

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Управление мотивацией труда в организации (на примере АО «Транснефть-Сибирь» Управление безопасности)

Обучающийся

Н.Н. Радышевская

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Радышевская Наталья Николаевна.

Тема работы: «Управление мотивацией труда в организации (на примере АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности).

Научный руководитель: Никишина Антонина Львовна - кандидат педагогических наук.

Цель выпускной квалификационной работы – Разработать рекомендаций и методы совершенствования систем мотивации персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Объект исследования – мотивация труда персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Предмет исследования – формы и методы мотивации персонала на предприятии АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Методы исследования – сравнение, анализ мотивации труда организационной структуры предприятия, осуществляющего охранную деятельность, анкетирование, обработка результатов.

Основываясь на полученных результатах полученной мотивационной оценки предоставить рекомендации по улучшению системы мотивации и системы стимулирования персонала, а также улучшение социально-психологического климата в команде.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделом 3.1,3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы - введение, три раздела, заключение, список литературы, 83 страниц машинописного текста ,12 рисунков,16 таблиц.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы мотивацией труда персонала в организации.....	7
1.1 Мотивация труда персонала как фактор повышения эффективности труда .....	7
1.2 Методы стимулирования персонала .....	18
2 Анализ управления мотивацией труда персонала в АО «Транснефть- Сибирь», Управление безопасности.....	26
2.1 Общая характеристика деятельности АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности .....	26
2.2 Анализ трудовой мотивации персонала в организации АО «Транснефть - Сибирь», Управление безопасности.....	42
3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией труда в АО «Транснефть-Сибирь», «Управление безопасности».....	62
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией в организации .....	62
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	69
Заключение .....	78
Список используемой литературы .....	80
Приложение Структура АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.....	2

## Введение

Важнейшей тенденцией современного экономического и социального развития является повышенное внимание к человеческому фактору. Основной идеей социально-экономических преобразований является трансформация самого человека, переосмысление его положения в системе социальных институтов, его значимой роли и приоритетов в личностном, профессиональном и социальном развитии. В условиях перехода к экономике, где основными факторами развития являются знания и человеческий капитал, мотивация персонала рассматривается не только как решающий фактор обеспечения производительности труда, усиления конкурентоспособности организации и повышения качества жизни, но и как адекватный ответ на проблемы, вызванные процессом глобализации в мировом развитии.

Только увлеченные сотрудники могут гарантировать эффективную работу компании, непрерывную реализацию стратегии компании и укрепление ее позиций на рынке. Эффективное управление людьми требует понимания индивидуальных движущих сил, которые управляют и мотивируют поведение человека в любой деятельности.

Важность и актуальность данной темы обусловлена тем, что системы мотивации сотрудников связаны с ценностями поколения, к которому они принадлежат. Сила мотивации зависит от остроты особых потребностей человека. Чем выше спрос на товар, тем больше желание его купить и тем продуктивнее работают сотрудники. Мотивация - это деятельность, которая побуждает и стимулирует сотрудников компании и каждого из них к эффективной работе для достижения определенных результатов. Повышение производительности и получение значимой прибыли для компании зависит от максимального использования человеческих ресурсов.

Для написания работы были использованы:

- национальные и международные нормативно-правовые акты (Конституция РФ, Гражданский кодекс, законы, постановления);
- официальные статистические материалы;
- данные отраслевых исследований;
- нормативно-правовые акты, статистическая и бухгалтерская отчетность хозяйствующего субъекта;

Теоретической основой для данной работы являются научно-методические публикации по менеджменту и управлению персоналом, а также газетные статьи по мотивации сотрудников, системам оплаты труда, повышению квалификации и кадровым вопросам.

Цель исследования - Разработать рекомендаций и методы совершенствования систем мотивации персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить определенные задачи:

- рассмотреть с позиции теории сущность, методы, виды, оценку системы мотивации персонала;
- проанализировать существующую систему мотивации персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.
- определить направления совершенствования системы мотивации персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Объект исследования является мотивация труда персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Предметом исследования являются формы и методы мотивации персонала на предприятии АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Данная работа основана на концептуальных основах и теоретических концепциях, разработанных в трудах отечественных и зарубежных ученых: Т.Ю. Базаров, А.Я. Кибанов, С. А. Шапиро, и других авторов, в том числе иностранных.

Методы исследования – сравнение, анализ мотивации труда организационной структуры предприятия, осуществляющего охранную деятельность, анкетирование, обработка результатов

В первом разделе работы рассмотрены теоретические основы мотивации труда персонала в организации, раскрыта сущность мотивации персонала и ее основные теории и методы.

Во втором разделе дана общая характеристика объекта АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности, приведен анализ факторов мотивации труда персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Третий раздел посвящен разработке предложений по совершенствованию форм и методов мотивации персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Заключение содержит основные выводы по разделам.

# **1 Теоретические основы мотивацией труда персонала в организации**

## **1.1 Мотивация труда персонала как фактор повышения эффективности труда**

В связи с введением экономических санкций необходимо создать объективные условия для развития российской экономики. Отечественные предприятия для укрепления своих позиций должны предлагать принципиально новые на мировом и национальном рынке товары и услуги. Для многих людей работа перестала быть смыслом жизни и превратилась в средство выживания. С развитием технологий, масштабной автоматизацией и компьютеризацией производства, как части содержания труда, значение мотивации возрастает вместе с образовательным уровнем работников и потребностями общества. С целью, поддержания интереса работников к высокопроизводительному труду, необходимым и важным условием является разработка и внедрение методов стимулирования, направленных на долгосрочное воздействие на персонал, которые основаны на научных принципах и подходах и учитывают жизненные установки развития общества.

Теории мотивации делятся на две основные категории: содержательные и процессуальные.

Известные содержательные теории мотивации предоставлены авторами: А.Маслоу, К.Альдерфера, Ф.Тэйлора, Д.Мак-Грегора, Ф.Герцберга и Д.Мак-Клелланда.

Современные мотивационные теории считаются актуальными теориями, которые сформированы в первую очередь на том, как люди ведут себя и заставляют людей направлять свои усилия на достижение различных целей, также принимая во внимание такой фактор, как восприятие и познание.

Наиболее известные процессуальные теории мотивации включают теорию ожиданий Врума, теорию справедливости Адамса, теорию подкрепления Скиннера и теорию сложных моделей Портера.

Теория мотивации Маслоу включает пять основных типов потребностей, которые расположены в строгом иерархическом порядке в виде пирамиды (основание - физиологические потребности, вершина - духовные потребности) (рисунок 1).



Рисунок 1 – Потребности по теории Абрахаму Маслоу [14]

Согласно Абрахаму Маслоу, суть иерархии потребностей заключается в изучении человеческих нужд. Все потребности можно расположить в иерархии в порядке возрастания. Люди отдают предпочтение потребностям низшего уровня: голод, жажда, либидо, уверенность в себе, свобода от страха, но это ни в коем случае не означает, что для удовлетворения потребностей более высокого уровня необходимо обеспечивать, находить удовлетворение и вообще творить. У одних людей преобладают физические потребности, другие требуют уважения и самосознания. В то время как потребности низшего уровня не удовлетворяются, потребности высшего

уровня могут быть полностью удовлетворены. Между потребностями пяти уровней существует определенное взаимодействие. Человек всегда стремится удовлетворить свои самые насущные, важные потребности.

Модель Маслоу является скорее теоретической, чем практической. Маслоу показал, что эффективная мотивация направлена не на самого человека, а на его реальные потребности.

Альдерфер Клейтон, создавая свою теорию мотивации, предположил, что все человеческие потребности можно систематизировать как отдельные группы потребностей: экзистенциальные, социальные, развития роста (рисунок 2).

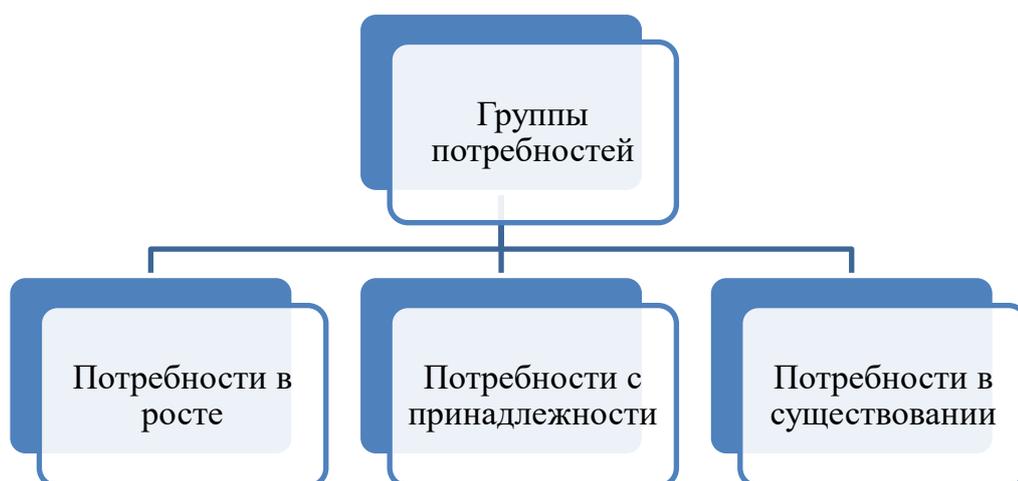


Рисунок 2 – Группы потребностей по Альдерферу Клейтону [5]

Все три группы потребностей К. Альдерфера имеют одинаковый иерархический порядок. Эта теория очень похожа на пирамиду потребностей А. Маслоу, но между этими теориями есть разница. Согласно пирамиде Маслоу, движение от одной потребности к другой происходит только в одном направлении - снизу-вверх. Согласно теории Клейтона Альдерфера, движение может происходить в обоих направлениях, как сверху вниз, так и снизу-вверх. Когда низшие потребности не удовлетворены, происходит

движение вверх, и наоборот, движение вниз возможно, когда не удовлетворены высшие потребности.

Теория МакКлелланда основана на изучении мотивации высоких достижений. Люди не рождаются с определенными типами потребностей. Потребности формируются на протяжении всего жизненного пути человека. На них влияют жизненные обстоятельства, опыт и обучение. Теория МакКлелланда, называемая трехфакторной теорией, рассматривает три типа приобретенных потребностей высшего уровня: власть, успех и принадлежность.

Теория МакКлелланда предполагает, что стремление к власти и успеху находится между уважением и самореализацией, а потребность относится к социальным мотивам. Теория МакКлелланда заключается в том, что сотрудники должны стремиться к успеху. Только тогда будет хорошая мотивация.

Основная трудность в применении трехфакторной модели требований заключается в том, чтобы найти способ. Когда сотрудников недооценивают и неправильно мотивируют, вместо того, чтобы быть позитивными и продуктивными, сотрудники становятся ленивыми и неэффективными.

Теория Герцберга основана на анализе двух факторов, влияющих на процесс работы человека и влияющих на удовлетворенность. Согласно этой теории, работа с определенными факторами может привести к неудовлетворенности работой. В то же время существует множество факторов, которые приводят к неудовлетворенности работой.

Теория Герцберга различает две широкие категории факторов, используемых для измерения удовлетворенности работой: факторы поддержки работы и факторы мотивации работы. Группы факторов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Группы факторов, мотивирующих к работе [2]

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
<p>Связаны с окружением, внутренними потребностями:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Административная политика.</li> <li>2.Услуги охраны труда.</li> <li>3. Величина заработной платы.</li> <li>4.Межличностные отношения с начальником, коллегами, подчиненными.</li> </ol>	<p>Связаны непосредственно с характером самой работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Интересная работа</li> <li>2.Возможность карьерного роста.</li> <li>3.Высокая степень ответственности.</li> <li>4.Признание успехов и результатов труда, продвижение по службе.</li> </ol>

Гигиенические факторы - это факторы, при которых происходит сам процесс работы. Согласно Герцбергу, если они отсутствуют или недостаточны, то у человека возникает чувство неудовлетворенности своей работой. Однако если их достаточно, они сами по себе не вызывают никакого удовлетворения и, следовательно, не могут мотивировать человека.

Теория мотивационных процессов возникла гораздо позже теории содержания. Теория процессов оценивает мотивацию несколькими способами. Они анализируют, как человек адаптирует свое поведение для достижения главной цели и выбирает ту или иную стратегию поведения. Согласно теории процессов, теории мотивации стремятся изучить процесс того, как цель работника переходит в его деятельность. Они утверждают, что это зависит от нескольких факторов, таких как справедливость вознаграждения, его ценность для работника и прямая связь между затраченными усилиями и результатами деятельности в виде (внутреннего) удовлетворения от работы и (внешнего) вознаграждения.

Теория ожиданий Врума - введение в теорию мотивационных процессов. В. Врум ввел понятие валентности, объяснив его как воспринимаемую степень относительного удовлетворения (или неудовлетворения) в результате получения вознаграждения, насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого или как человек

делает определенный выбор модели поведения в процессе работы, сталкиваясь с альтернативами, и каков будет результат в соответствии с этим выбором.

Врум утверждает, что основной мотивацией к труду являются три взаимосвязанных фактора: ожидание вознаграждения за трудовые усилия; желаемый результат, ведущий к вознаграждению, и продукт труда: вознаграждение и ценность (вознаграждение за удовлетворение) (рисунок 3).

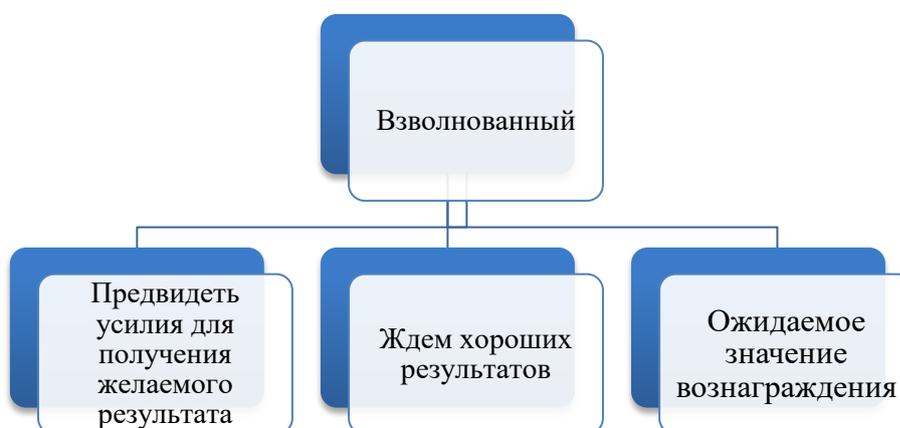


Рисунок 3 – Ожидания сотрудников на основе модели В. Врума [9]

Теория справедливости Стейси Адамс утверждает, что стимулы к работе зависят от справедливой оценки менеджерами эффективности и результатов труда. Работники самостоятельно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными усилиями и сравнивают себя с другими работниками на аналогичных должностях.

Чтобы сравнить критерии оценки компании, начните с сотрудников, которые выполняют одну и ту же работу, но получают разную зарплату или вознаграждение.

Сравните рабочую нагрузку и заработную плату со сценарием, показанным на рисунке 4.

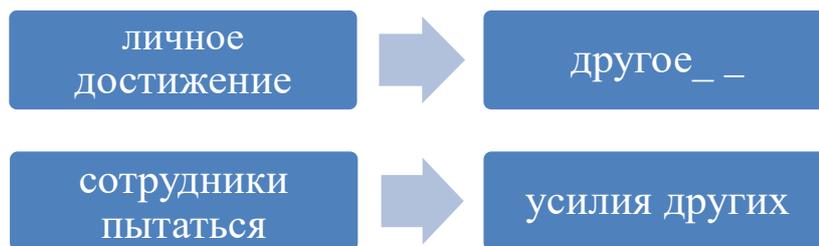


Рисунок 4 – Сравнение рабочей нагрузки и компенсации [15]

Если работник видит знак равенства, он будет считать, что система оплаты труда справедлива, и продолжит активно работать. Например, когда обнаруживается нарушение, вознаграждение становится меньше. Меньше работы, меньше доверия, попытка найти другую организацию.

Как показано в таблице 2, реакцию работников на несправедливую заработную плату можно предсказать заранее.

Таблица 2 – Ожидания реакции работников на несправедливую заработную плату [18]

Вид оплаты	Недостаточная оплата	Повышенная оплата
Почасовая оплата	Работники с более низкой почасовой оплатой менее мотивированы к работе, чем работники с достойной оплатой труда.	Высокооплачиваемые работники более мотивированы и продуктивны, чем хорошо оплачиваемые работники.
Сдельная оплата	Низкооплачиваемые рабочие производят продукцию более низкого качества, чем среднеоплачиваемые рабочие.	Рабочие с чрезмерной сдельной оплатой производят продукцию более низкого качества, чем работники со справедливой оплатой труда.

Рассматривая понятие справедливости, следует отметить, что многие конфликтные ситуации возникают из-за нарушения принципов справедливости.

Если этот принцип справедливости нарушается, следует разъяснить сотрудникам компании, что в случае повышения одного сотрудника, другой сотрудник может рассчитывать на повышение, если он уже работает в компании.

Теория мотивации Портера-Лоулера сочетает в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости. К элементам теории Портера-Лоулера психологи относят наиболее важные элементы мотивации - сочетание внутреннего и внешнего вознаграждения, сочетание усилий и достижений, вознаграждение, восприятие и удовлетворение.

Совокупность стимулов образуют полную цепочку.

Результат своего труда приводит к удовлетворению сотрудников, а не наоборот.

Теория Л. Портера и Э. Лоулера - необходим баланс между вознаграждением и результатом, который определяется сложностью экономических и неэкономических факторов [19].

В настоящее время очень популярны партисипативные формы мотивации сотрудников. Концепция партисипативного управления подразумевает, что работник проявляет интерес к тому, как организована его работа, к условиям труда и как это влияет на деятельность компании. Основные формы участия: сотрудники участвуют в доходах и прибыли компании, решают вопросы, связанные с самостоятельным ведением деятельности, участвуют в управлении компанией.

Итак, теория содержания мотивации и теория процесса мотивации являются ключевыми теориями, которые относятся к теоретическим основам мотивации сотрудников. Теория мотивационного содержания и теория процесса формируют теоретическую основу мотивации сотрудников, а современная теория мотивационного содержания базируется на теории

мотивации. Маслоу, МакКлелланд и Герцбург, Альдервиль. Теория мотивационного процесса - одна из новейших теорий мотивации, которая также признает мотивационную роль потребностей, но рассматривает мотивацию как направление, в котором человек достигает и выполняет различные цели. К сторонникам этой теории мотивации относятся: В. Врум, Адамс и Портловер. В настоящее время стимулы вовлечения все чаще используются в управлении человеческими ресурсами, где мотивационные программы реализуются для повышения мотивации и заинтересованности сотрудников в рабочих процессах [7].

Мотивационный потенциал сотрудников организации является одной из проблем современного менеджмента. Для достижения основных целей организации мотивационный процесс охватывает заинтересованность персонала в удовлетворении личных потребностей. Мотивация - это сложное социальное, психологическое, экономическое явление, побуждающее человека к действию.

Хотя процесс изучения мотивации был заложен еще в начале прошлого века, большинство российских предприятий и организаций осуществляют управление персоналом на интуитивном уровне, что свидетельствует об отсутствии продуманного механизма мотивации и приводит к многочисленным ошибкам в управлении.

Классическая мотивация - это процесс, управляющий поведением человека или его способностью активно удовлетворять свои потребности, который представляет собой континуум мотивов, обусловленных личностью человека и, в конечном итоге, его вниманием, организованностью, активностью, гибкостью и способностью к достижению целей.

Мотивация как процесс побуждения, стимулирования себя или других к целенаправленному поведению или выполнению действий, направленных на достижение собственных целей или целей организации, что позволяет руководителю предприятия создать мотивационную структуру на основе

внутренних ценностей и целей предприятия, с помощью, которой можно воздействовать на работника.

Основной целью стимулирования бизнеса является содействие созданию эффективных условий для производительности труда, что включает в себя реализацию проектов, поддержание высокого уровня качества в соответствии с целями и задачами организации, однако эти параметры оцениваются совершенно по-разному в зависимости от каждой группы сотрудников. Для сотрудников компании эффективность означает выполнение производственных планов в срок, а качество - требование соответствия продукции стандартам. Для бизнесменов это означает снижение затрат на рабочую силу, сокращение сроков выполнения проекта, улучшение финансового бюджета и бюджета качества, а также стабильную прибыль.

Цель мотивации сотрудников - найти их проблемы, потребности и решения и полностью достичь целей компании. Эта задача достигается путем понимания вершин вектора миссии компании, а также интересов и ожиданий каждого сотрудника. Многие руководители совершают ошибку, полагая, что основным источником мотивации сотрудника считается заработная плата. На практике это далеко не так. Достаточно вспомнить иерархию основных человеческих потребностей по теории Маслоу. Даже высокая зарплата покрывает два самых низких уровня. Со стороны работника мотивация не обязательно должна быть материальной. В соответствии с ожиданиями сотрудников, необходимо регулярно проводить опрос персонала в динамике событий, чтобы своевременно реагировать на изменения в мотивационных факторах сотрудников.

Мотивация эффективной работы персонала - это процесс удовлетворения потребностей и ожиданий сотрудников, который играет важную роль в формировании и развитии персонала.

Существует несколько типов мотивации [10]:

- мотивация профессиональной деятельности;

- статусная мотивация (связана с желанием работника занять более высокую должность);
- материальная мотивация (зависит от уровня дохода);
- образовательная мотивация (тренинги, курсы повышения квалификации);
- социальная мотивация (добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев, оздоровительные путевки, бесплатные завтраки, служебный транспорт, корпоративная пенсия и др.)
- позитивная мотивация (поощрения, благодарности, премии, грамоты);
- корпоративная мотивация (дни рождения, праздники, корпоративные вечеринки).

Также, наряду с положительной мотивацией, существует отрицательная мотивация. Это, прежде всего, материальные наказания, понижение в должности. Демотивация - это такой же инструмент мотивации, как и поощрение, который используется не для того, чтобы ухудшить жизнь сотрудника, а для того, чтобы принести пользу предприятию. Необходимо показать работнику, что он недостаточно хорошо справляется со своими обязанностями. В эту систему наказаний входят: штрафы, выговоры и т.д.

Сотрудники являются одним из важнейших ресурсов компании. Из-за недостаточно налаженной системы мотивации персонала на сотрудников больше влияют мотивационные факторы, чем мотивационные действия.

Рассмотрев мотивацию труда персонала как фактор повышения эффективности труда, можно сделать вывод о том, что с помощью правильного выстраивания мотивационной системы мотивация повышает основную производительность труда. Мотивация труда изменяет отношение работников к труду, что ведет к положительному финансовому результату предприятия.

Владея необходимой информацией, о потребностях и целях своих работников, руководители структурных подразделений могут выстраивать правильную систему воздействия и своевременно вносить корректировки в поведение сотрудника в нужном для предприятия направлении. От правильного мотивационного направления зависит и продуктивность, и результативность и наличие положительного социально-значимого результата в деятельности предприятия.

## **1.2 Методы стимулирования персонала**

В зависимости от особенностей деятельности предприятия, структуры управления, а также финансовой возможности, используют различные способы стимулирования сотрудников. Стимулы играют важную роль как в качестве эффективных мотиваторов для сотрудников или как ключевые участники программы вознаграждения сотрудников. Стимулы в корне отличаются от мотивационных методов.

В зависимости от ориентации на воздействие на разные потребности выделяют следующие методы, представленные в таблице 3 [4].

Классификация основана на мотивационном аспекте управления. В зависимости от направления воздействия классификация методов от стимулов может быть организационно разделена на нормативные стимулы, экономические и социально-психологические методы.

Классификация основана на мотивационной направленности управления. Эффективное управление возможно только при сочетании объединении трех методов. Применение экономических методов успешно, когда умело организована организационная административная деятельность, установлены четкие графики работы и ответственность каждого исполнителя за возложенные на него обязанности. Использование только материальной мотивации само по себе не может мобилизовать творческую активность

человеческих ресурсов. Если мотивация низкая, то творческая деятельность сотрудников не будет успешной.

Рассмотрим классификацию групп методов стимулирования (таблица 3).

Таблица 3 – Классификация трех групп методов стимулирования

Методы управления		
Экономические	Организационно-административные	Социально-психологические
<p>Экономические методы представляют элементы экономической подсистемы организации, мотивы и стимулы, побуждающие персонал организации к эффективному труду. Они побуждают персонал организации работать более эффективно. Виды дополнительных методов повышающих мотивацию и стимулы включают такие методы как дополнительное финансовое вознаграждение за выполнение определенных задач, бонусы и надбавки, другие денежные выплаты.</p>	<p>Основными являются директивные инструкции. Основа — это закон, верховенство закона. Это авторитарная мотивация, основанная на послушании, и исходя из возможности принуждения. К организационному планированию относятся сфера организационного нормирования, указания, распоряжения, контроля. Авторитарная мотивация выступает гарантом, принятым на государственном уровне правилам и законам, а также точные формулировки прав и обязанностей для руководителей и подчиненных, а также обязательное для подчиненных выполнение приказов властей. Организационно административные методы призваны обеспечить результативную работу руководства на любом уровне, опираясь на его научную организацию.</p>	<p>Стимулы прибегают к повышению социальной активности сотрудников, в их жизни и их деятельности. Эти методы воздействуют на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы, которые осуществляют стимулирование трудовой деятельности. Эти методы включают в себя широкий спектр методик, разработанных социологией, психологией и другими гуманитарными науками. Этот метод включает в себя и анкетирование.</p>

В условиях рыночной экономики, правильный выбор форм и систем оплаты, имеет одно из важных финансовых стратегий для каждого предприятия.

Формы и системы оплаты труда работников являются важной основой для развития человеческого капитала и для эффективного управления человеческими ресурсами на всех уровнях и рационального использования труда.

Возрастающая роль инструментов экономического управления в России связана с формированием и совершенствованием рынка. В рыночной среде экономические методы управления будут развиваться дальше, повышая эффективность и результативность экономики, что сделает возможным поместить коллектив и его работников в такие производственные условия, которые позволят максимально гармонизировать личные интересы с рабочими целями. Одним из наиболее важных резервов управления предприятиями в России является система стимулов. Важно осознавать, что материальные факторы не могут быть единственной формой стимулирования, и они не всегда являются первостепенными.

Необходимо акцентировать внимание на социально - психологические аспекты мотивации, которые определяют внутреннюю мотивацию персонала. Предлагаемая таксономия пакетов стимулов является классической. В современном менеджменте используются и другие группы методов стимулирования.

Финансовые стимулы: различные виды заработной платы, включая контракты, бонусы, льготы, страхование и беспроцентные кредиты. Успех или провал эффекта зависит от того, насколько хорошо команда понимает, как работает система и как она себя чувствует. Неизбежность наград, наказаний и последствий, а также тесная связь со временем отражают величие уважения. Целевой контроль - материальный (денежное и неденежное поощрение, моральное поощрение).

Достижение целей автоматически ведет к повышению по службе или выбор другой формы вознаграждения. Данная система, широко используется в США.

В целях достижения основных организационных целях (пример, достижение определенного уровня образования количественного и качественного персонала) для отдельных лиц в группе устанавливают цели. За достижение каждой цели автоматически начисляются дополнительные вознаграждения.

Система должна предоставить людям больше самостоятельности в принятии решений и больше неэкономической работы. Использование системы сопровождается ростом заработной платы и повышением социального статуса [4].

Система участия в настоящее время существует в различных формах, начиная от широкого коллективного участия в обсуждении и принятии решений ключевых вопросов (Япония) до совладения через приобретение акций своих предприятий на льготных условиях (США и Великобритания).

Только комбинируя и используя разные методы, вы сможете улучшить свой бизнес и добиться эффективных и прибыльных результатов.

Все стимулы можно разделить на материальные (экономические) стимулы и нематериальные (неэкономические) стимулы. Помимо системы материального поощрения, предприятия должны также развивать дополнительные системы нематериального поощрения работников, ориентируясь на удовлетворение психологических потребностей работников, а не материальных (рисунок 5).

Можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании. На предприятиях обычно действует общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время чаще говорят об индивидуальном подходе к стимулированию основных сотрудников.

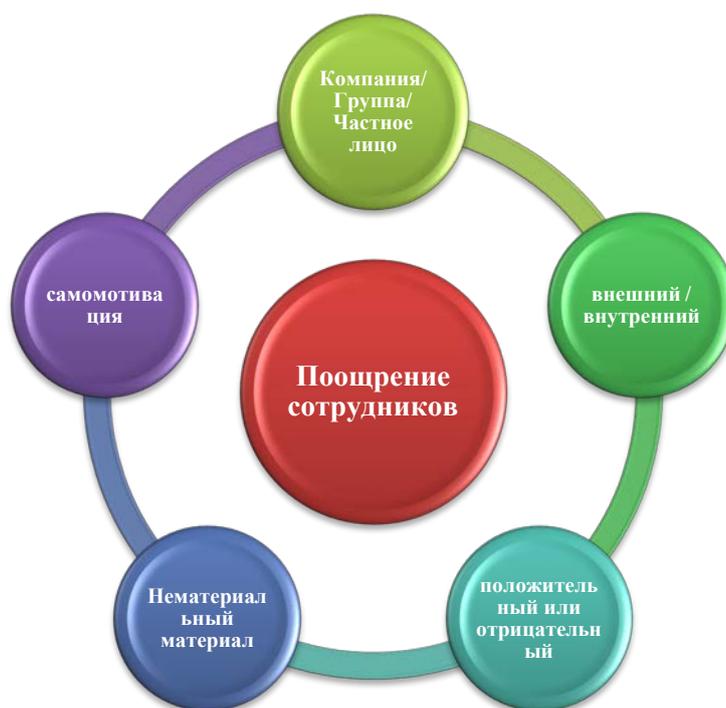


Рисунок 5 – Формы мотивации сотрудников [3]

При организации деятельности выявление особо важных мотивационных потребностей работников является необходимым внешним условием участия и поддержки системы само мотивации и является наиболее эффективным во всей системе мотивации. Если вы понимаете настоящие интересы и желания своих сотрудников и разрабатываете мотивационную систему, отвечающую этим потребностям. Между руководителями и сотрудниками существует настоящее партнерство.

Например, в статье автора статье В. Верхоглазенко представлены несколько профессий, которые, по мнению авторов, являются наилучшей основой для создания стимулов и условий мотивации сотрудников (табл. 4) [16].

Таблица 4 – Система трудовых отношений между работником и работодателем

Деятельность вовлеченного человека	Позиционность	Что нужно поддерживать у работающего
Рабочий человек, вступивший в трудовые отношения с работодателем и является собственником своей рабочей силы.	Работодатель - наниматель, руководитель, хозяин собственного производства	Интерес к результатам своего труда, интерес к максимальному применению собственной рабочей силы.
Профессиональный специалист	Бизнесмен своего дела	На основании внутренних критериев профессионализма оценивается выбор приобретения профессии
Служащий коммерческого предприятия	Коммерческое предприятие	Собственная позиция к работе в конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и т.д.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега, работник вспомогательной службы и т.д.	Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор-специалист, занимающийся совершенствованием процессов, внедряя более эффективные производственные методы	Заинтересованный в установлении общих правил, в соответствии с нормативно-правовой базой законодательств	Заинтересованность определяется внесением рациональных предложений
участник команды Коллектива	Коллектив	Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники

Итак, методы стимулирования персонала, включают в себя экономические методы управления, основанные на экономических стимулах, директивные методы организационного управления и социально - психологические методы, используемые для повышения социальной вовлеченности сотрудников. В управлении производством, для более эффективного управления мотивацией труда, целесообразно использовать комбинированное сочетание всех групп методов мотивации. Так, для

достижения целей и максимального задействования потенциала сотрудников использование власти само по себе не может активизировать творческую активность работников.

Зарплата, проценты, премии, ценные подарки – вот те инструменты, на которые полагаются руководители всех уровней, чтобы склонить на свою сторону высококвалифицированных работников и удержать их на предприятии. Но деньги не всегда являются самым важным фактором, поэтому руководители стараются использовать нематериальные стимулы. Например, почетные грамоты, доска почета, свободное время, корпоративные праздники и мероприятия и т.д. Однако опыт показывает, что менеджеры обращаются за помощью к профессионалам, это происходит потому, что уходят ценные кадры, а те, кто остается, не имеют необходимого энтузиазма и рвения. И так, мотивацию в управлении человеческими ресурсами можно понимать, как процесс, который активизирует мотивацию сотрудников (внутренняя мотивация) и создает стимулы для эффективной работы сотрудникам (внешняя мотивация). Конечной целью мотивации является создание условий, побуждающих людей к достижению поставленных целей с максимальной эффективностью. Мотивационный процесс можно условно разделить на следующие этапы: анализ потребностей, мотивационное обучение и развитие, мотивационное управление для изменения поведения людей для достижения целей и изменение мотивационного процесса для достижения результатов. Система мотивации сотрудников может быть выбрана в соответствии с системой мотивации, установленной компанией, общей системой управления и конкретной ситуацией в компании. Категории мотивационных методов могут носить организационный, управленческий, экономический и психосоциальный характер, так как они предназначены для удовлетворения конкретных потребностей. Существуют аналогичные подразделения методов стимулирования: экономическое стимулирование, управление по целям, профессиональное обогащение, совместное планирование [10].

Основным направлением развития системы стимулирования для современных человеческих хозяйствующих субъектов является упор на стратегические методы, внимание на внутреннюю мотивацию трудовой деятельности, внедрение в процесс стимулирования партиципаторных методов, активное развитие экономических и психологических стимулов [11].

Создание системы поощрения – это весьма трудоемкий проект, предполагающий многогранный подход к которому может повысить удовлетворенность сотрудников условиями труда и отношением в коллективе, который в свою очередь влияет на деятельность предприятия.

Рассмотрев теоретические основы мотивацией труда персонала в организации, можно сделать вывод о том, что содержание методов и формы методов мотивирования персонала зависят от профессиональной, грамотной системы мотивации труда на предприятии. Для построения гибкой системы мотивации труда, а также от развития и применения современных теорий мотивации труда персонала, необходим комплексный подход, который включает изучение и разработку мер по совершенствованию всей системы управления персоналом.

## **2 Анализ управления мотивацией труда персонала в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности**

### **2.1 Общая характеристика деятельности АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности**

Во исполнении Указа президента Российской Федерации №1403 от 17.11.1992 года, на основании Распоряжения Госкомимущества России №975-р от 05.05.1994 года в результате слияния Северо- Западного магистрального нефтепровода (г. Тюмень) и Западного магистрального нефтепровода образовалось производственное объединение – Акционерное общество открытого типа «Сибнефтепровод».

25 июля 1994 года Постановлением Главы администрации Ленинского района города Тюмени №76/93 Акционерное общество открытого типа «Сибнефтепровод» было зарегистрировано и присвоен государственный регистрационный номер 2104.

26.06.1997 года Акционерное общество открытого типа «Сибнефтепровод», в соответствии с Федеральным №208-ФЗ от 26.12.1996 года и Решением Акционера от 11.06.1997 года №11 было изменено на Открытое акционерное общество «Сибнефтепровод». Устав Общества приведен в соответствие и на основании Распоряжения территориального управления Ленинского административного округа был зарегистрирован от 26.06.1997 года под номером №2020 в новой редакции.

В соответствие с Федеральным законом от 05.05.2014 №99-ФЗ «О внесении изменений в главу четверной части первой Гражданского кодекса Российской Федерации, а также Решением единственного акционера ОАО «Сибнефтепровод» от 19.11.2014 №4 наименование Общества заменено на Акционерное общество «Транснефть-Сибирь».

Запись о новом юридическом лице, зарегистрированном до 01.07.2002 года ОГРН 1027200789220, ИНН 7201000726 была внесена 2 сентября 2020

года в Единый государственный реестр юридических лиц Инспекцией МНС России по городу. Тюмени.

Фирменное полное название Общества на русском языке: Акционерное общество «Транснефть-Сибирь».

Фирменное краткое название Общества на русском языке: АО «Транснефть-Сибирь».

Общество находится по адресу: Российская Федерация, Тюменская область, г. Тюмень. ул. Республики дом 139.

По правовому статусу Общество является юридическим лицом, имеет гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами и определенных Уставом Общества. В своей работе АО «Транснефть-Сибирь» руководствуется действующими локально-нормативными документами:

- Конституцией Российской Федерации;
- Федеральными законами;
- Законами субъектов Российской Федерации;
- Уставом Общества.

Акционерное общество «Транснефть-Сибирь» создано без ограничения срока деятельности. Акционерное общество «Транснефть-Сибирь» имеет свою круглую печать, со своим полным фирменным наименованием на русском языке и указанием его места нахождения (город Тюмень).

Акционерное общество «Транснефть-Сибирь», решением Совета директоров, с соблюдением законодательства Российской Федерации, а также законодательством иностранных государств. Акционерное общество «Транснефть-Сибирь», решением Совета директоров, может создавать свои филиалы и открывать свои представительства на территории Российской Федерации и за рубежом.

История службы безопасности берет свое начало в ноябре 1987 года. В то время рассматривалась возможность создания отдельного подразделения военизированной охраны для Западного и Северо-Западного Сибирского

нефтепроводного управления. Отдельным филиалом служба безопасности появилась в 2002 году.

Так в июле 2002 года в соответствии с Федеральным законом №77-ФЗ «О ведомственной охране» создается специальная служба один из филиалов на территории Тюменской области, включая Ямало-Ненецкий и Ханты-Мансийский Автономный округ – Югра - АО «Транснефть-Сибирь Управление безопасности [25].

Управление безопасности имеет три основных направления деятельности. Безопасность производственных объектов, экономическая безопасность и сектор внутренней безопасности.

Основная целью – это защита от несанкционированной врезки в трубу с целью хищения нефти. АО «Транснефть-Сибирь» Управления Безопасности предотвращает террористические угрозы на объектах большой протяженности трубопровода, а также линейной части магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов ПАО «Транснефть». Обеспечивает тем самым защиту линейной части и объектов МН и МНПП от противоправных посягательств, предупреждает административные правонарушения на охраняемых объектах.

Обеспечение безопасности объектов с каждым годом уделяют все больше внимания. Для повышения безопасности в производственных подразделениях АО «Транснефть-Сибирь» внедряется новое оборудование технологии. В настоящее время 78% нефтеперекачивающих станций (НПС) имеют системы периметральной сигнализации, 51% НПС имеют системы охранного мониторинга и 100% НПС имеют системы контроля доступа.

Мобильные группы контролируют линейные участки нефтепровода. Постоянно модернизируются транспортные средства и средства связи, повышается способность поискового оборудования обнаружить замаскированные несанкционированные врезки.

Аппарат Управления Безопасности располагается по адресу: 625022., Тюменская область, город Тюмень улица Республики дом 204а, строение 13

Правовым статусом филиала предприятия является АО «Транснефть-Сибирь».

Согласно договору на оказание охранных услуг, подразделения управления безопасности выполняют задачи:

- Организация охраны нефтеперекачивающих станций, перевалочных нефтебаз и других жизненно важных объектов магистральных нефтепроводов;

- Внедрение в систему охраны новых эффективных инженерно-технических средств охраны, поддержание их в исправном состоянии;

- Проведение проверок несения службы дежурными нарядами и комплексных обследований объектов охраны, устранение выявленных недостатков;

- Обеспечение антитеррористической защищенности магистрального нефтепровода в интересах Компании и государства,

- Обеспечение охраны товарно-материальных ценностей, находящихся на Объекте от хищений путем краж, грабежей или разбойных нападений.

- Контроль движения товарно-материальных ценностей на территории охраняемого Объекта по материальным пропускам;

- Обеспечение пропускного и внутри объектового режима на Объекте, не допуская проникновения на территорию Объекта посторонних лиц.

- Общество выполняет мероприятия по обеспечению установленных мобилизационных заданий.

Организационная структура службы линейно-функциональная. Руководство деятельностью АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности осуществляет заместитель генерального директора по безопасности – начальник управления безопасности, который действует на основании доверенности и несет полную ответственность административную

и материальную ответственность в пределах своих полномочий. Во главе каждого подразделения ведомственной охраны стоит руководитель, который соответствует квалификационным требованиям и профессиональным навыкам. Руководитель подразделения (начальник отдела, команды, караула) осуществляет руководство подчиненными работниками. При этом вышестоящий руководитель связан с каждым из нижестоящих работников только одной цепочкой подчинения. Оперативность управления, наличие четкой системы взаимных связей функций и подразделений является преимуществом такой организационной структуры управления.

Для обеспечения четких и согласованных действий дежурных нарядов, команд охраны разрабатывается план охраны объекта на основе положения по охране объектов Магистральных нефтепроводов. Структура Управления Безопасности представлена в Приложении 1.

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной структурой управления. Во главе управления безопасности стоит заместитель генерального директора - начальник управления безопасности. В аппарат управления безопасности входят заместители начальника управления, начальник отдела ведомственной охраны, отдела экономической и собственной безопасности, отдела безопасности магистральных трубопроводов, отдела информационного обеспечения и инженерно-технических средств. Отдел ведомственной охраны в своем подчинении имеет семь отрядов по охране линейной части и объектов магистральных нефтепроводов и МНПП.

Управление всеми подразделениями происходит централизованно.

Есть определенные трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между функциональными отделами.

Управление безопасности должно обеспечить надежную охрану безопасности и бесперебойную работу объектов магистральных нефтепроводов.

Поэтому уже с момента образования на базе подразделений ведомственной военизированной охраны формируются отдельные отряды и команды, которые специализируются на выявлении, пресечении преступных посягательств на имущество Общества.

Численность АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности – 1496 ед.:

- В составе Аппарата управления АО «Транснефть-Сибирь» - 83 ед.
- В составе Аппарата управления отрядов – 50 ед.
- В составе отрядов – 1413 ед.

В Управление Безопасности входит 7 отрядов по охране линейной части и объектов Магистральных нефтепроводов и МНПП.

На рисунке 6 предоставлена структура одного из отрядов «Отряд Нижневартовский».



Рисунок 6- Структура «Отряд Нижневартовский»

Деятельность любого предприятия ориентирована на получение определенных результатов.

АО «Транснефть-Сибирь» - крупнейшее дочернее предприятие российской нефтетранспортной монополии ПАО «Транснефть», владеющее топливо – энергетическим комплексом Западной Сибири и занимает особое положение в экономике.

Организация обслуживает двадцать семь магистральных нефтепроводов, протяженностью более 9 км. АО «Транснефть-Сибирь» имеет восемьдесят пять нефтеперекачивающих станций (НПС) и две станции нефтепродукт перекачивание. Крупнейшие трубопроводные системы тянутся в направлении Сургут - Горький – Полоцк. В направлении Нижневартовск - Курган – Куйбышев.

Резервуарный парк компании состоит из 208 резервуаров общей вместимостью 3,7 млн. м<sup>3</sup>. Производственные площадки компании расположены в семи регионах Российской Федерации - Тюменской, Свердловской, Томской, Омской, Курганской областях, Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах. На предприятии работают более 12 тыс. человек.

АО «Транснефть-Сибирь» успешно выполняет свою основную задачу по обеспечению надежного, а главное безопасной транспортировки нефти по магистральным трубопроводам. АО «Транснефть-Сибирь» в высокой степени заботится об экологической и промышленной безопасности в системе магистральных нефтепроводов.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли при осуществлении предпринимательской деятельности.

Основными и главными направлениями деятельности АО «Транснефть – Сибирь» являются перекачка по магистральным нефтепроводам, координация и управление транспортировкой нефти.

Компания разработала и успешно реализовала комплексную программу диагностики, технического перевооружения, реконструкции и капитального

ремонта основных нефтепроводов, утвержденную «Транснефть». Обширная программа технического совершенствования и модернизации «Транснефть-Сибирь» направлена на проведение основных нефтепроводных объектов в соответствии с корпоративными стандартами, обеспечение высокой экологической и промышленной безопасности системы.

Финансовый анализ деятельности предприятия включает всестороннее изучение технического уровня производства, изучения качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, изучения материального обеспечения производства, трудовых и финансовых результатов, а также эффективности их использования.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Транснефть-Сибирь» (Таблица 5) [24].

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Транснефть-Сибирь» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	107 828	98 527	105 608	-9 301	91,37	7 081,00	107,19
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	83 454	85267	90 242	1 813	102,17	4 975,00	105,83
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	24375	19573	20 366	-4 802	80,30	793,00	104,05
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	13 478	13 945	14 817	467	103,46	872,00	106,25
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	25 464	22 560	31 026	-2904	88,60	8 466,00	137,53
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10 872	4 399	23 402	-6473	40,46	19 003,00	531,98

Продолжение таблицы 5

7. Чистая прибыль, тыс. руб.	2 593	482	17 110	-2 111	18,59	16 628,00	3 549,79
8. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10 872	4 399	23 402	-6473	40,46	19 003,00	531,98
9. Чистая прибыль, тыс. руб.	2 593	482	17 110	-2 111	18,59	16 628,00	3 549,79
10. Основные средства, тыс. руб,	392 755	39 777	422 550	-35 2978	10,13	382 773,00	1 062,30
11. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	457 992	45 8248	458 883	256	100,06	635,00	100,14
12. Среднесписочная численность ППП, чел.	10217	10185	10218	-32	99,69	33,00	100,32
13. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	735 7860	8 31086 3	9 25514 9	953 003	112,95	944 286,00	111,36
14. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	10,55	9,67	10,34	-0,88	91,66	0,66	106,84
15. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	720,16	815,9 9	905,7 7	95,83	113,31	89,78	111,00
16. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,27	2,48	0,25	2,20	902,22	-2,23	10,09
17. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,24	0,22	0,23	-0,02	91,32	0,02	107,04
18. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100	10,08	4,46	22,16	-5,62	44,28	17,69	496,32
19. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100	8,88	3,61	17,20	-5,27	40,67	13,58	476,03
20. Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100)	113,51	123,5 9	128,8 6	10,08	108,88	5,27	104,26

Выручка от продаж в 2020 году по сравнению с 2019 годом уменьшилась на 9301 тыс. руб. в связи с изменениями ценовой политики. В 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась за счет оказания дополнительных услуг на 7081 тыс. руб., оказываемых дочерними предприятиями, по сравнению с 2019 уменьшилась за счет увеличения себестоимости продаж.

В связи с изменениями Учетной политики предприятия себестоимость затрат в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилась на 2% или 1813 тыс. рублей., в 2021 году увеличилась по сравнению с 2020 годом 5,83 % или 4975 тыс. рублей.

Изменение рыночных факторов, связанных с вспышкой коронавируса, снижением курса российского рубля по отношению к евро и доллару, подписание в мае 2020 года соглашения ОПЕКА+, в рамках которой РФ приняла обязательства по сокращению добычи нефти, привело к значительному снижению чистой прибыли в 2020 году.

В 2021 году чистая прибыль увеличилась на счет поставок нефти в Китайскую Народную Республику, в рамках договора с объединенной нефтяной корпорацией.

Стоимость основных средств в 2021 году увеличилась в связи с модернизацией и реконструкцией действующей инфраструктуры.

Расходы на оплату труда в 2020 и 2021 годах увеличиваются по сравнению с показателями 2019 года в связи с совершенствованием системы оплаты труда на предприятии.

Коммерческие и управленческие расходы зависят от изменений учетной политики предприятия.

Краткий финансовый анализ предоставлен на рисунке 7.

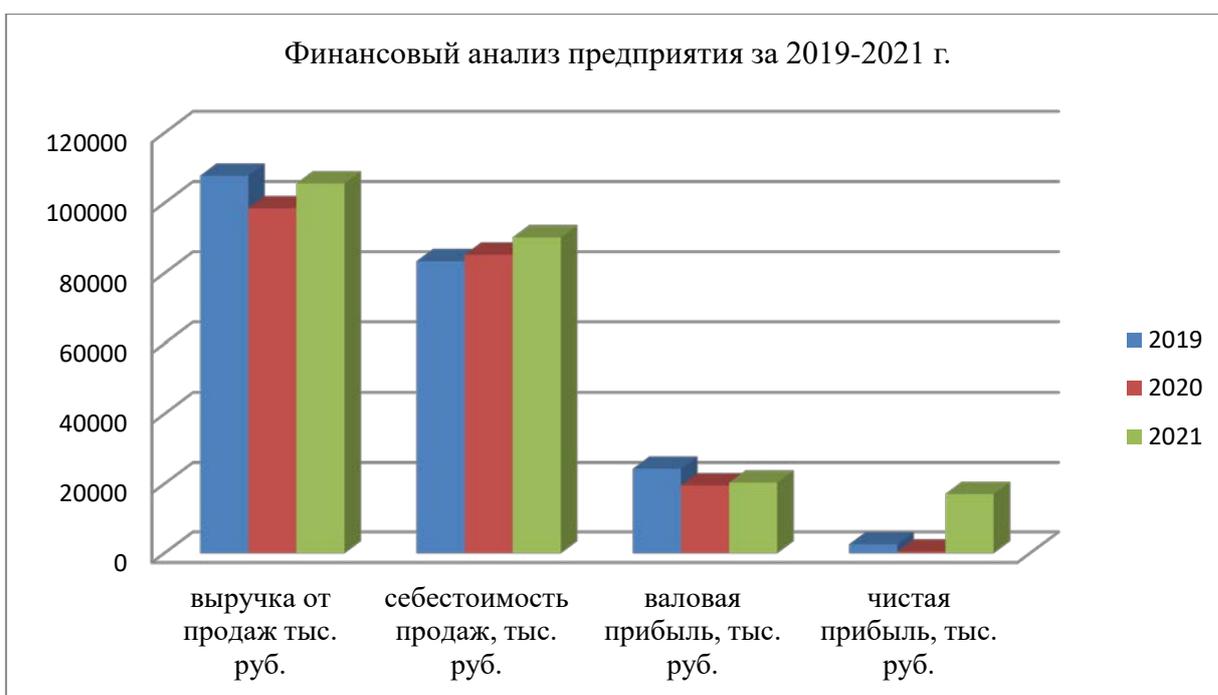


Рисунок 7 – Финансовый анализ деятельности АО «Транснефть-Сибирь» за 2019-2021 г.

Проведем расчет коэффициентов рентабельности финансовых показателей АО «Транснефть-Сибирь» на таблице 6.

Таблица 6 – Расчет коэффициентов рентабельности АО «Транснефть-Сибирь»

Финансовый показатель	Формула расчета	Итоговое значение 2019 год	Итоговое значение 2020 год	Итоговое значение 2021 год
Коэффициент рентабельности от продаж	$P / B \times 100\%$ , P — прибыль B — выручка	10,08%	4,46%	22,16%
Коэффициент рентабельности затрат	$(P / C) \times 100\%$ P – прибыль до налогообложения C - себестоимость	11,5%	5,13%	25,47%
Коэффициент общей рентабельности	$P / B) \times 100\%$ P – прибыль до налогообложения B - выручка	15%	5,9%	25,8%

Коэффициент рентабельности продаж вырос 2021 году по сравнению с 2019 - 2020 году, что говорит об увеличении доли прибыли в каждом заработанном рубле. Коэффициент прямых затрат в 2020 году отражает сокращение объёмов прибыли с каждого рубля.

Рост коэффициента рентабельности в 2021 году говорит о прибыльности предприятия (рисунок 8).

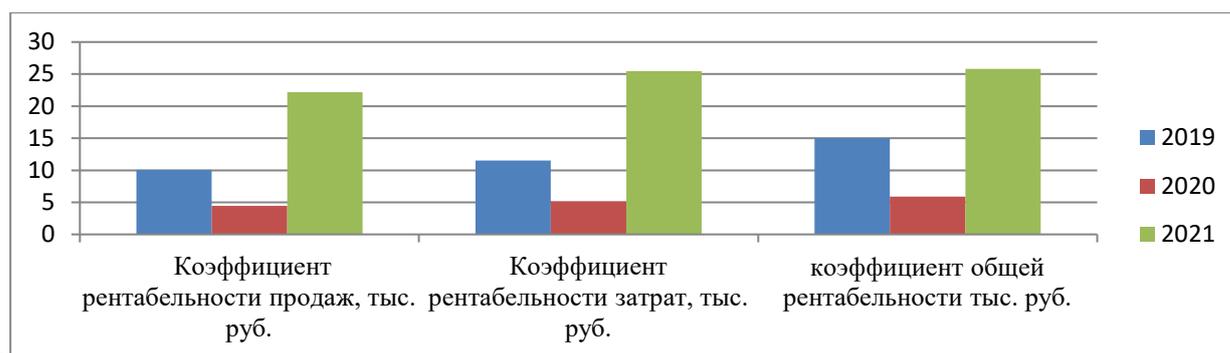


Рисунок 8 – Диаграмма показателей рентабельности АО «Транснефть-Сибирь» за 2019-2021 г.

Кадровая политика - это совокупность целей и совокупность принципов, которые определяют направление работы с персоналом и содержание работы с персоналом. Таким образом, реализация целей и реализация задач управления человеческими ресурсами посредством кадровой политики считается ядром кадровой системы.

На исследуемом предприятии АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности действует линейно-функциональной структурой управления структура, основанная на группировке профильных специалистов в отрядах, отряды подразделяются на команды и группы, работа которых осуществляется в соответствии с видами деятельности. Охранная деятельность трубопровода осуществляется в сложных природно-климатических условиях. Выполнение задач по охране объектов обеспечивает квалифицированный штат сотрудников – 1496 человек.

Рассмотрим анализ кадровых показателей численности АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности в таблице 7.

Таблица 7 - Численность работников АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности по категориям

Категория	Количество, чел.			Удельный вес, %			Отклонения	
	2019г.	2020г.	2021г.	2019г.	2020г.	2021г.	2021 /2019, чел.	2021 /2019, %
Руководители	63	63	66	4,2	4,2	4,4	3	1,04
Специалисты	488	485	485	32,8	32,6	32,41	-3	-0,6
Рабочие	938	942	945	63,9	63,2	63,2	7	1,1
Итого численность	1489	1490	1496	100,0	100,0	100,0	7	0,4

В структуре персонала по полу преобладает мужской пол (95,5%). Это связано с тем, что в основном весь производственный процесс осуществляется мужчинами.

Таблица 8 – Численность персонала по полу работников АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности

Пол персонала	Количество, чел.			Удельный вес, %			Отклонения	
	2019г.	2020г.	2021г.	2019.	2020г.	2021г.	2021 /2019, чел.	2021 /2019 %
Женщины	62	59	66	4,2	3,9	4,4	4	1,06
Мужчины	1427	1431	1430	95,8	96,1	95,6	3	0,2
Итого численность	1489	1490	1496	100,0	100,0	100,0	7	0,4

Далее проанализируем таблицу 9 по возрастному признаку сотрудников.

Таблица 9 – Численность персонала по возрастному признаку сотрудников АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности

Возраст персонала	Количество, чел.			Удельный вес, %			Отклонения	
	2019г.	2020г.	2021г.	2019.	2020г.	2021г.	2021 /2019, чел.	2021 /2019 %
От 18 до 30 лет	101	115	138	6,78	7,72	9,22	37	36,6
От 31 до 40 лет	575	621	637	38,6	41,7	42,5	52	10,7
От 41 до 50 лет	788	726	721	52,94	48,68	48,2	-67	-8,5
Старше 51 года	25	28	33	1,68	1,9	2,2	8	32
Итого численность	1489	1490	1496	100,0	100,0	100,0	8	0,5

На военизированном предприятии трудятся работники среднего возраста 40-45 лет, что соответствует нормативным требованиям.

На предприятии АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности проявляется большой интерес к работе с молодыми специалистами — это один из приоритетов кадровой политики. Статус молодого специалиста присваивается всем работникам в возрасте до 30 лет с высшим образованием и опытом работы не менее трех лет. Образование молодых специалистов соответствует профилю деятельности предприятия. Ежегодно для молодежи Общества проводится «Слет молодежи», молодые специалисты учатся проявлять инициативу, любознательность, слушать и слышать друг друга, оказывать поддержку товарищам в трудной ситуации. Это дает возможность ощущать чувство коллективизма и укрепить особый корпоративный дух. Обучение также способствует развитию молодых людей и формированию компетентных лидеров.

Рассмотрим динамику движения человеческих ресурсов предприятия (таблица 10).

Таблица 10 - Анализ текучести работников за период 2019-2021 г.

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	отклонения 2021/2020гг.
Численность, чел.	1485	1485	1489	
Прием,чел.	39	41	25	- 6
Увольнение,чел.	37	36	21	- 15
Коэффициент приема, %	0,03	0,02	0,017	-0,007
Коэффициент выбытия, %	0,025	0,024	0,014	-0,01
Коэффициент текучести, %	2,5	2,4	1,41	-0,99

Коэффициент текучести кадров в 2021 году составляет всего 1,41%. Это очень маленькая цифра, которая свидетельствует о том, что предприятие находится на очень высоком уровне развития.

На результатах анализа текучести кадров проведен анализ причин увольнения работников (таблица 11).

Таблица 11 Сравнительный анализ трудовой дисциплины за период 2019-2021г.

Уволенные	2019г.	2020г.	2021г.
По собственному желанию, чел.	2	0	0
В связи с выходом на пенсию, чел.	31	23	19
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	3	5	2
Прочее (переезд и т.д.),чел.	1	8	0

Основными причинами увольнения называют:

- в связи с выходом на пенсию;
- чрезмерные квалификационные требования;
- эмоциональное выгорание.

Темпы развития отрасли обуславливают как необходимость создания новых рабочих мест, так и высокие требования к профессионализму уже

работающих в штате работников. Подбор персонала в учреждении направлен на активное привлечение трудовых ресурсов высокой квалификации, имеющих не только базовое профильное образование, но также практический опыт в сфере охранной деятельности и достаточный уровень развития компетенций для выполнения функциональных обязанностей.

Стратегия развития системы управления персоналом направлена на своевременное укомплектование предприятия необходимого количества и качества кадрами (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ сотрудников предприятия по уровню образования

Образование персонала	Количество, чел.			Удельный вес, %			Отклонения	
	2019г.	2020г.	2021г.	2019г.	2020г.	2021г.	2021/2019 чел.	2021/2019, %
Высшее, чел.	945	962	978	63,46	64,56	65,3	32	3,3
Среднее профессиональное, чел.	533	523	519	35,8	35,1	34,7	-14	-2,6
Среднее, чел.	11	5	1	0,74	0,34	0	-7	0,9
Итого численность, чел.	1489	1490	1496	100	100,0	100,0	8	0,5

Итак, по данным анализа установлено, что высшее образование имеют - 65 % сотрудников от общей численности предприятия, 35% сотрудников - среднее профессиональное. Работники со средним образованием имеют единичные случаи.

На предприятии действует корпоративная система обучения. Основное учебное образовательное учреждение — это «Тюменский нефтепроводный профессиональный лицей», Корпоративный учебный центр ориентирован на переподготовку и повышение квалификации руководителей высшего звена и специалистов. Дополнительно заключаются договоры на повышение квалификации и обучение на курсах целевого назначения работников, организуются бизнес - семинары и тренинги, курсы непрерывного от производства обучения рисунок 9 [24].

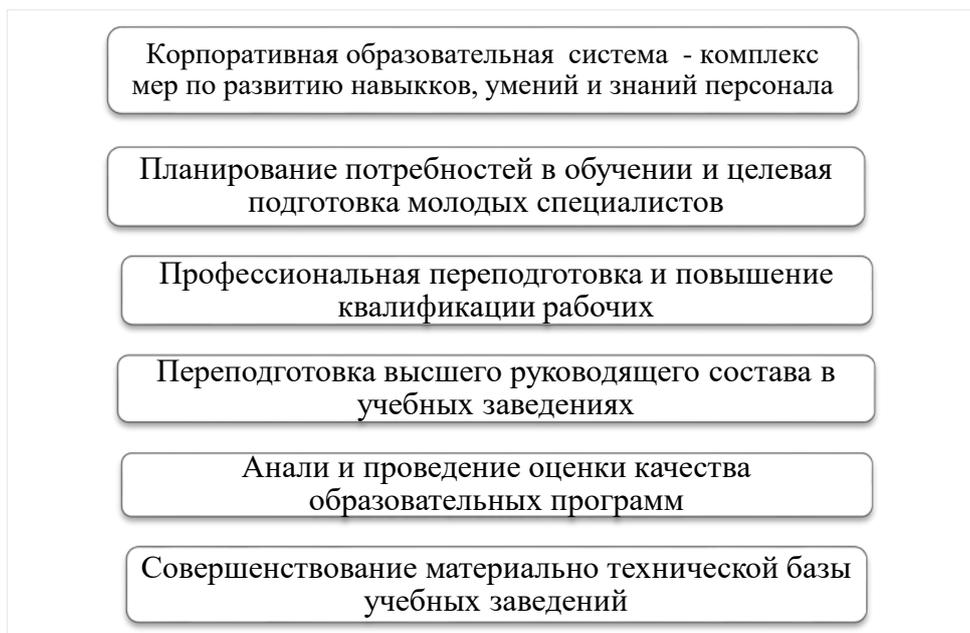


Рисунок 9 - Система корпоративного обучения предприятия

Таким образом, можно сделать вывод о том, что АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности обладает человеческими ресурсами, грамотное управление которыми должным образом обеспечивает рост и развитие предприятия.

## **2.2 Анализ трудовой мотивации персонала в организации АО «Транснефть - Сибирь», Управление безопасности**

На основании Трудового Кодекса Российской Федерации, Устава Общества, Коллективного договора между работодателем и объединенной первичной профсоюзной организацией АО «Транснефть-Сибирь» разработан локальный нормативный документ «Положение об оплате труда и премировании работников» [22].

Важную роль в системе мотивации труда занимает заработная плата.

Изменение (увеличение или уменьшение) оклада (месячной тарифной ставки) осуществляется на основании перетарификации, аттестации

работника с соблюдением Трудового кодекса Российской Федерации, а также в случаях проведения мероприятий, связанных с изменением организационных или технологических условий труда [22].

Рассмотрим материальную (денежную) мотивацию.

Заработная плата устанавливается в зависимости от количества и качества труда, оплата труда прописывается трудовом договоре в соответствии с действующей на предприятии системой оплаты труда (сдельной, повременной, смешанной) и максимальным размером не ограничивается.

В АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении производственных планов для производственного персонала применяют системы оплаты труда:

- повременно – премиальная - начисление производится по должностным окладам (месячным тарифным ставкам) за фактически отработанное время с премией.

- сдельно – премиальная - начисление производится на основании действующих норм времени и расценок за единицу объема выполненных работ с премией (Рисунок 10).

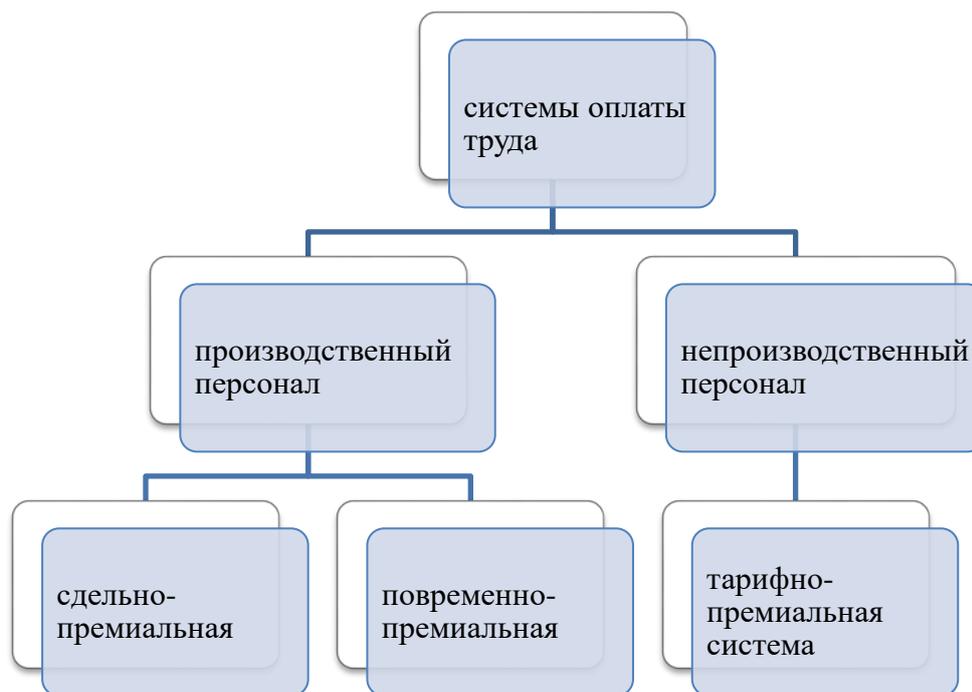


Рисунок 10 – Система оплаты труда сотрудников АО «Транснефть»,  
Управление безопасности

Заработная плата работника состоит из следующих элементов:

- оклад (должностной оклад); тарифная ставка;
- компенсационные выплаты (доплаты);
- стимулирующие выплаты.

Должностные оклады (месячные тарифные ставки) руководителям, специалистам, служащим и рабочим устанавливаются в соответствии с Единой тарифной сеткой по оплате труда работников организаций системы.

В зависимости от условий и режима труда сотрудникам АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности устанавливаются надбавки, доплаты:

- за работу в особых климатических условиях (районы Крайнего Севера и приравненных к ним местностей);
- за работу с вредными или опасными условиями труда;
- за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания;
- за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей работы;
- за вахтовый метод работы;
- за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, сверхурочной работе, работе в ночное время и т.п.).

Величина обязательных доплат и надбавок устанавливается работодателем самостоятельно с учетом минимальных сумм, предусмотренных трудовым законодательством.

Надбавки носят стимулирующий характер. К ним относятся:

- надбавка за выслугу лет по специальности от 5 лет (включительно) – 5%, далее 1% за каждый год работы, но не более 25%;
- надбавка за напряженность и сложность в работе для руководителей подразделений до 16% должностного оклада;
- надбавка за наставничество 10% должностного оклада для руководителей и специалистов при непосредственном руководстве деятельностью обучающихся.

В целях обеспечения количественных и качественных показателей производительности труда на предприятии действует система премирования.

Премирование производится ежемесячно по конечным результатам хозяйственной деятельности. Предельный размер ежемесячной премии работников не более 30%, руководители подразделений до 70%.

За личный вклад в решение важных производственных задач, выполнение срочных и внеплановых работ, направленных на улучшение экономических результатов работникам выплачивается единовременная премия, предельный размер, который составляет не более двух тарифных ставок.

На предприятии существует премия по итогам работы за год — это единовременная стимулирующая выплата работникам организации, начисляемая по окончании отчетного года. Порядок выплат годовой премии прописан в отдельном локальном внутреннем документе «Положение о премировании».

Анализ условий труда и премирования работников АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности показывает, что заработная плата в первую очередь зависит от результатов эффективности деятельности предприятия.

Цель доплат и надбавок – привлечение и удержание наиболее квалификационных работников, стимулирование рабочей силы с высокой производительностью и высокой эффективностью, повышение трудовой и производственной дисциплины.

Заработная плата остается одним из наиболее важных и распространенных способов привлечения и удержания специалистов, но уже не является решающим фактором. Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Но как показывает практика, денежная мотивация является «не насыщаемой». Тот уровень по оплате, который еще вчера мотивировал работника, сегодня теряет свою побудительную силу.

Социальная политика, действующая на предприятии, играет особую роль в формировании мотивации работников, повышении самовыражения в работе.

Каждый работник предприятия обеспечен комплексом социальных льгот.

Жилищная программа.

Сотрудник, нуждающихся в улучшении жилищных условий, может воспользоваться одной из форм жилищного обеспечения:

- предоставление жилых помещений, принадлежащих обществу, по договору краткосрочного коммерческого найма;

- бесплатная (безвозмездная) передача жилых помещений, ранее предоставленных по договорам краткосрочного коммерческого найма, в собственность;

- реализация жилых помещений, ранее предоставленных по договорам краткосрочного коммерческого найма в собственность по договору купли-продажи;

- выдача беспроцентных ссуд на приобретение жилых помещений (улучшение жилищных условий).

Медицинское обслуживание.

Медицинская помощь сотрудникам АО «Транснефть - Сибирь», Управление безопасности осуществляется при предприятии и по договорам добровольного медицинского страхования (ДМС) и договорам страхования от несчастного случая и болезни работников (НС).

Страховая программа предусматривает оказание медицинской помощи своему работнику и застрахованному члену его семьи в случае возникновения острых заболеваний, травм или обострения хронических заболеваний.

Общество компенсирует расходы, связанные с беременностью и родами, ежемесячные выплаты по уходу за ребенком, выплаты материальной помощи к отпуску. Предприятие выплачивает компенсацию стоимости содержания детей работников в дошкольных учреждениях в размере 90% процентов от суммы оплаты (не более 1500 руб. на одного ребенка).

Оздоровительное лечение.

Огромным спросом пользуются оздоровительные программы корпоративной здравницы предприятия – санаторий-профилакторий «Хвойный» (город Тюмень), санаторий «Фрегат» (город Анапа). В период с января по октябрь текущего года услугами санаториев воспользовались 4196 сотрудников и членов их семей. Санатории имеют все условия для эффективного лечения опорно-двигательного аппарата, органов пищеварения, дыхания и кровообращения.

Пенсионное обеспечение.

АО «Транснефть-Сибирь» выплачивает работникам корпоративную пенсию по нескольким основаниям: по старости, инвалидности, случаю потери кормильца, а также по программе с долевым участием. В общей сложности работникам предлагается 10 пенсионных схем с разными условиями на выбор. Фактически пенсионерам Общества выплачивается от 10 000 руб. ежемесячно.

Социальное партнерство в сфере труда.

На предприятии действует объединенная профсоюзная организация АО «Транснефть-Сибирь», созданная с целью защиты социально-трудовых прав и интересов работников.

Благотворительная деятельность.

В соответствии с отраслевым положением «О порядке осуществления благотворительной деятельности» помощь в первую очередь получают медицинские и образовательные учреждения, детские социально - воспитательные и спортивные центры, общественные учреждения, ассоциации ветеранов и религиозные организации, местные органы власти. В 2021 году АО «Транснефть-Сибирь» реализовала более 70 благотворительных проектов в Тюменской, Свердловской, Курганской и Томской областях.

Корпоративное обучение.

Обучение проводится в профильных нефтегазовых вузах (РГУ нефти и газа им. Губкина, Тюменский индустриальный университет), а также в корпоративных образовательных учреждениях (Частное профессиональное учреждение «Тюменский нефтепроводный колледж»).

На предприятии действует программа целевого обучения студентов в образовательных учреждениях. Особое внимание уделяется повышению профессионального уровня своих сотрудников.

Система подготовки и переподготовки кадров АО «Транснефть-Сибирь» включает:

- профессиональную подготовку рабочих;
- повышение квалификации рабочих и специалистов;
- дополнительное профессиональное высшее образование для специалистов;
- обучение на курсах целевого назначения рабочих и специалистов;
- обучение рабочих и специалистов в целях получения специального права;
- участие в семинарах для руководителей и специалистов.

Кроме того, важнейшими элементами развития персонала предприятия является конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии», слет молодежи.

Культурно-спортивная деятельность.

Работники АО «Транснефть-Сибирь», Управления безопасности— это единая команда, которая проводит совместно корпоративные праздники, выезд на активный отдых и культурные мероприятия. Новый год, День работников нефтяной и газовой промышленности, День Победы – повод собраться коллективами, услышать высокую оценку о работе коллектива от руководства, пообщаться с коллегами в неформальной обстановке. На базе корпоративного санатория «Хвойный» проводятся соревнования по плаванию, легкой атлетике, футбол, волейбол, лыжная гонка, настольный теннис. Сотрудники активно участвуют в волонтерской деятельности. Например, в декабре 2020 года была организована акция «Мешок желаний». В рамках этой акции было собрано более 400 подарков для детей с ограниченными возможностями.

Внедрение экономических методов в кадровую политику АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности осуществляется через систему мотивации.

Организационное управление определяет стимулы сотрудников. Для повышения производительности труда используются различные методы поощрения работников.

- Ежегодно индексируют оклады.
- В зависимости от специфики работы применяют ряд стимулов.
- Предоставление кредитов на льготных условиях в зависимости от стажа.

Система мотивации персоналом в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности ориентирована в первую очередь на материальные методы. Организация имеет право самостоятельно определять виды и системы оплаты труда, устанавливать тарифные ставки и формы материального стимулирования.

Система оценки персонала направлена на повышение эффективности работы всех категорий сотрудников.

С целью радикального улучшения кадровых аспектов деятельности предприятия разрабатываются стандарты эффективности.

Оплата больничных листов и ежегодных отпусков производится в соответствии с Трудовым законодательством РФ. Выплата отпускных производится не позднее трех календарных дней до начала отпуска. Продолжительность основного ежегодного отпуска составляет 28 календарных дней. Для сотрудников, работающих в районах Крайнего Севера, предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в количестве 24 календарных дней. Для работающих в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в размере 16 календарных дней [22].

Заработная плата устанавливается трудовым договором в соответствии с действующим на предприятии Положением об оплате труда и премированию работников АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Решение о выплате дополнительных, разовых вознаграждений определяют следующие показатели:

- выполнение срочных и внеплановых работ;
- выполнение производственных задач в сжатые сроки;
- выполнение работы планового характера, экономия материальных и трудовых затрат:

- за личный вклад в решение важных производственных задач;
- за размещение фотопортрета на доске почета.

На предприятии используются методы социальной и психологической мотивации.

Социальная деятельность основывается на соглашении между администрацией и профсоюзной организацией предприятия. Психологическая установка руководства по отношению к своим сотрудникам заключается в воспитании у них желания принадлежать предприятию, которым они могут гордиться. Руководство предприятия уделяет особое внимание поддержанию хороших внутренних отношений среди коллег.

Одной из ключевых задач АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности в области человеческих ресурсов является совершенствование системы нематериальной мотивации сотрудников. Программы нематериальной мотивации включают конкурсы профессионального мастерства, спортивные соревнования, мероприятия по организации досуга и отдыха.

Программа нематериального стимулирования также включает развитие и переподготовку кадров. Обучение сотрудников одно из главных направлений кадровой политики предприятия. Ежегодно заключаются долгосрочные договоры на повышение квалификации, обучение на курсах целевого назначения работников предприятия с Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС, г. Москва). Обучение рабочих АО «Транснефть – Сибирь»,

Управление безопасности осуществляется в основном в одном из корпоративных образовательных учреждений «Тюменский нефтепроводный профессиональный лицей».

Однако социально-психологическим методам управления на предприятии уделяется недостаточное внимание.

Руководство предпочитает преимущественно экономические методы стимулирования сотрудников.

Для более полного представления о системе мотивации труда в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности было проведено мотивационное анкетирование сотрудников, в котором приняло участие 92% списочного состава предприятия.

Во-первых, было изучено, в какой степени, по мнению сотрудников, мотивация способствует продуктивности рабочего процесса.

Основная часть работников АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности считают, что мотивация способствует повышению эффективности рабочих процессов в организации (79%). Какой мотивации сотрудники отдают предпочтение?

Были рассмотрены как благоприятные факторы мотивации: престиж компании, возможность карьерного роста, уровень заработной платы и социальный пакет, так и неблагоприятные: плохое отношение руководства и в коллективе, рутинность работы, постоянные переработки рабочего времени.

Большинство сотрудников предприятия (53%) считают эффективным как материальные, так и не материальные методы мотивации. Для каждого человека мотивация индивидуальна, его сущность сама определяет источник побуждений. Поэтому при построении эффективной системы мотивации руководству предприятия необходимо учесть данный аргумент. Основными мотивирующими факторами работников предприятия остается размер заработной платы (54%) и возможность карьерного роста (45%). Именно карьерный рост у многих сотрудников ассоциируется с ростом уровня

заработной платы. Повышение по карьерной лестнице без повышения оплаты труда интересует лишь (7%). Так как фактор денег остается одним из главных большая часть опрошенных (48%) готовы принять рутинную работу и систематические переработки (32%) после окончания рабочего времени. Также опрошенные сотрудники выделяли такие мотивы как, медицинская страховка для всех членов семьи (26%), выгодные жилищные программы (15%), компенсация расходов на питание и транспортные затраты (32%). Плохие отношения с руководством готовы терпеть (6%) и еще (4%) сотрудников ради материального благополучия склонны мириться с любыми негативными явлениями на работе.

Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании.

Для определения социальной эффективности программ мотивации в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности использовалась анкета удовлетворенности работой.

На удовлетворённость работой влияют разные факторы: стиль и культура управления, вовлечённость в работу.

Большинство сотрудников (72%) работа устраивает полностью, (17%) больше устраивает, чем нет и только (11%) не устраивает.

Что же не устраивает сотрудников? Отсутствие свободного времени, привлечение к выполнению своих трудовых обязанностей за пределами рабочего дня оказались неблагоприятными факторами мотивации.

Следующий вопрос касался важности работы в целом и отношения сотрудников к АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Только для 16 % опрошенного персонала работа в компании имеет большее значение, 36% опрошенных оценивают наравне с личной жизнью и для 48% сотрудников личная жизнь важнее.

Возрастная группа очень важна в данном типе опроса. Для молодых специалистов право на личное время выше и важнее, чем заработанные деньги и предпочли бы работать меньше, при возникновении такой возможности. В возрасте после сорока лет люди часто переоценивают свое отношения к работе, здоровью. Для сотрудников среднего возраста работа становится вторым домом.

Основные мотивационные факторы, влияющие на удовлетворение персонала предприятия АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности рассмотрены на рисунке 11[6].

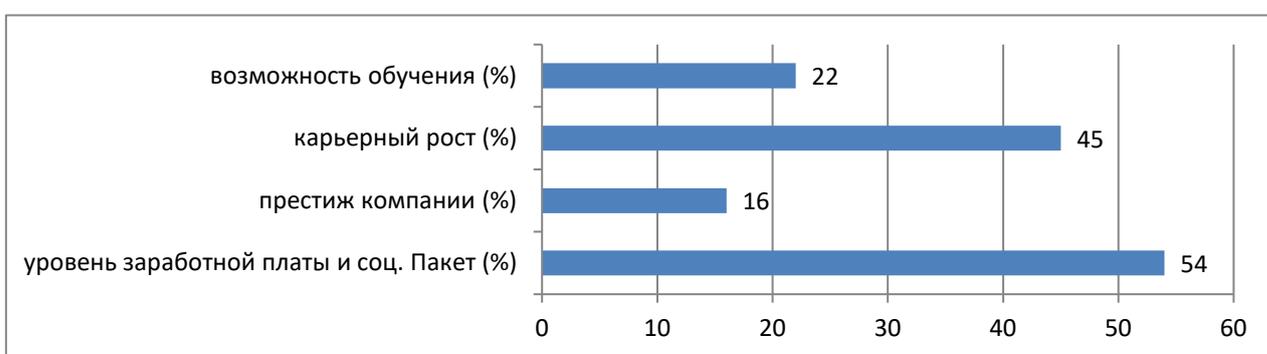


Рисунок 11 – Основные мотивационные факторы, влияющие на уровень удовлетворенность персонала

Таким образом, по результатам проведенного анкетирования сотрудников можно сформулировать следующие выводы:

- для руководящего состава аппарата управления престижность выполняемых трудовых функций имеет главную значимость в приорите;
- для основного рабочего производственного персонала одним из значимых условий остается размер оплаты труда, не менее важное связь между престижем и должностными обязанностями;
- для специалистов среднего звена на удовлетворенность работой влияет уровень отплаты труда, в равных долях значимость, интерес к работе и специальности.

Итак, по результатам проведенного опроса: показатель удовлетворенности персонала размером заработной платы остается на первом месте и составляет (54%).

Далее задавался вопрос об оценке морально-психологического климата на предприятии.

Основными элементами положительного морального климата являются удовлетворенность сотрудников своим положением и отношением в коллективе, чувство безопасности, поддержка и помощь со стороны руководителя.

Анализ морально-психологического климата показал, что руководящий состав аппарата управления АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности производственный персонал оценивают психологический климат исключительно как положительный, но с разной степенью удовлетворенности – большая часть из них характеризует психологическую обстановку как нормальную.

Основными неблагоприятными факторами являются:

- сложные вертикальные отношения с руководством и подчиненными;
- высокая психологическая напряженность, связанная со стрессами и усталостью (выгоранием на работе);
- морально-психологическая несовместимость в результате несоблюдения моральных норм, отсутствие единства ценностей работы в команде.

Проведенный опрос персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности установил, что:

- для молодого персонала право личное время главнее и важнее работы, в возрасте после сорока лет наблюдается переоценка отношения к работе – она становится такой же важной, как и личная жизнь;

– процент частично неудовлетворенных условиями труда (37%) работников практически совпадает с процентом удовлетворенных – по 45%. Процент неудовлетворенных сотрудников не критичный – 18%, но опасность заключается в том, что частично неудовлетворенные сотрудники потенциально могут перейти в группу полностью неудовлетворенных, и тогда масса станет критичной;

– наибольшее влияние на удовлетворенность персонала своей работой имеют размер заработной платы (34%). Руководители и основной производственный персонал оценивают психологический климат исключительно как положительный, среди специалистов наблюдается ухудшение психологического климата.

Исходя из проведенного нами теоретического исследования, можно выделить основные факторы демотивации:

- отсутствие в компании системного подхода к мотивации персонала;
- не учитывается мнение сотрудников компании;
- компания делает чрезмерный уклон на коллектив и на их показатели в целом, а не на индивидуальные достижения своих работников;
- отношение к сотруднику компании как к противодействующей стороне;
- все разработки, внедрения и изменения происходят без должной подготовки, анализа текущей ситуации в компании, стратегических и тактических планов;
- сотрудники не информируются о нововведениях, происходящих в мотивационной среде компании, либо информация разъясняется не должным образом, поверхностно;
- отсутствует взаимосвязь между вознаграждением и результатами;
- вся мотивационная система построена и перекошена в сторону демотивации и наказаний;

- система мотивации труда является не субъективной, не прозрачной и непонятной тому, на кого она непосредственно направлена;
- вся система мотивации построена на высказывании Генри Форда «только два стимула заставляют людей работать: жажда заработной платы и боязнь ее потерять»;
- сложный период адаптации новых сотрудников;
- территориальная доступность предприятия.

При мотивации работников необходимо учитывать их запросы, своевременно и в полном объеме информировать работников, разъяснять причины того или иного действия. Работникам четко должно быть понятно, что за достижение определенных результатов им полагается определенное вознаграждение.

Следовательно, материальные стимулы притягивают людей в компанию, а вот удержать сотрудников могут помочь нематериальные стимулы. Отталкиваясь от вышесказанного важно отметить, что помимо системы материального стимулирования должна быть создана дополнительная система нематериальной мотивации персонала, направленная на удовлетворение неэкономических потребностей работников, весьма важных для них.

Благодаря дополнительной системе нематериальной мотивации персонала организация без особых финансовых вложений может получить реальное улучшение производительности труда.

С учетом выявленных проблем в организации оплаты труда и стимулирования внедряемая в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности, система стимулирования должна быть основана на политике увеличения влияния не денежных способов стимулирования. Главной целью реализации предлагаемой системы стимулирования на предприятии определено повышение эмоциональной заинтересованности работников в осуществлении своих трудовых функций, направленной на качество и эффективность производственной деятельности предприятия.

На основе анализа управления мотивацией труда персонала в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности, можно сделать вывод.

На основе анализа управления мотивацией труда персонала в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности (страницы 51,52,53) были выявлены основные сильные и слабые стороны существующей системы мотивации (таблица 13).

Таблица 13 - SWOT анализ мотивацией труда

Сильные стороны	Слабые стороны
Заработная плата Стимулирующие надбавки Карьерный рост Организация рабочих мест Корпоративное обучение Жилищное обеспечение Медицинская страховка Негосударственное пенсионное обеспечение Компенсация расходов на питание и транспортные затраты Выплаты социального характера конкурсы профессионального мастерства Спортивные мероприятия Культурный командный отдых Санаторно-оздоровительное лечение	Плохое отношение руководства Рутинность работы Переработки на работе Отсутствие морально-психологического климата Отсутствие единства команды Отсутствие личного времени
Возможности	Риски
Высокий уровень социальной защищенности Повышение производительности труда Устойчивые показатели эффективности Удержание квалифицированных специалистов Длительные трудовые отношения Связь поколений (передача профессиональных знаний и навыков от старшего поколения молодежи)	Увольнение ключевых сотрудников Текучесть кадров Снижение эффективности труда Проявление безразличия к работе Конфликтность в отношениях Рост неудовлетворенности работой Снижение репутации предприятия

Материальные стимулы притягивают людей в компанию, а вот удержать сотрудников могут помочь нематериальные стимулы.

Отталкиваясь от вышесказанного важно отметить, что помимо системы материального стимулирования должна быть создана дополнительная

система нематериальной мотивации персонала, направленная на удовлетворение неэкономических потребностей работников, весьма важных для них.

Благодаря дополнительной системе нематериальной мотивации персонала организация без особых финансовых вложений может получить реальное улучшение производительности труда.

Руководство предприятия АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности первостепенное значение отдает стабильному материальному вознаграждению за результативность работы и формированию высококвалифицированных специалистов, но недостаточно уделяет внимание морально-психологическим аспектам во взаимоотношениях с сотрудниками.

С точки зрения мотивационного воздействия на сотрудников предприятия и основных результатов трудовой деятельности наибольший интерес должны представлять такие ключевые личные факторы:

- вовлеченность работой,
- условия труда,
- стиль руководства,
- четкое осознание цели работы,
- атмосфера в коллективе,
- стабильность.

Итак, основные проблемы трудовой мотивации на предприятии АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности:

Первая проблема - эмоциональное выгорание, связанное с:

- физическим и умственным истощением, вызванным увеличением нагрузки на работе, постоянными переработками и монотонностью работы;
- высокой психологической напряженностью на работе и профессиональной усталостью;

- плохим отношением руководителя подразделений, низким уровнем межличностных отношений;
- неспособностью руководителей подразделений действительно и последовательно применить методы мотивации;
- морально-психологическая несовместимость в результате несоблюдения моральных норм, отсутствие единства ценностей работы в команде.

Вторая проблема - низкая потребность сотрудников к саморазвитию, обусловленная:

- уравнительной системой оплаты труда, когда работники, имеющие более низкие показатели, получают столько же или даже больше, чем их коллеги с более высокими профессиональными достижениями;
- размытостью тарифной сетки (тарифная сетка построена таким образом, что специалист аппарата управления без категории имеет такую же заработную плату, как и начальник отряда);
- недостаточной связью между оплатой труда и того вклада, который работник вносит в достижение целей подразделения и организации;
- оплата труда во многом основана на произвольном (нередко субъективном) мнении руководителя;
- низкая эффективность воздействия руководителей подразделений на подчиненных;
- преимущество отдается опыту работы сотрудника, а не профильному образованию.

Третья проблема - наличие опасных факторов производственной среды, которые влияют на здоровье работников, подтвержденное специальной оценкой условий труда, а именно:

- работа проходит в особых природно-климатических условиях Тюменского Севера (фактор среды и трудового другое нарушение состояния здоровья);

- территориальная удаленность объектов от населенных пунктов;
- физические и нервно - психологические перегрузки, связанные с трудовой деятельностью (трудовая функция сотрудников предусматривает ношение и применение оружия);
- высокая психологическая напряженность, связанная со стрессами и усталостью (выгоранием на работе).

Для устранения вышеизложенных выявленных проблем необходимо разработать и внедрить новую систему мотивации труда персонала.

Необходимо, чтобы и саму систему, и критерии оценки мотивации труда персонала четко понимали руководители подразделений, специалисты и охранники.

Сотрудники предприятия должны иметь ясное представление как о задачах, которые решаются в ходе оценки их работы, так и о важнейших содержательных аспектах тех процедур, которые будут использоваться при этом.

Поскольку система мотивации труда персонала направлена на выявление того, в какой степени работник в своем труде приближается к стандартам и требованиям, установленным организацией, сотрудники должны знать эти стандарты, то есть четко представлять, какое рабочее поведение и какие рабочие результаты ожидают от них.

### **3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией труда в АО «Транснефть-Сибирь», «Управление безопасности»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией в организации**

Создание на предприятии системы мотивации персонала направленно на решение задач:

- обеспечение надежной работы систем магистральных трубопроводов «Транснефть» за счет эффективного использования человеческих ресурсов;

- улучшение системы управления, производительностью труда (включая инновации, современное оборудование и новые технологии, направленные на снижение трудозатрат);

- повышение устойчивости систем материального и нематериального стимулирования труда;

- формирование и развитие корпоративной культуры, и создание психологической благоприятной рабочей среды в трудовых коллективах, укрепление института семьи;

- создание стального статуса «предпочтительного работодателя».

Научить людей любить свою работу – забота каждого руководителя.

Для решения вопроса эмоционального выгорания можно использовать нестандартные методы нематериальной мотивации.

Мероприятие 1 - «Профилактика профессионального выгорания».

Цель – снижение уровня эмоционального выгорания сотрудников предприятия, создание условий для благоприятной рабочей среды, повышение производительности труда и улучшения конечных финансовых результатов.

Один из вариантов, «узаконить» 15-минутные перерывы на чай для общения с коллегами, чтобы люди смогли переключиться и отдохнуть.

Создать комфортную обстановку на рабочем месте, дать возможность работнику почувствовать себя на рабочем месте как дома. Предлагаемое направление включает: хорошо организованную обстановку рабочего места, продуманную кухонную зону и комнату отдыха.

Мероприятия затрагивают такие факторы лояльности как организация труда и отдыха, имидж предприятия.

Еще один из нестандартного метода мотивации, сократить рабочий день в пятницу без потери заработной платы и добавить оплачиваемые выходные дни.

Более эффективным способом борьбы с профессиональным выгоранием – это постоянное или временное перемещение работника в другой отдел или на другую должность. При ротации характер работ может меняться коренным образом. Регулярная сменяемость работников в соответствии принципом «найти нужному работнику нужное место» способствует лучшему использованию ротации кадров. Этот метод становится эффективным благодаря грамотной ротации кадров и повышению лояльности сотрудников.

Дополнительно используйте способ делегирование полномочий, целей и задач отдельным сотрудникам при составлении общих планов и проектов. Научите подчиненных оценивать эффективность своей работы, распознавать и фиксировать собственное профессиональное развитие.

Поощряйте позитивный обмен информацией между подчиненными. Личное положительное признание результатов работы сотрудника является эффективным мотивированием.

Как показал опрос работников персонала организации, многие из них хотят быть уверенными в стабильной работе и чувствовать свою значимость и ценность.

Для решения этого вопроса необходимо регулярно проводить коллективные совещания, на которых руководитель проводит беседы с сотрудниками, при необходимости с семьями работников.

На коллективных собраниях целесообразно:

- разъяснять требования Трудового кодекса РФ, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, морально-этического кодекса;
- рассматривать социально-трудовые вопросы, соблюдение прав гарантий, улучшающих положение персонала.

Еще один из способов признания важности работы — слышать от руководителя и коллег признательность за труд, получать периодически похвалу. Публичная похвала – это просто отличный мотивационный инструмент, который дает работнику уверенность в том, что он доказал свою реальную ценность для предприятия [8].

Руководителю необходимо найти время, чтобы написать своим сотрудникам благодарственные письма о том, за что их ценят.

Вот несколько способов:

- спасибо, за доброту и заботу своих коллег;
- спасибо за вашу тяжелую работу;
- спасибо, что сделали наш офис очень уютным и теплым.

Помимо похвалы рекомендуется поздравлять сотрудников с днём рождения и дарить небольшие подарки, важно само проявление внимания к людям. Это еще один способ показать, что сотрудника ценят и дорожат им.

Кроме того, не следует забывать о критике, которая должна быть объективной и обоснованной, чтобы не снизить уровень желаний сотрудника работать. Главное, чтобы критика была направлена на анализ допущенных ошибок и проводилась конфиденциально, без посторонних лиц.

В дополнении следует принимать меры для неформального общения с руководителем предприятия. Именно неформальная обстановка позволяет делиться чувствами, переживаниями и эмоциями, в свободной форме, без каких-либо правил и ограничений.

Конечно, методы, которые основаны на положительных эмоциях, оказывают более позитивное влияние на сотрудников, чем методы, содержащие даже небольшой элемент негатива.

Для устранения второй проблемы, связанной с низкой потребностью сотрудников к саморазвитию предложено следующее мероприятие.

Мероприятие 2 - «Стимулирование сотрудников к саморазвитию».

Цель - улучшение качества подготовки и повышения квалификации в соответствии с требованиями профессионального стандарта, удержание на предприятии молодых, перспективных сотрудников.

Грамотные сотрудники напрямую влияют на успешность работы организации, улучшение финансовых результатов, наращивания конкурентоспособности предприятия.

Мотивируйте знаниями. Увлеченный учебой человек обязательно будет расти профессионально, и приобретать дополнительные навыки. Целесообразно направлять сотрудников, которые добились значительных успехов на рабочем месте на дополнительное обучение. Необходимо сделать дополнительные знания преимуществом и мотивацией сотрудников - продолжать учиться. Предоставьте подчиненным выбор учебных курсов и дайте им возможность пройти бесплатно обучение. Знание – мощный мотивирующий стимул. Максимально используйте внутрикорпоративную систему обучения. Учится сотрудник, расходы несет предприятие.

Это и удивительно дешево по сравнению с реальной стоимостью, а грамотный и высококвалифицированный персонал – это половина успеха любой организации [13].

Необходимо провести оценку персонала, результаты которой можно будет использовать для построения справедливой системы оплаты труда, принимать решения о размерах вознаграждения каждого работника, о переводе на другую должность, о направлении на обучение и т.д.

Для поддержания работников к саморазвитию предлагается внедрить систему поощрений разного вида инициативы:

- первый вид инициативы - сотрудники вносят предложения по улучшению деятельности предприятия;
- второй вид инициативы - поступление в высшие образовательные учреждения по направлению соответственно с занимаемой должностью и выполняемыми трудовыми функциями, прохождение курсов повышения квалификации без отрыва от производства.

Рекомендованная система предоставлена в таблице 14.

Таблица 14 – Рекомендованная система поощрений

	Виды инициатив (пример)	Размер вознаграждения % к заработной плате
1	Рационализаторские предложения по улучшению основного производства	15%
2	Предложения сотрудника по совершенствованию политики в области управления персоналом	10%
3	Предложение сотрудника по оптимизации финансовых затрат в организации	10%
4	Учебе без отрыва от производства в высших учебных заведениях	10%
5	Прохождение производственно-технических курсов	5%

В области повышении эластичности систем материального и нематериального стимулирования выделите основные приоритеты:

- совершенствование системы оплаты труда путем дифференциации базовых ставок (окладов) по сложности работ (тарифному разряду) и по профессионально-квалификационной группе, в зависимости от важности трудовой функции.

Следуя данным мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности

персонал будет понимать, насколько их работа важна для организации, что их ценят, и им гарантированная стабильность.

Система применяемых стимулов должна строиться как система инвестиций работников. Такие инвестиции гораздо шире, чем традиционная заработная плата.

Для устранения третьей проблемы, связанной с наличием опасных факторов производственной среды предложено следующее мероприятие.

Мероприятие 3 - «Поезд - здоровья».

Цель – время добра и заботы о людях.

Раннее выявление опасных факторов производственной среды, которые влияют на здоровье работников, работающих в отдаленных, северных районах Тюменской и проведение лечебно – профилактических мероприятий.

Мобильное медицинское обследование проводить, не отрываясь от рабочего, производственного процесса.

Финансирование проводить за счет собственных средств по статье «Расходы социального характера, не включаемые в ФЗП».

В рамках работы «Поезда - здоровья» проводить профилактические осмотры, обследования по программе диспансеризация, а также сезонную вакцинацию. Перечень клинико-лабораторных исследований и диагностических обследований осуществлять в соответствии с требованиями приказа №302н от 12.04.2011 «О профилактических и медицинских осмотрах».

Мероприятия по сохранению и укреплению здоровья сотрудников предприятия, профилактика заболеваний и потери трудоспособности являются формированием мотивационной системы работников к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек.

Основными мероприятиями по совершенствованию мотивации в организации являются:

- мероприятие 1 - «Профилактика профессионального выгорания»;

– мероприятие 2 - «Стимулирование сотрудников к саморазвитию»;

– мероприятие 3 - «Поезд здоровья».

Предлагаемые мероприятия направлены на снижение текучести персонала, повышение лояльности работников, повышение производительности труда и в дальнейшем улучшение финансовых показателей АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности.

Показатели эффективности мероприятий системы мотивации отражены на рисунке 12.

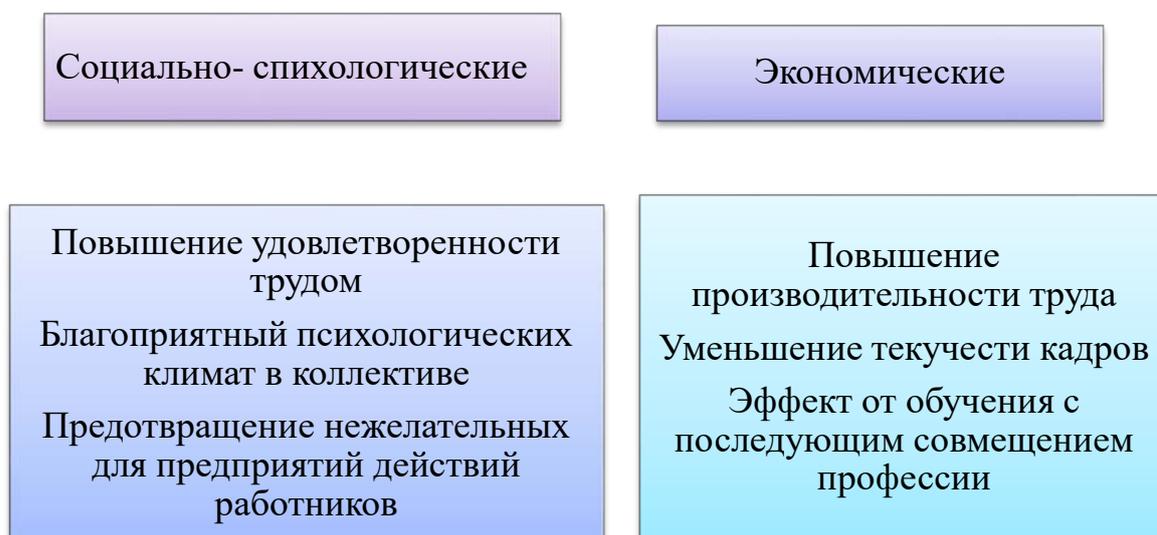


Рисунок 12 – Показатели эффективности мероприятий системы мотивации

Дополнительно, прогнозируется социальная выгода от внедрения системы стимулирования персонала в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности, а именно:

– улучшение командной работы и снижение конфликтов (более эффективное выполнение работы, более эффективное взаимоотношение между сотрудниками);

- создание благоприятной среды мотивации сотрудников к обучению
- (что приводит к повышению компетентности и конкурентоспособности рабочей силы);
- улучшение имиджа предприятия как партнера и работодателя
- (возможности привлечения новых подрядчиков и найма лучших специалистов).

Таким образом, внедрение предлагаемой системы стимулирования персонала с включением в нее не денежных методов стимулирования персонала за интенсивность и высокие результаты работы, за качество и объем выполняемых работ позволит решить выявленные в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности проблемы системы стимулирования персонала, а также уменьшит факторы демотивации.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Очень важно чтобы любые мероприятия, внедряемые на предприятии, были подкреплены расчетами экономической эффективности. Экономическая эффективность позволяет оценить доходы и расходы, целесообразность реализации мероприятий в практической деятельности предприятия. Расчет экономической эффективности нужен для оценки уровня использования разных видов ресурсов: затраты на персонал, затраты на реализацию организационно-технических мероприятий и как результат эффективная производственная деятельность предприятия в течение определенного периода.

После введения дополнительных бонусов за инициативу прохождения производственно-технических курсов, получение высшего образования без отрыва от производства, работники будут мотивированы к дальнейшему обучению и повышению своей квалификации.

У сотрудников появится и стимулирующая составляющая - повысить свой профессиональный опыт с присвоением в дальнейшем нового тарифного разряда, что в свою очередь повлечет возможность увеличения заработной платы.

Проведем сравнительный анализ заработной платы начальника караула до введения дополнительного бонуса:

- тарифная ставка (оклад) – 27 500 (руб.)
- ежемесячная премия в размере 30% -  $27\,500 \cdot 30\% = 8\,250$  (руб.)
- районный коэффициент 15% -  $27\,500 \cdot 15\% = 4\,125$  (руб.)

Итого:  $27\,500 + 8\,250 + 4\,125 = 39\,875$  (руб.)

После введения стимулирующей надбавки за учебу в высшем учебном заведении без отрыва от производства:

- тарифная ставка (оклад) – 27 500 (руб.)
- ежемесячная премия в размере 30% -  $27\,500 \cdot 30\% = 8\,250$  (руб.)
- районный коэффициент 15% -  $27\,500 \cdot 15\% = 4\,125$  (руб.)
- персональная надбавка (учеба в высшем учебном заведении) –  $10\% = 27\,500 \cdot 10\% = 2\,750$  (руб.)

Итого:  $27\,500 + 8\,250 + 4\,125 + 2\,750 = 42\,626$  (руб.)

Аналогично проанализируем стимулирующую надбавку за рационализаторские предложения по улучшению основного производства на примере начальника отряда. До введения

- тарифная ставка (оклад) – 53 500 (руб.)
- ежемесячная премия 70% =  $53\,500 \cdot 70\% = 37\,450$  (руб.)
- районный коэффициент 15% =  $53\,500 \cdot 15\% = 8\,025$  (руб.)

Итого:  $53\,500 + 37\,450 + 8\,025 = 98\,975$  (руб.)

После введения

- тарифная ставка (оклад) – 53 500 (руб.)
- ежемесячная премия 70% =  $53\,500 \cdot 70\% = 37\,450$  (руб.)
- районный коэффициент 15% =  $53\,500 \cdot 15\% = 8\,025$  (руб.)

– персональная надбавка (за рационализаторские предложения)  
 $15\% = 53\,500 * 15\% = 8\,025$  (руб.)

Итого:  $53\,500 + 37\,450 + 8\,025 + 8\,025 = 107\,000$  (руб.)

Из приведенных расчетов видно, что заработная плата сотрудников увеличится после введения стимулирующих выплат, однако данное увеличение произойдет лишь после достижения какого-либо определенного эффекта:

- роста персональной компетенции;
- внесения существенного вклада в эффективность функционирования какого-либо бизнес-процесса;
- достижения высоких трудовых показателей в ежедневной деятельности на предприятии.

Введение специальной дополнительной стимулирующей выплаты, которая была включена работникам в состав заработной платы, нацелено, запрограммирована повысить мотивационную составляющую и стимулировать сотрудников к большим профессиональным достижениям.

Для оценки экономической эффективности в первую очередь необходимо определить объем затрат на реализацию комплекса рекомендуемых мер.

В рамках АО «Транснефть - Сибирь», Управление безопасности запланируем на реализацию рекомендуемых мероприятий бюджет размером 3000 тыс. руб.

Экономический эффект мер по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Транснефть - Сибирь», Управление безопасности можно оценить через снижение затрат рабочего времени, рост производительности труда и, как следствие, условное высвобождение работников. В первую очередь необходимо составить таблицу с исходными данными для расчета (таблица 15).

Таблица 15 – Исходные данные для расчета экономического эффекта

Показатель	Ед. измерения	Значение
Численность работников (Чоб)	чел.	1496
Затраты времени на выполнение функций	чел./ч	-
- до рекомендуемых мероприятий		1010
- после рекомендуемых мероприятий		1000
ФОТ	тыс. руб.	1292544
Годовой фонд рабочего времени (Фрв)	ч	2764608
Затраты на внедрение мероприятия (З)	тыс. руб.	3000

На основе представленных в таблице 15 данных далее произведем расчет экономического эффекта.

Прогнозное значение снижения затрат на выполнение должностных обязанностей:

$$C_T = C_{T\text{прогнозное}} - C_{T\text{текущее}}, \quad (1)$$

где  $C_T$  – это значение трудовых затрат на выполнение должностных обязанностей;

$C_{T\text{прогнозное}}$  – прогнозное значение трудовых затрат на выполнение должностных обязанностей;

$C_{T\text{текущее}}$  – текущий объем затрат на выполнение должностных обязанностей.

Пусть  $C_{T\text{текущее}}$  будет иметь фигуральное значение равное 1000. Основываясь на опыте других предприятий, в данном случае  $C_{T\text{прогнозное}}$  примем равным 1010.

$$C_T = 1010 - 1000 = 10 \text{ (чел./ч)}$$

Экономическое значение высвобождения численности персонала организации:

$$\text{Эч} = \text{Ст} \times \text{Чп} \div \text{Фрв}, \quad (2)$$

где Эч – экономическое значение высвобождения численности персонала;

Чп – численность персонала, на которой отразятся изменения;

Фрв. – фонд рабочего времени. Данный показатель включает 8 часовой рабочий день при 21 рабочей смене в месяц. Всего 11 месяцев (12 месяц – отпуск).

$$\text{Эч} = 10 \times 1496 \div 2764608 = 14960 \div 2764608 = 0,005 \text{ (чел.)}$$

Расчет прироста производительности труда:

$$\text{Птр} = \frac{\text{Эч} \cdot 100}{1 - \text{Эч}}, \quad (3)$$

где Птр - прирост производительности труда;

Эч - экономическое значение высвобождения численности персонала.

$$\text{Птр} = \frac{0,005 \cdot 100}{1 - 0,005} = \frac{0,5}{0,995} = 0,5 \%$$

Расчет экономии заработной платы сотрудников за год:

$$\text{Эзп} = \text{ФОТ} \times \text{Эч}, \quad (4)$$

где Эзп - экономия заработной платы за год;

ФОТ – фонд оплаты труда;

Эч - экономическое значение высвобождения численности персонала.

$$\text{Эзп} = 1292544 \times 0,005 = 6463 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет экономии по социальным отчислениям:

$$\text{Эсн} = \text{Эзп} \times 0,3, \quad (5)$$

где Эсн - экономия по социальным отчислениям на персонал;

Эзп - экономия заработной платы сотрудников за год.

Показатель рассчитывается с учетом того, что социальные отчисления в России составляют 30%.

$$\text{Эсн} = 6463 \times 0,3 = 1939 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет годовой экономии произведем по следующей формуле:

$$\text{Эг} = \text{Эзп} + \text{Эсн}, \quad (6)$$

где Эг - годовая экономия;

Эзп - экономии заработной платы.

Эсн - экономия по социальным отчислениям на персонал.

$$\text{Эг} = 6463 + 1939 = 8402 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет экономического эффекта:

$$\text{Эф} = \text{Эг} - \text{З}, \quad (7)$$

где Эг - годовая экономия;

З – затраты на реализацию рекомендуемых мер.

$$\text{Эф} = 8402 - 3000 = 5402 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, прогнозный годовой экономический эффект от внедрения рекомендуемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Транснефть - Сибирь», Управление безопасности составит 5402 тыс. руб.

Итак, рассчитанные значения подтвердили необходимость и целесообразность реализации предложенных мероприятий, с помощью которых удастся повысить результативности труда работников и сформировать дружный, сплоченный коллектив, нацеленный на достижение общих целей и стремящийся повысить уровень личного вклада в достижение общего успеха.

Предложенные методы мотивации персонала в АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности с включением в нее не денежных методов мотивации персонала имеет также и социальный эффект.

Профессиональное выгорание считается основной причиной текучести кадров предприятия. Трудовую мотивацию в основном определяют жизненные потребности людей.

Предлагаемые мероприятия по профессиональному выгоранию, предложенные в разделе 3.1 приведут к социальному эффекту.

Достигнутый социальный эффект ведет к повышению экономического эффекта (таблица 16).

Таблица 16 - Достигнутый социальный эффект

Положительные изменения, происходящие на предприятии	Предотвращение негативных социальных изменений
Снижение коэффициента текучести кадров	Текучесть кадров вызывает значительные экономические потери, а также негативно влияет на моральное состояние оставшихся работников на трудовую мотивацию и преданность организации. С уходом персонала нарушаются связи в трудовом коллективе

Продолжение таблицы 16

Пути повышения удовлетворенности персонала	Из-за недостаточной мотивации и отсутствия стимулирования персонала, работник выражает неудовлетворенность своей работой
Обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда, принимая во внимание индивидуальную особенность	Нанесен определенный ущерб, вследствие выполняемой работы, которая не соответствует личным особенностям и интересам работника
Положительные перемены внутри социальной системы	Предотвращенные конфликты и предотвращение выгорания
Профессиональный рост сотрудника	отсутствие профессиональных знаний, необходимых для выполнения функциональных обязанностей для освоения новых профессии
Повышение обоснованности решений по вопросам и уменьшение вероятности получения ошибок	оценка, не отражающая объективное положение реальной ситуации в конкретной образовании для сотрудника наилучшей модели
Получение позитивных социальных изменений	Предотвращение конфликтов и предотвращение выгораний
Перемещение внутри организации (ротация)	Решение вопросов развития перспективных сотрудников
Поднятие эмоционального настроения и объективных показателей морально-психологического климата, стабильность команды	сотрудники имеют низкую сознательность, предпочтение отдают своим интересам и личной выгоде, не думая об успехах организации; преобладает наличие межличностных конфликтов; основное внимание сотрудников направлено на негативные изменения, негативные явления (основная позиция сотрудников «всё плохо»).

Реализация мероприятия «Поезд здоровья» является началом сохранения и укрепления здоровья работников предприятия. Здоровье

работника является одним из приоритетных направлений социально-экономической политики.

К основным положительным эффектам можно отнести:

- улучшение здоровья работников и демократической ситуации в стране в целом;
- создание новых рабочих мест, что приводит к снижению безработицы в регионе;
- поступление дополнительных инвестиций;
- улучшение имиджа компании.

Мероприятия по сохранению и укреплению здоровья сотрудников предприятия, профилактика заболеваний и потери трудоспособности являются формированием мотивационной системы работников к здоровому образу жизни, включая здоровое питание и отказ от вредных привычек

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные меры позволят задействовать кадровый потенциал и направить его к достижению наивысших результатов в ежедневной трудовой деятельности, что непременно отразится на итоговых финансовых результатах и станет основой для устойчивого развития производственно-хозяйственной деятельности АО «Транснефть - Сибирь», Управление безопасности в долгосрочной перспективе.

## Заключение

Во время написания диплома, выявлено, что АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности основано для осуществления вида охранной деятельности магистрального нефтепровода системы «Транснефть».

Проведя анализ системы управления мотивацией персонала на АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности сформированы определенные выводы.

Система стимулирования персонала является неотъемлемой частью организации работы с персоналом. Предприятие обеспечивает достойные условия труда и жизни своих работников, постоянно совершенствует оплату труда, повышает профессиональный уровень кадров.

На предприятии действует система материального и нематериального стимулирования с учетом региональных факторов.

В работе проведены исследования на выявление уровня мотивации сотрудников АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности также были проведены анкетирование с целью выявления наиболее значимых мотивационных факторов для сотрудников АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности анализ потребностей персонала, для того чтобы в дальнейшем выработать предложения по совершенствованию системы управления мотивацией на данном предприятии.

В результате чего выяснилось, что для большинства работников данного предприятия наиболее значимыми являются материальные условия (заработная плата, финансовое вознаграждение, выплаты социального характера).

Однако морально-психологический климат не маловажен для организации. В исследуемой организации АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности следует обратить внимание на мероприятия по улучшению морально-психологического климата в коллективе тем более, как

показало анкетирование, сотрудники считают эти показатели весьма важными для мотивации труда.

Таким образом, важными формами мотивации являются моральное поощрение сотрудников, продвижение по службе, повышение квалификации, создания благоприятной атмосферы, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.

Определение эффективности действующей системы мотивации организации АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности проведено. Было установлено, что персонал мотивируется материальными и нематериальными методами, проанализированы показатели экономической эффективности, рассмотрено отношение работников к вопросу трудовой мотивации.

На основе проведенного исследования системы мотивации персонала АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности можно сделать вывод, что система мотивации персонала в организации находится на очень высоком уровне развития. Мотивация персонала сегодня является одной из важнейших составляющих системы управления на предприятии. Потребность в хорошо обученном персонале за последние годы резко выросла, поэтому перед руководителем предприятия теперь стоит невероятно сложная задача – максимально заинтересовать каждого сотрудника достижением поставленной перед ним цели. Многие специалисты по управлению персоналом считают, что именно грамотная мотивация способна вывести работу предприятия на совершенно иной уровень возможностей.

В заключение хочется сказать, что, любой метод мотивации, применяемый руководителем на выбранной организацией стратегии управления человеческими ресурсами, должен, в первую очередь, определять общую стратегию управления персоналом. Мотивация присутствует в реализации всех управленческих функций: контроль и анализ необходимы для оценки деятельности сотрудников, ситуации выбора регуляторов, и построения механизма мотивации.

## Список используемой литературы

1. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арсланов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
3. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // *Экономика Крыма*. – 2019. - № 1. – С. 396-399.
4. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2018. Том 7, №4. С. 84-85
5. Бектемирова, И.Н. Некоторые аспекты стратегии стимулирования труда персонала / И.Н. Бектемирова // Теория и практика инновационной стратегии региона Международный межвузовский сборник научных трудов. Сер. «Теория и практика инновационной стратегии региона»: сб. ст. / ред. Ю.Н. Ключевский. - Кемерово, 2014. - С. 227-234
6. Галимова, А. Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2018. — С. 75-78.
7. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., искр. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. — 352 с.
8. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.

9. Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177-179.
10. Дуванов, Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е.А. Дуванов, И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 2. - С. 7
11. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 464с.
12. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. 2019. № 10. С. 47-48.
13. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. - М.: Инфра-М, 2018. - 254 с.
14. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.
15. Ключевский, А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / А.И. Ключевский // Проблемы науки. - 2017. - № 2. - С. 54-58.
16. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2019. С. 74-77.
17. Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87.
18. Росатом [Электронный ресурс]: Официальный сайт гос. корпорации по атомной энергетике «Росатом»; Оплата труда и социальная политика:

[http://ar2010.rosatom.ru/wps/wcm/connect/rosatom/rosatomgorus/stabledevelopment/progr2/progr2\\_2/](http://ar2010.rosatom.ru/wps/wcm/connect/rosatom/rosatomgorus/stabledevelopment/progr2/progr2_2/). (Дата обращения:15.08.2022).

19. Толстиков, Е.В. Разработка системы материального стимулирования персонала / Е.В. Толстиков // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2015. - № 12-4. - С. 166-169.

20. Туракова, И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом / И.Б. Туракова, С.М. Алтынов, Е.В. Майер. - М.: Инфра-М, 2019. - 191 с.

21. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ)

22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

23. 23 Официальный сайт Транснефти [Электронный ресурс]: - Режим доступа <https://www.transneft.ru/development/staff> /(дата обращения: 02.09.2022).

24. Официальный сайт АО «Транснефть Сибирь» [Электронный ресурс]: Режим доступа <https://siberia.transneft.ru/razvitie/social/koldog> /(дата обращения: 02.09.2022).

25. Федеральный закон от 14.04.1999 №77-ФЗ «О вневедомственной охране».

Приложение  
Структура АО «Транснефть-Сибирь», Управление безопасности

