены в таблице 16 и взяты из годового отчета компании за 2015 год.

Таблица 13 – Затраты ПАО «Томскнефть» на программы корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятий	Единица измерения	Стоимость реализации за отчетный период
Затраты на оплату труда, страховые взносы и обучение кадров	млрд рублей	42,2
Текущие затраты по охране природы	млрд рублей	0,8
Инвестиции в основной капитал, направленный на охрану окружающей среды	млрд рублей	0,7
Расходы на благотворительную деятельность	млрд рублей	3,3
Спонсорская деятельность	млрд рублей	0,08
ИТОГО:		47,08

4.4 Ожидаемая эффективность программ КСО

В таблице 14 приведены ожидаемые результаты от реализации программ КСО.

Таблица 14 – Результаты от реализации программ КСО в АО «Томскнефть»

Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Обеспечение заработной платы на уровне выше среднего по региону присутствия	Персонал предприятия	Обеспечение достойного уровня жизни
Достойный социальный пакет	Персонал предприятия	Повышение уровня жизни работников предприятия; улучшение мотивации работников;
Бесплатное медицинское страхование жизни и здоровья работников	Персонал предприятия и члены их семей	Повышение уровня лояльности работников к организации, гарантирование выплат при несчастном случае на производстве
Со финансирование страховых услуг в собственной	Персонал предприятия и члены их семей	Повышение лояльности работников к организации,

страховой компании		
Предоставление работникам и их детям ежегодно льготного санаторно-курортного отдыха	Персонал предприятия и члены их семей, санаторно-курортные учреждения	Улучшение здоровья сотрудников и членов их семей
Организация спортивных мероприятий для работников и населения регионов присутствия	Персонал пред-приятия и члены их семей, население регионов присутствия	Улучшение здоровья сотрудников и членов их семей, пропаганда здорового образа жизни
Корпоративные выплаты пенсионерам ,проработавшим в организации не менее 5 лет	Сотрудники компании, вышедшие на пен-сию	Уменьшение «текучки» кадров
Четкое соблюдение налоговых обязательств	Органы власти, население регионов присутствия	Создание, привлекательного для инвесторов, имиджа
Обязательное обучение и повышение квалификации за счет организации	Персонал предприятия	Формирование высокопрофессиональных кадров, создание кадрового резерва
Конкурсы профессионального мастерства	Персонал предприятия	Мотивация к профессиональному росту
Организация корпоративных мероприятий для работников (Новый год, День нефтяной и газовой промышленности)	Персонал предприятия и члены их семей	Повышение уровня лояльности работников к организации сплочение коллектива
Поддержка детских домов	Детские дома, школы-интернаты	Поддержка детей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации.
Оказание финансовой помощи учреждениям культуры, науки и образования, физкультуры и спорта	Население регионов присутствия	Поддержка государственных программ по развитию регионов присутствия
Разработка и реализация природоохранных про-грамм	Органы местной власти; экологические организации	Рациональное использование природных ресурсов и минимизация негативного воздействия на окружающую среду

Адресная материальная помощь на лечение	Персонал предприятия и члены их семей; представители местного населения, не имеющие возможность оплатить дорогостоящие лечение	Адресная помощь. Повышение лояльности к предприятию со стороны местного населения
---	--	---

Заключение

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

В первой главе дипломной работы были рассмотрены теоретические основы мотивации персонала: было раскрыто определение понятия «Мотивация персонала», сформулированы цели и этапы процедуры мотивации, изучены различные технологии, методы и инструменты мотивации персонала. На основе изученного материала можно сделать вывод, что основой построения эффективной системы управления персоналом является информация о совокупном трудовом потенциале организации, о потребностях в персонале необходимой квалификации, об уровне профессиональных качеств и потенциала каждого работника, которая может быть получена лишь посредством грамотной мотивации персонала и принятия обоснованных управленческих решений.

При этом новые системы мотивации персонала должны успешно преодолевать имеющиеся проблемы мотивации персонала организаций, в

том числе: несоразмерность предъявляемых работникам требований, субъективизм руководителей в мотивации деятельности сотрудников; формализм в проведении оценки персонала и неэффективное использование информации, получаемой в ходе мотивации персонала; недостаточный учет специфики конкретной организации, узкую направленность, чрезмерные усложненность и трудоемкость, а также недостаточную интегрированность мотивационных процедур в систему управления организацией.

В практической главе на примере организации АО «Томскнефть» ВНК была исследована система мотивации персонала. Были выявлены проблемы системы мотивации персонала. Так же необходимо отметить следствие всех проблем - сопротивление и недоверие мотивационным процедурам со стороны сотрудников. В результате исследования была поставлена цель по решению выявленной проблемы - усовершенствовать систему мотивации персонала в соответствии с обозначенными затруднениями.

Результатом исследования являются рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организации на примере АО «Томскнефть» ВНК.

Список использованных источников

1. Алтухов С.И. Организация и мотивация как функции управления. Учебное пособие. – Новосибирск: СГГА, 2012. – 62 с.
2. Андрианова Е.В., Давыденко В.А. Особенности динамики трудовой мотивации в российских регионах // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2011. - № 2. - с. 96-106.
3. Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. - М.: Информ-Знание, 2004. — 300 с.
4. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования. - Улан-Удэ: Бурятский государственный университет, 2015. — 164 с.
5. Бажанова Е.С., Боярова Н.Н., Фрезе Т.Ю. Мотивация персонала предприятия к эффективной деятельности (на примере ОАО «Томскнефть») // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2013. - № 4 (26). - с. 41-44.
6. Барышева А., Киктева Е. Мотивация. - СПб.: Питер, 2014. — 208 с.
7. Бикеева М.В. Анализ практики реализации концепции корпоративной социальной ответственности в России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2011. - № 3. - с. 139-150.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2002. - 256с.
9. Валиуллина Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях // Актуальные вопросы экономических наук. - 2012. - № 24-2. - с. 7-10.
10. Васильева О.Н. Модели и методы материального стимулирования. Теория и практика. - М.: Ленанд, 2007. - 288с.
11. Воробьева Л.Е., Воробьева О.В. Система непрерывного опережающего развития персонала: проблемы и перспективы формирования // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. - 2012. - том 67, № 3. - с. 119-125.

12. Вудраф Чарльз. Центры развития и оценки (оценка и развитие персонала). - М.: НРРО, 2005. - 384 с.
13. Гайсина Л.М. Отличительные особенности систем социальной мотивации нефтегазовых компаний России // Вестник Башкирского университета. - 2010. - том 15, № 3. - с. 803-809.
14. Гнеденко Н.П. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов нефтяной компании на основе стимулирования труда // Современные наукоемкие технологии. - 2006. - № 5. - с. 70-71.
15. Гулиев И.А. Проблемы и перспективы нефтепроводных сетей Европы // Вестник МГИМО Университета. - 2014. - № 14 (37). - с. 68-72.
16. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 304 с.
17. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. Учебное пособие. К.: МАУП, 2002. — 248 с.
18. Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Мотивация персонала в мультинациональной организации. Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 235 с.
19. Иванов А. Рекрутинг - как это делается в России. - М.: Феникс, ОСТ, 2006. - 176 с.
20. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. - М.: Альпина Паблишер, 2012. – 240 с.
21. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 155 с.
22. Иглакова О.В. Специфика совершенствования управления персоналом в российских вертикально-интегрированных нефтегазовых корпорациях // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. - 2010. - № 1 (9). - с. 123-126.

23. Камалтдинова Р.М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 96 с.
24. Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
25. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры. Учебное пособие. — Вологда. Легия. Филиал СЗАГС. 2010. — 332 с.
26. Колосова О.Г. Проблемы управления оплатой труда на предприятиях нефтегазового комплекса // Экономика региона. - 2011. - № 3. - с. 167-175.
27. Коноплёва Г.И., Борщенко А.С. Социальная эффективность управления персоналом // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 7 (73). - с. 80-84.
28. Корниенко Е. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества: системный анализ современных тенденций. Монография. - Таганрог: Изд-ль А.Н. Ступин, 2012. - 104 с.
29. Красулина Т.С. Разработка способов оценки качества системы стимулирования и ее внедрение на нефтедобывающих предприятиях // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - том 7, № 1 (26). - с. 11-23.
30. Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества. - М.: БПА, 2007. — 424 с.
31. Макушкин С.А., Кириллов А.В. Осуществление найма персонала в российских коммерческих организациях: проблемные вопросы и пути их решения. - М.: Компания "Спутник+", 2012. — 135 с.
32. Матухнов О.С., Терехин В.А. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2012. - № 3 (42). - с. 82-85.
33. Меньшикова Е.В., Криницына З.В. Совершенствование системы мотивации персонала на примере нефтегазовой отрасли // Вестник науки Сибири. - 2014. - № 1 (11). - с. 117-122.

- 34.Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды. Монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008. – 156 с.
- 35.Минева О.К., Горелова О.И. и др. Мотивация трудовой деятельности. — М.: КноРус; Астрахань: Астраханский университет, 2016. — 160 с.
- 36.Модорский А.В. Анализ системы стимулирования труда в нефтегазодобывающей компании // Фундаментальные исследования. - 2014. - № 6-2. - с. 314-319.
- 37.Науменко Е.А. Планирование карьеры. Учебное пособие. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 172 с.
- 38.Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. - М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2011. - 752 с.
- 39.Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. Монография. - ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. - Омск : Изд-во ОмГУ, 2008. - 255 с.
- 40.Правила работы с персоналом в организациях нефтепродуктообеспечения российской федерации. Утверждены Приказом Минэнерго России от 17 июня 2003 г. № 225.
- 41.Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М. : Вершина, 2006. - 224 с.
- 42.Синякова М.Г. (ред.) Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида. Пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / О.И. Дорогина, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. — Урал. гос. пед. ун.-т. — Екатеринбург, 2011. — 110 с.
- 43.Тибилова Т.М., Кузьмин В.А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу. - СПб.: Питер, 2010. — 208 с.

- 44.Тюпишева О.Ю. Применение системы ключевых показателей эффективности для предприятий нефтегазовой отрасли // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2010. - № 10 (80). - с. 9-17.
- 45.Уайтли Ф. Мотивация. Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — 160 с.
- 46.Фоканова Л.К. Проблемы адаптации новых работников (на примере ухтинского районного нефтепроводного управления ОАО "Северные магистральные нефтепроводы") // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - 2007. - том 16, № 40. - с. 537-543.
- 47.Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации. Монография. — М.: Издательский центр РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. — 195 с.
- 48.Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала. - М.: Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 128 с.
- 49.Шендалев А.Н., Шендалева Е.В. Подход к вовлечению персонала в процесс создания, сертификации и поддержания функционирования систем менеджмента качества // Омский научный вестник. - 2012. - № 1 (105). - с. 72-76.
- 50.Чеканов Е.В. Социальная ответственность государства, бизнеса, личности в системе социально-трудовых отношений современной России // Бизнес в законе – 2010. – №2. – С. 182-185