

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

| Тема работы |
|--|
| Мотивационное управление персоналом в ОАО «Томскнефть» ВНК |

УДК 331

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|-----------|---------------------------------|---------|------|
| 3 - 11И12 | Горностаева Кристина Эдуардовна | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент кафедры истории и философии, науки и техники | Брылина Ирина Владимировна | к.ф.н., доцент | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------------|---------------------------|---------|------|
| ИФНТ | Трубникова Наталья Валерьевна | Д.и.н., профессор | | |

Томск - 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ИФНТ

_____ Трубникова Н. В.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа | ФИО |
|-----------|----------------------------------|
| 3 – 11И12 | Горностаевой Кристине Эдуардовне |

Тема работы:

Мотивационное управление персоналом в ОАО «Томскнефть» ВНК

Утверждена приказом директора (дата, номер)

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования – предприятие ОАО «Томскнефть» ВНК.

Предмет исследования – трудовая мотивация персонала.

Цель работы – разработать организационные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ОАО «Томскнефть» ВНК и оценить их социально-экономическую эффективность.

В процессе исследования использовались материалы научных публикаций, изучена общая и

| | специальная литература отечественных авторов в сфере управления персоналом. | | | | | | | | | | |
|--|---|--------|-------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|------------|--------------|
| <p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p> | <p>Изученность. Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>Постановка задачи исследования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изучить теоретические основы мотивации труда персонала; 2. Провести анализ существующей системы мотивации персонала; 3. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации. <p>Методы исследования: анализ документов, анализ литературы, наблюдение, анкетирование, методы сравнительного анализа.</p> | | | | | | | | | | |
| <p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p> | иллюстрации вспомогательного характера, самостоятельные материалы, таблицы и рисунки. | | | | | | | | | | |
| <p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Раздел</th> <th>Консультант</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 раздел</td> <td>Брылина И.В.</td> </tr> <tr> <td>2 раздел</td> <td>Брылина И.В.</td> </tr> <tr> <td>3 раздел</td> <td>Брылина И.В.</td> </tr> <tr> <td>Заключение</td> <td>Брылина И.В.</td> </tr> </tbody> </table> | | Раздел | Консультант | 1 раздел | Брылина И.В. | 2 раздел | Брылина И.В. | 3 раздел | Брылина И.В. | Заключение | Брылина И.В. |
| Раздел | Консультант | | | | | | | | | | |
| 1 раздел | Брылина И.В. | | | | | | | | | | |
| 2 раздел | Брылина И.В. | | | | | | | | | | |
| 3 раздел | Брылина И.В. | | | | | | | | | | |
| Заключение | Брылина И.В. | | | | | | | | | | |
| <p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование организации труда и мотивации персонала. 2. Общие сведения об объекте исследования. 3. Мероприятия по совершенствованию организации труда и мотивации персонала на ОАО «Томскнефть» ВНК. | | | | | | | | | | | |

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

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|---------|------|
| доцент кафедры философии | Брылина Ирина Владимировна | к. ф. н. | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|-----------|---------------------------------|---------|------|
| 3 – 11И12 | Горностаева Кристина Эдуардовна | | |

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

Институт электронного обучения
 Направление 080400 «Управление персоналом»
 Уровень образования Бакалавр
 Кафедра ИНФТ
 Период выполнения _____ (весенний /осенний семестр 2016 учебного года)
 Форма представления работы:

| |
|---|
| Бакалаврская работа (бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация) |
|---|

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

| | |
|--|------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 01.06.2016 |
|--|------------|

| Дата контроля | Название раздела (модуля) / вид работы (исследования) | Максимальный балл раздела (модуля) |
|------------------------|--|------------------------------------|
| 04.01.16 – 01.02.16 | Составление библиографии, обзор литературы | 10 |
| 02.02.16 – 16.03.16 | Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования | 5 |
| 17.03.16 – 20.04.16 | Написание чернового варианта ВКР | 15 |
| 21.04.15 – 01.06.15 | Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных материалов | 10 |
| Итого: | | 40 |
| Схема оценивания | | |
| 39 - 40 | - отлично | |
| 35 - 38 | - очень хорошо | |
| 31 - 34 | - хорошо | |
| 27 - 30 | - удовлетворительно | |
| | | |

Составил преподаватель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|--------------------------|----------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент кафедры философии | Брылина Ирина Владимировна | К.ф.н. | | |

СОГЛАСОВАНО:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------|------------------------|---------|------|
| ИНФТ | Трубникова Н.В | Д. и. н. профессор | | |

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 95 с., 8 рис., 11 табл., 58 источников, 3 прил.

Ключевые слова: кадры, мотивация, персонал, организация, управление персоналом.

Объект исследования - предприятие ОАО «Томскнефть» ВНК.

Предмет исследования - трудовая мотивация персонала.

Цель работы - разработать организационные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ОАО «Томскнефть» ВНК и оценить их социально-экономическую эффективность.

В процессе исследования были освещены теоретические основы мотивации персонала, проведен анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК.

В результате исследования были разработаны предложения по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала на примере предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК.

Степень внедрения: проведена диагностика системы мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК, результаты доведены до сведения руководства.

Экономическая эффективность определяется ростом прибыли предприятия. Социальная значимость определяется оптимизацией качественных характеристик персонала.

В будущем планируется разработка новых методик эффективной мотивации персонала.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Мотивация: это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотив: это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

Трудовая мотивация: это психологические силы человека, определяющие его направленность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с препятствиями.

Оглавление

| | |
|---|----|
| Реферат..... | 5 |
| Введение..... | 8 |
| 1. Совершенствование организации труда и мотивации персонала..... | 11 |
| 1.1 Система мотивации персонала..... | 11 |
| 1.2 Методы и способы мотивации персонала..... | 22 |
| 2. Общие сведения об объекте исследования - ОАО «Томскнефть» ВНК..... | 33 |
| 2.1 Местонахождение предприятия и его организационно-правовая форма. . | 33 |
| 2.2 Общая характеристика кадрового состава..... | 36 |
| 2.3 Системный анализ направлений деятельности по управлению персоналом в ОАО «Томскнефть» ВНК..... | 39 |
| 2.4 Совершенствование организации труда и системы мотивации персонала на ОАО «Томскнефть» ВНК..... | 47 |
| 3 Мероприятия по совершенствованию организации труда и мотивации персонала на ОАО «Томскнефть» ВНК..... | 57 |
| 3.1 Мероприятия по созданию резерва на оплату отпусков..... | 57 |
| 3.2 Мероприятия по улучшению условий труда работников ОАО «Томскнефть» ВНК..... | 69 |
| 3.3 Мероприятия по совершенствованию системы воздействия на трудовую мотивацию персонала ОАО «Томскнефть» ВНК..... | 77 |
| Заключение..... | 83 |
| Список литературы и использованных источников..... | 85 |
| Приложение А..... | 90 |
| Организационная структура ОАО «Томскнефть» ВНК..... | 90 |
| Приложение Б..... | 91 |
| Матрица анализа системы управления персоналом | 91 |
| Приложение В..... | 95 |
| Сводный результат метода «Крестовина» А. И. Пригожина..... | 95 |

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.

К сегодняшнему дню, как зарубежными фирмами, так и российскими предприятиями, накоплен огромный опыт в разработке мотивационных систем. Однако, несмотря на большое разнообразие существующих систем мотивации, выбрать из них единственную подходящую и механически применить на практике ее принципы на конкретном российском предприятии представляется невозможным. Это объясняется тем, что нельзя проецировать зарубежный опыт на российскую действительность, не учитывая социально-экономические и культурные особенности развития данной страны.

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 получают 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.

Данные выплаты, называемые премиальными, получает любой работник, но их объем напрямую зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, за которым закреплен данный работник. При такой системе имеет место быть очень тесная взаимосвязь между результатами деятельности и величиной премии работника. Таким образом, это не просто новая система оплаты труда, это новый подход, с помощью которого повышается эффективность деятельности каждого отдельного работника, увеличивается производительность труда, качества продукции, а также сокращаются издержки производства.

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.

На практике видно, что используя данные гибкие системы, значительно увеличивается уровень оплаты труда и одновременно растет производительность труда и прибыльность предприятия. Это отражает суть нового подхода к формированию системы оплаты труда. Кроме этого, он включает и элементы морального стимулирования сотрудников. В частности, за рационализаторскую инициаторскую деятельность, новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников фирмы и текучести кадров и прочее.

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.

Объект выпускной работы-это анализ теоретических основ и практических приемов формирования мотивационной сферы деятельности организации и выделение основных мотивационных факторов.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по модернизации организации труда и системы мотивации персонала на примере ОАО «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 ОАО «Томскнефть» ВНК
4. Сформулировать возможные рекомендации по совершенствованию организации труда и мотивации персонала.

1. Совершенствование организации труда и мотивации персонала

1.1 Система мотивации персонала

Сегодня ни одна система управления не будет успешно функционировать, не включая в себя эффективную систему мотивации труда, являющуюся основным компонентом мотивационной сферы компании.

Что же такое мотивация?

Итак, мотивация-это процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации¹.

Мотивация работников занимает одно из главных мест в управлении персоналом, являясь обуславливающим аспектом их поведения. Ориентир работников на достижение целей организации является одной из главных задач руководства персоналом, а для того, чтобы данная задача решалась, необходимо использование мотивации. По мере того, как изменяется содержание труда в настоящих условиях, по мере широкой автоматизации и информатизации производства в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий работников, роль системы мотивации в управлении персоналом возрастает, усложняется суть данного рода управленческой деятельности.

Мотивация, рассматриваемая, прежде всего, как процесс, теоретически представляется в виде шести следующих одна за другой стадий.

Данное рассмотрение процесса носит условный характер, так как в действительности нет такого четкого разграничения стадий, также как и нет обособленных процессов мотивации. Однако, для объяснения содержания процесса мотивации, для объяснения его логики и составных элементов, может быть приемлема, применима и результативна ниже описанная модель.

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

¹Аксенова Е.А., Управление персоналом. - М.:Юнити. 2007. - 560 с., с.315

хватает. Проявляется она в конкретное время, в конкретных условиях и требует от человека найти возможность и предпринять меры для ее устранения.

Второй стадией является стадия поиска путей устранения потребности. Если потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее любым из способов (удовлетворить, подавить, не замечать). Возникает необходимость что-то предпринять или изменить.

Далее, третья стадия. Стадия определения направлений действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться и что получить для того, чтобы устранить имеющуюся потребность. На данной стадии происходит увязка четырех аспектов:

- что я должен получить, чтобы удовлетворить потребность;
- какими должны быть действия, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может удовлетворить потребность.

Четвертая стадия характеризуется осуществлением действий. Здесь человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конце концов, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Как известно, процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, а значит - на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - стадия получения вознаграждения за осуществление действий. Прделав конкретную работу, человек либо сразу получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может поменять на желаемый для него объект. На пятой стадии выясняется результативность действий, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит ослабление, удержание на том же уровне, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение имеющейся потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызванной имеющейся потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо завершает деятельность до появления новой потребности, либо находит новые возможности и осуществляет такие действия, чтобы по устранению потребность².

Знание сути процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении им. Можно отметить несколько факторов, усложняющих и делающих неясным процесс практического применения мотивации. Ключевым фактором является неочевидность мотивов. Можно лишь предполагать по поводу того, какие мотивы эффективны, но в явном виде их выделить не представляется возможным. Не менее важным фактором является переменчивость мотивационного процесса. Характер данного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Но сами потребности находятся в сложном динамическом взаимодействии между собой, зачастую как противоречиво друг другу, так и усиливая действия отдельных потребностей. При этом объекты этого взаимодействия могут меняться во времени, менять направленность и характер мотивов. Так, даже при самом широком понимании мотивационной структуры личности, мотивов его действия, возможны возникновения непредвиденных изменений в поведении человека, а также непредвиденных реакций с его стороны на мотивирующие воздействия.

Кроме перечисленных факторов, можно добавить и фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не предсказуемым, является различие инновационных структур конкретных людей, различная степень влияния однонаправленных мотивов на разных людей, степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних стремление к достижению результата может быть намного сильнее, у других - может быть относительно слабым. В данном случае такой мотив

²Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом - М., 2008. - 224 с.,с.56

будет действовать на поведение людей по-разному. Возможен и другой исход: два человека имеют равнозначно сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив находится на первом месте среди всех других, и он будет делать все возможное, чтобы добиться результата любыми способами. У другого - этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В таком случае человек будет вести себя совершенно по-иному³.

Сам процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое разнообразие теорий мотивации, пытающихся объяснить это явление. Все теории могут быть разделены на две группы. К первой группе мы отнесем теории, концентрирующие свое внимание на выявлении и анализе сути факторов мотивации, ко второй - теории мотивации, в центре внимания которых находится динамика взаимодействия различных мотивов. По сути, это то, как инициируется и направляются действия человека. Первую группа теорий обычно называют группой теорий содержания мотивации, вторую - группой теорий процесса мотивации.

Теории мотивации основываются на изучении потребностей личности, которые и являются базовым мотивом их поведения, а значит, и деятельности. К сторонникам данного подхода относят таких американских психологов, как Маслоу, Герцберга, МакКлеллан да⁴.

Самой первой из названных теорий рассмотрим иерархию потребностей Маслоу. Ее сущность сводится к изучению потребностей личности. Это одна из самых ранних теорий. Сторонники данной теории полагали, что предмет психологии - это поведение, а не сознание человека.

³Артемьев, О.Ю. Кадровый менеджмент: Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб Текст. / О.Ю. Артемьев, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. М.: Приор, 2001. - 448 с.,с.318

⁴Луман Н. Введение в системную теорию Пер. с нем./ К. Тимофеев. М.: Издательство "Логос". 2007. - 360 с., с.211

Основой поведения лежат потребности человека, которые делят на пять групп:

1) физиологические потребности, необходимые для выживания, проживания человека (потребность в воде, еде, отдыхе и прочее)

2) потребности в безопасности и уверенности в завтрашнем дне (защита от физических и прочих опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены и в будущем)

3) социальные потребности (необходимость в общении с окружающими, коммуникации с людьми, чувства поддержки и так далее)

4) потребность в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным персональным успехам и достижениям

5) потребность в самовыражении (потребность в личностном росте, в реализации своих потенциальных возможностей)⁵.

Первые две группы потребностей называют первичными, так как без них не может прожить любой человек на земле. Следующие три вторичные, то есть достигаются после удовлетворения первичных потребностей. Согласно Маслоу, все потребности можно расположить в строгой последовательности в виде иерархичной пирамиды. В основании пирамиды лежат первичные потребности, а на вершине - вторичные. С данной иерархией сталкивался каждый из нас еще на уроках обществознания в средней школе. Зрительно пирамида представлена ниже на рисунке 1.

⁵Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. Пособие. - М.: «Проспект», 2005. - 432 с.,с.209



Рисунок 1 - Иерархия потребностей Маслоу⁶

Суть иерархического построения потребностей заключается в том, что в приоритете находятся потребности более низких уровней и это не может не сказываться на его мотивации. Это значит, что в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей, во-первых, низших уровней, а далее, по мере того, как удовлетворяются эти потребности, становятся стимулом и точкой мотивации потребности, расположенных на более высоких уровнях.

Высшей потребностью является потребность самовыражения и роста человека как личности. Данная потребность никогда не удовлетворена до конца, поэтому сам процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Руководитель обязан тщательно наблюдать за своими работниками, своевременно выяснять, какие потребности находятся в приоритете у каждого из них, и немедленно принимать решения по их реализации, ведь только так можно будет наблюдать повышение эффективности работы сотрудников.

Всвязи с развитием экономики и усовершенствованием менеджмента значительную роль в теории мотивации играют потребности самых высоких уровней. Сторонником данной теории является Дэвид МакКлелланд.

⁶Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000. -216 с.,с.33

Согласно автору, структура потребностей высшего уровня подразумевает под собой совокупность трех факторов:

- 1) стремление к успеху
- 2) стремление к власти
- 3) стремление к признанию⁷.

Согласно описанной теории, успех от деятельности расценивается не как похвала, признание со стороны работников, а больше как личное достижение в результате своей деятельности, как готовность быть участником в принятии непростых решений и нести за них свою ответственность. Стимул управлять должен не только говорить о честолюбии, но и демонстрировать умение человека эффективно работать на всех уровнях управления на производстве. Стремление к признанию значит быть неформальным авторитетом, лидером, иметь свое мнение и быть способным убеждать окружающих в его правильности.

По теории МакКлелланда, человек, который стремится выбиться в лидеры, должен уметь удовлетворить свою потребность и смочь сделать это при занятии определенных должностей на предприятии.

Управлять этими потребностями можно, стимулируя работников к переходу по иерархии на новые места, на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации, получения дополнительного образования, получения второго или третьего высшего образования и многие другие способы. Такие люди имеют обширный круг общения и все больше и больше стремятся его увеличить. А роль руководителей в данном процессе - только лишь способствовать достижению поставленных целей их подчиненных.

Третья теория, теория мотивации Герцберга образовалась путем роста необходимости все-таки выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию личности.

⁷Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб.пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 598 с., с.388

Фредерик Герцберг создал и отобразил двухфакторную модель, которая отражающая удовлетворенность своей работой.

Описанная модель резюмирована в таблице 1.

Таблица 1 – Двухфакторная модель Герцберга⁸

| Гигиенические факторы | Мотивации |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Политика фирмы и администрации • Условия работы • Заработок | <ul style="list-style-type: none"> • Успех • Продвижение по службе • Признание и одобрение результатов работы |
| <ul style="list-style-type: none"> • Межличностные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными • Степень непосредственного контроля | <ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень ответственности • Возможности творческого и делового роста |

Первая группа факторов (гигиенические факторы) характеризуется самовыражением человека, его внутренними пожеланиями, а также с окружающим миром, в котором осуществляется деятельность. Вторая группа факторов мотивации связывается с характером и сутью самой работы. Руководитель обязан помнить о необходимости обобщить содержания работы.

Гигиенические факторы Герцберга сопоставимы с физиологическими потребностями, с потребностями в безопасности и уверенности в завтрашнем дне.

Отличие в двух представленных выше теориях в том, что Маслоу, рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения, то есть после мотивации работник обязательно пересматривает свое поведение, свои действия и начинает работать лучше. Герцберг, наоборот, считает, что работник начнет прибегать к гигиеническим

⁸Дуракова И. Б. Управление персоналом организации : учеб.пособие для вузов / И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. - Воронеж: ВГУ, 2006. - 100 с., с.43

факторам только тогда, когда их реализация станет неадекватной или несправедливой.

Подводя итог, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, которые определяют поведение человека.

Второй подход к мотивации основывается на процессуальных теориях. Данный подход рассматривает распределение усилий работников в выборе определенного вида поведения для достижения определенных целей. К подобным теориям относятся теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера - Лоулера⁹.

Поясняя теорию ожиданий, стоит отметить, что не только потребность является значимым условием мотивации человека для получения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания раскрывают суть того, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях предоставляет стимул сотрудникам;
- сотрудника, который точно знает, что при определенных условиях и определенных действиях, он получит вознаграждение;
- совместно сотрудника и руководителя, при любом случае, который улучшил бы качество работы предприятия, ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника, который соотносит размер вознаграждения с суммой, необходимой для удовлетворения потребности, которая возникла.

Вышесказанное означает, что в теории ожидания делается упор на необходимость в преобладании увеличения качества труда и твердой уверенности в том, что это будет замечено начальником, что позволяет ему действительно удовлетворить свою потребность.

⁹Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп и пере-раб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с., с.322

Согласно теории ожиданий, резюмируем, что работник обязан иметь такие потребности, которые могут быть в большей степени удовлетворены в результате ожидаемых вознаграждений, а начальник должен предоставлять поощрения, удовлетворяющие предполагаемую потребность работника. Так, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде товаров, точно зная, что работник в них нуждается.

Теория справедливости предполагает, что эффективность мотивации оценивается работником не по конкретным факторам, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичной системе¹⁰.

Работник предприятия соизмеряет свой размер вознаграждения по сравнению с поощрениями остальных сотрудников. При этом он учитывает факторы подразделений, в которых работают он и его коллеги.

Так, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было качество заготовок на одном уровне, а другого - на ином. Или, например, начальник не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации, образованию, способностям. Либо отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы и многое другое. Все это характеризует и объясняет данную теорию.

Теория Портера - Лоулера, теория мотивации, построена на совмещении аспектов теории ожиданий и элементов теории справедливости (рисунок 2)¹¹.

¹⁰Артемьев, О.Ю. Кадровый менеджмент: Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб Текст. / О.Ю. Артемьев, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. М.: Приор, 2001. -448 с., с.56

¹¹ Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. - М: Финансы и статистика, 2005. - 320 с.,с. 233

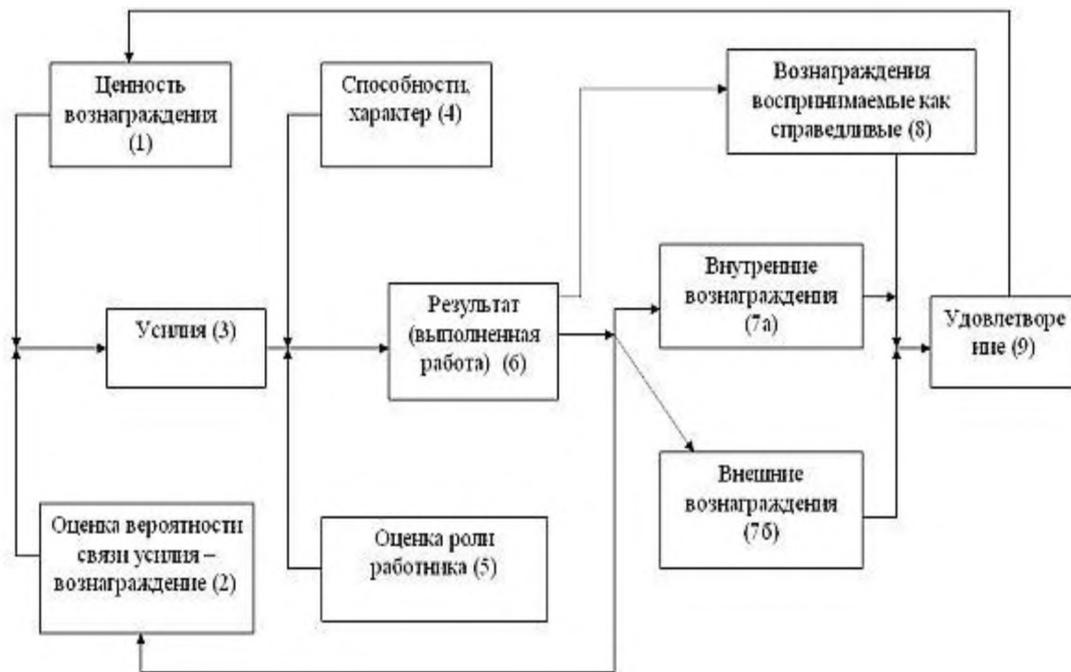


Рисунок 2 - Мотивационная модель Портера - Лоулера

В модели, отображенной на рисунке 2, фигурирует пять переменных. К ним относится затраченные усилия, восприятие, результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.

Далее предлагаем рассмотреть сам механизм мотивации.

По данной модели результаты, достигнутые работником (6), зависят от затраченных усилий (3), от способностей и особенностей характера человека (4), а также четкое понимание им своей роли в процессе труда (5). Уровень собственных усилий (3) прежде всего зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек надеется на существование связи между затратами и вознаграждением (2). Достижение требуемого результата (6) может повлечь внутренние поощрения (удовлетворение от выполненной работы) (7 а), а также внешние (7б). Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо работника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Это объясняется тем, что эти вознаграждения несут возможности вознаграждения, определяемые начальником для данного

работника и предприятия в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), показывает, что согласно теории справедливости, человек имеет собственную оценку степени справедливости и вознаграждения, выдаваемого за собственные результаты. Удовлетворение (9) есть результат внешних и внутренних поощрений (7а, б) с учетом их справедливости, именно оно дает понять, насколько ценно вознаграждение. Эта оценка будет влиять на способность человека принимать следующие типовые ситуации.

1.2 Методы и способы мотивации персонала

Выясняя сущность мотивации, нельзя не рассмотреть способы и методы усовершенствования мотивации труда. Они объединены в несколько обособленных направлений.

Заработная плата, которая характеризует оценку вклада сотрудника в результаты деятельности компании, должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона.

Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личностных способностей и достижений в деятельности. Он также включает различные доплаты и премии. К нему добавляются доходы от участия в прибылях и в акционерном капитале организации.

Так или иначе, мотивационной системе оплаты труда отводится огромная роль. Однако постоянное увеличение оплаты труда не способствует ни стабилизации трудовой инициативности на высоком уровне, ни росту производительности труда работников. Применяя данный метод, для фирмы становятся вполне возможным небольшие по времени подъемы производительности труда. По итогу происходит постепенное привыкание к такому типу воздействия. Воздействие со стороны руководства на сотрудников

лишь методами, в основе которых мотивация в виде денег, не способна привести к долгосрочному росту производительности труда.

Кроме заработной платы, средством повышения мотивации у сотрудника являются цели. Которые, во-первых, зацикливают внимание и усилия на определенных областях. Цели выполняют и такие функции, как:

- механизм для объяснения затрат ресурсов;
- являются важным элементом для структуры организационных систем;
- учитывают личные мотивы индивида и мотивы предприятия¹².

При проведении четких целей велика вероятность применения действий именно в нужном направлении.

Сложные цели сами являются мотивом, если цель будет принята работником. А несколько таких целей с денежным вознаграждением усиливает мотивационный эффект.

Методу управления по целям отделяется значительное место в менеджерской сфере. Это утверждение является тождественным только при соблюдении следующих свойств самих целей:

- 1) измеримость
- 2) реальность
- 3) контролируемость
- 4) присутствие поддержки от предприятия
- 5) их результаты должны быть однозначны
- 6) обозначение точных сроков выполнения заданных целей
- 7) фигурирование системы их ранжирования .¹³

Под системами льгот работникам внутри компании предполагается:

- 1) субсидированное или льготное питание, установка на территории организации автоматов продажи напитков и закусок
- 2) продажа продукции компании своим сотрудникам по системе скидок

¹²Веснин В.Р. Менеджмент персонала. - М.: Т.Д. "Элит - 2000", 2004. - 304 с.,с. 144

¹³Магура М. И. Современные персонал-технологии. М.: «Интел-синтез», 2003.-388 с.,с.144

- 3) оплата больничных листов, страхование здоровья сотрудников в счет оплаты фирмы
- 4) полная или неполная оплата затрат на проезд сотрудников к месту работы и обратно
- 5) предоставление права использовать транспорт организации
- 6) обеспечение своих работников беспроцентными ссудами или ссуд с низким уровнем процента¹⁴.

К нематериальным (неэкономические) льготам работников предприятия относятся: выбор графика работы по скользящей системе, предоставление отгулов, рост продолжительности оплачиваемых отпусков за конкретные достижения и успехи, а также более ранний уход на пенсию.

Мероприятия, которые повышают содержательность труда, ответственность работника, несомненно, дают стимул к росту его квалификации.

Привлекая сотрудников управлять организацией, предприятие повышает мотивацию работников, потому что в данном случае решается проблема их отчуждения от руководства и фирмы в целом.

Создается благоприятная атмосфера в общении, избежание статусных, административных, а также психологических преград между отдельными группами сотрудников, между рядовым штатом и сотрудниками аппарата управления, идет развитие доверия и понимания между коллегами.

Вполне приемлемым считается образование различных неформальных, функциональных групп сотрудников, участвуя в которых сотрудник формирует чувство активной причастности к деятельности своей организации. Моральное поощрение работников.

Кроме этого, предприятие морально поощряет сотрудников, планирует их карьеру, продвигает по карьерной лестнице, оплачивает обучение и курсы повышения квалификации.

¹⁴Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ : учебное пособие / Ф.П. Тарасенко. — М. : КНОРУС, 2010. — 224 с.,с.204

Важным фактором в системе мотивации коллектива является система оплаты труда.

Так, достижение целей, которые стоят перед системой оплаты труда и фирмы в целом в такой ситуации и при таком подходе весьма проблематично.

Так или иначе, для того, чтобы предприятие работало эффективнее, результатом будет являться конечный продукт деятельности фирмы - прибыль, которая позволяет учитывать оплату труда с учетом вложений труда каждого сотрудника в рамках имеющейся системы.

Связывание оплаты труда и эффективности деятельности системы имеет смысл, но, нужно четко иметь представление о понятии «результат» и о том, что подразумевается под соотношением вклада отдельного сотрудника в итоговый результат деятельности организации.

Логичнее всего прибегнуть к использованию дифференцирования по функциям. То есть системы, при которой существует несколько подсистем оплаты труда для таких направлений, как снабжение, производство, управление и консалтинговая деятельность.

Принцип, основывающийся на сложении постоянной и переменной составляющих, лежит в основе общего подхода. Кроме того постоянная переменная формируется по единому подходу организации.

Говоря о переменной составляющей заработной платы, нельзя не отметить из чего она формируется. Переменная базируется на основе показателей, которые обеспечивают связь результата труда конкретного сотрудника данного отделения, а также, и организации в целом.

Так, для производственных отделов к таким критериям можно отнести: качество продукции и срок изготовления конкурентоспособной и востребованной рынком продукции. Если же это консалтинговое подразделение к критериям можно отнести качество и объем оказанных услуг¹⁵. Подход системы ежемесячных бонусов является основой системы

¹⁵Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2007, 224 с., с.87

мотивации. Данный подход подразумевает под собой поощрительное начисление, которое связано, прежде всего, с результатом деятельности, которое позволяет сократить издержки предприятия, позволяет иметь возможность экономить силы и средства, и, как результат, получать прибыль.

Какими бы разными ни были модели, важно понимать, что любая модель оплаты труда обязана учитывать ситуацию, сложившуюся на рынке труда, а также иметь представление о финансово-экономическом положении фирмы.

Следуя этой концепции, мы изучили следующий подход в модернизации системы оплаты труда, как основой составляющей системы мотивации Открытого акционерного общества «Томскнефть» Восточно-нефтяная кампания.

Систему оплаты труда на предприятии составляют две компоненты: постоянная и переменная.

1. Постоянная компонента выплачивается независимо от прибыли от деятельности предприятия в целом, а только лишь зависит от выполнения сотрудником своих функциональных обязанностей.

Предлагаем прибегнуть к использованию такого подхода в определении постоянной, при которой главной целью является дифференциация оплаты труда: определить квалификационные уровни сотрудников в рамках их должности с дифференцированной ставкой от 1 (тарифной ставки) до 2 с интервалом 0,25, таким образом, будут иметь место пять должностных уровней: «1», «1,25», «1,5», «1,75», «2».

Мы предлагаем проводить ежегодную аттестацию по следующим критериям:

- стаж работы
- ответственность
- квалификация
- профессиональный опыт
- физическая нагрузка

- условия труда
- овладение смежной профессией
- психологическая нагрузка.

По каждому отдельному критерию выставляется отметка от 0 до 2 и определяется среднее значение, которое и позволяет говорить о квалификации каждого отдельного работника на следующий год.

Данный подход позволяет взаимно связать профессионализм сотрудника с его отношением к работе, со сложностью работы и условиями труда. Это будет способствовать не только продвижению карьеры работника по иерархии, но и его мотивации работать более эффективно на своей должности, так как более ответственное отношение к работе, рост квалификации, а также преданность предприятию наибольшим образом обеспечат ему рост постоянной компоненты заработной платы.

2. Переменная составляющая может формироваться следующим образом:

1) устанавливается базовая доля (БД) на основе квалификации сотрудника. Однако она не связана со ставкой по тарифу и является точкой соотношения перевыполнения или, напротив, невыполнения своих должностных обязанностей;

2) система премий и бонусов должна быть связана с достижением экономического эффекта в работе конкретного сотрудника. За основу берем систему месячных бонусов и устанавливаем следующие параметры начисления:

- рационализаторское предложение, которое повлияло на сокращение издержек или рост прибыли
- предотвращение форс-мажорных ситуаций, способных привести к увеличению издержек предприятия
- экономия сил и средств в виде вовлечения должностей, экономии материалов и энергии при сохранении прежнего качества и количества, психологического климата между сотрудниками.

Система штрафных баллов или бонусов должна быть связана как с экономическими (прямыми потерями) так и с косвенными:

- не выход на работу;
- нарушение технологии производства;
- брак в качестве продукции;
- поломка механизмов, инструментов;
- нарушение дисциплины;
- нарушение принципов корпоративной культуры.

3) диапазон премий и штрафных долей должен быть в интервале от «0» до «2». Это позволит стимулировать и работников с высокой базовой долей.

4) при определении доли прибыли при формировании переменной составляющей зарплаты нужно, чтобы она составляла в заработной плате не менее 30%. Такой подход был отражен в результатах исследования Тейлора о норме премии к постоянной заработной плате¹⁶.

Главной целью предложения является отражение того, что рациональный подход к формированию системы оплаты труда работников, базирующийся на предложенной концепции и необходимости обязательной выплаты заработной платы сотрудникам, может быть применим и экономически обоснован. Так, он способен быть реализован с наименьшими издержками для администрации с целью создания базы для развития предложенного выше подхода.

Так, система оплаты труда может быть выражена в равенстве следующего вида:

$$ЗП = П (КДУ) + П_в$$

где,

- 1) П - постоянная компонента
- 2) КДУ - оклад по ставке;
- 3) П₁ - переменная компонента;

¹⁶Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала Текст. / Е.А. Борисова. -СПб.: Питер, 2002.-256 с.

4) ЗП - заработная плата;

соотношение ПУП₁ - $\leq 70\%$ / $\geq 30\%$ ¹⁷.

Расчетные элементы сопоставимы по сумме с расходами при максимальных показателях фонда оплаты труда, а это не противоречит компании максимально оплачивать труд своих работников.

Наряду с предыдущим, используется кардинально отличный подход к формированию оплаты труда.

Для увеличения рентабельности фирмы мы предлагаем использовать следующую систему оплаты, основанную на принципе дифференциации. Она состоит из трех компонент:

1) Постоянная компонента, которая равна окладу с учетом КДУ (квалификационного должностного уровня)

2) Переменная компонента «А», чей размер зависит от оценки качества деятельности работника .

3) Переменная компонента «Б», которая связана с эффективностью деятельности организации, которая в свою очередь зависит от прибыли фирмы и оценки вклада каждого отделения в имеющийся результат . ¹⁸

Постоянная компонента должна разделять работу профессионала с работой начинающего, даже при их одинаковой степени преданного подхода к работе.

Переменная компонента «А» оценивает работника по его ответственному отношению к делу, по желанию увеличить интенсивность работы, качество, инициативу и другое.

Ее размер определяется на основании субъективной оценки начальником по итогам года по шкале от «0» до «5» и представляет собой процент от оклада, не противореча квалификационному должностному уровню работника. Данный подход изображен на нижеизложенном рисунке 3.

¹⁷ Сироткин В.Б. Концепции современного менеджмента: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2002. - 200 с.,с.78

¹⁸Турчинова А. И. Управление персоналом: учебник. - М.: Уп РАГС, 2002. - 488 с.

| Оценка качества | Процентное повышение зарплаты по уровням (КДУ) | | | | |
|-----------------|--|-----|-----|-----|-----|
| | V | IV | III | II | I |
| 5 | 12% | 12% | 18% | 18% | 0 |
| 4 | 12% | 12% | 16% | 0 | 0 |
| 3 | КДУ | КДУ | КДУ | КДУ | КДУ |
| 2 | | | | | |
| 1 | | | | | |

Рисунок 3 - Система оплаты сотрудника с учетом КДУ и ОК¹⁹

По данному рисунку можно сказать, что данный подход предполагает тот факт, что увеличение заработной платы больше характерно для работников с лучшей оценкой и меньшим КДУ, главной целью которых является стимулирование к наилучшему качеству выполнения работы и желанию достигнуть более высокий КДУ.

Переменная компонента «Б» используется с целью увязывания эффективной работы сотрудника отдела и фирмы в целом.

Управляющие фирмой определяют:

- процент от прибыли на формирование переменной «Б»
- процент от выделенной суммы, предоставляемый отделу на основе его вклада в положительный результат организации
- начальник отдела непосредственный начальник, сотрудники отдела, контрагенты определяют долю работника.

¹⁹Басаков М.И. Документы по персоналу организации: Практическое пособие,- 2-е изд. М.: ИКЦ «МарТ», 2003. - 240 с.

В итоге, переменная составляющая «Б» представляет собой процент от прибыли фирмы. А это означает, что доход работника непосредственно включает:

- 1) Оклад на основе уровня исполнения должности или функционала
- 2) Оценку личного результата, который влияет на общий результат деятельности фирмы при выполнении таких задач, которые связаны непосредственно со сферой его полномочий
- 3) Оценку его вклада в конечный результат хозяйственной деятельности предприятия на основе оценки вклада структурного подразделения и работника в составе данного подразделения (% дохода предприятия)²⁰.

Данная система обеспечивает:

- 1) Выполнение работником функциональных обязанностей, что обеспечивает бесперебойную работу всего предприятия в плановых заданиях
- 2) Проявление инициативы, ответственности работника с целью улучшения показателей в рамках его функционала;
- 3) Заинтересованность работника в проявлении инициативы, обеспечивающей эффективную деятельность подразделения и предприятия в целом для получения дивидендов.

Таким образом, в целях создания эффективной системы оплаты труда, необходимо осуществить действия в следующих направлениях:

Дифференциация оплаты труда:

- управленцы (менеджмент);
- специалисты консалтинговых подразделений;
- основное производство.

Гарантированная ставка (постоянная составляющая) обязательное условие.

Решения об использовании системы оплаты труда должны приниматься на основе:

²⁰Бланк И.А. Управление торговым предприятием. М.: Изд-во ЭКМОС, 1998.-416 с.,с.216

- возможностей изменений
- перспектив развития изменений
- определение приоритетов в оплате.

Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, следовательно, как подсистема общей системы стимулирования персонала.

Любая система оплаты, ориентированная на повышение инициативы, ответственности, может быть эффективна только при наличии разработанной и эффективной системы мотивации персонала.

В свою очередь, это возможно при наличии организационной культуры предприятия, как основы мотивационной системы.

Анализ оценки персоналом методов стимулирования показывает, что работники не удовлетворены тем, как менеджмент решает вопросы вовлечения в дела и решает проблемы предприятия, возможности самореализации. Следовательно, имеет место пропорция между целями системы оплаты труда и реальными действиями менеджмента, что дает возможность предположить о проблематичности достижения целей данной системы оплаты и обоснованности предложения автора.

Для достижения целей системы оплаты труда целесообразно использовать комплексный подход:

Мотивация = оплата труда + методы стимулирования (экономические, целевые, коммуникационные, обогащение труда)²¹

²¹Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. -М.: Финпресс, 2000. 1056 с.,с.657

2. Общие сведения об объекте исследования - ОАО «Томскнефть» ВНК

2.1 Местонахождение предприятия и его организационно-правовая форма.

Общая характеристика организации

Открытое акционерное общество «Томскнефть» Восточная нефтяная компания (ОАО «Томскнефть» ВНК) - предприятие, осуществляющее добычу нефти и газа на территории Томской области и Ханты-Мансийского автономного округа.

«Общество было создано в июле 1993 г., когда состоялась приватизация производственного объединения «Томскнефть», учрежденного в январе 1966 г»²².

Предприятие действует на территории Томской области и Ханты-Мансийского автономного округа. Основная зона деятельности - Томская область. Основной базовый город томских нефтяников - Стрежевой. Территория деятельности ОАО «Томскнефть» ВНК составляет более 42 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 процентов».²³

В изученных документах ОАО «Томскнефть» ВНК указывается только одна формулировка цели: «Основной целью деятельности Общества является получение прибыли».²⁴

«Основной - преобладающий и имеющий приоритетное значение - вид хозяйственной деятельности, обеспечивающий около 95 % выручки Общества - добыча нефти. Доля доходов от добычи нефти за 2015 год составила 94,6 % в

²²Корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК

²³Корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК

²⁴ Устав ОАО «Томскнефть» ВНК

общих доходах Общества. Доля доходов от каждого вида деятельности представлена в таблице 2».²⁵

Таблица 2 - Доля доходов от каждого вида деятельности за 2014, 2015 г.

| Наименование показателя | 2014 год | | 2015 год | | Изменение | |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| | млн. руб. | уд.вес, % | млн. руб. | уд.вес, % | млн. руб. | % |
| Доходы всего | 95 271,6 | 100,0 | 108003,5 | 100,0 | 12731,9 | 13,4 |
| Нефть | 90 229,8 | 94,7 | 102174,9 | 94,6 | 11945,1 | 13,2 |
| Газ | 1676,7 | 1,8 | 2088,2 | 1,9 | 411,5 | 24,5 |
| ГСМ | 2297,2 | 2,4 | 2764,9 | 2,6 | 467,7 | 20,4 |
| Прочая | 1067,9 | 1,1 | 975,5 | 0,9 | -92,4 | -8,7 |

«ОАО «Томскнефть» ВНК является дочерним предприятием ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «Газпромнефть»». «Роснефть» приобрела 100% данной компании в 2007 году, а в конце декабря 2007 года продала 50%-ную долю Томскнефти компании «Газпром нефть»»²⁶. Каждые 5 лет 1% акций переходит от одной компании к другой, следовательно, управление Обществом происходит по очереди. С 2014 году управление деятельностью ОАО «Томскнефть» ВНК осуществляет компания ОАО «НК «Роснефть». Структура управления ОАО «Томскнефть» ВНК представлена в приложении А.

«За 47 лет существования

- Добыто более 475 млн. тонн нефти
- Добыто около 49 млрд. кубометров попутного нефтяного газа
- Пробурено около 21 млн. метров горных пород
- Построено около 3,3 тысячи км. Высоковольтных линий

электропередач;

²⁵Годовой отчет ОАО «Томскнефть» ВНК за 2012 год

²⁶ Корпоративный портал ОАО «Газпром нефть»

- Построено более 5,8 тысячи км трубопроводов различного назначения;

- Построено более 1294 км. Дорог с твердым покрытием». ²⁷

Информация об оценке доли на рынке Общества и его конкурентов

Таблица 3 - Доля на рынке ОАО «Томскнефть» ВНК и его конкурентов за период 2010 – 2014 года

| №п/п | Наименование организации | Объем производства (реализации) в 2012 году, тыс. тонн | Доля на рынке % | | | | |
|------|--------------------------|--|-----------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | 2010 год | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год |
| 1 | ОАО «Томскнефть» ВНК | 10 226,00 | 2,31 | 2,25 | 2,12 | 2,04 | 2,37 |
| 2 | ОАО «ЛУКОЙЛ» | 84 619,90 | 18,61 | 18,47 | 18,65 | 17,84 | 19,54 |
| 3 | ОАО «Сургутнефтегаз» | 61 405,10 | 13,13 | 12,63 | 12,07 | 11,79 | 13,92 |
| 4 | ОАО «ТНК-ВР» | 72 451,60 | 14,13 | 14,08 | 14,21 | 14,19 | 16,64 |
| 5 | ОАО «Татнефть» | 26 306,90 | 5,24 | 5,33 | 5,28 | 5,17 | 6,00 |
| 6 | ОАО «Славнефть» | 17 863,90 | 4,26 | 4,01 | 3,82 | 3,64 | 4,14 |
| 7 | ОАО «РуссНефть» | 13 871,90 | 2,88 | 2,92 | 2,57 | 2,57 | 3,12 |
| 8 | Прочие компании | 231 297,20 | 39,44 | 40,30 | 41,29 | 42,77 | 34,26 |
| | Россия | 518 042,50 | | | | | |

Информация предоставлена на основании данных журнала «Нефтяное хозяйство» за период 2009-2014 годы. Основные показатели работы нефтяной и газовой отраслей топливно - энергетического комплекса России (авторские права ГП «ЦДУ ТЭК»).

²⁷ Корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК

2.2 Общая характеристика кадрового состава

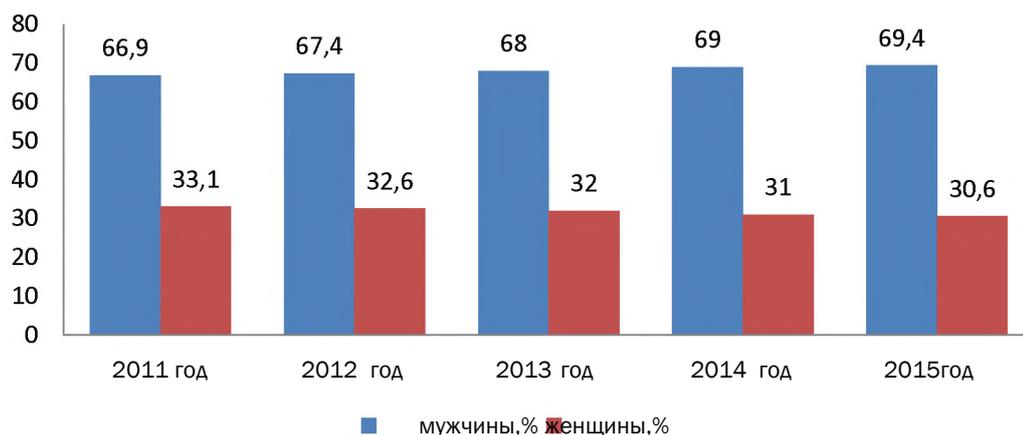
ОАО «Томскнефть» ВНК — ответственный работодатель, который соблюдает положения трудового законодательства, активно взаимодействует с профсоюзной организацией, обеспечивает достойные условия работы своим сотрудникам и предоставляет все возможности для их профессионального развития и карьерного роста.

По состоянию на 01.01.2016 г. численность ОАО «Томскнефть» ВНК составляет более 3,9 тысячи человек. За последние 5 лет численность персонала увеличилась на 152 человека.

Таблица 4 - Количество работников за период 2011 - 2015 года

| Количество работников/года | 2011 год | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Всего, чел | 3790 | 3817 | 3911 | 3934 | 3942 |

Исходя из специфики работы, а именно тяжелого характера труда основной деятельности большую часть персонала составляют мужчины (рис. 1). Прежде всего, они заняты на производстве. Большое количество женщин занимается управлением Общества. За 5 лет с 2011 по 2015 года количество мужчин увеличилось на 2,5%.



28

Рисунок 4 - Гендерный анализ персонала за период 2011 - 2015 года

Средний возраст сотрудников — 37 лет. С каждым годом в Обществе уменьшается количество работников до 30 лет. Но, несмотря на это молодые специалисты пока превосходят по численности. Во всех остальных возрастных категориях наблюдается прирост (рис. 4). Это связано со стратегией внутреннего роста и профессионального развития в Обществе.

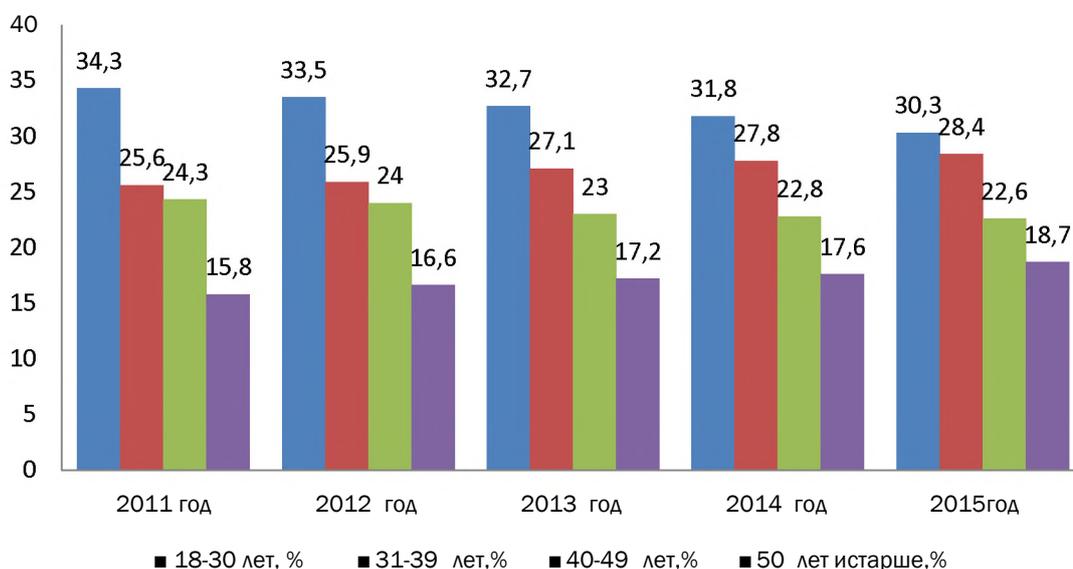


Рисунок 5 - Соотношение персонала по возрасту за период 2011 - 2015 года²⁹

²⁸Годовой отчет ОАО «Томскнефть» ВНК за 2015 год

²⁹Годовой отчет ОАО «Томскнефть» ВНК за 2014 год

Состав персонала распределен по 4 категориям (рис. 5). Большую часть персонала составляют рабочие.

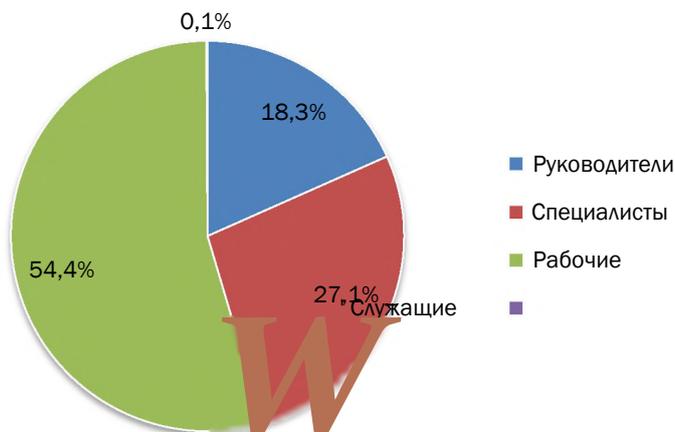


Рисунок 6 - Состав персонала по категориям на 01.01.2015 г.

⁵⁰

Таблица 5 - Движение персонала по категориям на 01.01.2015 г.

³¹

| Всего по Обществу | | Руководители | | Специалисты | | Служащие | | Рабочие | |
|-------------------|---------------|--------------|---------|-------------|---------|----------|---------|---------|---------|
| принято, чел. | уволено, чел. | принято | уволено | принято | уволено | Принято | уволено | принято | Уволено |
| 328 | 314 | 23 | 61 | 71 | 89 | 2 | 3 | 226 | 161 |

Коллектив томских нефтяников всегда отличался высоким профессионализмом: более половины сотрудников Общества имеют высшее профессиональное образование (рис.6). В связи с тем, что Общество занимается высокотехнологичной деятельностью, 100% персонала двух последних категорий («среднее общее» и «не имеют среднего общего») обучены одной или несколькими рабочими профессиями.

³⁰ Годовой отчет ОАО «Томскнефть» ВНК за 2014 год

³¹ Корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК



Рисунок 7 - Соотношение состава персонала по образованию за период 2011 - - 2015 года³²

Среднемесячная заработная плата работников списочного состава за 2013 год составила более 66 тысяч рублей. Рост средней заработной платы по отношению к 2014 году составил 8%.

2.3 Системный анализ направлений деятельности по управлению персоналом в ОАО «Томскнефть» ВНК

Управление персоналом на высшем уровне осуществляет заместитель генерального директора по кадровой политике. Ниже по иерархии следуют: управление планирования персонала, управление мотивации персонала, служба развития персонала, отдел управленческого контроллинга, отдел корпоративных и социально - оздоровительных программ. Вертикальное взаимодействие происходит посредством канала: заместитель генерального директора - начальник отдела (службы) - сотрудник отдела (службы).

³²Корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК

Горизонтальное взаимодействие осуществляется между начальниками отделов, между сотрудниками отделов.

Направления в системе управления персоналом

Профессиональный, высококвалифицированный персонал, мотивированный на эффективную работу, — один из ценнейших активов «Томскнефть» и залог будущего развития. Поэтому одним из ключевых приоритетов является постоянное совершенствование профессионально-технических и управленческих компетенций персонала и повышение производительности труда во всех сферах деятельности. Эта задача успешно решается путем поддержания высоких стандартов корпоративного поведения, реализации комплексной системы обучения и развития персонала, внедрения современных подходов к оплате труда и мотивации персонала, а также путем реализации социальной политики, направленной на повышение качества жизни сотрудников и их семей. Одна из приоритетных целей Компании в области управления персоналом — повышение личной заинтересованности каждого работника в достижении высоких производственных результатов.

В рамках общего курса развития Компании в сложных географических условиях Общество поставило перед собой приоритетные задачи в области управления персоналом:

- Обеспечить наличие высококвалифицированного персонала, способного поддерживать устойчивое развитие Компании с использованием передовых подходов в области технологий и управления;
- Обеспечить высокую мотивацию сотрудников на повышение персональной эффективности и достижение командного результата;
- Обеспечить привлечение молодых талантливых специалистов в Компанию;
- Обеспечить сохранение и использование в рамках Компании лучшего опыта и обмена знаниями;

- Создать корпоративную культуру, обеспечивающую долгосрочную лояльность сотрудников к Компании и ее привлекательность для лучших менеджеров и специалистов на рынке труда;

- Обеспечить социальную защищенность сотрудников Компании и членов их семей.

Для характеристики системы управления персоналом в организации была использована матрица системного анализа (Приложение В).

Основными составляющими Политики управления человеческими ресурсами являются следующие направления: подбор, обучение и развитие, оценка, мотивация и корпоративная культура.

Планирование потребностей в персонале, поиск и подбор, прием, движение и планирование карьеры - единый процесс, целью которого является:

- Удовлетворение потребностей Общества в квалифицированных кадрах;

- Обеспечение движения и карьерного роста высококвалифицированных работников Общества, имеющих наиболее управленческий и профессиональный потенциал, максимальное использование внутреннего кадрового потенциала Общества;

- Пополнение кадрового состава Общества за счет перспективных выпускников вузов, сузов и начально - профессиональных учебных заведений, внешних кандидатов.

Поиск и первичный подбор кандидатов на замещение вакантных должностей осуществляет отдел по подбору персонала совместно с руководителями структурных подразделений, исходя из следующих принципов:

- Наличие нескольких альтернатив при выборе кандидата;
- Наличие высшего профильного образования для вакантных должностей инженерно - технических работников, руководителей, специалистов;

- Наличие удостоверения по рабочей профессии в соответствии с наименованием профессии (для вакансий по рабочим профессиям);
- Оценка на соответствие работника квалификационным требованиям, которые определены должностной инструкцией, перечнем выполняемых работ по вакантной должности (учитывается опыт работы в аналогичной или более высокой должности, профильной профессии, информация об уровне развития профессиональных навыках и менеджерских компетенций).

С целью обеспечения закрытия вакансий в максимально короткие сроки отдел по подбору персонала формирует оперативный резерв кандидатов, прошедших в установленном порядке согласование, собеседование и оценочные процедуры.

Оперативный резерв кандидатов формируется из:

- Внутренних кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной должности, либо нуждающихся в переводах по состоянию здоровья (иным объективным причинам), желающих изменить режим работы, пункт сбора, профессию
- Внешних кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям к вакантной должности.

Методы поиска и подбора кандидатов через средства массовой информации, кадровые агентства, Интернет, учебные заведения, иные каналы определяет отдел по подбору персонала. Также руководители структурных подразделений могут рекомендовать кандидатов на вакантные должности.

ОАО «Томскнефть» ВНК традиционно уделяет большое внимание развитию персонала. Ключевым аспектом политики в области обучения и развития является стратегия внутреннего роста и профессионального развития. Особенностью системы образовательной политики Общества являются непрерывность и планомерность. Общество начинает работать с молодёжью со школьной скамьи и продолжает развивать работников на протяжении всей работы в Обществе (рис. 8).⁵⁵



Рисунок 8 - Процесс развития работников

Корпоративная система подготовки кадров включает в себя:

- Обязательное обучение - обучение по требованию контролирующих органов (промышленная, экологическая, пожарная безопасность, охрана труда), обучение рабочим профессиям, допускам к видам работ и т.д.;
- Профессионально-техническое обучение - повышение компетентностного уровня, обучение по новым технологиям, подготовка персонала под бизнес-задачи и стратегические проекты;

⁵⁵Устав ОАО «Томскнефть» ВНК

- Управленческое обучение - программы развития управленческих компетенций руководителей и кадрового резерва.

Программа кадрового резерва Компании включает системную работу по выявлению лучших, наиболее перспективных сотрудников, их подготовке и продвижению на ключевые управленческие позиции. Для Компании программа кадрового резерва – это гарантия кадровой защищенности и роста эффективности бизнеса, для сотрудников – это, прежде всего возможности для развития и карьерного роста. Программа кадрового резерва предполагает формирование резерва на позиции 1-го, 2-го и 3-го эшелонов управления.

В целях планирования развития персонала в Обществе разработана и постоянно совершенствуется система комплексной оценки работников. Системность при оценке персонала позволяет выявить пробелы в знаниях и навыках отдельного работника и составить как индивидуальные планы развития, так и план развития персонала в целом. В соответствии с Положением «Организация и проведение оценочных процедур» действуют следующие методы оценки:

- SHL - тестирование, Cut-e - тестирование;
- Оценка личностно - деловых качеств (личностный опросник OPQ);
- Тесты профессиональных знаний;
- Ассесмент - Центр, Ассесмент - Центр Light;
- 360 градусов.

Достойная оплата труда сотрудников – основа системы управления персоналом. Социальные выплаты и льготы – также неотъемлемая часть системы вознаграждения персонала. Социальный пакет распространяется на всех сотрудников и включает в себя:

- добровольное медицинское страхование, бесплатные и льготные путевки на отдых и санаторно-курортное лечение для сотрудников и их детей, оплату проезда до места отдыха и обратно;
- единовременная материальная помощь в сложных жизненных ситуациях;

– единовременное пособие при выходе на пенсию.

Кроме того, работникам предоставляются бесплатное питание, дополнительные выплаты женщинам, находящимся в отпуске по уходу за детьми, компенсация расходов на проживание в общежитиях и другие льготы. Состав и масштабы этих льгот зависят от экономических возможностей общества и условий коллективного договора.

Среди социальных льгот Компании особое место занимает образовательный беспроцентный заем – социальная помощь на получение базового высшего образования работников и их детей в российских вузах с государственной аккредитацией.

В 2008 году в Компании был принят Кодекс деловой этики, в котором представлены миссия и ценности Компании, сформулированы основные правила поведения сотрудников и их взаимодействия. Кодекс также регулирует поведение сотрудников в зонах этического риска (конфликт интересов, обращение с конфиденциальной информацией, подарки и т.д.).

Одним из самых массовых корпоративных мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала Компании, являются конкурсы профессионального мастерства «Лучший по профессии». Превратившийся в добрую корпоративную традицию ежегодный смотр-конкурс «Лучший по профессии» выполняет в кадровой политике Компании сразу несколько функций. Это одновременно и инструмент морального поощрения наиболее эффективных сотрудников, и механизм обмена передовым опытом, накопленным в различных дочерних обществах. На уровне всей Компании «Роснефть» суммы призов за победу в конкурсе составляют: за 1-е место - премия в размере 500 тыс. рублей, за 2-е место - 150 тыс. рублей, за 3-е место - 50 тыс. рублей.

Цели и задачи системы управления персоналом сформулированы достаточно четко и понятно. Управление осуществляется в рамках общего курса развития Компании и регламентируется стандартами ОАО «НК «Роснефть».

Стратегия развития направлена на постоянное совершенствование персонала. При появлении новой вакансии пользуются преимуществом наиболее перспективные сотрудники из внутреннего кадрового резерва. Поэтому, анализируя состав работников по возрасту, прослеживается тенденция старения персонала. Большую часть сотрудников составляют рабочие, занятые на производстве. Добыча нефти и газа - это тяжелый физический труд. Деятельность осуществляется на месторождениях с неблагоприятными климатическими условиями. Персонал работает вахтовым методом по 15 дней или по 1 месяцу. Выше перечисленные факторы определяют численное преимущество сотрудников мужского пола.

В связи с тем, что Общество занимается высокотехнологичной деятельностью, более 50% работников Общества имеют высшее профессиональное образование. Это существенный показатель в данной отрасли. Также необходимо отметить комплексную систему оценки и обучения персонала, она осуществляется по современным методикам и технологиям.

Исходя из статистики движения персонала ОАО «Томскнефть» ВНК, необходимо отметить высвобождение руководящего состава и специалистов. Можно предположить, что за счет этого сокращается число уровней иерархии, увеличивается скорость передачи информации, а так же на работников возлагается больше ответственности и дается возможность для самостоятельного принятия решений.

При анализе системы мотивации было выявлено, что большая часть стимулирующих элементов направлена на молодых специалистов (профессиональные конкурсы, льготы на обучения и др.) Соответственно можно предположить, что стабильная высокая заработная плата со временем не мотивирует остальную часть персонала.

Исходя из выше сказанного, следует, что все элементы системы управления персоналом представлены в полной мере. Каждое направление регламентировано и имеет отлаженный механизм работы. Так как Общество не разрабатывает свою систему целей и задач, а действует в рамках общей

стратегии большой Компании, на месте нарушаются связи между направлениями. То есть каждое составляющее Политики управления человеческими ресурсами абстрагировано от других направлений. Следовательно, нарушаются коммуникации между субъектами управления, подразделениями и отделами.

Как выяснилось, деятельность компании регламентируется на высшем уровне управления и решения спускаются в виде регламентов и стандартов, такие категории персонала как специалисты и рабочие не имеют влияние на процесс управления. Исходя из этого, увеличивается значимость функции информирования персонала о текущем состоянии Общества и планах стратегического развития всей Компании.

2.4 Совершенствование организации труда и системы мотивации персонала на ОАО «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 детей³⁴.

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 ОАО "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.

³⁴Корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК

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 дни³⁵.

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.)

³⁵Устав ОАО «Гомскнефть» ВНК

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% 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.

Был проведен опрос сотрудников работающих вахтовым методом и сотрудников состава ИТР ОАО «Томскнефть» ВНК с целью выявить удовлетворенность кадров: условиями труда, графиком работы, уровнем заработной платы, стимулированием и мотивацией персонала, уровнем

повышения квалификации кадров, моральной обстановкой в коллективе.

В опросе участвовало 20 сотрудников отдела наземных и водных перевозок ОАО «Томскнефть» ВНК.

Таблица 6 - Анализ результатов проведенного опроса сотрудников ОАО «Томскнефть» ВНК

| Вопросы | Варианты ответов | | | |
|---|------------------|-----------|-------|--------|
| | Да, чел. | Нет, чел. | Да, % | Нет, % |
| 1. Нравится ли вам работать в ОАО "Томскнефть" ВНК? | 16 | 4 | 80 | 20 |
| 2. Удовлетворяет ли вас график работы? | 14 | 6 | 70 | 30 |
| 3. Устраивают ли вас условия труда? | 16 | 4 | 80 | 20 |
| 4. Допускаете ли вы профессиональный рост в ОАО "Томскнефть" ВНК? | 10 | 10 | 50 | 50 |
| 5. Существует ли в организации программа повышения квалификации? | 20 | - | 100 | - |
| 6. Устраивает ли вас размер заработной платы? | 14 | 6 | 70 | 30 |
| 7. Устраивает ли вас моральная обстановка в коллективе? | 18 | 2 | 90 | 10 |
| 8. Устраивает ли вас занимаемая должность? | 14 | 6 | 70 | 30 |
| Итого | 122 | 38 | 76,25 | 23,75 |

По данным таблицы 6 следует, что 76,25% опрошенных удовлетворены своей работой, условиями труда, уровнем заработной платы, графиком работы, занимаемой должностью, 50% - видят возможность дальнейшего карьерного роста в ОАО «Томскнефть» ВНК, 23,75% - хотели бы улучшить условия труда и уровень заработной платы.

По вышеприведенным данным можно сделать вывод, что руководство организации стремится к созданию оптимальных условий труда, которые бы

способствовали формированию крепкого трудового коллектива и уменьшению текучести кадров.

Данный опрос был проведен в условиях сложившегося финансового кризиса.

Анализ кадров по половозрастному составу и уровню образования проводился среди сотрудников, работающих вахтовым методом и сотрудников состава ИТР ОАО «Томскнефть» ВНК. Количество сотрудников-20 человек.

Таблица 7 - Анализ кадров по половозрастному составу и уровню образования

| Критерии | Количество, чел. |
|------------------|------------------|
| 1. Образование: | |
| - высшее | 18 |
| -неполное высшее | 2 |
| Итого | 20 |
| 2. Пол: | |
| - мужской | 8 |
| - женский | 12 |
| Итого | 20 |
| 3. Возраст: | |
| -20-25 лет | 2 |
| -26-30 лет | 10 |
| -31-45 лет | 8 |
| Итого | 20 |

Из данных таблицы 7 следует, что в отделе наземных и водных перевозок работают преимущественно сотрудники с высшим образованием. Средний возраст 30 лет. Большую часть коллектива составляют женщины.

Практика показывает, что в коллективе, в котором вместе работают мужчины и женщины в примерно равных пропорциях, наблюдается более благополучная моральная обстановка, способствующая росту

производительности труда.

Анализ структуры и численности работников ОАО «Томскнефть» ВНК.

В таблице 8 представлена численность и структура работников исследуемого предприятия.

Таблица 8 - Структура и численность работников ОАО «Томскнефть ВНК» за 2014-2015 гг.

| Категории работников | Фактически | | | | Абсолютное отклонение, +/- | |
|-------------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|----------------------------|-----------|
| | 2014 г. | | 2015 г. | | кол-во, чел. | уд.вес, % |
| | кол-во, чел. | уд.вес, % | кол-во, чел. | уд.вес, % | | |
| Численность работников | 196 | 100,00 | 598 | 100,00 | 402 | x |
| в том числе: | | | | | | |
| Рабочие | 56 | 28,57 | 232 | 38,80 | 176 | 10,23 |
| руководители, специалисты, служащие | 142 | 72,45 | 366 | 61,20 | 224 | -11,25 |

Приведенные данные указывают на то, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом численность рабочих увеличилась на 176 чел., а руководителей на 224 чел.

Общая численность работников увеличилась на 402 чел. и составила 598 чел.

Большую долю в численности персонала занимает такая категория работников как служащие, специалисты, руководители, что связано с расширением структуры предприятия и увеличением аппарата управления

Увеличение численности работников не привело к существенным изменениям в структуре кадров. Доля рабочих в общей численности

работников увеличилась на 10,23 %.

Проведем анализ движения кадров в ОАО «Томскнефть» ВНК, данные для которого систематизированы в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ движения кадров в ОАО «Томскнефть» ВНК за 2014-2015 гг.³⁶

| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное отклонение, +/- |
|--|---------|---------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 196 | 598 | 402 |
| Уволено всего, чел. | 7 | 41 | 34 |
| в том числе: | | | |
| - по причинам текучести | 7 | 41 | 34 |
| - в связи с сокращением | | | |
| Принято всего, чел. | 125 | 361 | 236 |
| Коэффициент оборота кадров | | | |
| - по приёму | 0,64 | 0,60 | -0,04 |
| - по увольнению | 0,04 | 0,07 | 0,03 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,04 | 0,07 | 0,03 |

По данным таблицы 5 видно, что коэффициент текучести кадров в 2015 году увеличился и составил на 0,07, т.е. движение кадров отмечается на уровне 7% от среднесписочной численности работников.

В 2014 году и в 2015 году численность принятых работников превышала численность выбывших, как следствие уровень приема превысил уровень выбытия персонала.

³⁶Корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК

Уровень приема в 2015 году ниже, чем в 2014 году, хотя по абсолютному значению прирост численности больше.

Оборот кадров имеет большое значение. Он оказывает влияние на качество выполняемых работ и выпускаемой продукции, на выработку, на использование технологического оборудования, на производственные затраты, за затраты связанные с обучением работников, организацией работ по их приему и увольнению и др.

Есть необходимости изучить причины увольнения работников и разрабатывать мероприятия по их устранению с целью стабилизации кадров предприятия. Возможно, необходимо улучшать условия труда рабочих на рабочем месте, усовершенствование технологии и организации производства, автоматизирование процессов. Непосредственно материальное стимулирование, предоставление медицинского обеспечения, путевок санаторно-курортных.

Изменение численности и удельного веса отдельных категорий персонала в общей численности производственного персонала целесообразно анализировать во взаимосвязи с производительностью труда.

3 Мероприятия по совершенствованию организации труда и мотивации персонала на ОАО «Томскнефть» ВНК

3.1 Мероприятия по созданию резерва на оплату отпусков

В связи с негативной тенденцией увеличения коэффициента текучести, уменьшением фонда оплаты труда, уменьшения среднегодовой выработки в соответствии с налоговым законодательством на исследуемом предприятии рекомендуется в налоговом учете создать резерв предстоящих расходов на оплату отпусков. Это позволит равномерно распределять данные расходы в течение налогового периода и сглаживать их пик, приходящийся на летние месяцы.

Порядок создания и использования в налоговом учете резерва предстоящих расходов на оплату отпусков производится в соответствии со ст.324.1 Налогового кодекса. Согласно п.1 данной статьи налогоплательщик, принявший решение о равномерном учете предстоящих расходов на оплату отпусков работников, обязан отразить в учетной политике для целей налогообложения принятый им способ резервирования и определить предельную сумму отчислений и ежемесячный процент отчислений в резерв.

Для создания резерва на оплату отпусков необходимо при формировании учетной политики для целей налогообложения на предстоящий год составить специальный расчет (смету) и определить в нем размер ежемесячных отчислений в резерв.

Сначала необходимо рассчитать, какая сумма будет предположительно израсходована за год на оплату труда (без учета отпускных), а какая - на оплату отпусков. Обе предполагаемые суммы должны включать в себя единый социальный налог. При этом ЕСН берется без учета страховых взносов на обязательное пенсионное страхование. То есть предполагаемая сумма ЕСН определяется за минусом налогового вычета. Не учитываются и страховые взносы на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве.

После этого определяется процент ежемесячных отчислений в резерв.

Для этого предполагаемую сумму расходов на оплату отпусков необходимо поделить на сумму планируемых расходов по оплате труда и полученный результат умножить на 100%.

Далее необходимо определить величину предельной суммы отчислений в резерв. Эта величина Налоговым кодексом не ограничена, и каждая организация рассчитывает ее самостоятельно. Поэтому предельная сумма отчислений может превышать предполагаемую годовую сумму расходов на оплату отпусков.

Согласно ст.313 НК РФ при изменении применяемых методов учета можно вносить корректировки в учетную политику только с начала нового налогового периода. Следовательно, закрепленный в учетной политике способ резервирования, а также предельная сумма отчислений и ежемесячный процент отчислений в резерв предстоящих расходов на оплату отпусков работников в течение календарного года изменению не подлежит.

Резерв предстоящих расходов на оплату отпусков работников формируется ежемесячно. Сумма, направляемая в текущем месяце на формирование резерва, определяется как произведение суммы фактических расходов организации на оплату труда в этом месяце и процента отчислений. Отчисления в резерв производятся в конце каждого месяца и включаются в состав расходов на оплату труда соответствующих категорий работников (п.24 ст.255 и п.2 ст.324.1 НК РФ). Сумма всех ежемесячных отчислений за налоговый период не должна превышать годовой предельной суммы отчислений в указанный резерв.

Таблица 10 -Фактические расходы на оплату труда (с учетом ЕСН) и суммы отчислений в резерв на оплату отпусков по месяцам ³⁷

| Месяц | Фактические расходы на оплату труда (с учетом ЕСН), тыс.руб. | Ежемесячный процент отчислений в резерв, % | Сумма ежемесячных отчислений в резерв, тыс.руб. (гр. 2 x гр. 3) |
|----------|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Январь | 29438 | 5 | 1472 |
| Февраль | 29732 | | 1487 |
| Март | 30030 | | 1502 |
| Апрель | 30330 | | 1517 |
| Май | 30633 | | 1532 |
| Июнь | 30939 | | 1547 |
| Июль | 31249 | | 1562 |
| Август | 31561 | | 1578 |
| Сентябрь | 31877 | | 1594 |
| Октябрь | 32196 | | 1610 |
| Ноябрь | 32518 | | 1626 |
| Декабрь | 32843 | | 1642 |
| Итого | 373346 | - | 18667 |

На примере таблицы 10 рассмотрим, как рассчитывается ежемесячный процент отчислений в резерв предстоящих расходов на оплату отпусков и как формируется этот резерв при условном размере отчислений в 5%.

Таким образом, предельная сумма отчислений в резерв на оплату отпусков на будущий год для исследуемого предприятия в размере 18667 тыс. руб.

Сумма фактических расходов на оплату труда (включая ЕСН) предполагается в размере 373346 тыс. руб.

Поскольку годовая сумма отчислений в резерв не может превышать установленную в учетной политике сумму предельных отчислений в резерв - 18667 тыс.руб, сумму отчислений в резерв в декабре будущего года необходимо определять в особом порядке. Она рассчитывается как разность

³⁷Годовой отчет ОАО «Томскнефть» ВНК за 2014 год

между предельной суммой отчислений в резерв на оплату отпусков и суммой ежемесячных отчислений за предыдущие месяцы.

С января по ноябрь 2014 г. сумма отчислений в резерв составит 17025 тыс.руб. В этом случае максимально допустимая сумма отчислений за декабрь – 1642 тыс. руб. (18667 тыс.руб. – 17025 тыс.руб.).

В бухгалтерском учете, так же как и в налоговом, можно создавать резерв предстоящих расходов на оплату отпусков для равномерного включения этих расходов в издержки производства и обращения отчетного периода. Об этом говорится в п.72 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденного Приказом Минфина России от 29.07.1998 N 34н.

Для учета резерва предусмотрен счет 96 "Резервы предстоящих расходов". Порядок формирования в бухучете резерва на оплату отпусков не установлен, поэтому мы вправе самостоятельно определить способ резервирования. Целесообразно в учетной политике для целей бухгалтерского учета закрепить такой же порядок формирования резерва, как и в налоговом учете.

У бухгалтеров нередко возникают трудности при отражении в налоговом и бухгалтерском учете расходов на оплату отпусков, приходящихся на разные месяцы.

Если на предприятии в начале года создать резерв на оплату отпусков, в течение года фактические расходы на оплату использованных отпусков будут списываться только за счет созданного резерва. Ежемесячно в течение календарного года они будут отражаться в составе расходов на оплату труда не фактические расходы по оплате отпусков, а определенные расчетным путем расходы в размере ежемесячных отчислений в резерв предстоящих расходов на оплату отпусков. Поэтому независимо от того, на один или на разные месяцы приходится отпуск работника, в налоговом учете ежемесячно отражается только сумма отчислений в резерв за данный месяц.

В бухгалтерском учете применяется аналогичный порядок списания расходов на оплату отпуска, приходящегося на разные месяцы, за счет резерва. Но если к моменту начисления отпускных сформированная сумма резерва окажется меньше суммы начисленных отпускных, разницу нужно отразить на счете 97 в составе расходов будущих периодов. Она списывается за счет отчислений в резерв в последующие месяцы.

Если отпуск работника приходится на декабрь - январь, то и в налоговом, и в бухгалтерском учете расходы по оплате такого отпуска придется распределить. Часть отпуска, приходящаяся на декабрь, оплачивается за счет резерва текущего года, а расходы по оплате дней отпуска, приходящихся на январь следующего года, списываются за счет части резерва, перенесенной на следующий год.

В бухгалтерском учете при исчислении процента отчислений в резерв следует учитывать предполагаемую годовую сумму расходов на оплату отпусков с учетом ЕСН, взносов на обязательное пенсионное страхование и страховых взносов на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Операции по формированию резерва на оплату отпусков отражаются в бухгалтерском учете проводкой:

Дебет 20, 26, 44 Кредит 96

- начислены ежемесячные отчисления в резерв на оплату отпусков (в течение года).

В целях налогообложения прибыли резерва на оплату отпусков работников, в течение года фактические расходы на оплату использованных отпусков списываются только за счет созданного резерва. В расходы на оплату труда текущего месяца суммы фактически начисленных отпускных не включаются. Вместо этого ежемесячно в течение календарного года отражаются в составе расходов на оплату труда ежемесячные отчисления в резерв предстоящих расходов на оплату отпусков, рассчитанные согласно учетной политике.

Таким образом, создавая в налоговом учете резерв на оплату отпусков, предприятие получает возможность уменьшать налоговую базу по прибыли на расходы, которые будут фактически произведены в следующих отчетных периодах.

В налоговом учете в течение года движения (списания) резерва на оплату отпусков не происходит. Это не предусмотрено ст.324.1 НК РФ. Резерв на оплату отпусков в течение налогового периода увеличивается за счет ежемесячных отчислений. При начислении отпускных сумма резерва не должна уменьшаться. Все необходимые корректировки зарезервированных сумм в налоговом учете производятся только в конце года.

В бухгалтерском учете расходы на оплату отпусков списываются за счет созданного резерва. На счетах бухгалтерского учета отражается не только формирование, но и реальное использование зарезервированных сумм:

Дебет 96 Кредит 70

- начислены расходы на оплату отпусков за счет созданного резерва;

Дебет 96 Кредит 69

- начислены ЕСН, взносы в ПФР и взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве на соответствующие суммы отпускных.

Использовать резерв в бухгалтерском учете можно только в пределах ранее зарезервированных сумм. Если к моменту начисления отпускных резерв сформирован не полностью и сумма начисленных отпускных превышает сумму резерва, разницу отражают на счете 97 "Расходы будущих периодов". Ее списывают за счет отчислений в резерв в последующие месяцы:

Дебет 97 Кредит 70, 69

- отражена сумма отпускных, начисленных сверх резерва;

Дебет 96 Кредит 97

- списаны отпускные за счет резерва, образованного в следующем месяце.

В конце налогового периода предприятие обязано провести инвентаризацию созданного резерва предстоящих расходов на оплату отпусков. Таково требование п.3 ст.324.1 НК РФ. В бухгалтерском учете правила проведения инвентаризации установлены Федеральным законом от 21.11.1996 N 129-ФЗ "О бухгалтерском учете" и Методическими указаниями по инвентаризации имущества и финансовых обязательств (далее - Методические указания), утвержденными Приказом Минфина России от 13.06.1995 N 49.

В ходе инвентаризации определяется фактическая сумма произведенных в текущем году расходов на оплату отпусков и сравнивается с фактической суммой отчислений в резерв. Это позволит выявить разницу. Как учитывать эту разницу, зависит от того, будет предприятие в следующем году создавать резерв на оплату отпусков или нет.

При формировании учетной политики для целей налогообложения на следующий налоговый период предприятие вправе принять решение о том, что резерв на оплату отпусков создаваться не будет. В этом случае всю сумму неиспользованного резерва 31 декабря текущего года следует включить в состав внереализационных доходов текущего налогового периода. Такое правило установлено п.5 ст.324.1 НК РФ.

В результате инвентаризации может выявиться, что сумма начисленного резерва на оплату отпусков меньше суммы фактических расходов на оплату отпусков. Тогда согласно п.3 ст.324.1 НК РФ организация обязана 31 декабря года, в котором был начислен резерв, включить в расходы сумму превышения фактических расходов на оплату отпусков (включая ЕСН) над величиной созданного резерва.

Уменьшить налогооблагаемую прибыль на фактически понесенные в течение года расходы на оплату отпусков, превышающие резерв, можно лишь в последний день налогового периода.

Рекомендуем на предприятии в течение года вести отдельный налоговый регистр и отражать в нем отчисления в резерв и фактические суммы отпускных,

включая ЕСН. Тогда к концу года можно получить готовые данные для инвентаризации резерва.

В соответствии со ст.12 Федерального закона от 21.11.1996 N 129-ФЗ для обеспечения достоверности данных бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности предприятия обязаны проводить инвентаризацию - проверять и документально подтверждать наличие, состояние и оценку имущества и обязательств. Перед составлением годовой бухгалтерской отчетности инвентаризация проводится обязательно.

При изменении учетной политики на предстоящий год на предприятии должны списать неиспользованные суммы резерва, сформированного за текущий год, либо доначислить недостающие суммы.

Если в результате инвентаризации выявится, что суммы фактически начисленного резерва превышают суммы фактических расходов на оплату отпусков за год, 31 декабря отчетного года излишне начисленная сумма резерва сторнируется (п.3.51 Методических указаний). В учете это отражается проводкой:

Дебет 44 Кредит 96

- сторнирована сумма излишне начисленного резерва на оплату отпусков.

Если в результате проведенной инвентаризации будет выявлено, что сумма фактических расходов на оплату отпусков превышает сумму созданного резерва, в бухгалтерском учете необходимо отразить дополнительные отчисления в резерв на оплату отпусков и включить их в издержки производства и обращения:

Дебет 44 Кредит 96

- доначислен резерв на сумму превышения фактических расходов на оплату отпусков (с учетом ЕСН, страховых взносов в ПФР и взносов на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве) над величиной резерва;

Дебет 96 Кредит 97

- списан остаток отпускных, превышающих сумму ранее начисленного резерва.

В бухгалтерском учете инвентаризация резерва на оплату отпусков проводится в конце года в том же порядке, что и в налоговом учете.

В налоговом учете часть резерва на оплату отпусков, не использованных в текущем году, может быть перенесена на следующий год. Это разрешено п.4 ст.324.1 НК РФ, но только в том случае, если учетная политика в отношении формирования резерва на оплату отпусков в следующем году не изменится.

Пунктом 4 ст.324.1 НК РФ предусмотрено, что резерв предстоящих расходов на оплату отпусков, который создается на следующий год в соответствии с учетной политикой организации, уточняется исходя из количества дней неиспользованного отпуска, среднедневной суммы расходов на оплату труда (с учетом установленной методики расчета среднего заработка) и обязательных отчислений ЕСН. Сумма резерва на оплату отпусков, которая переносится на следующий год, определяется не по предполагаемым (как при создании резерва), а по фактическим данным. Исходя из точного количества дней отпусков, не использованных работниками за текущий год, среднедневного заработка этих работников, который рассчитывается в соответствии с Положением об особенностях порядка исчисления средней заработной платы и ЕСН. Этот алгоритм расчета можно представить в виде формулы 1.

$$CPO = (DOн \times Zcp/d) + CECNo, \quad (1)$$

где: CPO - сумма резерва на оплату отпусков, которая переносится на следующий год;

DOн - фактическое количество дней отпуска, не использованных работниками в текущем году;

Zcp/d - среднедневной заработок работника;

СЕСНо - сумма ЕСН, относящаяся к исчисленным отпускам³⁸

Рассчитав сумму резерва, относящуюся к отпускам, не использованным за текущий год и перенесенным на следующий год, присоединяем ее к резерву на оплату отпусков предстоящего года.

В следующем году перенесенную сумму резерва не надо включать в состав расходов, поскольку она уже была учтена в расходах предыдущего налогового периода.

Сумма, которая осталась от резерва на оплату отпусков после выделения из него суммы, относящейся к недоиспользованным отпускам и перенесенной на следующий год включается в состав внереализационных доходов текущего года., согласно п.3 ст.324.1 НК РФ.

Выведем алгоритм расчета этой суммы. Из общей суммы резерва на оплату отпусков, начисленной за налоговый период, вычитается сумма фактических расходов на оплату отпусков (с учетом ЕСН) за налоговый период. Затем полученная величина уменьшается на сумму расходов на предстоящую оплату не использованных в текущем году отпусков (включая ЕСН). Этот расчет можно представить в виде формулы 2.

$$СРн = СРо/г - Сро - Рч/о, \quad (2)$$

где:

СРн - сумма недоиспользованного резерва на оплату отпусков, подлежащая включению во внереализационные доходы;

СРо/г - сумма начисленного за год резерва на оплату отпусков;

Сро-сумма фактических расходов на оплату отпусков;

Рч/о - часть резерва, относящаяся к неиспользованным отпускам и подлежащая переносу на следующий налоговый период.³⁹

³⁸Корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК

В бухгалтерском учете в конце года также необходимо рассчитать сумму резерва на оплату отпусков, которая переносится на следующий год. Согласно п.3.50 Методических указаний резерв на предстоящую оплату предусмотренных законодательством очередных (ежегодных) и дополнительных отпусков работникам, отражаемый в годовом балансе, должен быть уточнен исходя из количества дней неиспользованного отпуска, среднедневной суммы расходов на оплату труда работников (с учетом установленной методики расчета среднего заработка), ЕСН, страховых взносов в ПФР и взносов на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве.

Таким образом, сумма резерва на оплату отпусков, которую нужно перенести на следующий год, рассчитывается в бухгалтерском учете в том же порядке, что и для целей налогообложения прибыли.

Численность сотрудников предприятия в течении года может изменяться - кто-то увольняется, кто-то приходит. По трудовому законодательству (ст.122 ТК РФ) через полгода вновь принятым на работу сотрудникам предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск. В связи с этим необходимо правильно отразить в налоговом учете сумму расходов на оплату отпусков этим работникам, при условии, что при расчете норматива отчислений в резерв на оплату отпусков эти суммы отпускных не учитывались.

При отражении расходов на оплату отпусков следует опираться на нормы налогового законодательства. Налогоплательщик, принявший решение о равномерном учете для целей налогообложения предстоящих расходов на оплату отпусков, не вправе списывать суммы начисленных отпускных в расходы на оплату труда. В состав этих расходов включаются только отчисления в резерв, не смотря на то, что при расчете процента ежемесячных отчислений в резерв суммы отпускных вновь принятых сотрудников не учитывались. Ведь сумма фактических ежемесячных отчислений в резерв

определяется уже с учетом сумм заработной платы вновь принятых сотрудников.

В результате инвентаризации может выявиться, что у организации недостаточно средств начисленного за год резерва для покрытия фактических расходов на оплату отпусков. Тогда 31 декабря года, в котором был создан резерв, организация включает сумму превышения фактических расходов на оплату отпусков (с учетом единого социального налога) над суммой созданного резерва в расходы на оплату труда в порядке, установленном п.3 ст.324.1 НК РФ.

При увольнении сотрудников, по трудовому законодательству (ст.127 ТК РФ), при расчетах с увольняющимися работниками им выплачиваются суммы компенсаций за все неиспользованные отпуска. Из п.1 ст.324.1 НК РФ следует, что налогоплательщик, принявший решение о равномерном учете для целей налогообложения предстоящих расходов на оплату отпусков работников, за счет созданного резерва списывает только расходы на оплату использованных отпусков. Списание расходов по выплате компенсаций за неиспользованный отпуск за счет резерва Кодексом не предусмотрено. А денежные компенсации за неиспользованный отпуск, выплачиваемые по трудовому законодательству, в налоговом учете относятся к расходам на оплату труда (п.8 ст.255 НК РФ).

Следовательно, расходы на выплату денежных компенсаций увольняющимся работникам за неиспользованный отпуск налогоплательщик включает в состав текущих расходов на оплату труда, а не списывает за счет созданного резерва предстоящих расходов на оплату отпусков.

Если из-за увольнения сотрудников часть резерва предстоящих расходов на оплату отпусков окажется недоиспользованной, организация 31 декабря должна включить излишек резерва в состав внереализационных доходов (п.3 ст.324.1 НК РФ).

Денежная компенсация, выплачиваемая работнику по его желанию взамен дополнительных дней отпуска, включается в состав расходов на оплату

труда. За счет резерва предстоящих расходов на оплату отпусков она не списывается, поскольку это не предусмотрено ст.324.1 НК РФ.

3.2 Мероприятия по улучшению условий труда работников ОАО «Томскнефть» ВНК

С 2009г. существенно изменилась норма о финансировании мероприятий по улучшению условий и охраны труда (ст.226 ТК РФ). Теперь установлен единый для всех работодателей (за исключением государственных унитарных предприятий и федеральных учреждений) размер затрат на финансирование мероприятий по улучшению условий и охраны труда - не менее 0,2 процента от суммы затрат на производство продукции (работ, услуг). Данное положение касается и ОАО «Томскнефть» ВНК.

Опыт организаций, применяющих новые подходы в управлении охраной труда, показывает, что направлять деньги на улучшение условий труда работников, - это значит не только выполнять обязанность, возложенную на работодателя государством, но еще и экономически выгодно вкладывать средства.

Политика нового подхода к охране труда преследует две цели: улучшить экономические показатели деятельности и свести к минимуму возникновение аварий и несчастных случаев. Производственный травматизм и профессиональные заболевания влекут за собой снижение производительности труда и объемов производства. Ликвидация их последствий требует больших непредвиденных затрат и организации, которые экономят на средствах по обеспечению безопасных условий труда, несут большие убытки.

Таким образом, снижение производственного травматизма возможно только там, где усилия работников и работодателей направлены на предупреждение травматизма и создания такой обстановки, где не будет места нарушениям техники безопасности.

Требования по обеспечению охраны труда распространяются на всех

работодателей. Очень остро проблема охраны труда стоит на малых предприятиях. Часто потому, что работодатели не знают основных требований трудового законодательства. Так, коэффициент производственного травматизма (на 1000 работающих) в сфере малого бизнеса в 2009 году составил 4,2 (в среднем по России – 3,1), а со смертельным исходом – 0,392 (по России – 0,124).

Охрана труда – это система законодательных актов, социально-экономических, организационно-технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособность человека в процессе труда.

Задачи охраны труда: свести к минимуму вероятность заболевания или поражения работающего с одновременным обеспечением комфорта при максимальной производительности труда. Реальные производственные условия характеризуются наличием вредных и опасных производственных факторов.

Под условиями труда понимается совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на функциональное состояние человека (работоспособность, здоровье, отношение к труду) и на эффективность производства. Вообще факторы, формирующие условия труда, делятся на две большие группы: факторы, не зависящие от особенностей производства, и факторы, определяемые особенностями производства. К первой группе относятся естественно-природные, социально-экономические и другие факторы. Факторы, относящиеся ко второй группе, подразделяются на производственные и социально-психологические.

Психофизиологические факторы обусловлены содержанием труда и его организацией, поэтому их называют иногда трудовыми. Их также можно называть технико-технологическими, т. к. они определяются особенностями используемой техники и технологии, уровнем механизации и автоматизации труда, степенью оснащенности рабочих мест, особенностями сырья, и материалов. Это – физическая нагрузка, которая связана с динамической и статической работой; нервно-психическая нагрузка в виде напряжения зрения

(точность работы), нервно-эмоционального напряжения и интеллектуальной нагрузки (объем перерабатываемой информации, число производственно важных объектов единовременного наблюдения и т.д.); монотонность трудового процесса (разнообразие, темп труда). Элементы этой группы, за исключением физических усилий и монотонности, не имеют утвержденных нормативов.

Рассмотрим классификацию тяжести труда и способы ее оценки.

Тяжесть труда – характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы (сердечно-сосудистую, дыхательную и др.), обеспечивающие его деятельность.

В качестве основного критерия для определения состояния организма в процессе труда был принят так называемый эффект Сеченова. Его суть заключается в том, что если трудовой процесс протекает в благоприятных условиях, то при переключении с одного вида на другой вид деятельности показатели физиологических функций улучшаются, а работоспособность восстанавливается быстрее и полнее, чем при пассивном отдыхе (положительный эффект). В случае неблагоприятных условий труда эти показатели в конце работы, при переключении с одной деятельности на другую, ухудшаются по сравнению с показателями, имевшими место до начала работы (отрицательный эффект).

При определении качественного функционального состояния организма учитываются также феномен растормаживания и характер реакции человека на иные сигналы. Феномен растормаживания состоит в том, что при повышении утомления проявление господствующего при данной работе «полезного» рефлекса (доминанты), ослабляется, а посторонние рефлексы, мешающие правильному выполнению привычной работы, наоборот, растормаживаются.

В соответствии с медико-физиологической квалификацией, разработанной НИИ труда на основе указанных критериев все работы могут быть разделены на шесть категорий тяжести.

Первая категория тяжести (легкая) – это работа, выполняемая в

оптимальных условиях внешней среды и при оптимальной величине физической и умственной нагрузок. Реакция организма свидетельствует об оптимальном варианте нормального функционирования, т.е. трудовая нагрузка соответствует физиологическим возможностям организма. Такие условия у здоровых людей способствуют улучшению самочувствия, достижению высокой работоспособности и производительности труда.

Ко второй группе тяжести относится работа, при которой нормальное функциональное состояние не уменьшается на протяжении рабочей смены. Предельно допустимые концентрации и дополнительный уровень вредных и опасных производственных факторов не превышает требований нормативно-технических документов. Работоспособность не нарушается, профзаболеваний нет.

Третья категория тяжести предусматривает работу, при которой в результате повышенной нагрузки или неблагоприятных условий труда формируется реакция организма на грани патологической, т.е. реакция, свойственная предболезненному состоянию организма. Отдых или улучшение условий труда позволяют быстро устранить негативные последствия.

При четвертой категории тяжести работы у практически здоровых людей формируются более глубокие пограничные состояния, физические показатели ухудшаются, возникают производственно обусловленные состояния предзаболевания.

К пятой категории отнесена работа, при которой в связи с неблагоприятными условиями труда у практически здоровых людей в конце рабочего периода формируется реакция, характерная для патологического функционального состояния организма. После полноценного отдыха эти состояния могут исчезнуть. Однако у некоторых лиц они могут перейти в производственно обусловленные профзаболевания.

Шестая категория тяжести характеризуется особо неблагоприятными условиями труда. Патологические реакции развиваются быстро и имеют необратимый характер, сопровождаясь тяжелыми нарушениями функций

жизненно важных органов.

В результате изучения условий работы персонала ОАО «Томскнефть» ВНК была оценена категория тяжести работы на каждом рабочем месте. Результаты исследования приведены в таблице 11.

Таблица 11 - Исследование тяжести труда работников ОАО «Томскнефть» ВНК

| Рабочее место | Средний показатель тяжести труда | Период пиковой нагрузки |
|---------------|----------------------------------|---|
| Рабочие | Вторая группа | Работа по поднятию тяжестей, раскладка |
| Водители | Вторая и третья группы | Командировки на дальние расстояния |
| Специалисты | Вторая | Подготовка отчетности |
| Руководители | Вторая и третья | Решение срочных вопросов с поставкой и оплатой товара |

Таким образом, ни одна группа сотрудников не работает при первой категории тяжести. Вторая категория допустима при условии обеспечения нормального отдыха сотрудников, а от работы третьей категории тяжести необходимо отказываться, применяя методы тайм-менеджмента и делегирования полномочий.

Основными мерами по снижению физической и нервно-психической напряженности в ОАО «Томскнефть» ВНК являются:

- совершенствование организации рабочих мест;
- организация приемов и методов труда;
- оптимизация темпа работы;
- оптимизация режима труда и отдыха;
- чередование работ, требующих участия разных анализаторов (слуха, зрения, осязания и др.);
- чередования работ, требующих преимущественно умственных нагрузок с работами физическими;

- чередование работ разной сложности и интенсивности; оптимизация режимов труда и отдыха;
- предупреждение и снижение монотонности труда путем повышения содержательности труда;
- ритмизация труда (работа по графику с пониженной на 10-15% нагрузкой в первый и последний часы рабочей смены);
- компьютеризация вычислительных и аналитических работ, использование современного программного обеспечения.

Санитарно-гигиенические факторы – это внешняя производственная среда, а именно, микроклимат (температура, относительная влажность, скорость движения воздуха), чистота воздушной среды (наличие паров, газов, аэрозолей), освещенность, шум, вибрация, ультразвук, различные излучения, биологические и другие воздействия. Почти все они нормируются путем установления стандартов, санитарных норм и требований и количественно оцениваются с помощью методов санитарно-гигиенических исследований.

Многочисленными исследованиями гигиенистов и физиологов труда установлено, что на организм человека оказывают значительное воздействие санитарно-гигиенические факторы производственной среды. Некоторые из них оказывают неблагоприятное влияние на работника, что снижает работоспособность, ухудшает состояние здоровья и иногда приводит к профессиональным заболеваниям. Поэтому необходимо знать не только причину возникновения этих факторов, но и иметь представление о способах уменьшения их отрицательного влияния на организм работающих. Особое внимание целесообразно уделять влиянию адаптируемых факторов внешней среды (метеорологическим условиям, шуму, вибрации, освещенности), отрицательное воздействие которых можно в значительной степени уменьшить за счет применения активных средств совершенствования трудового процесса.

Для улучшения санитарно – гигиенических факторов труда сотрудников ОАО «Томскнефть» ВНК мной разработан перечень мероприятий, позволяющий улучшить условия труда работников предприятия:

1. Организация нормальной освещенности мест труда;
2. Обеспечение всех сотрудников спецодеждой.
3. Приобретение обогревателей в два цеха.

Данные мероприятия позволят исправить санитарно – гигиенические факторы, негативно влияющие на работу персонала ОАО «Томскнефть» ВНК.

Эстетические факторы – это те факторы, воздействие которых может вызывать у человека соответствующее отношение к условиям труда с точки зрения художественного восприятия окружающей среды (имеется в виду использование цвета, формы, музыки в трудовой деятельности человека). Эти элементы находят свое применение в решении художественно-конструкторских качеств рабочего места, инструмента, рабочей одежды, вспомогательных средств, а также в архитектурно-художественном оформлении интерьера. Важными элементами в современных условиях являются функциональная музыка и окраска производственных помещений. Их применение положительно воздействует на состояние исполнителя работы и способствует его работоспособности.

Количественных оценок элементы этой группы не имеют. Определение эстетического уровня условий труда осуществляется с помощью методов экспертной оценки.

Наряду с другими пассивными средствами повышения работоспособности цветовая окраска помещений оказывает существенное влияние на человека. Цвет может воздействовать на психику человека и его эстетическое восприятие. Он не только изменяет состояние зрительного анализатора, но и воздействует на самочувствие и настроение, следовательно, и на работоспособность человека. К наиболее благоприятным цветам с физиологической точки зрения относятся зеленый, желтый и белый. Зеленый цвет в наибольшей степени оказывает стимулирующие воздействия на зрительный анализатор и в целом на организм (уменьшает внутриглазное давление, предупреждает раннее утомление). Однако замечено, если применять только зеленый цвет для окраски производственных помещений и

оборудования, то он будет утомлять своим однообразием. Его следует чередовать с другими цветами. К рациональным относятся цвета от желтого до голубого. Отрицательно влияют на организм работника насыщенные цвета крайних участков спектра. Например, яркий синий и красный цвета быстрее вызывают зрительное утомление.

Для ОАО «Томскнефть» ВНК можно предложить такие мероприятия, улучшающие действие данных факторов труда:

1. Обустройство территорий, прилегающих к предприятию (газоны, стоянка для автомобилей, пешеходные дорожки, и т.д.).
2. Косметический ремонт помещений.

Социально-психологическая группа факторов определяется составом и особенностями предприятия (социально-демографический состав персонала, интересы работников, стиль руководства в подразделениях предприятия и др.). Под действием этих факторов формируется морально-психологический климат на предприятии, выражающийся в уровне стабильности персонала, его сплоченности, характере взаимоотношений между группами работников, настроениях, дисциплине труда, трудовой активности и творческой инициативе. Социально-психологические факторы пока не имеют единиц измерения, норм и стандартов. Но социологические исследования в виде устного опроса, анкетирования создают объективную основу для создания их измерения и оценки.

Рассмотрим задачи, которые возникали и разрешались в коллективе ОАО «Томскнефть» ВНК и пути по их решения:

Первая задача состояла в повышении нравственного здоровья коллектива. Члены коллектива вступали в различных конфликты друг с другом, чем вредили рабочей атмосфере, достижению общей цели коллектива, в конечном счете – работе на заданном уровне продуктивности. В процессе и в результате общения появились пары и группы личностей с объективно несовместимыми установками, взглядами, целями, потребностями и способами действия в конкретных ситуациях.

Решением задачи повышения нравственного здоровья коллектива в данном случае было правильно выбрать средства смягчения напряженности и правильно определить факторы сплоченности коллектива, что в итоге сделал директор ОАО «Томскнефть» ВНК.

Вторая задача - развитие органической вместо механической системы руководства коллективом. Она связана с правильностью выбора стиля руководства данным коллективом в конкретной ситуации.

При решении данной задачи определенную роль сыграло регулирование численности микробригад в трудовом коллективе. Достижение цели в решении рассматриваемой проблемы также сопровождалось повышением уровня сплоченности коллектива и улучшением эмоционального фона во взаимоотношениях членов группы.

3.3 Мероприятия по совершенствованию системы воздействия на трудовую мотивацию персонала ОАО «Томскнефть» ВНК

Для совершенствования действующей в организации системы воздействия на трудовую мотивацию персонала должна быть проведена серьезная аналитическая работа. При этом важно получить ответы на следующие вопросы:

- определение основных категорий работников, работающих в организации, на которых должна быть ориентирована система стимулирования.
- что именно является основным результатом работы каждой из выделенных категорий?
- удовлетворяет ли качество и полнота должностных инструкций установленным требованиям?
- насколько полно работники информированы о том, каких результатов работы ожидает от них организация (руководство)?
- есть ли примеры недопонимания требований, предъявляемых к работникам со стороны организации?

- какие методы оценки рабочих результатов используются в организации для оценки рабочих результатов основных категорий работников?
- как реализуется контроль за выполнением работниками порученной работы?
- сколько градаций по оплате труда условно можно выделить в данной организации? Что лежит в основе этих градаций (уровень квалификации, требующийся для выполнения работы; «уникальность» выполняемой работы; прибыль, которую приносит данный работник организации; степень ответственности, важности выполняемой работы; степень трудоемкости работы и др.)?
- за что людям в организации платят деньги? Какие результаты стимулируются? Какие критерии используются для оценки рабочих результатов основных категорий персонала? Какие качества работников, какое рабочее поведение поощряются существующей системой стимулирования?
- какие формы материального и нематериального стимулирования используются в организации?
- какие недостатки имеются в действующей в организации системе стимулирования?

Можно предложить следующий набор методов, которые могут быть использованы для такой оценки:

1. Анализ эффективности действующей в организации системы материального стимулирования (оплата труда, премирование, льготы).
2. Анализ эффективности действующих в организации мер нематериального стимулирования труда.
3. Опросы, интервью с работниками организации.
4. Оценка рабочих показателей персонала.
5. Наблюдение за рабочим поведением персонала, за отношением к работе.
6. Оценка состояния трудовой морали, трудовой и исполнительской дисциплины различных категорий персонала.

7. Оценка степени приверженности работников своей организации и ее целям.

8. Экспертные оценки.

Для более глубокого анализа могут быть использованы также анализ документов и ряд вспомогательные инструментов. Возможна подготовка специализированного опросника для более детального ответа на вопросы о должностных инструкциях, используемых системах оценки рабочих показателей, поощряемых рабочих качествах, рабочих результатах и др.

Основной смысл воздействия на трудовую мотивацию работников для руководства состоит в том, чтобы добиться от них такого трудового поведения, которое обеспечивает максимальную эффективность в работе подразделений и организации в целом. С сожалением приходится констатировать, что для подавляющего числа организаций совершенно нетипично оценивать степень эффективности тех мотивирующих воздействий на персонал, которые предпринимаются со стороны руководителей. Успешное воздействие на трудовую мотивацию персонала невозможно без регулярной обратной связи в виде оценки эффективности этих воздействий. Можно надеяться, что скоро такая практика станет привычной для той культуры управления персоналом, которая сейчас формируется в России.

Принципы мотивирования подчиненных:

- обращайтесь со своими подчиненными как с личностями. Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о них со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности работников в выполняемую работу, повышает самоуважение работников и ощущение их собственной значимости.

- будьте искренни, хваля подчиненных. Неискренняя похвала сразу распознается и будет бесполезной, а искренняя - может стать мощным средством повышения уровня мотивации подчиненного. Все люди ценят похвалу и признание за хорошо выполненную работу. Если вы хвалите подчиненных за посредственную или плохую работу, то ваши слова останутся

пустым звуком. Правило здесь одно: будьте справедливы и искренни в похвале и признании своих подчиненных.

- привлекайте подчиненных к активному участию в делах организации. Хороший руководитель поощряет работников к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Работники, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали разрабатывать. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работников работать более напряженно. Старайтесь принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие.

- сделайте работу интересной. Многие работы являются однообразными и скучными, в результате чего работники утрачивают интерес к своей работе, хотя их могут устраивать условия работы, отношения с товарищами и сама организация. Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить к проблемам разного рода. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более приемлемыми. Возможные подходы - расширение, обогащение труда и делегирование полномочий.

- поощряйте сотрудничество и групповую работу. В организациях, где поощряются дружеские отношения, работники с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.

- давайте работникам возможность роста. Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, работник может быть направлен на учебу в институт или на курсы повышения квалификации, можно делегировать работнику больше ответственности за

выполнение определенной работы. Если работник растет профессионально, он обычно имеет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных.

- устанавливайте реалистичные цели для себя и для других - достаточно сложные, интересные и реальные. При этом цели должны быть достижимыми. Если подчиненные считают, что перед ними поставлены слишком сложные цели, то мотивация будет снижаться.

- давайте регулярную обратную связь своим подчиненным о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и о возникающих проблемах. Обратная связь повышает мотивацию работников к улучшениям в работе.

- чаще общайтесь со своими подчиненными, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано. Открытое общение позволяет усилить доверие и взаимопонимание между руководителем и подчиненными.

- давайте своим подчиненным поддержку, когда она им необходима. Это повышает уровень сотрудничества между работниками и руководством, усиливает мотивацию к выполнению рабочих задач.

- убедитесь в том, что работники понимают, как их работа связана с удовлетворением их потребностей и достижением их личных целей. Мотивация работников повышается, если они видят, как достижение целей подразделения и организации помогает им в достижении их собственных целей.

- определите поощрения, значимые для каждого подчиненного. Легче воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, если вы знаете, какие поощрения более привлекательны для работников.

- свяжите поощрения с результатом. Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами. Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо мотивировать его к работе.

- организации обычно получают то, что они поощряют. Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы инициировать, вызывать желательные виды поведения. Например, выплаты или льготы за выслугу лет будут поощрять длительную работу в организации, а не качественную работу, поэтому если организация настроена резко поднять качество продукции, следует разрабатывать такие программы, которые будут стимулировать именно высокое качество и те виды рабочего поведения, которые помогают достижению этого результата, а не пытаться обойтись уже действующими в организации схемами материального и морального поощрения работников.

- не следует поощрять всех работников одинаково. Для того, чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрения должны основываться на результатах работы. Одинаковое поощрение всех работников будет стимулировать средних или плохих работников и игнорировать высокую производительность лучших работников.

- отсутствие реакции тоже может оказывать влияние на мотивацию подчиненных. Руководители влияют на своих подчиненных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.

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 ОАО «Томскнефть» ВНК была исследована система мотивации персонала. Для этого был составлен кейс о системе управления организации в целом, проанализирована система управления персоналом и детально изучен процесс мотивации работников Общества. Проведя ряд методик, была выявлена корневая проблема системы мотивации персонала: цели системы мотивации персонала четко не сформулированы. Так же недостающие элементы системы мотивации конкретизируются в узловых проблемах. Главной узловой проблемой, оказывающей влияние на все остальные, мы определили - система мотивации персонала существует обособлена от других систем управления персоналом. 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. Для конкретизации цели было построено дерево целей и сформулированы основные действия в соответствии с типом исследуемой системы управления персоналом. Продуктом исследования будет являться корпоративный стандарт мотивации персонала - инструмент совершенствования системы управления мотивации персонала.

Список литературы и использованных источников

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 1100 с.
2. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации Текст. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. - 176 с.
3. Магура М. И. Современные персонал-технологии. М.: «Интел-синтез», 2003.-388 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. - М.: Т.Д. "Элит - 2000", 2004. - 304 с.
5. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом - М., 2008. - 224 с.
6. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с.
7. Луман Н. Введение в системную теорию Пер. с нем./ К. Тимофеев. М.: Издательство "Логос". 2007. - 360 с.
8. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ : учебное пособие / Ф.П. Тарасенко. — М. : КНОРУС, 2010. — 224 с.
9. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования Текст. / Бьёрн Андерсен; пер. с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. - 3-е изд. М.: Стандарты и качество, 2005. - 272 с.
10. Артемов, О.Ю. Кадровый менеджмент: Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб Текст. / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова, Н.В. Овчинникова. М.: Приор, 2001. -448 с.
11. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2007, 224 с.
12. Аксенова Е.А., Управление персоналом. - М.:Юнити. 2007. - 560 с.

13. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. - 2-е изд., доп и пере-раб. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.
14. Коул Д. Управление персоналом в современной организации. - М., 2004. - 352 с.
15. Дейнека А. В. Стратегия управления персоналом организации: Учебное пособие. - Краснодар: КИМПИМ, 2009. - 266 с.
16. Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. Пособие. - М.: «Проспект», 2005. - 432 с.
17. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб.пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 598 с.
18. Дуракова И. Б. Управление персоналом организации : учеб.пособие для вузов / И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. - Воронеж: ВГУ, 2006. - 100 с.
19. Кузнецова Н.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. - 305 с.
20. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. - 137 с.
21. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала Текст. / Е.А. Борисова. -СПб.: Питер, 2002.-256 с.
22. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебно-методический материал. - М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. - 98 с.
23. Сироткин В.Б. Концепции современного менеджмента: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2002. - 200 с.
24. Марченко О. И. Управление персоналом: учеб.пособие. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 224 с.
25. Турчинова А. И. Управление персоналом: учебник. - М.: Уп РАГС, 2002. - 488 с.
26. Карякин А.М. Управление персоналом: Учебное пособие. - Иваново: Иван.гос. энерг. ун-т, 2005. - 166 с.

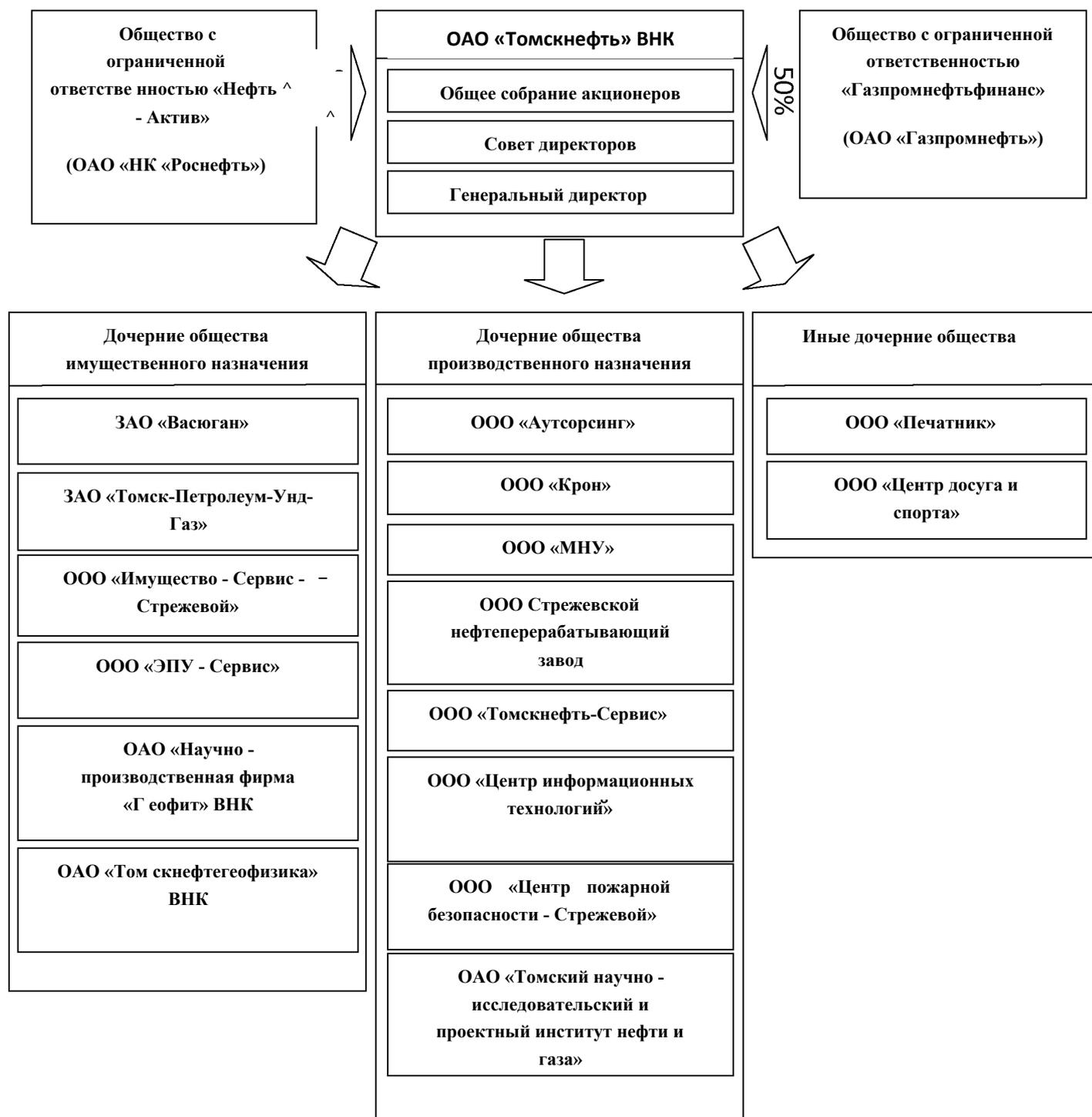
27. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом Текст. / А.О. Блинов, О.В. Василевская. М.: ГЕЛАН, 2001. - 411 с.
28. Басаков М.И. Документы по персоналу организации: Практическое пособие, - 2-е изд. М.: ИКЦ «МарТ», 2003. - 240 с.
29. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000. -216 с.
30. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. М.: Изд-во ЭКМОС, 1998.-416 с.
31. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. СПб.: «ПИТЕР», 2000. -160 с.
32. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. Теория и практика. СПб.: ПИТЕР, 2000. - 416 с.
33. Брасс А. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Технопринт УП, 2002.-386 с.
34. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. -М.: Финпресс, 2000. 1056 с.
35. Варов В. Старый КЗоТ. Основные отличия. Новый Трудовой Кодекс РФ // Деловой вестник «Российской кооперации». 2002. - №3. - С. 22-24.
36. Верховцев А.В. Делопроизводство в кадровой службе. М.: ИНФРА-М, 2003.-224 с.
37. Верховцев А.В. Справочник работника кадровой службы. М.: ИНФРА-М, 2003.-800 с.
38. Пузанова Е. Оценка деятельности руководителей: опыт компании Текст / Е. Пузанова// Справочник по управлению персоналом. 2013. - №11. - С. 21 - 24.
39. Пузанова Е. Инструмент для управления эффективностью бизнеса Текст / Е. Пузанова// Справочник по управлению персоналом. 2013. - №11. - С. 10 - 12.
40. Охунова Н. Оценка результатов: все дело в комплексности Текст / Н. Охунова// Справочник по управлению персоналом. 2013. - №11. - С. 13 - 17.

41. Охунова Н. Оценка результативности персонала – основной инструмент измерения и повышения эффективности бизнеса Текст / Н. Охунова // Справочник по управлению персоналом. 2013. - №11. - С. 18 - 20.
42. Бадаева, С.Г. Способ оценки успешности сотрудников Текст. / С.Г. Бадаева, О.В. Дашкевич // Справочник по управлению персоналом. 2005. -№ 2.- С. 35-40.
43. Бабкова, Е. Работа над оценками Текст. / Е. Бабкова // Кадровый менеджмент. 2006. - № 6. - С. 48-50.
44. Висторобский Е.М. Повышение конкурентоспособности кооперации: Автореф. дис. . к-таэкон. наук. -М., 2002. 20 с.
45. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
46. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
47. Гончаров В. Менеджмент: Учебное пособие. М.: Мисанта, 2003. - 624 с.
48. Бережная, И. Особенности применения технологии центра оценки персонала Текст. / И. Бережная, А. Гречко // Справочник по управлению персоналом. 2006. - № 8. - С. 40-48.
49. Борисова, Е. Аттестация: вопросы и ответы Текст. / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. 2005. - № 3. - С. 36-39.
50. Борисова, Е. Компетенция и критерии оценки. Есть разница в названии и внешнем виде Текст. / Е. Борисова // Служба кадров и персонал. 2006. -№ 2. - С. 16-19.
51. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс]. 2014. –URL: <http://www.hr-portal.ru>
52. www.Grandars.ru [Электронный ресурс]. 2014. –URL: <http://www.grandars.ru>
53. Отчет по устойчивому развитию ОАО «НК «Роснефть» за 2012 год
54. Устав ОАО «Томскнефть» ВНК

55. Годовой отчет ОАО «Томскнефть» ВНК за 2012 год
56. Корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК
57. Корпоративный портал ОАО «НК «Роснефть»
58. Корпоративный портал ОАО «Газпромнефть»

Приложение А

Организационная структура ОАО «Томскнефть» ВНК



Приложение Б

Матрица анализа системы управления персоналом

| | Направление управления | Содержание: необходимость и достаточность содержания управления | | | | Стандартизация содержания управления | | |
|----|------------------------|--|---|---|--|---|-----------------------|--|
| | | Постановка целей, задач | Основные элементы деятельности | Структуры и функции | Процедуры | Планы | Нормативные документы | Информационное обеспечение |
| 1. | Подбор, отбор, найм | Создание эффективной системы планирования и обеспечения потребностей Общества в персонале. | Внутренний подбор из кадрового резерва, формирование оперативного резерва, отбор из внешних кандидатов. | Отдел по подбору персонала Управления планирования персонала. | Анализ перспективной и долгосрочной потребности в персонале; формирование перечня вакансий; определение квалификационных требований к вакантной должности, формирование оперативного резерва, поиск кандидатов: размещение вакансий, проведение собеседований. | Привлечение молодых, высококвалифицированных специалистов, снижение текучести кадров. | Трудовой кодекс РФ | Стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК «Порядок планирования, подбора, приема и перевода работников», Стандарт «Внутренний кадровый резерв ОАО «Томскнефть» ВНК». |
| 2. | Адаптация | Уменьшить первоначальные издержки, снизить влияние | Инструктажи, консультирование, введение в должность. | Служба по развитию персонала. | Ознакомление новичков с Обществом, кадровой | Уменьшение количества ошибок на начальном | Трудовой кодекс РФ | Положение об адаптации ОАО «Томскнефть» ВНК |

| | | | | | | | | |
|----|-----------|---|--|---|--|--|--------------------|--|
| | | чувства неопределенности и на трудовое поведение нового сотрудника, развить у нового сотрудника умения и навыки выполнения своих обязанностей. | | | политикой, условиями труда и правилами; Объяснение задач и требований к работе; введение работника в рабочую группу. | этапе работы в Обществе. | | |
| 3. | Мотивация | Осуществление единой системы оплаты труда, повышение заинтересованности в высокопроизводительной работе и ответственности за конечные результаты труда. | Материальная и нематериальная мотивация. | Отдел мотивации и стимулирования труда; отдел корпоративных и социально-оздоровительных программ. | Начисление заработной платы согласно грейдам и профессиональным категориям; начисление надбавок и доплат, установленных законодательством а так же нормативными документами Общества, оказание материальной помощи, распределение путевок на санаторно - | Применение методов нематериальной мотивации. | Трудовой кодекс РФ | Коллективный договор ОАО «Томскнефть» ВНК. |

| | | | | | | | | |
|----|----------|--|--|---|---|---|---|---|
| | | | | | курортное лечение и оздоровление, проведение конкурсов профессионального мастерства. | | | |
| 4. | Оценка | Выявление меры соответствия компетенциям, действующим в Обществе и действительного уровня компетенций кандидата (профессиональные, управленческие, корпоративные), а также его потенциала в разрезе стратегических задач Общества. | SHL - тестирование, Cut-e - тестирование; Оценка лично - деловых качеств; Тесты профессиональных знаний; Ассесмент - Центр, Ассесмент - Центр Light; | Отдел оценки и тренинга. | Разработка инструментария и методов оценки персонала, оценочных форм и тестов для различных категорий работников Общества; Проведение оценки и среза знаний для различных категорий Общества; Ведение Базы данных по оценке работников Общества и внешних кандидатов в АСУ «БОСС-Кадровик». | Построить взаимосвязь системы управления оценкой с системой управления обучением персонала. | Трудовой кодекс РФ | Методические указания ОАО «Томскнефть» ВНК «Организация и проведение оценочных процедур». |
| 5. | Обучение | Обеспечить уровень профессионально - технической компетентности | Обязательное обучение, профессионально - техническое | Управление планирования персонала, Учебный центр, | Анализ потребности в обучение; планирование обучения, | Обеспечить стратегические проекты Общества инновационн | Трудовой кодекс РФ, Приказ Федеральной службы №37 | Стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК «Организация обучения персонала»; |

| | | | | | | | | |
|----|---------------------------------------|--|---|--|---|---|---|---|
| | | персонала, рост управленческого потенциала, необходимый уровень обученности и осведомленности. | обучение, управленческое обучение, долгосрочное обучение, дистанционное обучение. | служба развития персонала. | проведение обучения, оценка эффективности обучения. | ыми решениями и знаниями. | «О порядке подготовки и аттестации работников организаций, поднадзорных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору». | Стандарт «Организация дистанционного обучения»; Методические указания «Организация и проведение обучения в Учебном центре». |
| 6. | Формирование организационной культуры | Формирование и развитие единой корпоративной системы, направленной на достижение стратегической цели общества. | Деловая этика, дресс - код, имидж и бренд компании. | отдел корпоративных и социально - оздоровительных программ | Проведение корпоративных мероприятий, награждение отличившихся сотрудников дипломами и ценными подарками. | Создание коллектива единомышленников, объединенных общей целью и идеей. | Регламенты построения корпоративных кодексов. | Кодекс деловой этики, корпоративный портал ОАО «Томскнефть» ВНК |

Приложение В

Сводный результат метода «Крестовина» А. И. Пригожина

