

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность управления мотивацией персонала заключается в том, что, изучив механизм формирования мотивационной сферы человека, руководители смогут эффективно управлять персоналом, повышая производительность предприятия при помощи мотивирования своих сотрудников.

Влияние уровня мотивации на производительность труда сложно переоценить. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Зная то, что движет человеком, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им.

В современной развивающейся российской рыночной экономике основой успешного и стабильного развития компании является человеческий капитал, его качество и управленческий потенциал. Проблема эффективной мотивации трудовой деятельности торгового персонала по праву является одной из наиболее актуальных задач в построении эффективной организации коммерческой деятельности.

Функционирование любого коммерческого предприятия невозможно без получения прибыли, а основой получения прибыли являются людские ресурсы (человеческий капитал), именно от качественной и эффективной работы торгового персонала, зависит прибыль, имидж и успех организации.

Объектом исследования курсовой работы является формирование системы мотивации работников бизнес - структуры нефтегазодобывающей отрасли Торгово-производственного управления.

Предметом исследования курсовой работы является формирование системы мотивации управленческих сотрудников.

Целью курсовой работы является исследование системы мотивации деятельности персонала, оценка методов мотивации и формирование системы мотивации работников бизнес - структуры нефтегазодобывающей отрасли Торгово-

производственного управления ОАО «Сургутнефтегаз».

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Изучить теоретические основы управления мотивацией персонала;
- 2) Провести анализ системы управления мотивацией персонала ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»;
- 3) Провести индивидуальную оценку типов мотивации управленческого персонала ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»;
- 4) Сформировать мотивационные профили сотрудников ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»;
- 5) Разработать программы мотивации для персонала ТПУ на основании индивидуальных профилей сотрудников.

Теоретическую и методологическую основу данной курсовой работы составили труды российских и зарубежных учёных в области менеджмента и мотивации таких как: Егоршин А.П., Пугачёва В.П., Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И., Самоукина Н.В., Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О., Переверзев М.П., Базаров Т.Ю., Виханский О.С., Ерёмина Б.Л., Травин В.В., Дятлов В.А., Веснин В.Р., Кибанов А.Я., Гибсон Д., Мильнер Б.З.

Теоретические основы управления мотивацией персонала

в организации

Понятие и роль мотивации в организации

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью

человек. Взаимосвязь понятий мотивации представлена на рисунке 1.

Стимулы

Мотивы человека

Процесс мотивации

Удовлетворение потребностей

Рисунок 1 - Взаимосвязь понятий мотивации, [4, с.56]

При анализе мотивации необходимо сосредоточиться на факторах, которые побуждают действия и усиливают их, это мотивы и потребности.

Когда работник мотивирован, он заинтересован и готов с большей отдачей работать, при этом удовлетворяются цели работника и цели предприятия, значит, он сознательно выбирает тот или иной тип поведения. Во многих современных организациях люди могут реализовать себя лишь на 20 – 30%. В результате такого рабочего ритма появляется неудовлетворённость, расстройство, неуверенность. Задача менеджера полнее использовать потенциал имеющихся работников, а не идти по пути увеличения численности работающих, что снижает эффективность работы организации и производительность. [6, с.56]

Для максимальных результатов в работе удовлетворяющих работника и предприятие необходимы три условия:

1. Работа должна доставлять удовольствие, она должна быть не каторгой, а игрой.
2. Любая работа должна иметь в виду определённый конец, она не должна быть неопределённой, бесконечной, должна иметь определённый срок.
3. «Класс» - это и есть последнее, что необходимо для лёгкой, изящной и приятной работы. [30, с.116]

Сущность мотивационных процессов основана на изучении и взаимосвязи двух основных категорий экономики: производства и потребления. Для побуждения человека к труду и желания повышать свою квалификацию, искать новые формы и методы работы, можно сказать что потребление в развитии человеческого сообщества, имеет аналогичное значение, как и производство.

В потреблении произведённые продукты и их потребительские свойства либо осознаются в качестве необходимости, что способствует дальнейшему развитию производства, или производство данного продукта прекращается. В таком случае происходит рождение потребностей, которые и заставляют действовать определённым образом. [29, с.125]

Потребность – осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях. Потребность нельзя потрогать, измерить, такая категория объективно – субъективная, категория общественного воспроизводства и сознания.

Человек может сам влиять на развитие своих потребностей, управлять их интенсивностью, направленностью, а значит, он способен осуществлять обратную связь с производством. Такая связь определяется через свободу выбора, человек сам выбирает товар, работу, способы своей жизнедеятельности, таким образом, реализуются его способности, личностные ориентации и идеалы, его цели. [26, с.88]

Мотив – это феномен сознания, осознанное человеком побуждение к деятельности. Мотивы – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием его потребностей и интересов и представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое удовлетворяет потребности при условии, если будут выполнены определённые трудовые действия. [31, с.23]

Мотив не определяет содержание, особенности и структуру деятельности человека, потому что потребность может быть удовлетворена любыми способами в форме различных деятельностей. [38]

Структура мотивов трудового действия формируется из трёх основных компонентов:

1. сознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (деятельности);
2. представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд;
3. мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют. [41, с.27]

Выбор человеком варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены, которую он должен заплатить за результаты.

Цели раскрывают возможности и способы реализации мотива для человека условий жизнедеятельности, выступают в качестве объектов мотивации. Потребности, которые осознаются в качестве необходимости, то происходит соединение внутреннего (со стороны сознания человека) и внешнего (со стороны необходимости удовлетворения потребности) побуждения, то по реализации потребности, осуществляется деятельность субъекта, реализации мотива в действие. Внешнее побуждение находит своё отражение в категории «стимул», а внутренние - в категории «мотив». В совокупности мотив и стимул являются механизмом, позволяющим реализовать потребности субъекта наиболее выгодным способом – путём реализации своих способностей, менеджеру даётся возможность для разработки системы стимулирования труда работника, удовлетворяя цели работника и цели предприятия. В прямой и тесной зависимости находятся развитие мотива в деятельность, реакция работника на стимулы от общественно – психологических качеств личности (ценностных ориентаций, социальных установок, притязаний, ожиданий, стереотипов) и индивидуально – психологических качеств (темперамента, эмоций, чувств, способностей, характера). [36]

Потребность вызывает напряжение в сознании человека, внутреннее побуждение к её удовлетворению – мотив. Человек постоянно ищет объект, для удовлетворения своих потребностей. Объект, так же, как и потребности, оказывает стимулирующее воздействие, внешнее побуждение к реализации работником мотивационных установок, в этом случае он становится стимулом.

Стимул - способность избранного объекта удовлетворить потребность субъекта. Схема механизма мотивации представлена на рисунке 2.

Внутреннее побуждение - мотив (осознанное личностное побуждение к деятельности)

Цель (осознанно выбранное средство для удовлетворения потребности)

Потребность (нужда, забота, необходимость)

Внешнее побуждение (способность выбранного объекта удовлетворить потребность)

Деятельность (форма поведения, в которой раскрываются способности личности)

Результат деятельности по удовлетворению потребности:

- 1) полное удовлетворение;
- 2) частичное удовлетворение;
- 3) отсутствие удовлетворения

Рисунок 2 - Механизм мотивации персонала, [32, с.122]

Мотив и стимул – это две параллельные взаимообусловленные ступени одного и того же процесса мотивации деятельности работника.

Стимул играет воспитательную роль по отношению к мотиву, побуждая трудовую деятельность работника, вознаграждая его инициативу по поиску ключей повышения производительности труда, в достижении и реализации новых специальностей, повышении квалификации и профессионализма, обогащает, развивает мотивационные установки при которых: развивается любознательность работника, его заинтересованность в совмещении специальностей, большем разнообразии труда, усиливаются творческие процессы, появляется личная заинтересованность в труде. Один стимул может формировать множество разнообразных мотивов. [13, с.116]

Таким образом, мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения своих целей и целей организации. Мотивы – это то, что вызывает определенные действия человека, внутренние и внешние движущие силы. Стимул – это побуждение к действию или причина поведения. Различают три группы основных теорий, которые изучают с различных позиций как процесс мотивационного воздействия – содержательные теории, теории «поля» и процессуальные теории мотивации. Потребности – нужда в чём – то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Потребности можно удовлетворять вознаграждениями. Вознаграждение – это то, что человек считает ценным.

Методы и формы мотивации персонала в организации

Методы мотивации — это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности. [42 с.12]

В менеджменте существует множество методов мотивации: административные методы мотивации; организационные методы; регламентирование; нормирование; инструктирование; распорядительные методы; приказ; постановление; распоряжение; указание; дисциплинарные методы; экономические методы мотивации; индивидуализированность оплаты труда; единая система формирования индивидуальных материальных вознаграждений; прямое материальное вознаграждение; заработная плата; спрос и предложение на рынке труда; результаты труда; требования к работникам; трудовое поведение; социальная справедливость; основная заработная плата; дополнительная заработная плата; социальная заработная плата; социальные выплаты; штрафы; повременная форма оплаты труда; сдельная форма оплаты труда; социально-психологические методы мотивации; социальные исследования; соревнование; методы гуманизации труда; методы морального поощрения; влияние как метод мотивации; кратковременное влияние; чёткие указания; уговоры; угрозы; просьба; подкуп; требование; долговременное влияние; убеждение как метод мотивации убеждения; интеллектуальная составляющая убеждения; эмоциональная составляющая убеждения. [24, с.228]

Рассмотрим самые распространенные из них. Классификация методов мотивации может быть осуществлена на: организационно распорядительные (организационно - административные); экономические; и социально-психологические методы, которые является широко распространенным методом. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления мотивацией персонала делятся на: экономические методы; организационно административные методы; социально - психологические методы представлены на рисунке 3.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Социально-психологические методы

Организационно-административные методы

Экономические методы

Премирование

Моральное стимулирование

Применение положений трудового кодекса

Участие в прибыли

Участие в управлении

Издание приказов, распоряжений, инструкций, нормативных документов

Бонусы

Отношение руководства

Комиссионные с продажи

Формальное и неформальное общение

Аттестация работников

Дополнительные льготы

Наблюдение за соблюдением правил внутреннего распорядка

Профессиональный рост и карьера

Надбавки

Социальное развитие коллектива

Единовременные выплаты

Формирование корпоративного духа

Составление должностных инструкций

Рисунок 3 - Методы управления мотивацией персонала, [25, с.98]

Экономические методы - с помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. [40, с.10]

Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно - финансовый механизм регионов и страны в целом);
- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале). [23, с.92]

Экономические методы - обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Организационно - административные методы имеют следующие особенности:

- оказывают прямое воздействие на волю подчиненных, что проявляется в однозначности отдаваемых распоряжений и в обязательности выполнения любого административного акта;
- носят безвозмездный характер, не предусматривающий стимулирование;
- требуют наличия и использования действенной системы контроля, за их исполнением;
- требуют не наилучшего решения проблем, а выполнения строго определенных действий. [27, с.170]

Основными преимуществами административных методов являются:

- 1) они единственно эффективны в примитивных ситуациях;
- 2) позволяют установить строгую дисциплину производственного и управленческого персонала;
- 3) обеспечивают выбранную технологию производства и управления.

Основные их недостатки:

- 1) они не способствуют развитию творческого начала личности;
- 2) приводят к концентрации власти;
- 3) требуют обязательного оформления всех принимаемых решений, что отрицательно влияет на время их реализации;
- 4) зачастую негативно оцениваются персоналом. [22, с.101]

Административные методы подразделяются на:

- организационные - ориентированные на использование в типовых ситуациях и подразделяемые, в свою очередь, на регламентирование, нормирование и инструктирование;
- распорядительные и дисциплинарные - ориентированы на использование в конкретных ситуациях.

Сущность регламентирования заключается в установлении:

- статуса и целей функционирования;
- полномочий, прав и ответственности;
- правил функционирования и критериев оценки деятельности объекта регламентирования. [19, с.184]

В качестве объекта регламентирования может рассматриваться:

- организация в целом, и тогда основным регламентирующим документом является устав организации;
- структурное подразделение (положение о подразделении или паспорт подразделения);

- должность в аппарате управления (должностная инструкция или положение);
- отношения между организацией и персоналом (правила внутреннего распорядка, правила приема на работу и увольнений);
- технология выполнения управленческих работ (технологический паспорт);
- документооборот в организации и подразделениях.

Нормирование как метод управления использует:

- нормы, которые имеют конкретное числовое выражение;
- нормативы, которые носят общий, типовой характер и являются основой для разработки норм.

Выделяются следующие основные виды нормирования:

- численности - определяющее количество людей, необходимых для выполнения определенной работы;
- выработки и обслуживания - определяющее количество выполняемых производственных операций в единицу времени, количества единиц произведенной продукции, количества обслуженных клиентов или оказанных услуг;
- управления - определение количества подчиненных у одного руководителя;
- расхода ресурсов - определение количества ресурсов, расходуемых при выполнении какой-либо работы. [15, с.82]

Целью инструктирования являются ознакомление работников с условиями работы, принятыми решениями, стоящими перед ними задачами, последствиями невыполнения какого-либо задания. Соответственно выделяют следующие виды инструктирования: ознакомление, совет, объяснение, предостережение, разъяснение. По форме осуществления инструктирование подразделяют на устное и письменное, а также на индивидуальное и коллективное. [12, с.617]

Распорядительные методы применяются при необходимости вмешаться в процесс производства и управления для устранения существующих отклонений или реализации представившихся возможностей. Они осуществляются в форме:

- приказа - документа, в котором сформулированы цели, содержание, объем и сроки выполнения заданий, указаны исполнители и условия выполнения этих заданий, а также определено должностное лицо, осуществляющее контроль исполнения заданий; издает приказ руководитель организации или должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия;

- постановления - принимается на уровне организации совместно администрацией и общественными организациями;

- распоряжения - устное или письменное требование к подчиненным выполнить определенные виды работ с целью решения каких-либо вопросов; издаются, как правило, функциональными руководителями;

- указания - осуществляется в устной форме, используется на низшем уровне управления. [16, с.105]

Дисциплинарное воздействие регламентируется КЗоТ основанное на директивных указаниях и применяется в случае невыполнения работником своих функциональных обязанностей. Право на его осуществление имеет только руководитель, выступающий в роли нанимателя. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительную функцию, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно - распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации. [45, с.35]

Социально - психологические методы - направлены на создание условий обеспечения для развития производственной демократии, благоприятной обстановки в коллективе, в которой человек чувствует себя комфортно. [49]

Созданию таких условий способствуют стиль руководства, понимание непосредственным руководителем социально-психологических процессов, происходящих в коллективе, знание потребностей, интересов людей и умение на

них воздействовать, контактировать с различными социально-демографическими группами в коллективе молодежь, женщины, люди пред пенсионного возраста; поддержка инициативы и предприимчивости своих работников, стремление найти новые формы организации производства, повысить качество продукции. В Коллектив должен работать в атмосфере социальной защищенности и взаимоуважения. [11, с.214]

Социально - психологические методы - применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью.

Эффективная система мотивация это такая система, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации. Формы мотивации персонала представлены на рисунке 4 в виде схемы.

Мотивация персонала

Материальная

Нематериальная

Положительная

Отрицательная

Внешняя

Внутренняя

Общекорпоративная

Групповая

Индивидуальная

Само
мотива
ция

Рисунок 4 - Формы мотивации персонала, [18, с.141]

Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Сотрудников недостаточно мотивировать при помощи заработной платы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но в том числе важных потребностей. [32, с.117]

Применение принципа «кнута и пряника» отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины.

Какой подход будет применён, а именно позитивный или негативный, зависит от условий работы в конкретной компании и в отношении конкретного сотрудника. Отсюда следует, мотивация должна быть адекватной и соразмерной результатам работы персонала компании. Система мотивации будет эффективной, если в ней предусмотрены не только наказания за ошибки, низкие результаты работы, дисциплинарные нарушения, но и будут применяться положительные стимулы. [20, с.37]

Можно выделить внутренние и внешние факторы мотивации. Внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Продуктивно, если руководство оценивает и формирует самооценку сотрудником своих результатов, следовательно, внешняя оценка руководства и внутренняя самооценка сотрудника будут совпадать. Оценка для сотрудника будет являться значимой и авторитетной в том случае, если он будет рассуждать, что за хорошую работу его похвалят, а за плохую работу накажут.

Руководителю нужно быть очень внимательным к достижениям своего сотрудника и излишне не увлекаться отрицательной мотивацией, иначе возникнет ситуация, в которой самооценка сотрудником своих достижений, не будет совпадать с оценкой руководства. Для выяснения совпадений и несовпадений оценки руководства и самооценки сотрудников необходимо иметь постоянную обратную связь со стороны персонала. [17, с.448]

В основном в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. В настоящее время всё чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, линейного менеджмента или обслуживающего персонала. В силу того что, у разных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится всё более распространённой. [14, с.37]

Форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, особенно главных лично для них, стимулов к труду: интерес к работе; радость от профессии; удовольствие от творчества; признание своей деятельности нужной для общества; желание помочь клиенту решить его проблемы. [9, с.78]

Самомотивация руководителя и его отношение к работе отражает его управленческий стиль и деятельность всей компании. Самомотивация руководителя передаётся изначально линейному менеджменту, который взаимодействует с первым лицом компании, далее прибывая в свои подразделения, руководителям среднего звена управления через свой настрой и отношение к работе вдохновляют исполнительский персонал. Однако в некоторых ситуациях руководители компаний переносят собственную мотивацию на заинтересованность сотрудников, подразумевая, что потребности, которые стимулируют к работе его самого, могут и должны стимулировать его сотрудников. Однако, это не всегда так, на ряду самомотивации руководства компании существует поток самомотивации сотрудников, которые являются отражением собственных потребностей работников.

Таким образом, рассмотрев многочисленные методы мотивации в практике управления, целесообразно применять различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении организацией все три группы методов. При использовании только властных и материальных мотивации не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Уделяя внимание экономическим

методам стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально - психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Анализ системы управления мотивацией персонала

ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

2.1 Общая характеристика деятельности ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Нефтегазодобывающая компания «Сургутнефтегаз» - одно из крупнейших предприятий нефтяной отрасли России. На его долю приходится около 13% объемов добычи нефти в стране и 25% газа, добываемого нефтяными компаниями России. [1]

На протяжении многих лет предприятие является лидером отрасли по разведочному, эксплуатационному бурению и вводу в эксплуатацию новых добывающих скважин. На предприятии создан первый в России полный цикл производства, переработки газа, выработки на его основе собственной электроэнергии, получения готового продукта и сырья для нефтехимии.

Торгово-производственное управление (ТПУ) является структурным подразделением ОАО «Сургутнефтегаз».

ТПУ осуществляет меры по обеспечению и улучшению общественного питания, продовольственного рабочего снабжения и торгового обслуживания работников структурных подразделений ОАО «Сургутнефтегаз».

2014 год для ТПУ - юбилейный. 20 июля исполнилось 50 лет со дня создания отдела рабочего снабжения нефтепромыслового управления «Сургутнефть».

В 1964 году при Нефтепромысловом управлении «Сургутнефть» был организован отдел рабочего снабжения (далее по тексту – ОРС), на который были возложены

функции организации общественного питания и снабженческая деятельность. Первым руководителем ОРСа была Антонина Владимировна Лепехина. ОРС нефтяников создавался практически на пустом месте. ОРС находился в небольшом вагончике на болоте и имел столовую на списанном теплоходе «Константин Урицкий» вот и все хозяйство. [33]

Вначале 70-х предприятие получило новое название – ОРС НГДУ «Сургутнефть» имени 50-летия СССР. К 1975 году в систему ОРСа входило 17 магазинов торговой площадью 19 тысяч квадратных метров, 45 предприятий общественного питания на 1830 посадочных мест, хлебопекарня, в которой производилось 12 тонн хлеба в сутки – им обеспечивались труженики месторождений, а также все жители Сургута. В ОРСе насчитывалось 1259 сотрудников.

В 1993 году производственное объединение «Сургутнефтегаз» стало акционерным обществом открытого типа, и ТПУ вошло в его состав. [33]

Десятилетие с 1997 по 2007 год руководителем управления был Михаил Федорович Кириленко. Реалии того времени заставляли работать по - новому. Приходилось избавляться от лишних складских помещений, централизовать структуру, оптимизировать рабочие места.

С 2003 года ОАО «Сургутнефтегаз» начало производство геологоразведочных работ на территории Республики Саха (Якутия). Вместе с геологами и буровиками в Якутию отправились и сотрудники ТПУ. К 2004 году в управлении трудились 2700 человек, сеть общественного питания насчитывала 248 предприятий, в том числе 103 столовые на месторождениях.

С 2007 по 2013 управление возглавлял Виктор Анатольевич Трофимов. В 2009 году произошла очередная реорганизация ТПУ – были проданы розничные магазины. Из 30 в структуре осталось два магазина, основная деятельность управления была направлена на организацию общественного питания.

ТПУ осуществляет свою деятельность на территории города Сургута, Сургутского, Октябрьского, Белоярского, Ханты-Мансийского районов ХМАО-Югры, города Тюмени и Уватского района Тюменской области, а также на территории Ленского, Сунтарского, Мирнинского районов Республики Саха (Якутия) и Киренского района Иркутской области. Сеть общественного питания включает в себя 417 предприятий, рассчитанных на 10 405 мест. Из них три ресторана, бар, закусочная и столовая имеющие статус «Открытая сеть». 411 столовых на 10026 мест- 191 стационарная и 218 вагон-столовых работают в структурных подразделениях ОАО

«Сургутнефтегаз», в том числе в республике Саха (Якутия)- 54 столовых на 1033 места. Складская сеть ТПУ составляет 32 256 кв.м.

В структуре ТПУ шесть производственных подразделений: Белоярский ОРС (в том числе Талаканское отделение), Лянторский ОРС, Оптово- торговая база и три производственные единицы города Сургута.

Главной задачей ТПУ является обеспечение потребностей общества в производстве продукции, выполнении работ и оказание услуг в целях получения Обществом прибыли. [33]

Основными видами деятельности ТПУ являются:

Осуществление мер по обеспечению и улучшению общественного питания, продовольственного рабочего снабжения и торгового обслуживания работников структурных подразделений ОАО «Сургутнефтегаз»

Снабженческо-сбытовая деятельность, оптовая, розничная и выездная торговля, закупка и хранение оборудования, инструментов, материалов, розничная продажа алкогольной продукции, закупка, хранение и поставка продукции;

Организация общественного питания, хранения и переработки сельскохозяйственной и продовольственной продукции;

Обеспечение продуктами питания столовых структурных подразделений ОАО «Сургутнефтегаз» на месторождениях, в пунктах смены вахтового персонала, населенных пунктах, магазинах, кафе, ресторанов, кафе, баров;

Обеспечение столовых, согласно заявкам структурных подразделений Общества необходимым оборудованием и запасными частями;

Эксплуатация торгово-технологического и холодильного оборудования всех столовых структурных подразделений Общества, магазинов, кафе, ресторанов, находящихся на балансе ТПУ;

Организация комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, использование средств автоматизации, электронно-вычислительной техники, совершенствование технической эксплуатации и централизованного обслуживания, ремонта оборудования;

Информационная система ОАО «Сургутнефтегаз» представлена следующими источниками. В настоящее время, существует официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз», газета «Нефть Приобья», «Нефтяник», «Топливный курьер». Работает сеть между всеми подразделениями СНГ. Где можно обмениваться официальной – рабочей информацией, а также обсуждать на форумах личные достижения, проблемы и т. д. На предприятии ведется открытая информационная политика, существует обратная связь, что создает доверительную атмосферу среди сотрудников компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что в процессе, структурные подразделения отчитываются перед акционерным обществом по результатам осуществленной деятельности, посредством составления ежемесячных, квартальных и годовых отчетов по выполнению плана производственной программы. Данные отчеты являются информационным ресурсом о результатах выполнения плановых показателей деятельности подразделений и отражают их эффективность деятельности.

2.2 Анализ системы управления персоналом

ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Организационная структура ТПУ является линейно – функциональной, это ступенчатая иерархическая схема (Приложение 1). Это самая широко используемая в мире структура управления. Принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам (услуги, финансы, персонал и прочие). По каждой из них формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует специфическую технологию, но все вместе они имеют одну общую цель – осуществление мер по обеспечению и улучшению общественного питания, продовольственного рабочего снабжения и торгового обслуживания работников структурных подразделений ОАО «Сургутнефтегаз». [2]

Оперативное руководство деятельностью ТПУ осуществляет начальник. Начальник ТПУ назначается на должность и освобождается от занимаемой должности Обществом и в своей деятельности подчинен и подотчетен Обществу. Начальник ТПУ действует как полномочный представитель Общества на основании

настоящего Положения и генеральной доверенности, выдаваемой Обществом. В генеральной доверенности определяется объем полномочий начальника ТПУ, характер сделок и юридических действий, связанных со всем комплексом производственно – хозяйственных функций, выполняемых ТПУ, которые он правомочен совершать.

В состав ТПУ входят Организационные единицы: отделы, службы и другие подразделения, которые действуют на основании положений, утвержденных начальником ТПУ. [33]

В порядке, установленном действующим законодательством РФ и локальными нормативными документами Общества, должностные лица Организационных единиц ТПУ могут быть наделены начальником ТПУ правом подписи первичных учетных документов и документов, которыми оформляются хозяйственные операции с денежными средствами с обязательным закреплением данного права в приказе по ТПУ.

Юридический отдел подчиняется начальнику управления. В его обязанность входит разъяснение действующего законодательства и порядок его применение. Знакомит отделы и службы ТПУ с изменениями трудового законодательства, законодательства о социальном обеспечении, утвержденных с Министерством труда и социального развития РФ, Министерства экономики РФ, других ведомств, нормативных правовых документов по вопросам организации различных мероприятий, связанных с работой в ТПУ.

Коммерческий отдел входит в состав аппарата управления Торгово-производственного управления открытого акционерного общества «Сургутнефтегаз». Отдел подчиняется заместителю начальника управления по коммерческим вопросам. В его обязанность входит проведение тендеров, составление и заключение договоров поставки по промышленным и продовольственным товарам в объеме, обеспечивающем бесперебойное снабжение ими торговой сети управления, предприятий общественного питания структурных подразделений Общества.

Отдел материально-технического назначения подчиняется заместителю начальника управления по коммерческим вопросам. В его обязанность входит проведение тендеров, заключение и курирование договоров на поставку оборудования, запасных частей и других материально-технических ресурсов.

Производственный отдел подчиняется заместителю начальника управления по общественному питанию, основная цель работы отдела является обеспечение ритмичной и бесперебойной работы общественного питания, соблюдение технологических нормативов и санитарных правил, совершенствование и внедрение новых методов и форм организации производства, проведение конкурсов мастерства.

Отдел планирования и анализа технико-экономических показателей подчиняется заместителю начальника управления по планированию и анализу, основными направлениями работы являются разработка и подготовка к утверждению проектов перспективных и текущих планов экономической деятельности ТПУ, проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности по производственным подразделениям, видам производств, управлению в целом.

Отдел организации обслуживания производства подчиняется заместителю начальника по общим вопросам, основными задачами являются: решение жилищных вопросов, организация оздоровления сотрудников ТПУ и членов их семей, организация охраны производственных объектов, доставка грузов, пассажирские перевозки, организация и проведение социальных и спортивных мероприятий.

Группа капитального строительства и ремонта подчиняется главному инженеру. Функциями отдела является контроль за поддержанием объектов находящихся на балансе ТПУ в надлежащем состоянии.

Отделом АСУП проводятся работы по созданию и обслуживанию локальных вычислительных сетей во всех структурных подразделениях управления, ведется работа по защите информации с применением антивирусных программ, сертифицированных средств защиты информации, занимается вопросами сервисного обслуживания компьютерной и оргтехники, внедряют современные информационные технологии.

В сфере развития персонала ТПУ, основывается на том, что персонал – одна из главных его ценностей, и деятельность предприятия в этой области направлена на повышение профессионального уровня сотрудников, обеспечение полной реализации их потенциала и создании личной заинтересованности в достижении поставленных целей.

Целью системы управления персоналом в ТПУ является обеспечение управления высококвалифицированным персоналом и решение всех социальных вопросов,

связанных с жизнедеятельностью персонала.

Отдел кадров ТПУ является самостоятельной организационной единицей, подчиняется непосредственно начальнику управления. Отдел возглавляет начальник отдела кадров, который назначается на должность и освобождается начальником управления. В своей деятельности отдел руководствуется действующим законодательством РФ. А также Уставом, приказами, решениями, указаниями, правилами внутреннего трудового распорядка и другими нормативными документами Общества. [1]

К основным функциям отдела кадров относятся:

- универсальные функции (планирование, организация, координация, регулирование, контроль);
- конкретно-специфические функции (определение потребностей в персонале, оценка кадрового потенциала, формирование резерва)
- социальная функция (определение уровня заработной платы, социальные льготы, соблюдение трудового законодательства и пр.), повышение качества деятельности, мотивация).

Отдел кадров формирует и ведет банк данных о количественном и качественном составе кадров, в том числе в модуле «Управление персоналом» система SAP R/3.

Анализ кадрового состава ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» представлен в таблице 1. [33]

Таблица 1

Анализ кадрового состава ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

№ п/п	Показатели	Ед. измерения	2014	2015	2016
1	Численность персонала	чел.	2758	2838	2967
2	Возрастной состав персонала, чел.				

- 20-35 лет	1009	1115	1125
- 36-45 лет	1440	1385	1502
- 46-60 лет	309	338	340
Средний возраст работающих лет	40	40	40

Структура персонала по полу, %

- женщин	88	89	90
- мужчин	12	11	10

3 Распределение персонала по стажу, чел.

- до 1 года	20	30	40
- 1-3 года	50	80	100
- 3-5 лет	1000	1308	1309
- 5-10 лет	1688	1420	1518

4 Уровень профессиональной подготовки (для руководителей и специалистов), %

- высшее образование	35	38	40
----------------------	----	----	----

- среднее специальное

65

62

60

На основании таблицы 1 численность персонала ТПУ увеличилась. За 2014-2016 гг. прирост составил 209 человек или 7 %. В ТПУ работают сотрудники в основном в возрасте до 30-40 лет. Среди сотрудников преобладают женщины - 90 %, мужчин - 10%. Средний возраст работающих - 40 лет. Преобладают работники в возрасте 36 - 45 лет. Эти люди находятся в стадии профессионального роста. Но для развития предприятия требуется молодые квалифицированные кадры, средний возраст работающих должен быть в пределах до 35 лет. Основную долю персонала занимают работники со средним специальным образованием - 60 %. Другую менее весомую часть занимают работники с высшим образованием - 40 %.

Динамика численности персонала компании и уровень профессиональной подготовки представлены на рисунке 5.

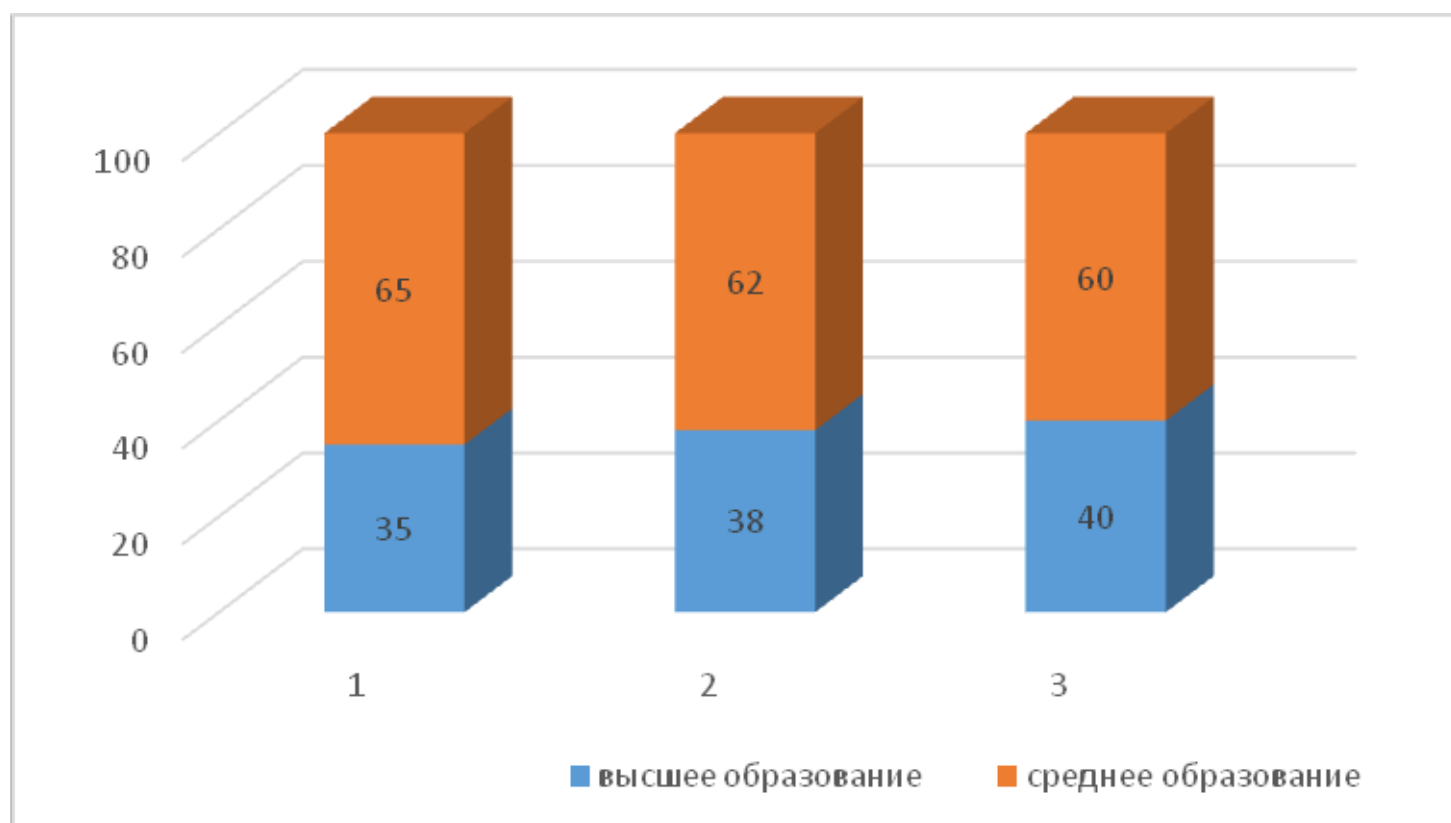


Рисунок 5 - Динамика численности персонала компании и уровень профессиональной подготовки

В структуре персонала по полу наблюдаем значительное преобладание женщин, что объясняется спецификой деятельности организации (рисунок 6).

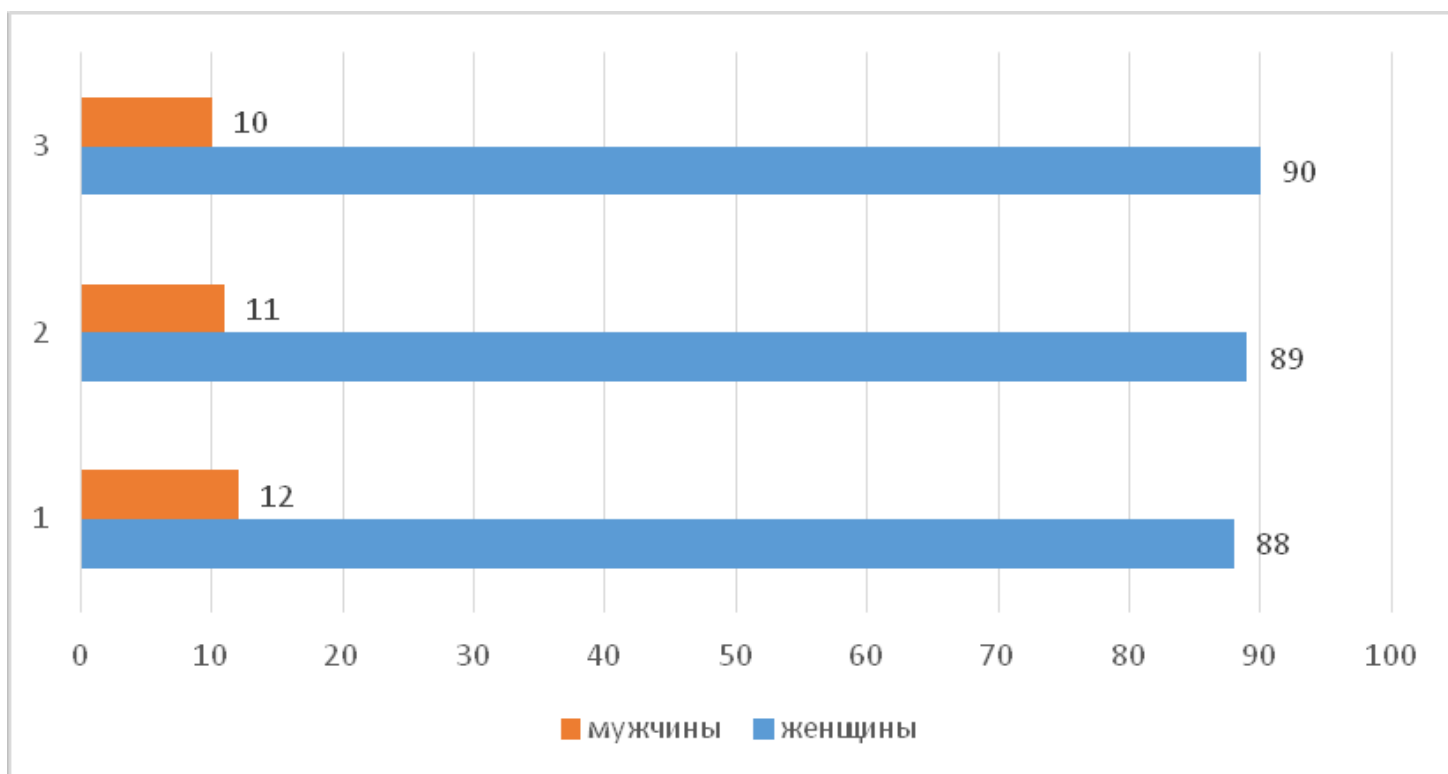


Рисунок 6 - Соотношение структуры персонала по полу за 2014-2016 гг.

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов необходимо представить динамику изменения структуры персонала. Анализ структуры персонала ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ структуры трудовых ресурсов в ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Категории персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Темп роста 2016 г. к 2014 г., %
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	
Численность персонала, в т.ч.:	2758	100	2838	100	2967	100	107
руководящий состав	282	10	282	10	285	10	101

специалисты	160	6	166	6	173	6	108
основной персонал	2316	84	2390	84	2509	84	108

На основании данных таблицы видно, что наибольший процент всего персонала составляет основной персонал. Численность работников в 2014 году составила 2758 человек, на долю которых приходится 2316 основного персонала или 84%, 160 специалистов или 6% и 282 руководителей или 10%. К 2015 году происходит увеличение численности рабочих на 74 человека по сравнению с 2013 годом. В 2016 году наблюдается увеличение численности руководящего состава на 3 человека и специалистов на 7 человек, и увеличение численности поваров на 119 человека по сравнению с 2015 годом. Основную долю структуры персонала ТПУ, занимает основной персонал.

Проведенный анализ показывает, что численность основного персонала увеличилась. Увеличение кадрового состава произошло в связи с расширением деятельности предприятия.

Динамика движения кадров ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» представлена в таблице 3.

Таблица 3

Анализ движения кадров ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Показатели	2015 г. 2016 г.	
Численность персонала	2838	2967
Численность принятых работников, чел.	234	239
Численность уволенных работников, чел.	182	170

в том числе:		
	105	76
- по собственному желанию	2	8
- за нарушения трудовой дисциплины		
Коэффициент приема кадров, %	8,23	8,05
Коэффициент текучести кадров, %	6,41	5,73

Текучесть кадров в ТПУ не высокая. Коэффициент текучести кадров определяется делением числа работников предприятия (подразделения), уволенных по неплановым причинам на среднесписочное число работников за тот же период (формула 1):

$$Ктк = Чунп / Чсс * 100 (\%), (1)$$

Где: Ктк – коэффициент текучести, %;

Чунп – число уволенных по неплановым причинам;

Чсс – среднесписочное число работников. [8, с.29]

Таким образом, коэффициент текучести кадров за 2016 г. составляет 5,73%. По собственному желанию уволилось 76 работников (из них 35 человек уволено на пенсию), что связано с семейными обстоятельствами, тяжелыми условиями труда, а также неудовлетворение размером заработной платы.

Оценка персонала производится в виде ежемесячной оценки (оценка результатов работы сотрудника и их соответствия стандарту работы на данном рабочем месте) и в виде периодических аттестаций (оценка соответствия квалификации сотрудника требованиям данной должности). [12, с.163]

Таким образом, достаточная обеспеченность ТПУ нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение повышения эффективности обслуживания производства. В частности, от обеспеченности управления трудовыми ресурсами и эффективности их использования, зависят объем и своевременность выполнения

всех работ, эффективность использования оборудования.

2.3 Оценка системы мотивации сотрудников

ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

В сфере развития мотивации персонала ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» основывается на том, что персонал – одна из главных его ценностей, и деятельность компании в этой области направлена на повышение профессионального уровня сотрудников, обеспечение полной реализации их потенциала и создании личной заинтересованности в достижении компанией поставленных целей.

Повышение конкурентоспособности компании, рост производительности или качества труда, сокращение издержек невозможны при недостаточной мотивации персонала. Эффективное управление персоналом невозможно без понимания мотивов людей, побуждающих их выполнять определенные действия, направленные на удовлетворение своих потребностей в процессе трудовой деятельности. [19, с.71]

Мотивация персонала ТПУ относится к числу главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу компании, ценящих свою репутацию и доверие сотрудников. Ведь успех компании в значительной мере зависит от квалификации и полной отдачи сотрудников в своей работе. Для успеха и стабильного развития компании необходимым условием становится эффективная, грамотно построенная мотивация персонала. Для эффективной мотивации нужно для каждого сотрудника обеспечить чувство его важной роли в работе компании, чтобы он был заинтересован в ответственной работе с энтузиазмом на благо своей организации. Грамотно организованная мотивация персонала позволит добиться роста эффективности деятельности работников. Известно, что высокая мотивация способствует лучшей и более эффективной работе сотрудника.

Поэтому важнейшей функцией руководителя является построение эффективной системы мотивирования сотрудников. Создание такой системы невозможно без предварительного изучения мотивационной сферы сотрудника. Мотивы, потребности и ценности не могут быть идентичными для всех сотрудников организации, они всегда индивидуальны, поэтому важно уметь правильно выявлять и использовать мотивы каждого сотрудника. [3, с.99]

Задача по обеспечению высокой мотивации персонала решается за счет создания эффективной системы материального и нематериального стимулирования работников.

Формами материального стимулирования персонала являются оплата труда с регулярной индексацией, обеспечивающая достойный уровень жизни, а также система поощрений и премий, выплачиваемых в зависимости от качества решения поставленных задач и степени достижения запланированных результатов в производственной деятельности. [4, с.254]

Помимо материального стимулирования, применяется система морального поощрения. Предприятие регулярно проводит различные конкурсы профессионального мастерства, представляет сотрудников к награждению государственными наградами, ведомственными знаками отличия в труде, к корпоративным наградам.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует также назвать оптимизацию рабочего места, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой, создание комнат отдыха, предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организация общепроизводственных праздников для сотрудников и их детей и другие.

В ТПУ существуют следующие методы мотивации персонала: открытое двустороннее общение; участие в принятии решений; поддержка идей и предложений; обмен информацией; возможности применить способности; работа в компании, которая известна, успешна и престижна; вовлечение и участие менеджеров во всем процессе организации и исполнения работы; ответственность при возможности реализовывать свои идеи, получать помощь и иметь право на ошибку; медицинское страхование; подарки к юбилеям; бесплатная рабочая одежда.

Как элемент развития персонала используется ротация кадров, но она ограничена замещением отсутствующих работников на период болезни или очередного отпуска. При этом хорошо организованная ротация кадров, как элемент карьерного развития является мотивирующим фактором в работе с персоналом. [34]

Аттестация кадров - своеобразная комплексная оценка, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат. Аттестация, как процедура оценки персонала, существует в ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» со дня его

основания и направлена на оценку его соответствия занимаемой должности. Результаты аттестации позволяют руководству ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» оценить в целом кадровый потенциал сотрудников для формирования и реализации целенаправленной кадровой политики. Если работник не проходит аттестацию ему делают выговор, после трех выговоров следует увольнение.

Основным мотивационным фактором в ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» является оплата труда. К сожалению, используется договорная система оплаты труда с жестко оговоренной заработной платой. Что не дает возможности влиять на работу персонала путем лишения части заработной платы при не качественной работе сотрудника. И вот тут в силу вступает теория равенства. Так как у всех одноуровневых работников одинаковая заработная плата, работники перестают стремиться к развитию и качеству выполнения своих обязанностей.

Необходимым условием совершенствования системы мотивации является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворенности. [34]

При проведении устного опроса персонала, направленного на выявление недостатков системы мотивации, выяснилось, что основные жалобы и недовольство вызывает распределение заработной платы. По результатам опроса выяснилось, что система оплаты труда не выполняет своей мотивирующей функции. Работник не замечает влияния качества своего труда на размер получаемой оплаты труда и считает, что она выплачивается несправедливо. Работники считают, что работа оплачивается ниже того уровня, на который они претендуют, соответственно количество и качество их работы уменьшается и ухудшается.

Персонал предприятия не готов брать на себя всю полноту ответственности в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с предприятием в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами предприятия. [38]

Действующая система материальной мотивации сотрудников, на наш взгляд, обладает следующими ключевыми недостатками:

- Размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей.

- Отсутствует система оценки личного вклада работника (сотрудники с низкой трудовой активностью получают такую же заработную плату, как и эффективные сотрудники). Эффективный сотрудник это сотрудник, который в рамках полной выработки смен, в каждой из них демонстрировал высокий уровень выполнения своих непосредственных функциональных обязанностей. В случае аварийной ситуации, действиями, выходящими за рамки прямой инструкции, сумевший выйти из нее с минимальными потерями.

Рассмотрим более подробно нематериальные стимулы. Творческое стимулирование в ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» основано на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении (повышение квалификации, командировки). Повышение сложности трудовых операций и решаемых работником задач является основой для расширения сферы деятельности творческих стимулов.

Необходимо отметить, что существует еще одна форма мотивации в ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз». Речь идет о продвижении по должности, которое дает и более высокую заработную плату (материальный мотив), и более интересную и содержательную работу (организационный мотив), а так же отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

Таким образом, анализ системы мотивации управленческих сотрудников ТПУ, выявил недостаток в индивидуальной мотивации персонала на уровне личности. В связи с этим, для совершенствования системы мотивации персонала ТПУ рекомендуется:

1. Провести индивидуальную оценку типов мотивации персонала ТПУ.
2. Построить мотивационные профили сотрудников.
3. На основании индивидуальных профилей разработать программы мотивации для персонала ТПУ.

Формирование системы мотивации работников торгово-производственного управления ОАО «Сургутнефтегаз»

3.1 Индивидуальная оценка типов мотивации персонала

ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Мотивация - это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации. Стимул - это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации. [39, с.18]

Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации. Мотивационные типы можно разделить на два класса:

1. класс избегательной мотивации (избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
2. класс достижительной мотивации (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится). [42, с.23]

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается "чистым" мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100. [40, с.26]

Различают следующие "чистые" типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс) - ЛЮ;
- инструментальный (достижительный класс) - ИН;
- профессиональный (достижительный класс) - ПР;
- патриотический (достижительный класс) - ПА;
- хозяйский (достижительный класс) - ХО.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

Несмотря на широкий спектр методов мотивации, применяемы в ТПУ, наблюдаются определенные проблемы со снижением индивидуальной мотивации сотрудников. В связи с этим проведена оценка *мотивационных типов* менеджеров 4 подразделений ТПУ. В тестировании приняли участие 4 менеджера (респондентов) по методике Мотуре (тест В.И. Герчикова). [34]

Результаты оценки мотивационных типов менеджеров ТПУ приведены в таблице 4.

Таблица 4

Результаты определения мотивационных типов респондентов

№ респондента	Мотивационные типы			
	Инструментальный (%)	Профессиональный (%)	Патриотический (%)	Хозяйский (%)
1 Респондент	29,7	27,0	16,2	21,6
2 Респондент	19,0	27,2	29,6	17,0
3 Респондент	10,1	21,0	11,1	25,3
4 Респондент	15,1	25,1	23,5	26,1

На основании полученных данных по пяти мотивационным типам построены мотивационные профили 4 менеджеров (рисунок 7).

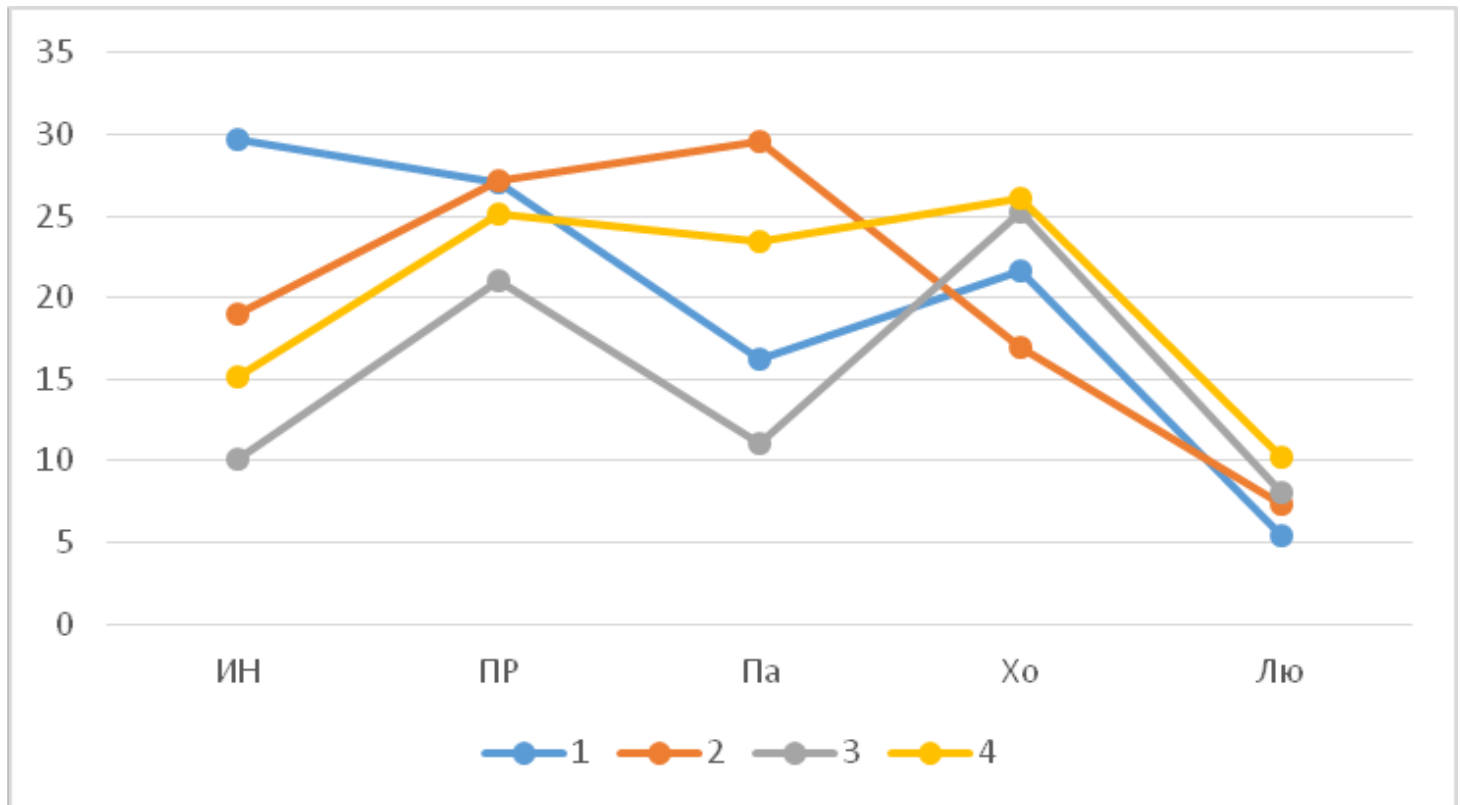


Рисунок 7 - Мотивационные профили менеджеров ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» по типам

Проанализируем мотивационные типы и профили менеджеров ТПУ. Анализ проводился по двум преобладающим типам.

У **респондента 1** преобладают инструментальный и профессиональный типы мотивации.

Инструментальный тип, относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); важна обоснованность цены, не желает "подачек"; важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Предпочитают конкретные договоренности по оплате труда, деньги для них существенно важнее, чем похвала, благодарности, доска почета. Но они любят заработанные собственным трудом, на основе согласованных правил, деньги. Зная это, можно утверждать, что лучше всего на сотрудников с таким типом трудовой

мотивации влияет четкая шкала и система стимулирования, причем ориентированная на такие критерии, которые зависят непосредственно от этого человека.

Профессиональный тип, относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика: интересуется содержанием работы; не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили; интересуют трудные задания - возможность самовыражения; считает важной свободу в оперативных действиях; важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Стремятся стать профессионалами, стать лучше других в профессиональном отношении. Кроме того, людей такого типа интересуют новые и новые задачи. Рутинная, просто функционирование в процессе - не их стихия. Зная это, руководитель может ставить перед такими сотрудниками задачи все более сложные и, как правило, будет находить понимание необходимости и целесообразности решения этих задач. Данные сотрудники таким образом удовлетворяют свою потребность в собственном развитии. Естественно, такие сотрудники хотят зарабатывать больше за честно выполненную работу.

Вместе с тем, в целом ряде случаев такие сотрудники вместо денег будут признательны за то, что руководство прилюдно их оценивает как лучших из лучших. Ценят свободу в оперативной деятельности.

Патриотический тип, относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика: необходима идея, которая будет им двигать; важно общественное признание участия в успехе; главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Сотрудники с таким типом трудовой мотивации исключительно лояльны к организации, очень часто цементируют корпоративную культуру организации. Но, часто бывают менее эффективны и производительны, чем сотрудники с инструментальной, профессиональной или хозяйственной мотивацией.

Вместе с тем, такие сотрудники, также важны в любой организации, так как в любой организации нужны люди усердно и качественно исполняющие свои обязанности. При этом естественно такие сотрудники менее привередливы в вопросах оплаты их труда, что в целом ряде случаев не маловажно для фирмы.

Для них важна идея на уровне веры в лидера и/или в успех, а также общественное признание их заслуг. [40, с.27]

У **респондента 3 и 4** преобладают профессиональный и хозяйский типы мотивации. Профессиональный тип описан выше.

Хозяйский тип, относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: добровольно принимает на себя ответственность; характеризуется обостренным требованием свободы действий; не терпит контроля, сотрудников с таким типом иногда называют внутренними интерпренеры.

Они инициативны, не потому, что за это они получают больше денег, - нет, это просто их нормальное состояние, они таким образом реализуют свою сущность, свой потенциал. Можно сказать, примерно так, что на ключевых участках, требующих самостоятельного, творческого и заинтересованного подхода, предпочтительны именно такие сотрудники. Для них характерна добровольная ответственность, суверенитет (обостренное чувство свободы, отсутствие контроля). На основании полученных результатов, можно утверждать, что лучше всего на сотрудников с таким типом трудовой мотивации влияет четкая шкала и система стимулирования, причем ориентированная на такие критерии, которые зависят непосредственно от этого человека, кроме того, людей такого типа интересуют новые и новые задачи. Рутинная, просто функционирование в процессе - не их стихия.

Люмпенизированный тип мотивации встречается у каждого респондента, но занимает небольшой процент в сочетании с преобладающими типами мотивации. Данные по этому типу мотивации все же, не стоит игнорировать в анализе соотношений индивидуальных типов мотивации респондентов.

Люмпенизированный тип, относится к избегательному классу мотивации. Характеристика: все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений; согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; низкая квалификация; не стремится повысить квалификацию, противодействует этому; низкая активность и выступление против активности других; низкая ответственность, стремление переложить ее на других; стремление к минимизации усилий.

Сотрудники с данным типом трудовой мотивации - не самый лучший вариант для коммерческих структур, ориентированных на безусловный успех. Очень часто они служат тормозом развития бизнеса, неся в себе остатки "совкового, тоталитарного" мышления. Они многого опасаются, не берут на себя лишней работы, ответственности, как за свои слова, так и за свои, и тем более, чужие дела. Но

часто внутренне завидуют тем, у кого лучше получается, в том числе руководителям, и тем, кто больше зарабатывает. Среди них, в зависимости от типа личности, могут быть критиканы. Но, понимая внутренне свои комплексы, эти люди боятся, как правило, потерять место.

Поэтому одним из способов воздействия на людей такого типа может являться четкость поручений и твердость спроса. Как правило, они - плохие работники с низкой ценой рабочей силы, которые не хотят повышать квалификацию, избегают ответственности, стремятся к минимизации усилий. Сами не проявляют активности и не дают "высовываться" другим, подавляя их зачастую своей уверенной, "целостной", "обоснованной" позицией по любому вопросу. Зная это, руководитель может ставить перед такими сотрудниками задачи все более сложные и, как правило, будет находить понимание необходимости и целесообразности решения этих задач. [35]

Таким образом, среднее значение показателей по мотивационным типам 4 менеджеров отражает класс достижительной мотивации - 86,15%. Достижительная мотивация наблюдается в случае, когда человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится. Уровень избегательной мотивации составляет 7,7% (избегательной мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения).

Формирование мотивационных профилей сотрудников

ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Проведённая оценка *мотивационных типов* менеджеров 4 подразделений ТПУ, при помощи методики Motype (тест В. И. Герчикова), позволила определить мотивационные типы менеджеров, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации. Среднее значение показателей по мотивационным типам 4 менеджеров отражает класс достижительной мотивации - 86,15%. Достижительная мотивация наблюдается в случае, когда человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится. [34]

Для формирования мотивационных профилей мы провели оценку гигиенические и мотивационные факторов используя тест Ф. Герцберга, в адаптации Н. Типатова.

Используя тест Герцберга можно определить структуру мотивации и выделить актуальные на сегодня факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом.

Согласно теории Фредерика Херцберга, трудовая мотивация базируется на двух группах факторов: факторах гигиены и факторах мотивации. Он назвал их гигиеническими факторами и мотивационными факторами. [35]

Факторы гигиены (внешние факторы) - этот тот минимум, который необходим сотруднику для того, чтобы продуктивно трудиться и выполнять свои функции и задачи. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как:

1. нормальные условия труда,
2. достаточная з/плата,
3. политика фирмы и администрации,
4. межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными,
5. степень непосредственного контроля за работой,
6. статус,
7. безопасность.

Гигиенические факторы обеспечивают практически нейтральные чувства среди работников организации. Устранение этих факторов с рабочего места вызывает у работников состояние неудовлетворенности. Герцберг позаимствовал слово "гигиенические" из медицинской терминологии, где этот термин относится к факторам, которые помогают поддерживать здоровье, но совсем не обязательно улучшают его. Автор теории вывел формулу:

[рабочая обстановка] - [гигиенические факторы] = состоянию неудовлетворенности. Если гигиенические факторы достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки.

Мотивационные факторы (внутренние факторы) - вызывают чувство удовлетворения работой, это внутренние факторы удовлетворенности, направленные на:

1. успех, достижение (факт достижения цели),
2. продвижение по службе,
3. признание и одобрение результатов работы,
4. высокая степень ответственности за выполняемое дело,

- 5. возможность творческого и делового роста,
- 6. сама работа (насколько она интересна, содержательна).

Они отвечают за повышение мотивации или удовлетворенности сотрудников. Их отсутствие не вызывает чувства неудовлетворенности.

Формула гласит:

[рабочая обстановка] + [мотивационные факторы] = состояние удовлетворенности;

[рабочая обстановка] - [мотивационные факторы] = нулевой эффект.

Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

В ходе анализа мы провели оценку мотивационных и гигиенических факторов, формирующих мотивационные профили менеджеров ТПУ. Результаты профиля представлены в таблице 5.

Таблица 5

Результаты оценки мотивационных и гигиенических факторов менеджеров ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Шкалы	1	2	3	4
	Респондент	Респондент	Респондент	Респондент
Гигиенические (внешние) факторы				
Финансовые мотивы	23	35	28	25
Общественное признание	18	30	35	25
Отношения с руководством	21	15	14	18

Отношения с коллективом	13	25	10	5
Итого	75	105	87	73

Мотивационные (внутренние) факторы

Ответственность	14	3	5	5
Карьера	18	25	25	22
Личные достижения	20	2	10	15
Содержание работы	13	5	13	25
Итого	65	35	53	67

Полученные результаты показывают, что у респондентов 2 и 3 ярко выражены гигиенические факторы (внешние факторы мотивации) и слабо выражены внутренние факторы мотивации, что приводит к неудовлетворенности работой у данного менеджера. Мотивационная группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение.

У респондентов 1 и 4 в равной степени выражены внутренние факторы мотивации и гигиенические факторы (внешние факторы мотивации). Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Сравнительный анализ внешних и внутренних факторов 4 менеджеров ТПУ представлен на рисунке 8.

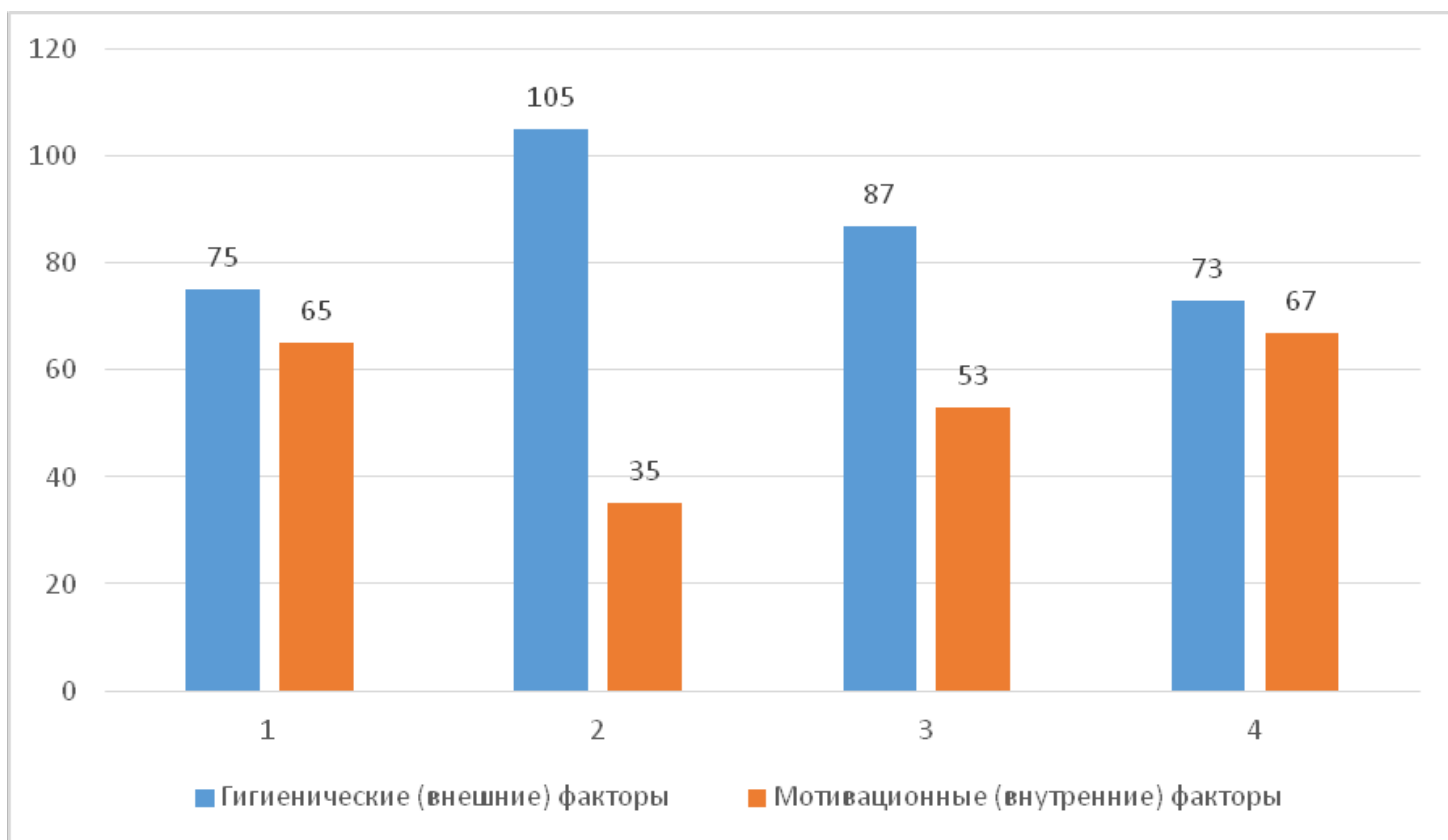


Рисунок 8 - Сравнительный анализ внешних и внутренних факторов 4 менеджеров ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

На основании результатов определения мотивационного профиля респондентов можно сделать вывод. Для респондента 1 мотивирующими факторами являются: финансовые мотивы, отношения с руководством и личные достижения. Для респондента 2 мотивирующими факторами являются: финансовые мотивы, отношения с коллективом и личные достижения. Для респондента 3 мотивирующими факторами являются: финансовые мотивы, общественное признание, отношения с коллективом и карьера. Для респондента 4 мотивирующими факторами являются: финансовые мотивы, общественное признание, содержание работы и карьера. Графически мотивирующие факторы представлены на рисунке 9.

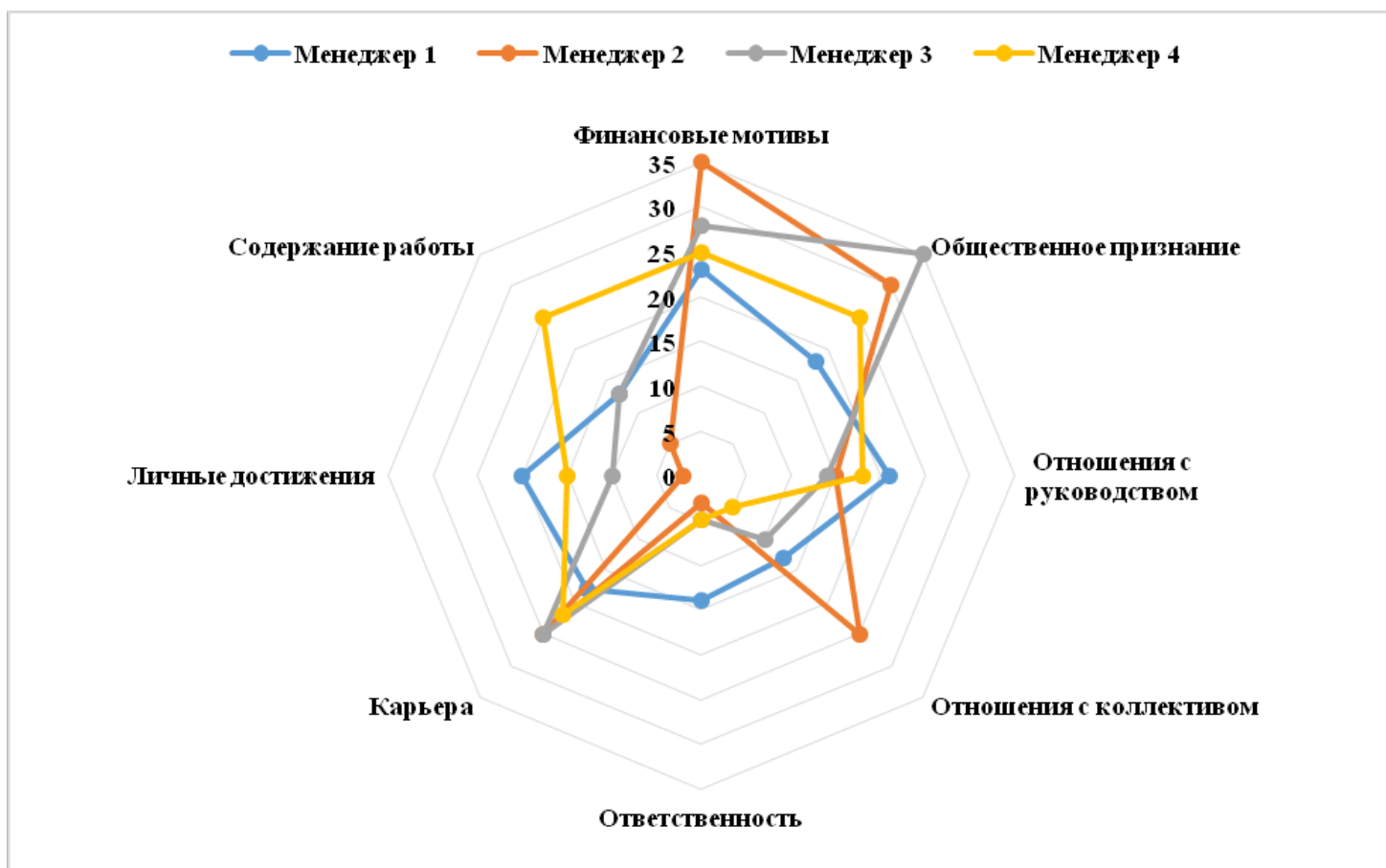


Рисунок 9 - Мотивационные профили внешних и внутренних факторов стимулирующих деятельность менеджеров ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Используя тест Герцберга мы определили структуру мотивации и выделили актуальные факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом менеджеров ТПУ.

Согласно теории Фредерика Херцберга, трудовая мотивация базируется на двух группах факторов: факторах гигиены и факторах мотивации. Он назвал их гигиеническими факторами и мотивационными факторами.

Таким образом эти группы факторов предполагают, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

3.3 Разработка программы мотивации персонала ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» на основании индивидуальных профилей сотрудников

В ходе анализа системы мотивации, индивидуальной оценки типов мотивации персонала ТПУ была выявлена необходимость в формировании мотивационных профилей управленческих сотрудников. Мотивационные профили менеджеров ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» показали, что для большинства менеджеров, мотивирующим фактором является построение карьеры. Для разработки мотивационной программы управленческих сотрудников, в соответствии с мотивационными профилями, мы разработали мотивационную программу карьерного роста с элементами обучения и развития менеджеров ТПУ, на основании индивидуальной оценки мотивации сотрудника. Гармоничная система мотивации возможна при условии создания всех условий для труда и при справедливой оплате труда, когда гигиенические и мотивационные факторы в равной степени имеют воздействие на сотрудника.

Система мотивации, которую мы хотим сформировать представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 - Система мотивации управленческого персонала ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Менеджеры ТПУ имеют различные уровни развития компетенций, следовательно, необходим индивидуальный подход к обучению и развитию карьеры каждого менеджера. В соответствии с картой профессиональных компетенций управленческого персонала разработан индивидуальный план развития для 4 менеджеров. План карьерного развития менеджера 1, представлен в таблице 6.

Таблица 6

Индивидуальный план карьерного развития менеджера 1 ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

1. Общие сведения

Подразделение	ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»
Занимаемая должность	Менеджер 1
Дата начала реализации плана	Март 2016
Дата окончания реализации плана	Июнь 2016

2. Направления и показатели развития работника

Компетенция	Уровень развития в настоящее время	Методы развития
Видение бизнеса	Начальный	Посещение курсов
Коммерческое мышление	Начальный	Посещение курсов
Организация и контроль	Базовый	Самообучение. Изучение специальной литературы
Ответственность	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы

Коммуникация	Базовый	Посещение семинара
Командная работа	Базовый	Посещение семинара
Лидерство	Базовый	Посещение семинара
Приверженность	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Стремление к достижениям	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Способность к развитию	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы

3. Компетенции, нуждающиеся в развитии

1. Видение бизнеса
2. Коммерческое мышление

4. Календарный план мероприятий по развитию работника

Мероприятие	Содержание мероприятия	Сроки реализации	Приобретенные навыки и знания
--------------------	-------------------------------	-------------------------	--------------------------------------

Мини семинар «Цели и постулаты».	Целеполагание.	06 марта	Лидерство
Семинар в «Центре Эффективности личности» (посещение бесплатно)	Построение карьеры	2016 г.	
Семинар «Главный инструмент управления, который часто отсутствует в компаниях» Консалтинговая компания «Процветайте и преуспевайте» (посещение бесплатно)	Семинар по вопросам: эффективная организационная структура; управление временем; мотивация продуктивных сотрудников.	20 марта 2016 г.	Коммуникационная командная работа, лидерство

Окончание таблицы 6

Курс «Мастер управленческого искусства или мудрый руководитель» Тренинг-студия «ОКНО» (14 000 руб.)	Искусства управленческой борьбы в структурированном и концентрированном виде. Понимание системы основных механизмов, принципов и приемов управления.	Апрель 2016 г. 8 вечерних занятий по 3 часа	Видение бизнеса, коммерческое мышление
--	---	--	--

Литература, рекомендуемая к изучению:

1. Кауфман Дж. Сам себе MBA. Самообразование на 100 %, 2013.
2. Мельник Ш. Стрессоустойчивость. Как сохранять спокойствие и эффективность в любых ситуациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Дэн С. Кеннеди. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Разработанный индивидуальный план развития менеджера 1, включает мероприятия, направленные на формирование и развитие, в первую очередь, следующих компетенций: видение бизнеса, коммерческое мышление,

Организация и контроль	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
------------------------	------------	---

Ответственность	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
-----------------	------------	---

Окончание таблицы 7

Коммуникация	Базовый	Посещение семинара
Командная работа	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Лидерство	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Приверженность	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Стремление к достижениям	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы

Способность к развитию	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
------------------------	------------	--

3. Компетенции, нуждающиеся в развитии

1. Видение бизнеса

2. Коммуникации

4. Календарный план мероприятий по развитию работника

Мероприятие	Содержание мероприятия	Сроки реализации	Приобретенные навыки знания
Семинар «Главный инструмент управления, который часто отсутствует в компаниях» Консалтинговая компания «Процветайте и преуспевайте» (посещение бесплатно)	Семинар по вопросам: эффективная организационная структура; управление временем; мотивация продуктивных сотрудников.	20 марта 2016 г.	Коммуника
Курс «Мастер управленческого искусства или мудрый руководитель» Тренинг-студия «ОКНО» (14 000 руб.)	Искусства управленческой борьбы в структурированном и концентрированном виде. Понимание системы основных механизмов, принципов и приемов управления.	Апрель 2016 г. 8 вечерних занятий по 3 часа	Видение бизнеса, коммерческое мышление

Литература, рекомендуемая к изучению:

1. Кауфман Дж. Сам себе MBA. Самообразование на 100 %, 2013.
2. Мельник Ш. Стрессоустойчивость. Как сохранять спокойствие и эффективность в любых ситуациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Дэн С. Кеннеди. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Индивидуальный план развития менеджеров 2 и 3, включает посещение обучающего семинара «Главный инструмент управления, который часто отсутствует в компаниях» в целях развития коммуникативных навыков, а также курса «Мастер управленческого искусства или мудрый руководитель» для углубления знаний в сфере управления.

Индивидуальный план его развития менеджера 4 представлен в таблице 8.

Таблица 8

Индивидуальный план карьерного развития менеджера 4 ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

1. Общие сведения

Подразделение	ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»
Занимаемая должность	Менеджер 4
Дата начала реализации плана	Март 2016
Дата окончания реализации плана	Июнь 2016

2. Направления и показатели развития работника

Компетенция	Уровень развития в настоящее время	Методы развития
Видение бизнеса	Мастерства	Посещение практикума
Коммерческое мышление	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Организация и контроль	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Ответственность	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Коммуникация	Мастерства	Посещение семинара
Командная работа	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Лидерство	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Приверженность	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
Стремление к достижениям	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы

Способность к развитию	Мастерства	Самообучение. Изучение специальной литературы
------------------------	------------	---

3. Компетенции, нуждающиеся в развитии

1. Видение бизнеса

2. Коммуникации

4. Календарный план мероприятий по развитию работника

Мероприятие	Содержание мероприятия	Сроки реализации	Приобретенные навыки и знания
Семинар «Главный инструмент управления, который часто отсутствует в компаниях» Консалтинговая компания «Процветайте и преуспевайте» (посещение бесплатно)	Семинар по вопросам: эффективная организационная структура; управление временем; мотивация продуктивных сотрудников.	20 марта 2016 г.	Коммуникации

Окончание таблицы 8

Практикум «Роль руководителя в управлении финансами» (16 500 руб.)	Точные шаги построения системы финансового управления	Апрель 2016 г. 2 дня по 18 часов	Видение бизнеса
--	---	---	-----------------

Литература, рекомендуемая к изучению:

1. Кауфман Дж. Сам себе MBA. Самообразование на 100 %, 2013.
2. Мельник Ш. Стрессоустойчивость. Как сохранять спокойствие и эффективность в любых ситуациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Дэн С. Кеннеди. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Для менеджера 4 предусмотрено обучение на семинаре по развитию эффективных коммуникаций, а также на практикуме для руководителей предприятий («Роль руководителя в управлении финансами»).

Затраты на реализацию индивидуальных планов обучения резервистов представлены в таблице 9.

Таблица 9

Затраты на реализацию индивидуальных планов обучения и карьерного развития менеджеров ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз»

Статья затрат	Стоимость, руб.	Кол- во	Затраты, руб.
Курс «Мастер управленческого искусства или мудрый руководитель» Тренинг-студия «ОКНО»	14 000	3	42 000
Практикум «Роль владельца бизнеса в управлении финансами»	16 500	1	16 500
Специальная литература			
Кауфман Дж. Сам себе MBA. Самообразование на 100 %, 2013.	500	4	2000

Мельник Ш. Стрессоустойчивость. Как сохранять спокойствие и эффективность в любых ситуациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.	489	4	1956
Дэн С. Кеннеди. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль. – М.: Альпина Паблишер, 2013.	477	4	1908
Итого затрат	-	-	64 364

На финансирование индивидуальных программ обучения и карьерного развития менеджеров ТПУ предполагается направить 64 364 руб. (программы рассчитаны на три месяца).

Таким образом обучение и развитие по индивидуальным программам, направлено на достижение конкретного результата – повышение уровня определенных компетенций и, как результат, рост производительности, результативности труда; улучшение профессиональных и управленческих качеств. А также повышение мотивации управленческих сотрудников Торгово-производственного управления ОАО «Сургутнефтегаз» на основе мотивационных факторов.

Предложенные разработки имеют прикладное значение и могут быть применены для разработки различных мотивационных программ и формирование мотивационных профилей, как отдельного сотрудника, так и групп сотрудников ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основными тенденциями развития систем мотивации и стимулирования труда персонала, хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования и др.

Мотивация - это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации. Стимул - это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.

В ходе анализа мотивационных типов менеджеров ТПУ, среднее значение показателей по мотивационным типам 4 менеджеров отражает класс достижительной мотивации - 86,15%. Достижительная мотивация наблюдается в случае, когда человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится. Уровень избегательной мотивации составляет 7,7% (избегательной мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения).

На основании результатов определения мотивационного профиля респондентов можно сделать вывод. Для респондента 1 мотивирующими факторами являются: финансовые мотивы, отношения с руководством и личные достижения. Для респондента 2 мотивирующими факторами являются: финансовые мотивы, отношения с коллективом и личные достижения. Для респондента 3 мотивирующими факторами являются: финансовые мотивы, общественное признание, отношения с коллективом и карьера. Для респондента 4 мотивирующими факторами являются: финансовые мотивы, общественное признание, содержание работы и карьера.

В ходе анализа системы мотивации, индивидуальной оценки типов мотивации персонала ТПУ была выявлена необходимость в формировании мотивационных профилей управленческих сотрудников. Мотивационные профили менеджеров ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз» показали, что для большинства менеджеров, мотивирующим фактором является построение карьеры.

Для разработки мотивационной программы управленческих сотрудников, в соответствии с мотивационными профилями, мы разработали мотивационную программу карьерного роста с элементами обучения и развития менеджеров ТПУ, на основании индивидуальной оценки мотивации сотрудника. Гармоничная система мотивации возможна при условии создания всех условий для труда и при справедливой оплате труда, когда гигиенические и мотивационные факторы в равной степени имеют воздействие на сотрудника.

В первой главе курсовой работы была решена задача освещения теоретических основ управления мотивацией персонала; рассмотрены понятия и роль мотивации в

организации и методы и формы мотивации персонала в организации.

Во второй главе курсовой работы была рассмотрена характеристика и деятельность ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз», проведен анализ системы управления персоналом и анализ методов мотивации персонала ТПУ ОАО «Сургутнефтегаз».

В третьей главе курсовой работы, в рамках совершенствования системы управления мотивацией эффективной деятельности персонала проведена индивидуальная оценка типов мотивации персонала ТПУ, сформированы мотивационные профили сотрудников и разработаны программы мотивации для управленческого персонала ТПУ на основании индивидуальных профилей сотрудников.

Основываясь на результатах проведенного исследования можно подвести итог, цель достигнута и задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные акты

1. Устав открытого акционерного общества "Сургутнефтегаз"
2. Коллективный договор открытого акционерного общества "Сургутнефтегаз" на 2016-2018 гг.

Типографские издания

1. Арутюнов, В.В., Волынский, И.В. Управление персоналом [Текст]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 448 с.
2. Аширов, Д. А. Трудовая мотивация: учеб. пособие [Текст]/ Д. А. Аширов - М: ТК Велби, Издательство Проспект, 2015. - 448 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» [Текст]/ Т. Ю. Базаров - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 239 с.
4. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов [Текст]: учеб. пособие / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2014. - 318 с.
5. Басаков, М.И. Кадровое делопроизводство / М.И. Басаков - Ростов-на-Дону [Текст]: Феникс, 2013. - 352 с.

6. Беляцкий, Н.П., Велесько, С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. [Текст] Мн.: ООО «Интерпрессервис», УП «Экоперспектива», 2014. – 387 с.
7. Верещагина, Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина - 2-е изд. - Харьков: Издательство Гуманитарный центр, 2014. - 156 с.
8. Давыдов, А.В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике [Текст]. - Новосибирск: Наука, 2014. - 213 с.
9. Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. [Текст] М.: ПРИОР, 2014. - 365 с.
10. Егоршин, А.П., Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов. - 5-е изд., дополнительное и переработанное – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
11. Ильин, Е. П. Мотивации и мотивы. [Текст]- СПб.: Питер, 2014. - 512 с.
12. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие - Мн.[Текст]: Новое знание, 2013. - 336 с.
13. Казаринова, Е. А. Оперативное управление торговым персоналом [Текст]/ Е. А. Казаринова - СПб: Питер, 2013. – 160 с.
14. Кисилева, Е. Н., Буданова О. Г. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: учебное пособие [Текст]/ Е. Н. Кисилева, О. Г. Буданова - М: Вузовский учебник, 2013. - 192 с.
15. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления. [Текст]/В. И. Кнорринг - М. [Текст]: НОРМА - ИНФРА-М, 2014. - 528 с.
16. Лукаш, Ю.А. Персонал фирмы [Текст]: подбор Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2014. - 480 с.
17. Мазилкина, Е. И. Маркетинг. [Текст] – М.: Дашков и Ко, 2013. – 368 с.
18. Маренков, Н.Л., Косаренко, Н.Н. Управление персоналом организаций: Учебник для вузов.- М. [Текст]: Академический проект, 2013. – 461с.
19. Маслоу, Абрахам. Мотивация и личность [Текст]/ А. Маслоу; Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др . 3-е изд. СПб.[Текст]: Питер, 2013. - 351 с.
20. Михалева, Е.П. Управление в организации: методическое пособие / Е.П.Михалева. - М.[Текст]: Юрайт, 2015. – 148 с.
21. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие [Текст]/ И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. - 2-е изд., испр. и доп. - М.; Ростов н/Д.[Текст]: МарТ, 2013. - 237 с.
22. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений [Текст] / Н. С. Пряжников. - М.: Издательский центр «Академия», 2013. - 368 с.

23. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ.; под ред. Е. А. Климова. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 399 с.
24. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н. В. Самоукина - М: Вершина, 2013. - 224 с.
25. Соломандина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» [Текст] / Т. О. Соломандина, В. Г Соломандин - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 312 с.
26. Сотникова, С.И. Основы управления персоналом [Текст]: Учебно- методический комплекс. - Новосибирск: НГУЭУ, 2013. - 148 с.
27. Спивак, В.А., Управление персоналом для менеджеров [Текст]: Учебное пособие. -Спивак, В.А. - М.: Эксмо, 2014. - 624 с.
28. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов. Гриф МО / Под ред. Базарова ,Т.Ю., - 2-е изд. перераб и доп. - М : ЮНИТИ, 2005. - 530 с.
29. Управление персоналом организации/Под ред. А.Я.Кибанова.- М. [Текст]: ИНФРА-М, 2014. - 638 с.
30. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента./ Э. А. Уткин. - М. [Текст]: ЭКМОС, 2013. - 352 с.

Электронные ресурсы

Ресурсы удаленного доступа (интернет – источники)

1. Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз» [Электронный ресурс] - www.surgutneftegas.ru .
2. Кадровый портал [Электронный ресурс]. - URL: www.kadrovik.ru.
3. Управление персоналом. Оценка, Аттестация, Кадровое дело [Электронный ресурс]. - www.hr-portal.ru.
4. Управление персоналом [Электронный ресурс]. - www.hrmaximum.ru.
5. Ивасенко, А.Г. [Электронный ресурс].- Менеджмент учебное пособие Новосибирск, -<http://www.aup.ru/files/m1167/m1167.pdf>
6. Мотивация персонала [Электронный ресурс] <http://bibliofond.ru/search/>

Составные части документов

Статья из сериального издания (периодическая литература)

1. Гагарский, В. Повышение эффективности системы мотивации персонала [Текст]/ Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2014. - №9. - С. 18-20.
2. Кабанов, В. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации [Текст]// Управление персоналом. - 2013. - №3. - С. 26-28.
3. Кабанов, В. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии // Управление персоналом [Текст].М - 2013. - №4. - С. 27-29.
4. Клочков, А. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании // Финансовая газета [Текст]. Региональный выпуск. М- 2008. - №12. - С. 23-25.
5. Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал - технологии.- М. [Текст]: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2013. - С.36-40.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Организационная структура

Торгово-производственного управления

ОАО «Сургутнефтегаз»

