

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы стимулирования труда на предприятии филиал ООО "РН-Сервис" в г. Красноярск

УДК 005.32:331.101.38:331.108.54

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ4Б1	Бурмыга Анна Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корнева О.Ю.	К.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	К.э.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич О.С.	К.э.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Г.А.	Д.э.н., профессор		

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.03.01 Экономика**

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать знания правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в

Код	Результат обучения
	общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально–экономической эффективности, рисков и возможных социально–экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово–хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
 _____ Барышева Г.А.
 «__» _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3–3Б4Б1	Бурмыга Анна Николаевна

Тема работы:

Совершенствование системы стимулирования труда на предприятии филиал ООО "РН-Сервис" в г. Красноярск	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 2272/с от 25.03.2019

Срок сдачи студентом выполненной работы:	03.06.2019
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Публикации различных авторов по теме исследования в периодических и других изданиях. 2. Статьи с аналитических порталов в сети Интернет. 3. Данные официального сайта ПАО «НК «РОСНЕФТЬ». 4. Результаты производственной и преддипломной практик. 5. Данные, анализа менеджмента Филиала ООО РН–Сервис в г. Красноярск в области стимулирования труда
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Теоретические аспекты изучения системы мотивации и стимулирования персонала 2. Проблемы мотивации и стимулирования в современной организации 3. Организационно–управленческие механизмы мотивации и стимулирования труда в организациях нефтегазовой отрасли 4. Методы измерения эффективности механизмов мотивации и стимулирования труда

	5. Пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала 6. Рекомендации по модернизации системы стимулирования труда персонала ООО «РН–Сервис» г.Красноярск 7. Социальная ответственность
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблицы, рисунки
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность компании	Ермушко Жанна Александровна к.э.н. доцент ШИП
Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке	
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
На русском языке	На английском языке
Введение 1. Теоретические аспекты изучения системы мотивации и стимулирования персонала 2. Организационно–управленческие механизмы мотивации и стимулирования труда в организациях нефтегазовой отрасли. 3. Пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала 4. Социальная ответственность Заключение	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.2019г
---	--------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Корнева Ольга Юрьевна	Кандидат экономических наук		12.01.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3–ЗБ4Б1	Бурмыга Анна Николаевна		12.01.2019

Содержание

Реферат.....	6
Введение	9
1 Теоретические аспекты изучения системы мотивации и стимулирования персонала	12
1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда, эволюция мотивационных теорий.	12
1.2 Материальное и нематериальное стимулирование	20
1.3 Проблемы мотивации и стимулирования в современной организации ..	23
2 Организационно–управленческие механизмы мотивации и стимулирования труда в организациях нефтегазовой отрасли.....	28
2.1 Концептуальные основы мотивации и стимулирования в практике современного менеджмента нефтегазовой отрасли	28
2.2 Методика построения системы мотивации и стимулирования труда наемных сотрудников ООО «РН–Сервис»	34
2.3 Методы измерения эффективности механизмов мотивации и стимулирования труда	39
3 Пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала	52
3.1 Кадровая структура производственного филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск.....	52
3.2 Рекомендации по модернизации системы стимулирования труда сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» г. Красноярск	73
4. Социальная ответственность	89
4.1 Социальная ответственность в филиале ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск.....	
4.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	93
4.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности	96

4.4 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности.....	
Заключение.....	102
Список использованных источников	106
Приложение А Организационная структура предприятия	111
Приложение Б Отчет о динамике текучести персонала по Филиалу ООО "РН–Сервис" в г. Красноярск.....	112
Приложение В Критерии и размер снижения премии	114

Реферат

Выпускная квалификационная работа – 118 с., 9 рисунков, 12 таблиц, 42 источник, 5 приложений, 2 формулы.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, труд, система оплаты труда, трудовые ресурсы.

Объект исследования – филиал ООО «РН–Сервис» г. Красноярск.

Цель исследования – поиск путей совершенствования системы мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятия нефтегазовой отрасли на примере филиала ООО «РН–Сервис» г. Красноярск.

В процессе работы собран и систематизирован материал по вопросам труда и заработной платы в филиале ООО «РН–Сервис» г. Красноярск.

В результате исследования сделаны выводы, какие необходимы мероприятия для усовершенствования системы мотивации и стимулирования труда для повышения производительности в филиале ООО «РН–Сервис» г. Красноярск.

Для повышения производительности предлагаются следующие мероприятия:

- разработать четкую систему премирования всех сотрудников (затраты на ее реализацию не требуются);
- ввести систему доплат за стаж работы в данной компании;
- внедрить систему штрафов за нарушения трудовой дисциплины;
- организовать корпоративные мероприятия для сотрудников компании в свободное от работы время.

Введение

Актуальность темы исследования. Настоящий этап развития экономики в России характеризуется существенными изменениями в системе управления предприятием, что привело к разработке рыночных методов и бизнес-инструментов, направленных на выявление и использование потенциала каждого частного предприятия, исходя из его особенностей.

Со временем развития рыночных отношений в России компании столкнулись с новыми проблемами и задачами в различных областях, особенно коснулось это сферу управления персоналом. Поэтому важность стимулирования и мотивации персонала компании как эффективного инструмента продуктивного управления персоналом значительно возросла. Система управления персоналом, которая функционирует как подсистема управления производством и экономикой бизнеса, а так же регулирует производство продуктов и услуг.

Качественное управление в компании становится возможным только благодаря мотивации сотрудников, так как она повышает рост производительности труда.

Обоснованная оценка и мотивация работников приводит к достижению более высоких показателей труда и улучшению отношения к трудовым ресурсам работников, что приводит к общей прибыльности и конкурентоспособности организации, поддержание и улучшение которой является основной задачей в условиях рынка.

Степень проработки проблемы. Зарубежные исследователи внесли значительный вклад в решение проблем стимулирования и мотивации труда., среди них были такие как: М. Амстронг, А. Маслоу, Ф. Тейлор, В. Зигерт, А. Портер, П. Дракер, С. Янг, С. Адамс, П. Варр, и др.

Вопросам мотивации и стимулирования персонала посвящены работы многих экономистов: Л. В. Бондаренко, М. Н. Громова, В. И. Еремина, Н. А.

Волгина, В. В. Адамчука, А. М. Югая, Ю. П. Кокина, А. А. Никонова, М. П. Тушканова, А. Н. Лубкова, Ю. Н. Шумакова, И. Г. Ушачева, А. И. Рофе, Р. Я. Яковлева и других ученых. Оценивая их вклад в развитие теории и практики мотивации и поощрения, следует отметить, что в исследованиях были рассмотрены общие вопросы данной проблемы.

Анализируя и обобщая научные исследования зарубежных и отечественных авторов по данной теме, они демонстрируют недостаток в теории и методическом развитии оценки, а также в стимулировании персонала на предприятиях в условиях рынка и требуют дальнейшего развития теоретических и практических вопросов мотивации, оценки трудовых ресурсов применимых к российским особенностям местных предприятий на рынке. Недостаточная разработка проблемных аспектов, их актуальность и практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений дипломной работы.

Целью дипломной работы является поиск путей совершенствования системы мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятия нефтегазовой отрасли на примере филиала ООО «РН–Сервис» г. Красноярск.

Достижение цели потребовало решения ряда взаимосвязанных проблем, в частности:

- Определить сущность и понятие системы мотивации и стимулирования персонала, ее место в системе управления персоналом предприятия;
- выявить и согласовать особенности мотивации и стимулирования персонала на предприятии в условиях рынка;
- разработать методы поощрения и мотивации персонала предприятия;
- обосновать рекомендации по совершенствованию мотивации труда персонала предприятия.

Объектом исследования является предприятие.

Предметом исследования являются организационно–экономические отношения, которые возникают в процессе мотивации и стимулировании персонала на предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам оценки труда, управлению персоналом, мотивации, федеральным и региональным нормативно–правовым базам в деловых отношениях, а также, внутренние методические материалы, которые используются в практике работы предприятий.

Основные методы исследования. В работе были использованы общелогические методы (анализ, синтез, обобщение и дедукция), метод сравнительного анализа и моделирования.

1 Теоретические аспекты изучения системы мотивации и стимулирования персонала

1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда, эволюция мотивационных теорий.

На данном этапе времени происходят существенные изменения в сфере управления персоналом. Устойчивое внимание к гуманистическим ценностям в развитых странах произошло в области управления персоналом, которая разработала опыт вовлечения работников во все организационные мероприятия и активизации их творческого потенциала.

Поиск эффективных методов управления трудовыми ресурсами является одной из самых важных задач для компаний различных форм собственности, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Для начала нужно определить разницу между понятиями «стимулирование» и «мотивация».

«Мотивация труда» – это сравнительно новая концепция для отечественной экономики, в связи, с чем на сегодняшний день она изучена в меньшей степени, чем концепция «стимулирование труда». Более того, во многих исследованиях эти понятия отождествляются, что является в корне неверным.

В современных условиях хозяйствования для каждой организации характерно постоянное развитие комплекса стимулов, обладающих своими уникальными чертами. Стимулы необходимы, прежде всего, для побуждения работников к эффективной трудовой деятельности. Кроме того, они способствуют достижению стратегических целей развития предприятия. Функционирование такой системы стимулов получило название «стимулирование».

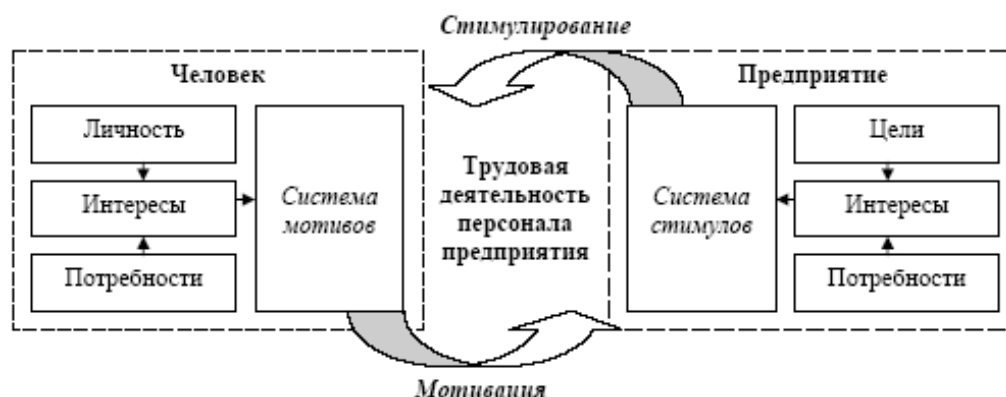


Рисунок 1– Взаимосвязь и различие стимулирования и мотивации труда персонала предприятия [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 9]

Во многих научных работах под стимулированием понимается внешнее воздействие на человека с целью побуждения его к труду.

В свою очередь, в основе мотивации лежит процедура создания системы мотивов, обладающей уникальными особенностями и характеристиками у каждого человека, поскольку она базируется на его индивидуальных интересах и потребностях. Данные мотивы служат для побуждения человека к труду за счет формирования осознания и желания удовлетворения возникающих потребностей путем осуществления трудовой деятельности и получения соответствующих результатов.

Иными словами, мотивацию можно представить как процесс самостоятельного побуждения человека к трудовой деятельности.

При этом важно отметить, что стимулирование, в отличие от мотивации как тактика деятельности – ориентировано на фактическую структуру интересов ценностных ориентаций сотрудника, на большее использование имеющегося трудового потенциала. Можно задуматься о том, что стимулирование и мотивация противоположно направлены как методы управления. Один направлен на закрепление. А другой на изменение сложившейся ситуации. Но в то же самое время они отлично дополняют друг друга. Процессы стимулирования и мотивации могут усиливать друг друга и совпадать.

Таким образом, можно сделать вывод, что даже несмотря на то, что категории «стимулирование» и «мотивация» обладают рядом существенных различий, они являются равнонаправленными, поскольку их цель заключается в побуждении персонала к результативной трудовой деятельности.

Рассматривая современные вопросы и проблемы мотивации персонала, следует обратить внимание на тот факт, что мотивационная система субъекта состоит из нескольких основных составляющих. Как правило, выделяют нематериальный и материальный элементы мотивации труда. Нематериальная сторона мотивации охватывает духовные, социальные потребности человека, тогда как материальная мотивация основывается на идее, согласно которой каждый человек работает для удовлетворения своих экономических нужд. Она включает в себя такие элементы, как премии, повышение заработной платы и др.

Социальные потребности наиболее эффективны в ситуации устоявшихся трудовых и социальных отношений. Чем выше уровень личностного развития, тем неразрывнее и сложнее взаимосвязь материальных, умственных и социальных потребностей, тем систематичнее сфера мотивации.

Для того чтобы повысить мотивацию сотрудников, которые мотивированы на повышении общей эффективности производства, нужны более эффективные системы. Но в то же самое время нужно побуждать сотрудников на улучшение общих экономических показателей, от которых может зависеть конкурентоспособность компании, и таким образом тесно связать результаты работы с заработной платой. Следует предоставлять больше заработной платы, на основе результатов работы, так, например, один или два платежа не смогут мобилизовать персонал для ежедневной тяжелой работы, поскольку время между затратами на оплату труда и оплатой очень велико.

В современных реалиях деньги выступают в роли важнейшего средства и ресурса удовлетворения важнейшей потребности человека – потребности в самосохранении. В связи с этим, в подавляющем большинстве случаев основным фактором, влияющим на выбор человеком места работы или сферы деятельности в целом, является материальная выгода. При этом в данном случае уровень развития личности и система ценностей играют лишь второстепенную роль.

Как показывают данные последних исследований, в понимании молодого поколения деньги представляют собой важнейший и определяющий элемент множества сторон жизнедеятельности.

Иными словами, современная молодежь считает деньги проявлением индивидуальных способностей, а также заслуг человека, которое приобретает характер своего рода «продолжения» человека. Более того, для многих молодых людей деньги служат механизмом регулирования межличностных отношений, а также выступают в роли средства социального сравнения. Согласно наиболее распространенному описанию процесса формирования восприятия (понимания) качества жизни, связанный с ним субъективный опыт базируется, прежде всего, на таких сферах жизнедеятельности, как жилье, образование, профессиональная деятельность, социальные отношения и семейная жизнь и т.д.

Современные условия формируют множество предпосылок создания своего рода «символической ауры» денег в восприятии зрелого человека. В свою очередь, это обуславливает возникновение различных противоречий в сознании, что не только является причиной многих кризисных ситуаций в области профессионального становления, но и способно крайне отрицательно сказаться на качестве жизни человека. Согласно результатам недавних опросов, в качестве ключевых детерминант субъективного качества жизни выступают следующие элементы:

- удовлетворенность субъекта жизнедеятельности своим доходом;

- удовлетворенность в социально–экономическом отношении, а именно собственным положением в системе «бедные – богатые»;
- динамика финансового положения человека;
- совокупность ожиданий человека от его финансового состояния в будущем и экономической ситуации в стране в целом;
- уровень влияния символической составляющей денег;
- отсутствие представления денег в качестве эффективного средства регулирования любых сфер жизнедеятельности и др.

Этим объясняется тот факт, что материальное состояние человека играет колоссальную роль в контексте субъективных ощущений качества жизни и удовлетворенности ею.

При этом важно отметить, что с материальным аспектом связаны не только социальные потребности человека (такие как, к примеру, его принадлежность к той или иной социально–экономической категории), но и совокупность его духовно–социальных потребностей, к которым можно отнести, к примеру, потребность в утверждении своего жизненного стандарта. Данный факт позволяет судить в значительном сокращении, как мотивации труда, так и мотивационной сферы. [2, с. 10]

Исследователи сходятся во мнении, что существует несколько основных аспектов, влияющих на выбор профессии. Прежде всего, это мотивы потенциального субъекта профессиональной деятельности. Не менее важным элементом выбора профессии являются непосредственно способности потенциального субъекта профессиональной деятельности. И в качестве третьей фундаментальной составляющей выступает текущая ситуация на рынке труда, а именно возможности по реализации этих способностей.

Вышеописанные составляющие представляют собой внутренние условия выбора сферы деятельности, которые определяют рациональность и успешность данного решения.

В свою очередь, внешними факторами служат: конъюнктура рынка труда, востребованность определенной профессии, а также её престижность. Иными словами, данную категорию составляют преимущественно социально–экономические факторы. При этом, как показывают последние тенденции, в современном мире молодые люди отдают предпочтение внешним факторам в ущерб личностному развитию и собственным предпочтениям.

Преобразование мотивационной сферы личности во многом обусловлено изменениями, которые затрагивают самооценку человека как субъекта определенной сферы деятельности. Такая самооценка, которую также называют «профессиональная Я–концепция», выступает в роли механизма регулирования мотивационных состояний, непосредственно связанных с рефлексией уровня способностей человека, его профессиональных навыков, системы ценностей, знаний и др. [2, с. 10]

При этом следует отметить, что изменение ценностных ориентаций способно повлиять и на динамику мотивационной сферы. Считается, что самым устойчивым её элементом служит направленность личности как совокупность устойчивых побуждений человека.

В основе такой категории, как направленность личности, лежит непрерывный процесс взаимодействия человека с окружающей его социальной средой. Этот же процесс влияет и на формирование системы ценностных ориентаций человека.

При этом важно понимать, что мотивация трудовой деятельности является многоаспектной и многокомпонентным понятием. Во все времена трудовая деятельность в её традиционном понимании считалась процессом, на который оказывает влияние множество условий и факторов как внешнего, так и внутреннего порядка. В современных условиях Российской Федерации важнейшая потребность и объективная необходимость субъекта профессиональной деятельности – самозащита и самосохранение. В качестве

фундаментального инструмента реализации данной потребности и выступают деньги, в связи с чем содержательные аспекты труда, а также его условия приобретают второстепенный характер в ходе определения профессии и места работы человеком. Говоря иными словами, на сегодняшний день происходит своего рода «сужение» мотивационной сферы, а также её переориентирование в направлении материальной стороны. [2, с. 10]

Предполагается, что в обществе, путь развития которого носит исключительно прозрачный и понятный характер для всех групп населения, существует устойчивая система законов, общепринятых принципов и норм, которые дают возможность субъекту определенной деятельности выдвигать предположение о потенциальном размере доходов, который позволит ему успешно построить собственную жизнь с учетом его индивидуальной совокупности ценностных ориентиров. Однако в то же время в современных реалиях нередко возникает ситуация, когда рост доходов человека не выполняет защитную функцию, а, наоборот, становится причиной возникновения множества новых проблем. Таким образом, можно сделать вывод, что у всех слоев нашего общества потребности в защищенности депривированы, а это, в свою очередь, обуславливает формирование такого явления, как бездуховность, которая представляет собой противоречие жизнедеятельности личности общепринятым законам и правилам.

В связи с этим, выделяют ряд основных векторов государственной социальной политики, реализация которых необходима для решения обозначенных проблем:[2, с. 10]

- 1) расширение производства, повышение его эффективности;
- 2) активная работа в области обеспечения удовлетворения базовых потребностей граждан;
- 3) совершенствование механизма мотивации профессиональной деятельности.

Говоря об увеличении эффективности производства, следует отметить, что это является одним из ключевых условий преобразования и развития мотивации поведения населения. Важно понимать, что в современных условиях изменения, происходящие в области экономического развития и экономического роста страны, способны оказать существенное влияние на мотивационную сферу каждого человека.

В свою очередь, успешное удовлетворение основных потребностей занятого населения предполагает наличие структурированной системы стимулирования труда, созданной государством. Такая система должна не только способствовать росту трудовой активности, но и служить одним из важных элементов реализации государственной стратегии развития.

Тем не менее, необходимо обратить внимание на тот факт, что деятельность и природу ценностных ориентиров личности невозможно рассматривать как совокупность субъектных и объективных закономерностей становления и развития мотивационной сферы. Личность – это более широкое понятие, отражающее социальную природу человека. В таком понимании личность предполагает функционирование комплекса субъективно–личностных, субъектных и объективных взаимосвязей.

Под субъектно–личностными взаимосвязями (закономерностями) понимаются тенденции становления и развития мотивационной сферы, характеризующиеся высоким уровнем устойчивости. При этом такие закономерности формируются самой личностью на сознательном уровне. Они базируются, прежде всего, на осознаваемых человеком нравственных принципах, установках, ценностных ориентациях и процессах целеобразования. [2, с. 10]

1.2 Материальное и нематериальное стимулирование

Стимулирование труда представляет собой систему мер воздействия на персонал, в основе которой лежит поощрение (наказание) работников за их трудовую деятельность и вклад в развитие всей организации, необходимый для достижения определенных целей. [3, с. 38–41]

Согласно одному из наиболее распространённых определений, стимулирование – это внешнее воздействие на личность или коллектив, направленное на удовлетворение потребностей.

При изучении концепции стимулирования ученые рассматривают такие его аспекты, как взаимовлияние реакций на определенные внешние воздействия, поведение в отсутствии побуждения, а также определение характера воздействий, способных обеспечить достижение необходимых целей.

При этом последний из вышеуказанных элементов стимулирования является составной частью процесса управления, представляющего собой влияние на управляемую систему, целью которого является достижение требуемого характера её функционирования.

Изучая природу стимулирования, необходимо акцентировать внимание, прежде всего на тех условиях и факторах, которые обуславливают поведение человека и усиление его деятельности. Ключевыми факторами служат потребности человека, его индивидуальные интересы, а также стимулы и мотивы.

В качестве так называемого внутреннего вознаграждения выступают нравственно–психологические (или моральные) побудительные силы, такие как чувство удовлетворенности собственным трудом, ощущение принадлежности к трудовому коллективу и т.д.

В свою очередь, внешнее вознаграждение человека составляет материальная сторона, а именно: заработная плата и её повышение, продвижение по карьерной лестнице, разного рода премии и др.

Условно процесс мотивации можно разделить на несколько последовательных этапов:

- возникновение потребностей, а также осознание их работниками;
- определение наиболее подходящих путей обеспечения потребности;
- выбор вектора действий, направленных на удовлетворения потребности;
- непосредственно реализация действий;
- заключительный этап – получение вознаграждения за осуществление действий и удовлетворение потребности.

При этом в контексте мотивации труда, в основе процесса управления должно лежать определенное воздействие на интересы субъектов профессиональной деятельности для повышения её результативности и эффективности.

Важно понимать, что эффект от влияния стимулов будет наиболее сильным в том случае, если механизм стимулирования носит предельно прозрачный и демократичный характер, а размер материального вознаграждения будет постепенно повышаться. Кроме того, грамотно сформированная система мотивации предполагает взаимосвязь и взаимодополняемость моральных и материальных стимулов.

Материальную форму стимулирования составляют денежные выплаты, а также иного рода вознаграждения в натуральном виде (непосредственно заработная плата, надбавки, премии и др.). В свою очередь, моральные стимулы представляют собой средства привлечения людей к труду, основанные на повышении значимости трудовых заслуг, а также формировании отношения к труду как к высшей ценности (социальный статус, престиж компании, должность и т.д.). [4]

Согласно распространенной идее, сотрудник выбирает место работы, исходя преимущественно из материальных потребностей, то есть в зависимости от размера оплаты труда, однако он остается в организации в течение долгого времени лишь в том случае, если его устраивают все аспекты труда и сама компания в целом. Следует согласиться с данным утверждением, поскольку в современных условиях разностороннего и высококвалифицированного специалиста интересует не только размер заработной платы, но и условия труда, различные социальные аспекты, а также психологический климат в организации. Так, многие работники при выборе места службы ориентируются на миссию компании, учитывают глобальную цель её деятельности, поскольку это может послужить важным условием самореализации сотрудника за счет усиления его ощущения своей значимости в рамках данной организации. [4, с. 295]

Кроме того, еще одним важным элементом, относящимся к моральной стороне стимулирования, относится участие сотрудников в планировании, которое представляет собой неотъемлемый аспект деятельности любой компании. Как правило, планы создаются только руководящими лицами, тогда как рядовые сотрудники являются лишь исполнителями. Однако в таком случае, если не учитывается мнение сотрудников, нередко можно столкнуться с сопротивлением. Обратно этому, при вовлечении сотрудника в процесс планирования он будет осуществлять активный поиск путей осуществления планов, тем самым способствуя формированию ощущения личной ответственности за достижение поставленных целей. Иными словами, это позволит перенаправить усилия сотрудника на решение задач, а не на сопротивление.

Мощным мотивирующим фактором, который привязывает сотрудника к фирме, является также возможность регулярного повышения своего профессионального уровня.

Три модели стимулирования характерны для западноевропейских компаний:

- премиальная, которая включает выплаты, размер которых связан размерами прибыли или дохода компании;
- премиальная, которая предусматривает выплаты, размер которых устанавливается учитывая индивидуальные результаты труда;
- без премиальная – в которой заработная плата выполняет функции стимулирования труда.

Путем привлечения работников к участию в прибылях реализуются премиальные модели оплаты труда (получают из прибыли компаний дифференцированное годовое вознаграждение).

Достаточно банальный тезис о стимулировании сотрудников через вовлечение их в управление предприятием получил интересное развитие в практике обучения действием, которая представляет собой набор технологий по формированию из персонала рабочих групп для решения реальных проблем. Практика такой работы позволяет сотрудникам под новым углом взглянуть на привычные межличностные конфликты, попытаться найти общие задачи, которые определяют выживание и развитие всей организации, то есть максимально использовать свои потребности в саморазвитии и самореализации. [1, с. 87]

1.3 Проблемы мотивации и стимулирования в современной организации

Результатом проявления собственно психологических закономерностей субъективно личностного и субъектного панов является развитие мотивации труда. Возможно, предположить, что развитие стимулирования и мотивации труда современного человека движется в

направлении развития мотивации путём достижения успеха и мотивации нравственного поведения.

В связи с этим выделяют такие проблемы стимулирования и мотивации труда, как:

1. Правовые проблемы.

В современных условиях сотрудник фактически не имеет возможности обезопасить себя от тоталитарного психологического воздействия, сопряженного с созданием и функционированием системы мотивации. Нередко возникают ситуации, когда персонал несет определенный урон, обусловленный злоупотреблением работодателями собственными полномочиями и властью.

Как правило, наиболее ярко подобные проблемы проявляются в крупных организациях и городах. Квалифицированный специалист, находясь в такого рода условиях, имеет четкое осознание собственной ценности, в связи с чем он понимает, что сумеет всегда найти работу. Это обуславливает возникновение такой задачи для руководителей организаций, как удержание персонала при одновременном извлечении максимального количества прибыли. Для этого на практике используется множество различных инструментов, таких как прибавки к заработной плате, социальные выплаты, системы ссуд и т.д. Вследствие функционирования такой системы сотрудник, в сущности, приобретает характер «винтика» в организации. Также в современных реалиях зачастую на работниках могут ставиться психологические опыты в целях усиления и укрепления эмоционального подчинения персонала. [5, с. 10]

В условиях Российской Федерации можно говорить о фактическом отсутствии механизмов противодействия разного рода мерам управления мотивацией персонала, противоречащим общепринятым нормам морали и права. Так, к примеру, несмотря на тот факт, что в Трудовом Кодексе Российской Федерации содержится статья об обеспечении права работников

на защиту личного достоинства в процессе осуществления трудовой деятельности и сохранность персональных данных, в ТК РФ, в сущности, отсутствует механизм для реализации этих прав. Аналогичная ситуация характерна и в области защиты работников от дискриминации в сфере труда.

При этом проблемы мотивации труда становятся всё более актуальными и насущными для людей, которые находятся в условиях неформальных трудовых отношений. По разным оценкам, не менее 10% российских компаний прибегают к неформальному найму сотрудников и временных рабочих.

2. Экономические проблемы.

Категория экономических проблем мотивации и стимулирования труда связана, прежде всего, с отсутствием устойчивой взаимосвязи результата труда и оплаты труда, низким уровнем заработной платы.

Проблема невысоких заработных плат стала наиболее актуальной для России с переходом на рыночную экономику. Тем не менее, следует отметить, что данная проблема существовала и раньше.

Важность проблемы низкого уровня заработных плат состоит в том, что она в некотором смысле «отучает» сотрудников работать, а незначительное повышение заработной платы не является эффективным решением данной проблемы, так как с позиции работника она всё еще остается невысокой.

У работников, которые в течение длительного периода получали заработную плату в неудовлетворительном размере, не соответствующем их квалификации и навыкам, отмечалось падение трудовой активности, ухудшение результатов труда, что не менялось даже при повышении заработной платы.

3. Социально–психологические проблемы.

Эта категория проблем относится к профессиональной мотивации, демотивации, а также неразрывно связана с чертами и особенностями российской системы социальной защиты.

Как правило, наиболее сильные мотиваторы – это базовые и основные потребности человека. Несмотря на то, что чрезмерно высокий уровень социальной защиты служит демотивирующим фактором, полное её отсутствие также не способствует мотивации работников. Среди одного из наиболее существенных и всеобщих демотиваторов следует выделить МРОТ – минимальный размер оплаты труда. Его демотивирующий характер обусловлен тем, что уровень минимальной заработной платы в несколько раз ниже реального прожиточного минимума. Более того, ситуацию обостряет и тот факт, что это дает возможность работодателям извлекать большую прибыль, экономя на заработной плате.

Изменением сложившейся структуры личности и деятельности, которая негативно складывается на профессиональной деятельности, взаимодействии с коллегами, продуктивности труда является профессиональной деструкцией или демотивацией.

К проявлению профессиональной усталости приводит многолетнее выполнение одинаковой профессиональной деятельности, а также к появлению психологических барьеров, утрате профессиональных навыков и умений, обеднению способов выполнения деятельности, снижению работоспособности. Связаны такие явления с профессиями, связанными с работой с населением. Например, такие как педагоги, руководители, предприниматели, менеджеры, работники сферы обслуживания.

4. Управленческие проблемы

Различия национальные в управлении связаны с социально–психологическими и социокультурными особенностями сотрудника.

Как отмечал Н.А. Бердяев, Россия является наиболее без государственной и анархической страной, и при этом она самая

бюрократическая. В связи с этим, авторитарная форма правления во многом обусловлена историческими факторами развития российского общества, так как менталитет русского народа предполагает подчинение более сильному, а также уход от личной ответственности. Всё это обуславливает предпочтительность авторитарного стиля управления в России.

Необходимо понимать, что человек – это ключевой ресурс в современном обществе, а также базис конкурентоспособности каждой организации. В этой связи, вопросы эффективности механизма его эксплуатации и определения наиболее оптимальных форм извлечения прибавочной стоимости вместо улучшения гибкости трудового процесса приобретают большую значимость в настоящее время.

5. Проблемы нравственного порядка

С воровством в организациях связан нравственный аспект проблем мотивации труда.

Не только российской проблемой является проблема воровства сотрудников на предприятиях. Ежегодно в размере 30–50% потерь бизнеса в процессе деятельности связаны с воровством служащих. С особенностями российского менталитета связывают данную проблему в России. Многие российские сотрудники проблему воровства на предприятиях считают нормой. Связывают это с тем, что работнику недоплачивают. И именно поэтому он имеет моральное право своровать то, и в том размере, в котором ему не доплатили. Но при увеличении заработной платы и размера социальных выплат проблема воровства на предприятиях заметно снижается.

2 Организационно–управленческие механизмы мотивации и стимулирования труда в организациях нефтегазовой отрасли

2.1 Концептуальные основы мотивации и стимулирования в практике современного менеджмента нефтегазовой отрасли

Прежде чем рассмотреть концептуальные основы мотивации и стимулирования в практике современного менеджмента нефтегазовой отрасли, дадим определение понятию концепция. Концепция (от лат. *conceptio* — «понимание», «система» – это определенный способ понимания, интерпретации любого явления; основная точка зрения, руководящая идея для их охвата; система взглядов на явления в мире, природе, обществе; основная идея, конструктивный принцип – в научной, художественной, технической, политической и иной деятельности; совокупность взглядов, связанных друг с другом и исходящих друг от друга; система способов решения проблемы; способ понимания, различения и интерпретации любого явления, порождающего его собственные соображения и выводы. [6, с. 656]

Концепция мотивации – это понимание того, как реализовать основные функции мотивации: мотивация к действию, направление, контроль и поддержание поведения для достижения цели.

Такие ученые как, Тейлор и Форд выступают за технологическую концепцию мотивации и стимуляции. В данной концепции даже человек действует не как объект управления, а только работа, которую он выполняет. Естественно, когда сложная работа делится на небольшие индивидуальные операции, когда каждая операция определяется временем и ценой, остается только выбрать подходящие физические параметры человека, который будет выполнять все эти операции в определенное время, с определенным качеством и ставкой. Таким образом, в классическом смысле мотивации стимул в виде заработной платы был в основном единственным, который

использовался в практике управления. Основной формой вознаграждения была денежная работа, а классическое понятие мотивации и стимуляции не предусматривало ситуации превышения нормы.

Концепция дефицита (концепция дефицита) мотивации и стимуляции была разработана в условиях плановой экономики. На его формирование повлияли три основных фактора: низкая стоимость человека в целом, остаточный принцип финансирования социальной сферы, направленность на развитие государственных потребительских фондов. Низкая человеческая ценность была характерна для всего периода плановой экономики нашей страны. Только с восьмидесятых стало ясно, что наиболее прибыльными в экономическом и социальном плане являются инвестиции в человека и, в частности, в развитие его профессионализма. До сих пор, действительно, человеческие ресурсы использовались на основе идей об их неиссякаемости, высокой выносливости, терпении. [7, с. 416]

Ментальная концепция мотивации и стимуляции характерна для девятнадцатого века, когда глобалистские тенденции не так заметны, международные общества только начинают самоутверждаться и их собственные основы управления все еще формируются. Психический подход к мотивации и стимулам оставался на протяжении всего двадцатого века и характеризовался главным образом для стран, которые каким-то образом отличаются в культуре развитых европейских стран и сохраняют изоляцию, чтобы защитить себя от их влияния. Наиболее развитая форма этой концепции характерна для стран Дальнего Востока, к которым относятся Япония, Южная Корея, Тайвань и некоторые другие.

Патриархальная концепция мотивации и стимуляции близка к предыдущей. Однако в этой концепции различных мест основное внимание уделяется использованию различных стимулов перевозчиками (источниками) таких стимулов. Создание стимулов осуществляется в следующих областях: ваш бизнес, директор, наставник, коллеги. Другими словами, каждая

стимулирующая мера обычно связана с конкретным лицом или министерством структуры управления организации. Этот подход к мотивации и стимуляции особенно характерен для малого бизнеса и в настоящее время широко распространен во многих развитых странах. Наиболее характерной особенностью отношений между персоналом и руководством (владельцем) в малом бизнесе является личный контакт, который позволяет индивидуализировать стимул и увеличить его влияние, что всегда сложно в крупных или средних компаниях. И есть еще одна положительная особенность, которая проистекает из контактов отношений в малом бизнесе. Это связано с тем, что здесь, как стимулирующий фактор, личность носителя стимула, его авторитет, профессионализм и педагогический дар имеют большое значение. [8, с. 87]

Все вышеупомянутые понятия мотивации и стимуляции характеризуются одной характеристикой: они в основном сосредоточены на эффективном использовании существующей работы и творческого потенциала человека без особого внимания к его развитию или созданию условий жизни, которые позволяют увеличить производственные мощности персонала. Управление людскими ресурсами, основанное на этих концепциях, в основном выглядит следующим образом:

- выберите людей, необходимых для эффективного использования в производстве;
- подготовка людей к интеграции в производственную линию;
- дисциплина и ясность реализации основных стандартов организационного поведения;
- уволить часть персонала или свести к минимуму расходы на переподготовку в случае экономических трудностей или технической и технологической модернизации.

Следовательно, сотрудник (персонал) и работодатель (организация) связаны только одним обстоятельством, а именно необходимостью работы работодателя и получением средств, необходимых для жизни работника.

Корпоративная концепция мотивации и стимуляции преодолевает недостатки вышеупомянутых концепций и наилучшим образом отвечает современным требованиям развивающейся экономики, которая важна для российских предприятий (компаний). [6, с. 656]

Далее рассмотрим концепции теории мотивации – систему мер и механизм их использования, целью которой является поиск способов инициирования интересов в деятельности и создание мотивов для работы сотрудников.

Современные теории мотивации можно разделить на две группы: зарубежные (инструментальные, субстантивные, процедурные) и национальные.

Зарубежные теории мотивации.

Инструментальные теории мотивации. Инструмент (лат. инструмент) – объект, устройство, механизм, машина или алгоритм, используемый для целевого объекта: его изменения или измерения для достижения полезного эффекта. "Инструментальность" – это вера в то, что если мы сделаем одну вещь, она приведет к другой. В самой примитивной форме инструментальные теории мотивации утверждают, что люди работают только за деньги. [9, с. 640]

Суть инструментальных теорий мотивации заключается в том, чтобы убедиться, что сильная мотивация рабочих на работе необходима:

- 1) четко регулировать и организовывать работу;
- 2) переход к формам оплаты в монете для предотвращения снижения ставки в монете;
- 3) равномерное обучение для всех работников с точки зрения мотивации;

4) компенсация» текущего «увеличения прибыли».

Данные теории мотивации основаны на принципе консолидации и так называемом законе исследования. Мотивация для этого подхода широко применяется и всегда применяется. При определенных обстоятельствах это может быть очень эффективным. Но они полностью основаны на внешнем контроле и не признают ряд других человеческих потребностей. Они также не учитывают тот факт, что формальные системы контроля могут оказать значительное влияние на неформальные отношения между работниками.

Проблемные области инструментальных теорий:

- акцент делается на стимуляции материального;
- внутренние мотивационные факторы не учитываются;
- применяется единый подход к мотивации сотрудников.

Инструментальные теории мотивации появились во второй половине XIX века и сосредоточились на экономических результатах и необходимости рационализации работы. Они происходят из методов Фредерика Уинслоу Тейлора (1911), который считал, что человек будет мотивирован на работу, если награды и штрафы напрямую связаны с выполнением его работы, то есть награды зависят от производительности. Другими представителями инструментальных теорий мотивации являются Генри Лоуренс перчатка (1910), Генри Форд (1914).

Теории мотивационного содержания основаны на определении потребностей людей и их роли в мотивации. Представителями этой теории являются Авраам Маслоу (1954), Клейтон Альдерфер (1972), Дэвид Макклелланд (1953), Фредерик Херцберг (1957), Дюклас Макгрегор (1960), Уильям Оучи (1981).

Процедурные теории мотивации в основном основаны на том, как люди ведут себя на основе их восприятия и знаний. Основные процедурные теории: теория консолидации («укрепление») Берра Фредерика Скиннера (1938), теория ожидания Виктора Врома (1964), теория правосудия Джона

Стейси Адамса (1965), мотивационная модель Портера–Лоулера (1968), Дуглас Макгрегор (1960), Уильям Оучи (1981), теория определения целей Эдвин Локк (1968), теория справедливости, теория участия работников в принятии решений и право на формирование групп (50–60-е гг. XX век), социальная теория поведения в соответствии с опытом и нормами социальной группы (1908–социолог Росс).

Иностранные теории мотивации дополняют друг друга и не исключают друг друга. Развитие теории мотивации носило эволюционный характер и во многом было связано с развитием промышленных отношений на определенном историческом этапе. [10, с. 112]

Развитие мотивационных теорий в России во многом связано с развитием психологии и изучением психофизических процессов. Следует отметить, что среди отечественных ученых наибольший успех в развитии теории мотивации достигли такие ученые, как Л. С. Выготский и его последователи А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Изучали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, не рассматривали проблемы производства. Именно по этой причине их работа не была разработана. Но надо признать, что все основные положения теории выгодны и адаптированы к производственной деятельности. Очевидно, что эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Вместе с тем она не учитывает самые насущные потребности в человеческих проблемах.

В России проблема мотивации трудовой деятельности связана с руководством, которое в настоящее время еще мало изучено. Начало 90-го века отмечено в национальной истории как этап перехода от администрации к рыночной экономике. В результате эти изменения повлияли на растущую актуальность и внимание к вопросам мотивации в российском обществе. Многие ученые в области мотивации к работе сочли, что механическая передача иностранных теорий мотивации российской деятельности не является правильным выбором. Это объясняется главным образом

умственными различиями между людьми и уровнем развития управления. Таким образом, по результатам социологических исследований в середине 1990-х годов около 80% сотрудников верили – «каждый по своим способностям, каждому – по своим потребностям». В связи с этим в нашей стране разработана концепция мотивационной теории трудовой деятельности с акцентом на различные сегменты общества, российской экономики и категории работников в организациях.

2.2 Методика построения системы мотивации и стимулирования труда наемных сотрудников ООО «РН–Сервис»

ООО «РН–Сервис» предлагает большие возможности для того, чтобы сотрудники раскрывались и реализовывали свой собственный потенциал, а так же продвигались по карьерной лестнице. Компания уделяет первостепенное внимание созданию максимально комфортных условий для труда сотрудников, обеспечению их комплексом социальных гарантий, льгот и выплат. Руководствуясь конвенциями МОТ, ООО "РН–Сервис" соответствует международным стандартам в области свободы объединений, заработной платы, рабочего времени и условий труда, оплаты труда работников, социального обеспечения, предоставления оплачиваемых отпусков, охраны труда и др.

Кадровая политика ООО «РН–Сервис» – это комплексная система взаимодействия с персоналом, которая направлена на достижение стратегических целей компании ООО «РН–Сервис».

Главные цели кадровой политики:

- 1) Привлечение высококвалифицированного персонала для реализации текущих и будущих задач ООО «РН–Сервис».
- 2) Создание условий для обеспечения и оптимального использования высококвалифицированного персонала.

3) Обеспечить непрерывный рост профессиональной подготовки сотрудников и высокий уровень «качества персонала».

4) Создание и повышения эффективности системы кадрового резерва для наиболее лучшего использования кадрового потенциала ООО «РН–Сервис».

5) Развитие корпоративной культуры и поддержание благоприятного морального и психологического климата.

Каждый сотрудник ООО «РН–Сервис» участвует в системе обучения с целью повышения уровня профессионализма и развития внутреннего потенциала сотрудника.

Обучение и повышение квалификации персонала обеспечивается с помощью постоянно действующей и расширяющейся системы образования.

Главные составляющие системы образования общества:

- соответствие образования целостной стратегии развития ООО " РН–Сервис»;
- планирование и координация обучения, проверка качества и эффективности системы обучения;
- использование современных и эффективных форм образования, основанных на экономической и методической целесообразности их применения;
- разработка новых форм обучения;
- индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов;
- возрождение института наставников и включение высококвалифицированных специалистов в эту работу, в то время как статус наставника должен быть не только почетным долгом и признанием авторитета, но и основой для материального вознаграждения;
- активная политика обеспечения непрерывности управления, целенаправленная подготовка управленческого резерва.

Политика управления человеческими ресурсами в компании ООО «РН–Сервис», направленна на создание эффективного механизма управления персоналом на основе социального партнерства в рамках основной деятельности компании ООО «РН–Сервис».

Для всех сотрудников компания ООО «РН–Сервис» создает благоприятные условия для развития, социального обеспечения, улучшения условий труда. В рамках этих задач ООО «РН–Сервис» осуществляет следующие мероприятия:

- добровольное медицинское страхование;
- страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- организация спортивных и культурных мероприятий;
- организация социальных мероприятий для детей сотрудников компании;
- предоставление финансовой помощи по различным аспектам социальной ориентации (вступление в брак, рождение ребенка и т.д.).

Наиболее важным элементом кадровой политики ООО «РН–Сервис» является система материальных стимулов для персонала, которая обеспечивает достижение стратегических целей ООО «РН–Сервис» на основе установления взаимосвязи между результатами деятельности предприятия и индивидуальным вкладом каждого работника.

Стратегические цели управления персоналом в ООО «РН–Сервис»:

- выбор системы;
- управление талантами, развитие навыков, обучение;
- развитие систем стимулирования и создание культуры взаимодействия;
- развитие эффективности и организационной эффективности.

В соответствии со стратегией и миссией ООО «РН–Сервис» на ФМИ

имеется следующая система оплаты и стимулирования персонала (Рисунок 2).

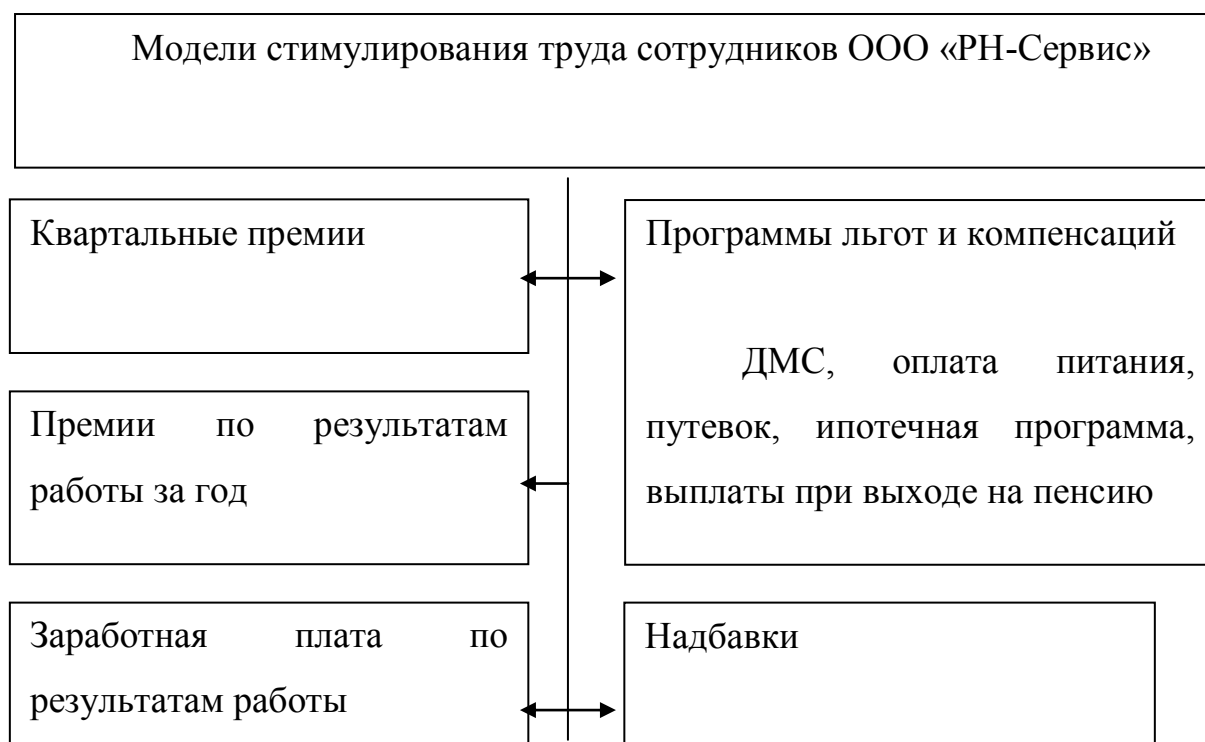


Рисунок 2 – Модели стимулирования труда сотрудников ООО «РН–Сервис» (составлено автором)

Заработная плата рассчитывается на основе навыков и обязанностей, необходимых для занятости, а также общей оценки выполняемой работы, ответственности, соблюдения трудовой дисциплины и производительности. Все сотрудники имеют право на получение информации об основных принципах оплаты труда.

Проводится ежегодное исследование заработной платы, в рамках которого работодатель стремится установить конкурентоспособную зарплату, которая должным образом отражает функции, обязанности и возможности каждого сотрудника.

При определении суммы увеличения заработной платы работодатель учитывает следующие факторы:

1) российский рынок труда. Особое внимание уделяется другим нефтяным компаниям. Для этого используются независимые рыночные

исследования.

2) индивидуальная оценка производительности: компания использует систему оценки производительности, чтобы правильно измерить индивидуальный вклад сотрудника в работу ООО «РН–Сервис». Результаты этой оценки отражаются в ежегодном увеличении заработной платы и ежегодных премий.

Размер премий может быть проиндексирован после согласования с администрацией и профсоюзным комитетом. Компенсация также выплачивается в случае смерти, временной нетрудоспособности, болезни или несчастного случая.

Как показано в приведенном выше примере, стимулирующий эффект достигается за счет создания конкурентоспособных зарплат с учетом изменений в заработной плате в регионе и тенденции к увеличению стоимости жизни. Материальные стимулы в основном сосредоточены на базовой заработной плате и премиях. Дополнительным подкреплением материальной мотивации является система премий и страхования. Моральные и другие виды мотивации достигается за счет улучшения условий труда и других аспектов.

Одной из важных областей работы с сотрудниками ООО «РН–Сервис» является улучшение нефизической системы мотивации сотрудников, которая имеет большое значение в ООО «РН–Сервис». Нематериальные мотивационные программы включают соревнования по профессиональным навыкам, спортивные соревнования, развлекательные и развлекательные мероприятия, сеансы делового общения. В ООО «РН–Сервис» ежегодно присуждаются два вида почетных званий, являющихся корпоративными знаками отличия: «Почетный работник РН «ООО «РН–Сервис» и «Ветеран «ООО «РН–Сервис».

Социальный пакет большинства предприятий (компаний) включает добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев,

оплату продуктов питания, финансовую помощь, оплату ваучеров и другие льготы. В рамках договора добровольного медицинского страхования сотрудники ООО «РН–Сервис» получают консультации врачей, а при необходимости – лечение в основных клиниках страны. Компания также проводит ежегодные медицинские осмотры (профилактические осмотры) для сотрудников.

Для оказания помощи сотрудникам в приобретении жилья в некоторых регионах предусмотрена корпоративная ипотечная программа. Она предусматривает компенсацию компанией части процентов, уплаченных сотрудником в банке за пользование кредитом, или предоставление кредита для оплаты авансового платежа при сдаче.

Компания так же активно сотрудничает с профсоюзами. Профсоюзные организации, объединяющие более двух третей сотрудников ООО «РН–Сервис», участвуют в решении вопросов, затрагивающих профессиональные, социальные и трудовые права и интересы работников.

2.3 Методы измерения эффективности механизмов мотивации и стимулирования труда

Руководители предприятий прекрасно понимают, какую роль играет мотивирование сотрудников, и уделяют этому большое внимание. Выбор в пользу того или иного метода мотивации основывается на внутреннем либо внешнем опыте. В них входит комплекс мероприятий, целью которого является поднятие интереса у сотрудников к рабочему процессу и, как следствие, росту качества труда.

Каждый результат должен иметь какой-то измеряемый показатель. Но в случае с мотивированием нет какой-то единой системы оценок, редко компании проводят оценку данного показателя. Но при использовании

оценочного метода можно оценить его эффективность, спланировать бюджет и в случае чего своевременно внести определенные коррективы.

Найти способы решения данной проблемы можно при помощи изучения практических примеров из различных сфер бизнеса.

1. Постановка цели и задач системы мотивации

Методика оценивания определяется исходя из целей, которых хочет достичь компания в ходе внедрения данной системы. Существуют три главных вида этих целей:

- 1) повышения интереса со стороны сотрудников;
- 2) качество труда;
- 3) ответственный подход к работе.

Способ определения эффективности показателей выбирается в зависимости от поставленных целей. Следом за целями идут задачи, например, улучшение атмосферы внутри коллектива.

Критерий, отображающий качество или количество проделанной работы сотрудника, является показателем эффективности труда:

- соответствие поставленным целям;
- наличие необходимой информации;
- поддается сбору и анализу;
- динамичность.

В данный конкретный момент времени значение показателя вряд ли может быть полезным. Необходимо отслеживать результаты на протяжении какого-то временного интервала. Чтобы полученные данные можно было сравнить, они должны быть получены на основе одной и той же методики.

Отбор показателей зависит материальных и временных ресурсов. При использовании комплексного подхода выделяются следующие виды эффективности: экономическую, социальную и целевую.

2. Выбор показателей эффективности систем мотивации

Прямые показатели экономической эффективности

Согласно ISO 9000:2000 эффективность – это отношение конечного результата к затратам на его достижение. Ниже представлена формула:
$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}.$$

Чаще всего эффективность имеет процентное выражение.

Также в компаниях для оценки достигнутых результатов используется показатель прибыльности. Полученный результат идет в сравнение с затратами по разным статьям. Каждому виду затрат соответствует противоположный показатель: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость и так далее.

Косвенные показатели экономической эффективности

От того, насколько эффективно будет вести экономическая деятельность предприятия, зависит характер принимаемых руководством решений. Ведь ни для кого не секрет, что получение прибыли – главная цель коммерческих предприятий. В этом вопросе помогают экономические программы стимулирования сотрудников. Но в денежном эквиваленте трудно вычислить точную эффективность. Потому что роль играет и совокупность других факторов. Следовательно, показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в табл. 1, относятся к косвенным показателям.

Однако, издержки по таким программам рассчитать можно достаточно точно, они подразделяются на следующие категории:

- оплата труда работников;
- издержки по обеспечению сопутствующих факторов;
- издержки по созданию системы стимулирования.

То, насколько рационально используется человеческий ресурс, определяется с помощью показателя производительности труда. При росте этого показателя можно утверждать, что растет и эффективность использованных программ мотивации. Объем выполненной работы

измеряется и в количестве проделанной работы, и в количестве вырученных денег.

Таблица 1 – Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Чс.сп.,$ где Q – объем работы; Чс.сп. – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения (Коп.)	$Коп. = Тп.т. / Тз.п.,$ где Тп.т. – темпы роста производительности труда; Тз.п. – темпы роста заработной платы
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах (%з.п.)	$\%з.п. = \Phi з.п. / С$ $\%з.п. = \Phi з.п. / З,$ где $\Phi з.п.$ – фонд заработной платы, руб.; С – себестоимость продукции, руб. З – совокупные затраты, руб.
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi з.п. / В,$ где $\Phi з.п.$ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.

Коэффициент опережения отражают ситуацию, связанную с отношением роста производительности и увеличением вознаграждения.

Показатель больше единицы считается удовлетворительным. Это означает, что внедряемые программы эффективно действуют на вовлеченность в работу сотрудников.

Расчеты можно направить и на эффективность ведения кадровой политики предприятия в целом. Для этого нужно привести отношение роста производительности к затратам на персонал в целом.

В том случае, когда темпы роста затрат на всех сотрудников выше, чем темп роста производительности труда, считается, что кадровая политика предприятия нецелесообразна и не приносит прибыли.

Такие ситуации бывают, когда, основываясь на прошлых неудовлетворительных показателях кадровой политики, управление решает инвестировать средства в это направление. Но, чтобы показатель стал отображать реальное положение дел и объективные результаты, должно пройти несколько лет.

Также для оценки эффективности проведенных мероприятий по стимулированию труда используют показатель процента, занимаемого зарплатой в себестоимости продукции или совокупных издержек по персоналу. Для проведения анализа специалисты определяют объективные значения по данному показателю. Однако, данный вид исследований не всегда является возможным для отраслевых предприятий. Полученные значения помогают грамотно вести зарплатную политику и планировать ее на будущие временные отрезки. В различных бизнес-сферах доля затрат на оплату труда занимает от 20 до 60% от общего количества затрат. Исходя из этого, можно сказать, что данная статья является самой весомой среди других статей по затратам.

Развитие науки об управлении на предприятии спровоцировало развитие анализа, изучающего результат такой деятельности в социальном выражении. Стоит отметить, что такой метод оценки до сих пор не имеет

единой системы оценивания и зависит от индивидуальных особенностей того или иного предприятия.

В общем понимании социальная эффективность управления отражает степень потенциала каждого сотрудника по отдельности или в коллективе с точки зрения возможности применения творческих навыков в решении поставленных задач, либо уровень решаемости социальных задач в коллективе.

В таблице 2 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности. Для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент.

Таблица 2 – Классификация показателей социальной эффективности

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Удовлетворенность работников различными аспектами труда	Удовлетворенность уровнем заработной платы. Удовлетворенность системой социальной защищенности. Удовлетворенность санитарно–гигиеническими условиями труда. Удовлетворенность организационно–трудовыми условиями труда. Удовлетворенность отношениями в коллективе. Удовлетворенность содержанием и значимостью труда. Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг. Удовлетворенность системой карьерного развития. Удовлетворенность системой профессионального развития. Удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями и т. д.

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Текучесть кадров	Текучесть кадров в целом по предприятию. Текучесть кадров в структурных подразделениях.
Санитарно–гигиенические условия труда	Температурный режим. Освещенность рабочих мест. Уровень шума. Запыленность помещений. Обеспеченность работников санитарно–гигиеническими помещениями и т. д.
Организационно–трудовые условия труда	Уровень дисциплины труда. Уровень исполнительской дисциплины. Уровень травматизма работников. Уровень заболеваемости работников. Удельный вес нормируемых операций. Уровень оснащенности рабочих мест. Уровень механизации и автоматизации труда. Уровень компьютеризации административно–управленческого труда. Напряженность и интенсивность труда. рациональность режимов труда и отдыха. Удельный вес творческих операций. Удельный вес неквалифицированного труда. Обеспеченность работников нормативной документацией. Соотношение формальных и неформальных структур управления и т. д.

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Социально–психологические условия труда	Морально–психологический климат в коллективе. Уровень конфликтности в отдельных подразделениях и на предприятии в целом. Участие работников в управлении (выработка и принятие управленческих решений). Трудовая и общественная активность работников. Уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.
Социальная защищенность работников	Жилищные условия работников и членов их семей. Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями. Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность путевками в санаторно–оздоровительные учреждения. Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями и т. д.
Профессионально–квалификационная структура персонала	Общеобразовательный уровень работников. Профессиональный уровень работников. Уровень квалификации работников. Уровень общей культуры работников. Доля работников, прошедших повышение квалификации. Доля работников с удовлетворительными результатами аттестации и т. д.

Данный показатель определяется с помощью маркетинговых исследований. Но нужно учитывать тот факт, что разные показатели не могут иметь количественного выражения.

Общий показатель социальной эффективности можно вычислить при помощи умножения и последующего сложения отдельных показателей на соответствующий коэффициент.

Наряду с понятием эффективности используется понятие результативности. Согласно стандартам, ISO серии 9000:2000, результативность есть не что иное, как уровень достигаемости заранее определенных задач. Чем больше такой процент, тем выше результативность. Собственно, результативность – отношение полученных результатов к обозначенным целям:

$$\text{Результативность} = \text{Результат} / \text{Цель}.$$

Если цель была достигнута, то показатель будет равен 100%, но при перевыполнении плана он может быть и выше этой отметки.

Этот метод хорошо использовать в компаниях, применяющих системы KPI, и особенно при оценке тех должностей, где видна четкая зависимость между стимулом и реакцией. Однако, на результат могут влиять и остальные факторы, поэтому желательна корректировка результатов при помощи экспертного мнения.

Таким образом, принципиальные отличия экономической эффективности от целевой (результативности) следующие:

- основной задачей экономической эффективности является результат при минимуме затрат;
- измерение результативного показателя предполагает четкую политику планирования.

Рассмотрим методику оценки эффективности на примере проекта по созданию системы мотивации работников отдела. Инициатор изменений – руководитель отдела продаж, возглавляющий рабочую группу, в состав

которой также входят HR–менеджер, финансовый менеджер и внешний консультант. Совершенствование системы мотивации проводится для достижения целей всех трех групп, по которым эксперты рабочей группы проставили вес, характеризующий их значимость:

- привлечение и удержание работников – 10%;
- повышение эффективности труда – 80%;
- повышение исполнительской дисциплины – 10%.

В качестве выбранных показателей эффективности, которые приведены в табл. 3, выделены:

П1 – коэффициент опережения (сравниваются текущий и предыдущий годы);

П2 – текучесть кадров (среди менеджеров по продажам), %;

П3 – выполнение плана продаж, %;

П4 – доля новых клиентов, %;

П5 – коэффициент конверсии, %

П6 – количество опозданий, ч.

Таблица 3 – Выбор показателей эффективности мотивационных программ для менеджеров по продажам

	Группа показателей эффективности	Вес, %	Значение показателя по прошлому периоду	Нормативное (плановое) значение
П1 – коэффициент опережения	Экономическая эффективность	20	0,9	1,1
П2 – текучесть кадров, %	Социальная эффективность	10	20	0
П3 – выполнение плана продаж, %	Результативность	30	75	95

	Группа показателей эффективности	Вес, %	Значение показателя по прошлому периоду	Нормативное (плановое) значение
П4 – доля новых клиентов, %	Результативность	10	10	20
П5 – коэффициент конверсии, %	Результативность	20	2,5	5
П6 – количество опозданий, ч	Результативность	10	20	5

Мотивационные программы включают следующие мероприятия:

М1 – корректировка системы премирования;

М2 – внедрение профессионального конкурса среди менеджеров по продажам;

М3 – награждение ценными подарками по итогам отчетного периода;

М4 – внедрение системы ежемесячной оценки результатов работы и обратной связи.

Таким образом, в качестве результата внедрения мотивационных программ ожидается повышение эффективности системы мотивации, что подтвердит следующую зависимость:

Результат = f (Мотивация),

где Результат = {П1, П2, П3, П4, П5, П6};

Мотивация = {М1, М2, М3, М4}.

Наличие определенной зависимости показателей устанавливается в том случае, если предварительно были введены опорные значения, в сравнении с которыми идут значения достигнутых результатов.

Оценка в количественном эквиваленте возможна при наличии необходимой статистики по двум показателям, имеющим количественное

выражение, а также коэффициенте соотношения. В случае с качественными показателями вход идут оценки экспертов.

Стоит отметить, что между стимулированием и результатами трудовой деятельности имеется косвенная связь. Это обусловлено тем, что результат производства – общий показатель, на который оказывают влияние самые различные факторы.

3. Поиск причин недостаточной эффективности применения программ по стимулированию

Если при анализе ситуации становится ясно, что применение программ не произвело нужного эффекта, важно определить почему так происходит. Основываясь, на опытах различных предприятия, можно выделить ряд причин:

1) недостаточный характер связи между мотивацией и качеством труда с точки зрения работника. Если работник поймет, что его вознаграждения целиком и полностью зависит от качественного выполнения своих трудовых обязанностей, он будет это делать;

2) отсутствие единой методологии оценивания, включая не только результаты труда, но и дисциплину и т.д.;

3) несоответствие того, за что сотрудник получает вознаграждение и того, какая у него профилизация. Например, сотрудники, участвующие в производстве, должны получать вознаграждение по итогам результатов труда, а менеджеры и подобные должности – за эффективность работы с персоналом;

4) персонал не принимает участие в разработки и корректировке методик мотивирования. Такие методики должны разрабатываться с учетом пожелания тех, для кого они разрабатываются;

5) предприятие проигрывает большинству своих конкурентов. При условии конкурентоспособности большую эффективность будут иметь внедряемые программы;

6) поверхностный анализ эффективности программ по стимулированию. В связи с этим сложнее корректировать программы при необходимости;

7) Не учитывается то, что успешность внедряемой программы зависит от целого ряда внешних факторов. Неудовлетворительные показатели труда могут зависеть и от того, что сотрудники просто не обладают требуемыми профессиональными качествами или же сам процесс труда нерационально организован, что влечет за собой необязательные затраты. Возможно и то, что предприятию не хватает ресурсов, или же используются устаревшие технологии.

Достичь идеальной сбалансированности и отсутствия недостатков при создании стимулирующих программ невозможно. Но можно попытаться сгладить углы, для этого руководству необходимо проводить подробный анализ уже использованных систем, опираться на опыт своих коллег, прибегать к мнению экспертов и уже на основе этого создавать и оптимизировать программы, которые будут эффективно действовать на повышение качества труда и достигаемых результатов.

3 Пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала

3.1 Кадровая структура производственного филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск

Главными направлениями деятельности филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск является оказание услуг по текущему и капитальному ремонту скважин, а так же услуги по освоению после бурения. Организационная структура филиала представлена в приложении А.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск (входит в структуру ПАО «НК «РОСНЕФТЬ») в первом полугодии 2018 года в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года увеличил количество выполненных ремонтов в 1,6 раза за счет ввода новых бригад. Увеличение количества выполненных ремонтов в первом полугодии связано в первую очередь с заключением новых контрактов, расширением площади проведения работ и вводом новых бригад, а так же присоединении экспедиций, в том числе на острове Сахалин.

Руководство филиала и компании в целом ведет активные переговоры с потенциальными заказчиками, проводит тендерные закупки, прорабатывает новые схемы финансирования. В результате принятия комплексных мер к концу 2019 года филиал должен достичь «точки безубыточности» по операционной деятельности.

Кадровый потенциал компании – это качественная и количественная характеристика компании, которая основывается на идее того, что сотрудники – это вид ресурсов компании. Эта характеристика необходима, потому что она определяет реализацию возложенных на сотрудников функций, а так же выполнение задач для перспективного развития компании.

Большая часть специалистов полагают, что именно сотрудники компании – это главная ее ценность.

От укомплектованности компании трудовыми ресурсами, а так же от эффективности их использования зависит количество и своевременность выполнения всех работ, степень задействования оборудования, автомобилей, агрегатов, механизмов и как следствие, объем выполненных ремонтов, их себестоимость, прибыль и многие другие экономические показатели.

Сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск можно разделить на несколько категорий:

1. Руководители
2. Специалисты и другие служащие
3. Рабочие

В таблице 4 проведем анализ кадрового состава предприятия по выделенным категориям.

Таблица 4 – Кадровый состав филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск.

Категория сотрудников	Значение показателя в кв, чел				Удельный вес, %				Изменение за 2018
	1 кв 2018	2 кв 2018	3 кв 2018	4 кв 2018	1 кв 2018	2 кв 2018	3 кв 2018	4 кв 2018	
Средняя численность, чел.	670	702	909	922					252
Руководителей	83	87	108	118	12,4	12,4	11,9	12,8	35
Специалистов и других служащих	52	60	79	86	7,8	8,5	8,7	9,3	34
Рабочих	535	555	722	718	79,8	79,1	79,4	77,9	183

Самую большую долю количества сотрудников за весь период 2018 года составляют – рабочие, на конец года – это 718 человек (77,9%). В

структуре персонала за исследуемый период удельный вес рабочих в составе кадров уменьшается на 1,9%. Наименьшая доля состоит из категории специалистов и других служащих. Их численность выросла на 34 человека, и удельный вес также вырос на 1,5%.

Численность руководителей филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск выросла на 65 человек выросла в течении 2018 года. Это объясняется реорганизацией филиала в форме присоединения к нему 2 сервисных обществ, а так же вводом новых бригад, в связи с увеличением количества проводимых ремонтов.

На рисунке 3 представлено изменение численности сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск по категориям за 2018.

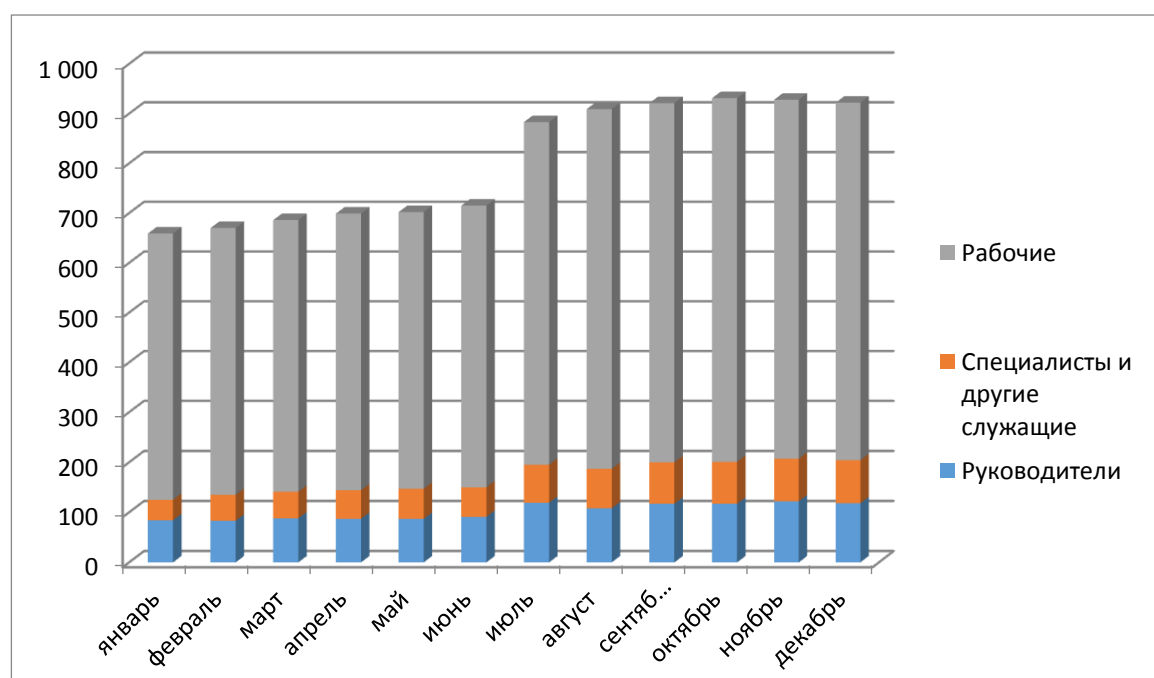


Рисунок 3 – Изменение численности сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск по категориям за 2018 год

Таким образом, в кадровой структуре наблюдается значительный рост численности той категории, которая занята непосредственно проведением ремонтов и прочих работ, относящихся к основной деятельности филиала, от увеличения объема которых зависит объем выполненных работ в целом, и

получение выручки соответственно. Эффективная кадровая политика направленная именно на эту категорию сотрудников может привести к росту производительности труда, что снизит издержки и увеличит прибыль.

Рассмотрим структуру персонала филиала ООО «РН-Сервис» в г. Красноярск на начало 2018 года, она представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура филиала ООО «РН-Сервис» в г. Красноярск по категориям на начало 2018 года

Структура персонала филиала ООО «РН-Сервис» в г. Красноярск на конец 2018 года представлена на рисунке 5.

Филиал ООО «РН-Сервис» в г. Красноярск

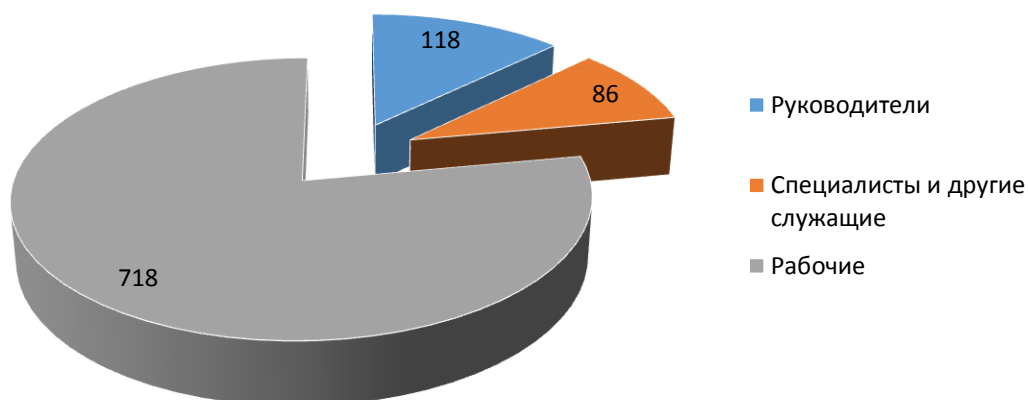


Рисунок 5 – Структура филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск по категориям на конец 2018 года

Данные рисунков отображают рост численности сотрудников в целом, а так же каждой категории в отдельности. Рост доли специалистов и других служащих обусловлен увеличением количества объема работ в связи с вводом новых бригад.

Что бы получить наиболее качественный анализ необходимо иметь более широкое представление о качественном составе сотрудников:

- возрастной уровень;
- половая принадлежность;
- уровень образования.

Количество сотрудников, которые имеют высшее образование, за 2018 выросло на 2,9%. Следует отметить, что 98% числа руководителей и специалистов, а так же других служащих уже имеют высшее образование, остальные 2% находятся в стадии его получения. Среди рабочих есть сотрудники, которые имеют высшее образование и получающие его.

Таблица 5 – Уровень образования сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск

Уровень образования	Значение показателя в полугодии, чел		Уд. вес, %		Изменение	
	1 полугодие 2018	2 полугодие 2018	1 полугодие 2018	2 полугодие 2018	Абс. знач., чел.	Уд. вес, %
Высшее образование	100	159	14,4	17,3	+59	+2,9
Среднее специальное	121	172	17,4	18,7	+51	+1,3
Среднее полное	320	365	46,1	39,7	+45	–6,4
Среднее общее	119	128	17,1	13,9	+9	–3,2

Так же хотелось бы отметить, что есть небольшая доля специалистов, которая имеет среднее специальное образование, но они имеют большой опыт и высокую квалификацию, которая позволяет им находиться на соответствующих должностях.

Среднее полное и среднее общее образование имеют почти половина сотрудников – они меньше всего готовы к увольнению, так как они не имеют образования и на рынке труда они не конкурентоспособны.

Структуру персонала по стажу рассмотрим по стажу работы в данном филиале. Стаж работы в данном филиале отражает стабильность трудового коллектива. Выделим периоды для анализа трудового стажа в данном филиале: до 1 года; 1–3; 3–5; более 5 лет.

Таблица 6 – Стаж работы сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск

Стаж	Значение показателя в годах, чел		Уд. вес, %		Изменение	
	2017	2018	2017	2018	Абс. знач., чел.	Уд. вес, %
до 1 года	241	345	45,8	40,1	+104	–5,7
1–3	77	296	14,6	34,4	+219	+19,8
3–5	89	91	16,9	10,6	+2	–6,3
более 5 лет	119	128	22,7	14,9	+9	–7,8

Таким образом, наибольшее увеличение численности сотрудников в группах стаж «до 1 года» и «от 1 до 3 лет». Уволившихся больше всего среди группы «более 5 лет», однако их доля не сильно снижается – 14,9 от всей численности персонала, если учитывать высокий рост численности сотрудников в 2018 году.

При проведении анализа возрастной структуры персонала все сотрудники были разделены на возрастные группы:

- до 29 лет;
- 30–40 лет;
- 40–50 лет;
- больше 50 лет.

Среди групп от 30 до 40 лет и от 40–50 лет, отмечено наибольшее количество уволившихся сотрудников. Данные категории сотрудников имеют достаточно высокую конкурентоспособность на рынке труда, так как у них в этом возрасте уже чаще всего есть образование, большой опыт

работы, профессиональные навыки. Поэтому они имеют возможность устроиться на другую работу, переехать, зарабатывать больше.

Таблица 7 – Возрастной состав сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск

Возраст	Значение показателя в полугодии, чел		Уд. вес, %		Изменение	
	1 полугодие 2018	2 полугодие 2018	1 полугодие 2018	2 полугодие 2018	Абс. знач., чел.	Уд. вес, %
до 29 лет	190	208	26,2	22,5	+18	–3,7
30–40 лет	284	328	39,2	35,5	+44	–3,7
40–50 лет	170	273	23,4	29,5	+103	+6,1
больше 50 лет	81	116	11,2	12,5	+35	+1,3

Для проведения анализа возрастной структуры в целом по филиалу используем данные, которые приведены на рисунках 6 и 7.



Рисунок 6 – Возрастная структура филиала ООО «РН–Сервис» в г.
Красноярск по категориям за 1 полугодие 2018 года

Таким образом, в первом полугодии 2018 года преобладают сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет, в предпенсионном возрасте находятся 12,5 % сотрудников.

Количество сотрудников предпенсионного возраста увеличивается, при этом удельный вес молодых и трудоспособных сотрудников сокращается.

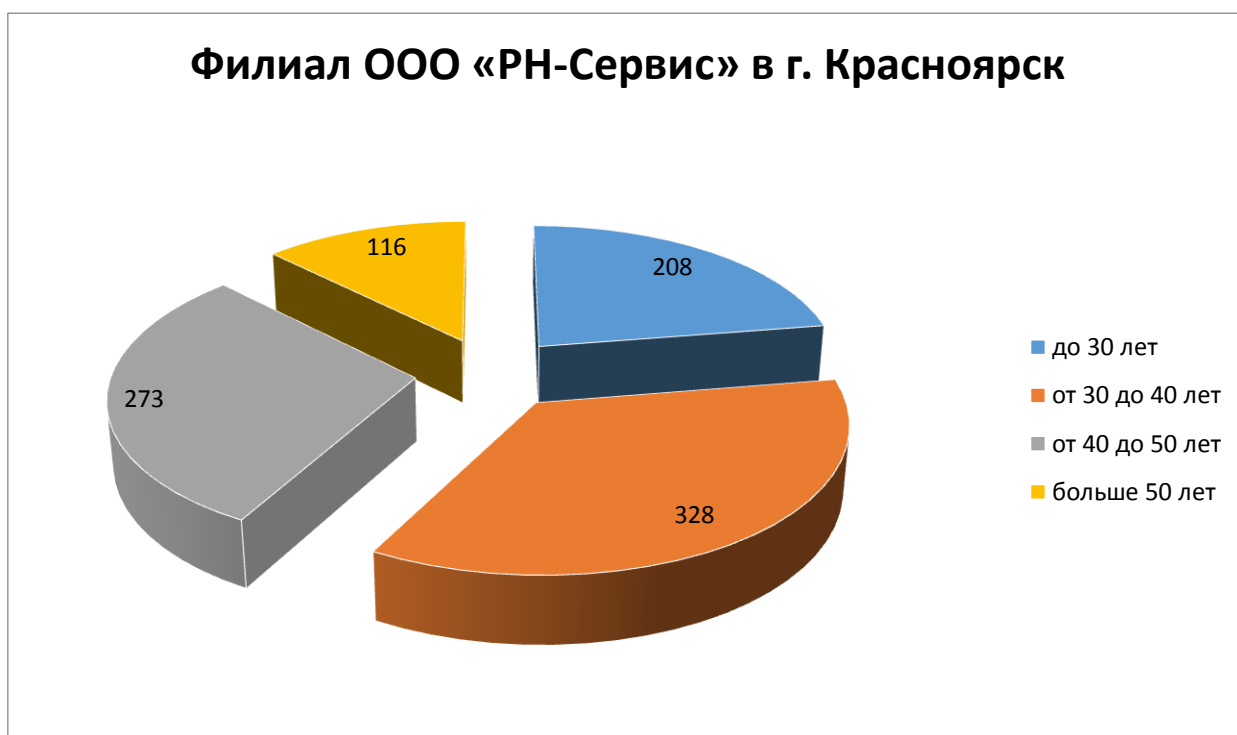


Рисунок 7– Возрастная структура филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск по категориям за 2 полугодие 2018 года

Доля сотрудников в категории «от 40 до 50 лет» в общем составе персонала, увеличивается с 23,4% в 1 полугодии 2018 г. до 29,5 % во 2 полугодии 2018 г. Доля работников старше 50 лет также увеличивается.

На основании проведенного анализа можно прийти к выводу, что в филиале ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск отмечается тенденция старения персонала.

В производственном секторе отмечается общий рост доли численности третьей и четвертой категории, а так же снижения доли сотрудников первой и второй возрастных категорий.

Следующий этап анализа – оценка качества работы с персоналом.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

1) коэффициент текучести, рассчитываемый как отношение количества уволившихся по собственному желанию, а так же за прогулы и

другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности сотрудников;

2) коэффициент оборота по приему, рассчитывается как отношение числа принятых к среднесписочной численности сотрудников;

3) коэффициент оборота по выбытию – это отношение количества уволенных к среднесписочной численности сотрудников;

4) Коэффициент постоянства кадров рассчитывается, как отношение количества сотрудников, которые работали весь анализируемый период, к общему их количеству на конец этого периода.

Показатели текучести кадров представим в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели текучести кадров филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск за 2018 год

	1 полугодие 2018	2 полугодие 2018
Численность сотрудников на начало периода	659	715
Приняты на работу	72	241
Выбыли	16	34
Численность сотрудников на конец периода	715	922
Среднесписочная численность сотрудников	687	818
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,1	0,29
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,02	0,04
Коэффициент текучести кадров	0,01	0,03
Коэффициент постоянства кадров	0,98	0,97

За анализируемый период на работу было трудоустроено 313 человек, а выбыло 50 человек. Из них выбыло: 5 человек в связи с переездом, 5 из них

переводом в общества Группы ОАО "НК "Роснефть" или в ОАО "НК "Роснефть", в связи с выходом на пенсию 2 человека, 1 в связи со смертью, 40 человек по собственному желанию, в связи с истечением срока трудового договора 2 человека.

Среднесписочная численность персонала предприятия составила в 2018 году 791 человек. Сотрудники, которые уволились по собственному желанию, указали единственную причину увольнения – по личным обстоятельствам 40 человек.

Производительность труда показывает, насколько эффективно используются трудовые ресурсы. Обобщающим показателем работы хозяйствующих субъектов является производительность труда. Этот показатель отражает положительные и отрицательные стороны работы. Что бы оценить уровень интенсивности использования труда рассчитывается показатель производительности труда, он рассчитывается как отношение произведенных работ (товаров) к среднесписочной численности сотрудников. Что бы оценить насколько эффективно используются трудовые ресурсы в компании, в условиях рыночной экономики, используется показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднесписочной численности персонала).

На примере нашего Филиала, этот показатель не будет информативен, так как основой целью Общества является получение максимальной прибыли, а выполнение основных показателей, таких как:

- выполнение основных технико-экономических показателей по текущему, капитальному ремонту и освоению скважин (далее ТЭП ТКРиОС), а именно выполнение плана по количеству ремонтов, выполнение плана по нормативному времени (кол-во часов принятых к оплате), выработка бригад (ремонтов в месяц на 1 бригаду), снижение аварийности (время, затраченное на ликвидацию собственных аварий часов в месяц на 1 бригаду), снижение браков и повторных ремонтов по отношению к аналогичному периоду

предыдущего отчетного года (время, затраченное на исправление браков часов в месяц на 1 бригаду), выполнение плана по коэффициенту производительного времени (отношение нормативного времени, принятого к оплате, с календарным);

– выполнение показателей по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды (далее ПБОТиОС), а именно отсутствие травматизма на производстве, отсутствие газонефтеводопроявлений (далее ГНВП) и соблюдение требований экологии;

– соблюдение требований Компании в части культуры производства, а именно обеспечение соответствующих социально–бытовых условий (транспортировка работника до места работы и обратно за счет работодателя, оплата льготных поездок в отпуск, обеспечение санаторно–курортных лечений и пр.), обеспечение различного вида гарантий (льготные выплаты, страхование работников от несчастных случаев и пр.).

Исходя из вышесказанного, заработная плата сотрудников напрямую зависит от выполнения всех показателей и соблюдения всех требований, которые установлены в Компании.

Система, размеры оплаты и стимулирования труда, а также другие виды доходов работников устанавливаются Филиалом, исходя из финансовых возможностей, но в пределах планового фонда заработной платы, утвержденного в бизнес–плане Филиала на текущий год. ФЗП работников Филиала состоит из оплаты за отработанное время, оплаты за неотработанное время, компенсационных выплат, связанных с режимом работы и условиями труда, стимулирующих надбавок и доплат, премий, единовременных поощрительных выплат, и др. выплат предусмотренных настоящим Положением и условиями трудовых договоров работников.

В Филиале применяется повременно – премиальная система оплаты труда, состоящая из повременной части заработной платы, в основу которой заложены месячные должностные оклады (часовые тарифные ставки),

установленные штатным расписанием Филиала, установленных доплат, надбавок и премиальной части заработной платы, состоящей из премии по результатам производственно – хозяйственной деятельности и иных премий, предусмотренных положениями общества.

Порядок формирования фонда заработной платы

1. ФЗП работников формируется на год и ежемесячно.

2. ФЗП формируется в соответствии с показателями бизнес–плана Филиала на основе утвержденных штатным расписанием должностных окладов и тарифных ставок, установленных законодательством надбавок и доплат, процентных северных надбавок и районных коэффициентов и других стимулирующих выплат.

3. ФЗП используется на выплату заработной платы работникам Филиала направлениям:

- постоянная часть;
- переменная часть;

4. К постоянной части ФЗП относятся следующие выплаты:

- оплата по тарифным ставкам/должностным окладам;
- стимулирующие надбавки за профессионализм и высокую квалификацию;
- оплата сверхурочной работы;
- оплата за работу в выходной или нерабочий праздничный день;
- компенсационные доплаты и надбавки, установленные законодательством;
- оплата простоев;
- оплата по среднему заработку;
- выплата районного коэффициента и северной надбавки в соответствующих долях к вышеперечисленным в данном пункте выплатам.

5. К переменной части ФЗП относятся следующие выплаты:

- премия по результатам текущей деятельности;

- премия из фонда руководителя;
- выплата районного коэффициента и северной надбавки в соответствующих долях к вышеперечисленным в данном пункте выплатам.
- прочие единовременные премии, выплачиваемые на основании и в порядке, предусмотренные положениями компании.

Основой оплаты труда работников являются утвержденные Директором Филиала в штатном расписании месячные должностные оклады руководителей, специалистов, служащих, тарифные оклады, часовые тарифные ставки рабочих и заключенные трудовые договоры с работниками.

Должностные оклады руководителей, специалистов, служащих; диапазоны окладов и часовые тарифные ставки рабочих определяют уровень оплаты труда работников в зависимости от квалификации, сложности выполняемой работы при соблюдении установленной законодательством продолжительности рабочего времени, выполнении трудовых обязанностей (нормы труда) и рассчитаны для нормальных условий труда.

В целях усиления социальной защищенности работников в Филиале производится индексация заработной платы, путем применения к должностному окладу (тарифной ставке), повышающего коэффициента.

Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере двух третей средней заработной платы работника.

Время простоя по причинам, не зависящим от Работодателя и Работника, оплачивается в размере двух третей тарифной ставки (оклада, должностного оклада), рассчитанных пропорционально времени простоя.

Время простоя по вине работника не оплачивается.

О начале простоя, вызванного неисправностью оборудования и другими причинами, которые делают невозможным продолжение выполнения работником его трудовой функции, работник обязан сообщить своему непосредственному руководителю или вышестоящему руководителю.

Заработная плата, начисленная по тарифным ставкам, окладам

1. Заработная плата (оклад / тарифная ставка) устанавливается работнику в соответствии с занимаемой должностью, разрядом оплаты труда, присвоенным его должности, и выплачивается за фактически отработанное время.

2. Каждой должности присваивается квалификационный уровень оплаты труда, который основан на характеристиках должности, а так же учитывает совокупность факторов, отражающих ее значимость для Филиала и степень влияния на ключевые бизнес–процессы.

3. Рабочие профессии распределены по разрядам согласно действующего Единого тарифно–квалификационного справочника работ и профессий рабочих.

4. При временном переводе работника на другую работу в случаях, предусмотренных частями 2, 3 статьи 72.2 Трудового кодекса РФ, оплата труда производится по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.

Работникам по результатам специальной оценки условий труда устанавливаются доплаты за выполнение работ с вредными и (или) опасными условиями труда в соответствии со статьей 147 ТК РФ. Величина доплаты определяется с учетом мнения профсоюзной организации, либо иного представительного органа работников и утверждается Приказом Директора филиала.

При совмещении профессий (должностей) и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника, производится доплата работникам, выполняющим наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы. Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяется по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания (или) объема дополнительной работы. Объем работ (в % от

общего объема работ по должности), суммарно по всем совмещаемым позициям, не может превышать 30 %. Для доплаты за совмещение профессий необходимо наличие документа, подтверждающего квалификацию работника по совмещаемой профессии.

Отдельным работникам к должностным окладам могут устанавливаться стимулирующие доплаты и надбавки за высокую квалификацию, особые условия труда и сложность выполняемых работ в пределах годового планового ФЗП в размере не более 50% от должностного оклада (тарифной ставки). Размер, срок действия, порядок и основания назначения выплат утверждаются приказом директора Филиала.

Надбавка устанавливается сроком на один календарный год. Дальнейшее установление надбавки производится после подтверждения высокого уровня работы в предыдущий период.

Премирование за результаты производственной деятельности вводится в целях усиления материальной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов труда, повышения стимулирующей роли премий за результаты производственно–хозяйственной деятельности Филиала, повышения индивидуальной и коллективной ответственности работников Филиала, стимулирования творческой активности каждого работника.

Премирование за результаты производственной деятельности работников Филиала производится ежемесячно по следующим направлениям:

- текущее премирование;
- премирование из Фонда руководителя.

Цель текущего премирования – стимулирование работников Филиала к выполнению показателей, зависящих от коллектива в целом. Ежемесячная (текущая) премия может выплачиваться работникам в случае достижения установленных показателей деятельности и выполнения установленных

условий. Начисление премии производится на тариф (оклад) за фактически отработанное работником время в текущем месяце. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской отчетности, оперативного учета.

Выполнение планового коэффициента производительного времени рассчитывается по формуле 1:

$$K_{\text{произв. времени}} = \frac{T_{\text{оплач}}}{T_{\text{факт}} \times K_{\text{заказчика}}}, \quad (1)$$

где $K_{\text{произв. времени}}$ – коэффициент производительного времени;

$T_{\text{оплач}}$ – время, оплаченное заказчиком за выполненный ремонт, с учетом простоев по вине Заказчика, метеоусловиям, дежурства бригад;

$T_{\text{факт}}$ – время работы фактическое;

$K_{\text{заказчика}}$ – понижающий коэффициент относительно фактически отработанного времени, заложенный в программе Заказчика.

В случае выполнения повторного ремонта другим структурным подразделением (бригадой/ вахтой), работникам бригады/вахты, производившей первичный ремонт, начисление премии за месяц, в котором выявлен некачественный ремонт, не производится до момента определения виновного лица. В период выполнения повторных работ, ликвидации брака, аварии, некачественного ремонта начисление премии вахте, допустившей вышеуказанные нарушения, не производится.

За допущенные конкретным работником в отчетном месяце нарушения трудовой и производственной дисциплины премия по результатам текущей деятельности может быть выплачена не в полном объеме по отношению к установленному общему проценту премии, независимо от выполнения показателей премирования, в соответствии с критериями указанными в Приложении В.

Частичное или полное снижение размера премии производится на основании предложений руководителей работников, оформленных служебными записками с указанием конкретных упущений и причин их допущения. Работникам, к которым в течение месяца были применены меры дисциплинарного воздействия, по решению Директора филиала премия может устанавливаться в неполном размере независимо от выполнения показателей премирования:

- за выговор – не более 50% от общего (расчетного) размера премии работника за все показатели премирования;
- за замечание – не более 80% от общего (расчетного) размера премии работника за все показатели премирования.

Премия не начисляется работникам в случае:

- прогула без уважительной причины;
- нахождения на работе, в состоянии алкогольного, наркотического, либо токсического опьянения;
- хранения и распития спиртных напитков на рабочем месте.

Премирование работников из фонда руководителя предназначено для премирования отдельных работников за особый вклад в решение производственных задач.

Распорядителем Фонда руководителя является Директор Филиала. Размер премии из Фонда руководителя определяется Директором в каждом конкретном случае в зависимости от сложности задания, срочности и трудоемкости его выполнения. Решение о премировании Директор филиала принимает на основании предложения линейного руководителя премируемого работника, оформленного в виде служебной записки. В служебной записке обязательно указывается причина премирования и конкретное описание соответствующего объема работы и сроков выполнения работ и обосновывается эффективность его работы в зависимости от сложности задания, срочности и трудоемкости его выполнения.

Примерный перечень показателей премирования из Фонда руководителя приведен в Приложении Г. В служебной записке обязательно указывается показатели премирования согласно Приложению Д и конкретное описание соответствующего объема работы и сроков выполнения работ.

Ежемесячно из Фонда руководителя производится поощрение трудовых коллективов бригад–победителей в соответствии с порядком оценки работ бригад текущего и капитального ремонта скважин за качество выполняемых работ, согласно Стандарту ООО «РН – Сервис» «Порядок оценки работ бригад текущего и капитального ремонта скважин за качество выполняемых работ».

Вознаграждение по итогам производственно–хозяйственной деятельности филиала за отчетный год выплачивается на основании:

- Положения Филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск «О выплате вознаграждения работникам филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск по итогам производственно хозяйственной деятельности Филиала за год работы»;
- Стандарта ООО «РН–Сервис» «О выплате вознаграждения работникам ООО «РН – Сервис» за выполнение ключевых показателей эффективности деятельности и рабочих целей».

Работникам Филиала, награжденным в порядке, предусмотренном Положением о порядке награждения работников ООО «РН – Сервис» и Дочерних (Управляемых) обществ ООО «РН – Сервис» № П2–03 Р–0007 ЮЛ–111, государственными, отраслевыми, ведомственными, корпоративными и другими наградами, за исключением корпоративных наград ПАО «НК «Роснефть», выплачивается материальное вознаграждение в следующем размере:

Таблица 9 – Размеры вознаграждения по видам наград

№ п/п	Виды наград	Размер вознаграждения
1.	Государственная награда Российской Федерации	не более 30 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
2.	Медаль Министерства энергетики РФ «За заслуги в развитии топливно–энергетического комплекса» 1 степени	не более 30 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
3.	Медаль Министерства энергетики РФ «За заслуги в развитии топливно–энергетического комплекса» 2 степени	не более 25 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
4.	Почетное звание «Почетный работник топливноэнергетического комплекса» Министерства энергетики РФ	не более 30 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
5.	Почетное звание «Почетный нефтяник» Министерства энергетики РФ	не более 25 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
6.	Почетная грамота Министерства энергетики РФ	не более 15 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
7.	Благодарность Министерства энергетики РФ	не более 10 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
8.	Награды субъектов Российской Федерации	не более 15 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
9.	Награды муниципальных образований	не более 10 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
10.	Звание «Почетный работник ПАО «НК «Роснефть»	150 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
11.	Почетная грамота ПАО «НК «Роснефть»	100 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
12.	Благодарность ПАО «НК «Роснефть»	50 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)

13.	Почетная грамота ООО «РН–Сервис»	не более 15 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
14.	Благодарность ООО «РН–Сервис»	не более 10 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
15.	Доска Почета Филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск	не более 20 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
16.	Доска Почета/Книга Почета Добывающего общества ПАО «НК «Роснефть»	не более 20 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
17.	Почетная грамота Добывающего общества ПАО «НК «Роснефть»	не более 15 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)
18.	Благодарность Добывающего общества ПАО «НК «Роснефть»	не более 10 000 рублей (после удержания налогов на доходы физических лиц)

3.2 Рекомендации по модернизации системы стимулирования труда сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» г. Красноярск

Результаты деятельности филиала и компании в целом напрямую зависит от грамотно построенной системы управления персонала в целом, а так же и ее составляющих. Так как стимулирование сотрудников включает в себя не только мотивационный комплекс, но и рост трудовой активности сотрудников, необходимо качественно оценивать существующий потенциал.

В настоящее время, когда из-за сложной экономической ситуации в России трудно выплачивать достойную и высокую заработную плату работникам, особое внимание следует уделить нематериальному

стимулированию труда, созданию гибкой системы социальных пособий, способствующих гуманизации труда, а именно:

- признание и декларирование ценности работника для бизнеса, придавая ему творческую инициативу и свободу;
- осуществление программ по обогащению и ротации персонала;
- использование скользящего графика, неполной рабочей недели, возможности для работы на рабочем месте и дома;
- предоставления скидок сотрудникам на продукты, производимые компанией, для которой они работают;
- предоставление средств для проведения отдыха и досуга, организация бесплатных путевок, предоставление кредита на покупку жилья, земли, автомобилей и т.д.

Рекомендации по мотивационному управлению (рисунок 8) для филиала ООО «РН–Сервис» г. Красноярск:

- поддержание интереса работников к труду посредством материального и психологического поощрения;
- дать сотруднику свободу действий, а не ограничивать ее в определенных должностных рамках;
- внедрение дополнительных отпусков за особые достижения или специфическую работу, за результаты работы, для дополнительной компенсации в случае повышения психологической или физической активности;
- внедрение системы перераспределения рабочего времени с помощью гибких графиков. Право работать в свободном режиме, должно быть предоставлено передовым работникам, что станет дополнительным стимулом для более эффективной работы;
- забота о нравственном климате и состоянии работника – признание работы сотрудников, одержавших значительные победы, успехи, популяризация результатов работы работников, получивших признание.



Рисунок 8 – Рекомендации по повышению эффективности системы мотивации на предприятии (предложено автором)

Более мощным инструментом для управления персоналом могут быть анонимные и добровольные опросы общественного мнения персонала и опросы на предприятии, по результатам которых менеджеры смогут подготовить план по устранению выявленных недочётов и недостатков. Среди каналов обратной связи эффективнее использовать опросы общественного мнения. Рекомендуемая частота обследований составляет два раза в год.

Теперь перейдем к материальной мотивации.

1. Совершенствование методов материальной мотивации сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» будет основываться на установлении зависимости между оплатой труда и эффективностью работы работника.

2. Существующая на предприятии система премий заставляет размер вознаграждения зависеть от прямой работы персонала. Он предназначен только для предотвращения нарушений трудовой дисциплины. Для того, чтобы иметь лучшее влияние на персонал, необходимо ввести более дифференцированную систему основных надбавок к фонду заработной платы для всех сотрудников.

3. Участие сотрудников в управлении, процессе принятия решений, чтобы найти и решить производственные проблемы, способы улучшения производства из опыта Японии. Главное – постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализации деятельности людей.

4. Определение размера премий должно основываться на таких показателях, на которых сотрудники могут оказать реальное влияние, то есть на то, на что они могут повлиять, контролировать свои рабочие места, производственные площадки.

5. Необходима оптимизированная система начисления заработной платы. Чтобы сделать вещи намного проще, понятнее для людей, в то время как работник должен знать, почему и для чего были пособия, поэтому все сотрудники могут убедиться, что эффективная работа, инициатива, желание сотрудника извлечь выгоду полностью поощряется руководством.

6. Премия не должна взиматься за результаты и деятельность сотрудников, которые являются обязательными и оплачиваются внутри постоянной части прибыли. Необходимо четко указать сотруднику, что премия – это не обычная форма перегрузок, которая не может стимулировать работника, а перегрузка для эффективной работы, инициативы и т. д.

7. Исследования показали, что роль социальных пособий и выплат в общем доходе наемных работников возрастает. Пособия и выплаты перестали быть временными и дополнительными. Они стали жизненно важной необходимостью не только для самих работников, но и для их семей. Гибкие

пособия – это новый тип социальных пособий. По сути, более широкий набор преимуществ и платежей позволяет сотрудникам в любое время выбирать наиболее подходящие для них, адаптируя преимущества к текущим потребностям сотрудников.

Очень популярными сегодня являются банки отпусков, которые сочетают в себе оплачиваемые дни отпуска, дни болезни и т. д. Когда сотрудник должен взять дополнительный день (или несколько дней) для удовлетворения своих потребностей, он может использовать запас дней банка отпуска, «купить» часть их числа в качестве будущего отпуска или взять в обмен на другие льготы.

Пособия и льготы не включены непосредственно в состав заработной платы, но имеют значительное влияние на доходы сотрудников. Они не только служат социальной защитой для работников, но и позволяют компаниям привлекать и удерживать квалифицированных рабочих и способствуют развитию духа лояльности к компании.

Общий перечень социальных пособий, выплачиваемых предприятию, должен рассматриваться с участием работников (опросник, совещание группы). Различные виды социальных пособий могут быть назначены различным структурным подразделениям.

Другие социально-экономические льготы и гарантии предложены в настоящее время в филиале ООО «РН-Сервис» г. Красноярск: оплачиваемый отпуск; оплачиваемое время на обед; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; бесплатная парковка для автомобилей; помощь в улучшении образования, профессиональной подготовки и переподготовки; льготные путевки в санатории; материальная помощь в лечении; льготные кредиты на предприятии.

Все эти формы мотивации должны быть применены, и стоимость персонала не будет сильно увеличиваться, что также очень важно. Создание

такой системы должно осуществляться постепенно, причем одна форма может быть источником для другой.

При разработке и совершенствовании материальных методов мотивации управленческого персонала следует учитывать тот факт, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в управлении достигается в сочетании с другими методами – организационными, административными и социально–психологическими.

Для реализации предлагаемой системы материальной стимуляции желаемой степени эффективности необходимо дополнить экономическую систему стимуляции адекватными социально–психологическими мерами стимуляции.

Что касается использования социально–психологических методов стимулирования персонала организации, то следует отметить, что важным условием успеха этой стратегии стимулирования является открытость и доверие к отношениям между руководством и сотрудниками: постоянная и точная информация о производстве и экономической ситуации на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, о ожидаемых перспективах, планируемых действиях, успехе их реализации.

Существует три основных направления для улучшения использования социально–психологических методов в мотивации персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в команде,
- разработка системы управления конфликтами,
- формирование и развитие организационной культуры.

Организационная культура существует независимо от того, используются ли руководством компании специальные методы ее обучения, но в этом случае организационная культура может оказать демотивирующее влияние на сотрудников, нейтрализовать влияние мотивационных факторов. Формирование организационной культуры сегодня является одним из наиболее важных элементов системы стимулирования.

Обучение персонала является важным инструментом для поощрения и укрепления желаемого отношения к делу, организации и объяснения того, какое поведение организация ожидает от своих сотрудников, какое поведение будет поощряться, поддерживаться, приветствоваться.

В том же предложении для филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск усовершенствована система мотивации персонала, определяющими стимулами станут гибкая система, преимущества и методы социально–психологической мотивации. Программа управления карьерой является взаимодополняющей, но не менее важной.

Мотивация и стимулы для эффективной работы неэффективны, если они не рассматриваются в контексте корпоративной стратегии. Горизонт стратегического планирования большинства отечественных малых предприятий не превышает двух лет. Транснациональные корпорации «видят» гораздо дальше, разрабатывая пятилетние планы и уточняя их каждый год. Стратегия напрямую влияет на систему мотивации. Затраты на персонал, политика развития персонала и мотивация прогнозируются с учетом экономических тенденций, возможных изменений на рынке труда и т. д. Знание сотрудником целей ООО «РН–Сервис», понимание собственной роли в консолидированных усилиях команды, очень важно для мотивации. Исходя из вышесказанного, можно сформулировать принципы реализации зарубежных теорий мотивации и построения моделей мотивации и стимуляции персонала для филиала ООО «РН–Сервис» г. Красноярск. Это следующие принципы:

- четкое изложение целей производственной системы. Это связано с тем, что уровень конечного результата зависит от потребностей, отношения к работе, усилий сотрудников. Поэтому необходимо связать цели управленческого персонала, работников с системой целей и задач предприятия, а также общий процесс планирования, управления, организации и контроля рабочего процесса.

– ситуационный подход к оценке эффективности рабочих процессов. Основная цель – оценить результаты и вознаградить сотрудников. Это способствует эффективности процесса стимулирования сотрудников и связано с реализацией мотивов сотрудников в процессе работы

– цель системы стимулов заключается в повышении способности работников адаптироваться к непредсказуемым изменениям рыночных условий

– ориентация рабочей деятельности на повышение эффективности производства.

То есть необходимо создать социально – экономическую среду, в которой, как правило, существуют устойчивые мотивы активной и качественной работы.

Этапы модели мотивации и стимулирования персонала заключаются в следующем:

1) определение типа корпоративного управления. Во-первых, владельцы бизнеса должны решить, в какой «системе координат» существует корпоративное управление и какие текущие задачи выполняет.

Например, корпоративное управление в США полностью ориентировано на владельца. Целью управления в этом случае является увеличение собственности владельца, увеличение стоимости бизнеса. В континентальной Европе корпоративное правительство централизовано государством и обществом, что вызывает разделение целей ООО «РН–Сервис» – это сохранение и умножение собственности ООО «РН–Сервис», а также социальная ответственность и уплата налогов.

В российских компаниях с особой ролью государства, социальным смыслом бизнеса, миноритарная доля в уставном капитале должна, прежде всего, взвесить все эти факторы, прежде чем сконцентрировать управление на стоимости бизнеса. Возможно, будет применена другая система – интегрированная с целями внешних участников компании.

Детерминанты могут быть определены:

- доля основного владельца;
- наличие организованных групп миноритарных акционеров;
- стоимость ООО «РН–Сервис» для государства и его влияние на политику ООО «РН–Сервис»;
- социальная значимость (отношения между «РН–Сервис» и работниками);
- отношения с рынком;
- отношения с поставщиками, кредитными учреждениями.

Эти факторы оцениваются в свете профиля ООО «РН–Сервис», его ориентации на отрасль. Например, не имеет смысла ориентировать Управление ООО «РН–Сервис» на стоимость предприятия, когда прибыль ООО «РН–Сервис» – следствие роста продаж, увеличения доли рынка. Поэтому лучше уделять больше внимания фактору взаимодействия с рынком и, следовательно, устанавливать цели управления в этом контексте.

2) определение основных целей «РН–Сервис» в стратегическом развитии предприятия. Важно «сортировать» цели по их важности – первичному, вторичному, общему. Существует высокая вероятность того, что можно направить управление ООО «РН–Сервис» на вторичную цель, которая служит лишь частью основной цели.

3) определение целей временного интервала. В зависимости от важности достижения целей вовремя, она делится на краткосрочную и долгосрочную мотивацию соответственно.

4) оптимизация системы мотивации и стимулирования в отношении экономической, правовой и налоговой целесообразности. С точки зрения экономической целесообразности, владелец должен решить, как интерес, затраты должны быть распределены (минимизируя часть затрат косвенно «падающих» на владельца). Юридическая возможность–исключение вариантов, которые могут привести к нарушению действующего

законодательства, а также «дорогостоящих» и экономически неоправданных вариантов. Налоговая осуществимость—оптимизация дополнительных налоговых льгот и расходов на стимулы.

5) «переговоры» с руководством о системе стимулирования. На данный момент владелец ООО «РН–Сервис» вступает в «переговоры» с управлением системой стимулирования. Объектом сделки станут цели, вознаграждение за их реализацию и дополнительные условия (ограничения).

Практика развития стимулов и мотивации руководства сделала огромный скачок за последние 30 лет. Традиционная система вознаграждения руководства РН ООО «РН–Сервис», характеризующаяся фиксированным уровнем оплаты, была дополнена системами стимулирования, основанными на переменной оплате в зависимости от результата действий руководства.

Наиболее развито применение систем стимулирования в США, где более 70% сотрудников участвуют в прибыли и увеличении стоимости. В Германии этот показатель в два раза ниже, но растет с каждым годом. Россия идет по тому же пути: на основе введения факультативных программ, ведущих хищения, было объявлено 5–6 лет назад. «РН–Сервис» применяют системы стимулирования управления, основанные на лучших примерах западной экономики, или создают собственные, ориентированные на собственные нужды. Мы воплощаем шаги в конкретную мотивационную стратегию сотрудников компании» РН–Сервис «Красноярска.

Прежде чем разрабатывать модель мотивации и стимулирования труда персонала, любая компания должна сформулировать свою миссию. Правильная ориентация моделей заработной платы имеет решающее значение для того, чтобы компания стимулировала само поведение работников, которое необходимо для достижения поставленных целей. Вы должны соответствовать тому, что компания поощряет, и что это необходимо для выполнения миссии.

Ориентация модели оплаты не только определение модели поведения

сотрудников также связь между размером платежей, и фактически получил экономические выгоды от изменения поведения. Исследования по выплатам и пособиям и вознаграждениям в успешных иностранных компаниях показывают, что в большинстве случаев платежи сосредоточены на некоторых внешних показателях, например, на увеличении результатов по сравнению с предыдущим периодом или по сравнению с конкурентами.

Заработная плата является лишь одним из аспектов управления человеческим капиталом. Другие переменные в уравнении человеческого капитала также не следует недооценивать, это еще более важно, чтобы иметь неразрывную связь между ними, эффективное управление персоналом требует разработки всеобъемлющей стратегии оплаты труда персонала, связывая в единое целое зарплату, различные льготы и вознаграждение, карьерные возможности и многое другое.

Однако даже комплексный подход и тщательное изучение всех аспектов вознаграждения могут обмануть ожидания ООО «РН–Сервис», если его руководители не желают реализовывать все это на практике.

Адекватная оценка личного трудового вклада остается неизменным условием для эффективного вознаграждения за результат. Компания устанавливает определенные планируемые значения по финансовым и нефинансовым показателям для обеспечения реализации своих стратегических целей. В конце периода сравниваются фактические и прогнозируемые показатели, а работники оплачиваются. Нефинансовые показатели включают качество услуг, качество управления, накопление интеллектуального капитала и т. д.

Еще одним способом оценки деятельности «РН–Сервис» и его сотрудников является установление ряда плановых разнородных показателей, реализация которых оценивается исключительно с качественной точки зрения, поскольку количественная оценка затрудняет и перегружает расчет вознаграждения. Качественная сторона определяется с точки зрения влияния

на конкурентное положение ООО «РН–Сервис» и характеристик конкурентной среды в отрасли в прошлом периоде. То есть качественная оценка количественных показателей.

К числу наиболее сложных проблем, с которыми приходится сталкиваться при разработке моделей вознаграждения за доходность, относятся достижение баланса между его различными элементами и соответствующими показателями доходности. В краткосрочной перспективе многие ООО «РН–Сервис» отдадут предпочтение прибыли на акцию (прибыль на акцию – EPS) не меньше, чем средняя стоимость, прогнозируемая бизнес–публикациями или биржей. Однако не всегда можно привести эти цели в соответствие с долгосрочным устойчивым ростом, поскольку для этого требуются значительные капиталовложения и снижение прибыли на акцию. Четко сформулированная миссия «РН–Сервис» позволяет свести к минимуму эти противоречия.

Но, встает вопрос, что понимать под результатом? Как часто необходимо подводить итоги и выплачивать вознаграждение? Каково должно быть соотношение вознаграждения в денежной форме и других формах? Чрезмерная активность программ по распределению их доли приводит, например, к увеличению текучести кадров.

Вряд ли можно найти единый вариант для всех предприятий (компаний), но можно определить несколько принципов развития интегрированной оплаты труда, основанной на результатах.

Мотивационная стратегия персонала. Ключевым фактором успеха компании являются исследования, мотивация, развитие и сохранение компетентных работников. Сегодня функции департамента персонала рассматриваются с точки зрения вклада в развитие бизнеса, а также других функциональных департаментов. Поощрительные программы считаются инвестициями в развитие ООО «РН–Сервис». Раньше эти программы часто выполнялись автономно, в сочетании с общей бизнес–стратегией «РН–

Сервис». При оценке мотивационной стратегии персонала в целом необходимо учитывать взаимосвязь между его тремя основными компонентами (рисунок 9).

Многие иностранцы разрабатывают систему оплаты труда, основанную на принципах четырех «Н»: платить нужным людям нужную зарплату за нужные результаты работы и в нужное время.

Второй ключевой момент системы стимулов – компенсация и льготы. Они могут быть количественно определены, и с заработной платой они являются фактором привлечения и удержания хороших работников. Особенности работников 21–го века в том, что они старше по возрасту и строят краткосрочные перспективы.

Важность карьеры и других возможностей в мотивационной модели зависит от многих факторов: особенностей отрасли (высокие технологии, зрелость). Систематический подход к разработке моделей мотивации и стимуляции персонала в сочетании с использованием передовых инструментов для анализа информации о рабочей силе и экономических результатах компании значительно улучшает качество управленческих решений, связанных с рабочей силой компании, особенно их использование для повышения финансовой эффективности.

Очень интересна проблема расчета окупаемости инвестиций в мотивацию персонала (окупаемость инвестиций в мотивацию). Расчет окупаемости инвестиций в мотивацию персонала предполагает статистический анализ данных о персонале, эксплуатации и финансовой деятельности ООО «РН–Сервис» и его рыночной деятельности. Исходя из этого, мы можем судить о взаимосвязи между мотивационными инструментами и финансовыми результатами ООО «РН–Сервис». Сбор адекватной информации, ее классификация и анализ позволят сэкономить РН «РН–Сервис» много денег и времени, позволяют прогнозировать принятие конкретной версии мотивационной модели.

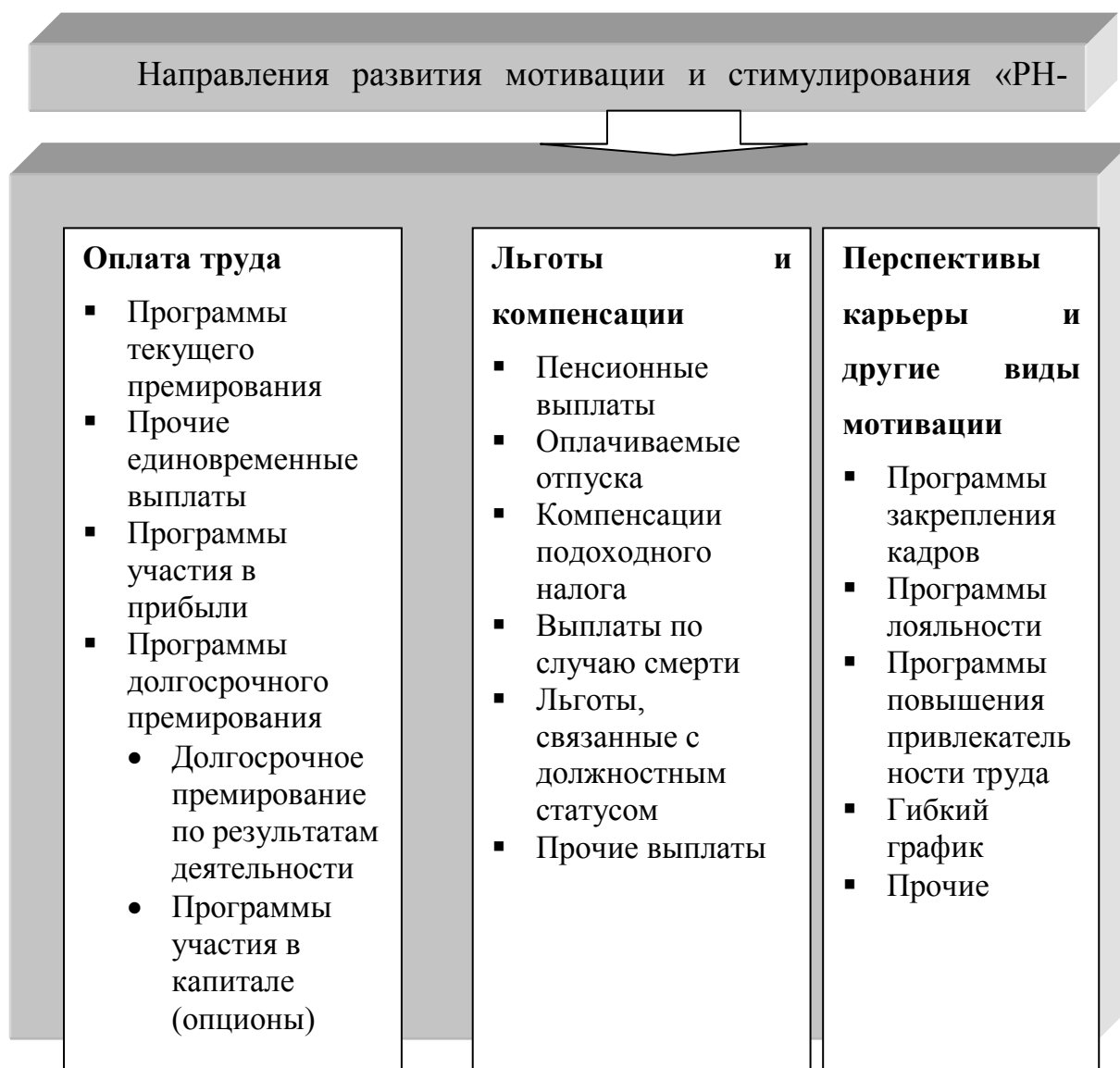


Рисунок 9 – Основные направления развития стратегии мотивации персонала для филиала ООО «РН–Сервис» г. Красноярск (предложено автором)

План развития стратегии мотивации и стимулирования включает в себя следующие шаги:

1. Анализ бизнес–среды компании. Влияние основных внешних факторов (экономических, географических, нормативных, политических и т.д.) на человеческий капитал ООО «РН–Сервис» и сопутствующие управленческие решения.

2. Оценка бизнес–модели ООО «РН–Сервис». Определение бизнес–целей, конкурентной среды и основных факторов бизнеса.

3.Изучение основных факторов, влияющих на человеческий капитал. Определить роль человеческих ресурсов и модель отношений с персоналом (организация и вознаграждение, управление, рабочие функции, потоки и информационные базы, механизм принятия решений руководства и т. д.)) В реализации бизнес–стратегии.

4.Качественная и количественная оценка человеческого капитала. Определение направлений стимуляции с помощью качественных и количественных методов (которые считаются объектами стимуляции в понимании персонала и менеджеров, которые являются объектами стимуляции в реальности). Исследование влияния рыночной среды на эффективность управления человеческим капиталом.

5.Выявление приоритетов и неудач в управлении человеческим капиталом. Глобальное видение человеческого капитала для разработки оптимальной стратегии мотивации, развития и стимулирования персонала, основанной на стратегических целях ООО «РН–Сервис» (то есть платить нужным людям нужную зарплату за желаемые результаты работы и в нужное время).

6. Разработка плана действий. Оценка рентабельности инвестиций в мотивацию персонала, осуществимости и рисков изменения системы вознаграждения. Целью этапа является формирование стабильной и последовательной мотивационной стратегии, которая может положительно влиять на текущие финансовые результаты и в то же время обеспечивать конкурентное положение РН–Сервис в будущем.

7.Осуществление деятельности и мониторинг результатов. Распространение информации о деятельности, управлении ее осуществлением и других мерах по обеспечению стратегической направленности процесса.

Правила разработки эффективной системы материальных стимулов на основе этой стратегии:

1. Разработать четкую стратегию и цели стимулирования и мотивации.

2. Разработка количественных критериев.

3. Максимальная децентрализация системы стимулирования. То есть, чтобы дать отдельным производственным подразделениям право адаптировать программы стимулирования к их конкретным условиям.

Вышеупомянутая стратегия мотивации и стимулирования персонала поможет значительно повысить эффективность персонала компании и позволит достичь нового уровня развития в мировой экономике.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3–3Б4Б1	Бурмыга Анна Николаевна

Школа	инженерного	Направление/специальность	38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»
предпринимательства			
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Рабочее место в компании расположено в здании, в офисном помещении, имеет достаточное освещение, хорошую степень вентиляции. Никаких вредных проявлений факторов производственной среды не выявлено.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Коллективный договор, Трудовой кодекс
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	В работе рассматривались некоторые факторы внутренней среды: Принципы корпоративной культуры; Системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.); Развитие человеческого капитала в организации (предприятие проводит и организует разные формы профессионального обучения на производстве за счёт собственных средств.)
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);	– Компания разрабатывает стандарты образования отхолов и лимиты, которые определенные законом, а также рассматривает расчет оплаты и налоги за негативное влияние на окружающую среду, за последствия этого влияния. Расчеты и оплата производится ежеквартально. - взаимодействие между компанией, местными сообществами, а также органами власти есть межведомственное взаимодействие, осуществляющееся путём обмена документами и нужной информации. - спонсорство и корпоративная благотворительность; помощь сотрудников коллектива. –компания готова участвовать в решение существующих проблем. - ответственность перед потребителями за качество выполненных услуг. Проверка проведенных работ на качество старшим мастером.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – анализ правовых норм трудового законодательства;	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197–ФЗ Гл.57 Государственный контроль (надзор) и ведомственный контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

– анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195–ФЗ Ст.5.57 Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Федеральные нормы и правила в области промышленной безопасности «Правила безопасности в нефтяной и газовой промышленности» Правила внутреннего трудового распорядка; Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда; Положение о нормированном рабочем дне; Положение о порядке хранения персональных данных работника. штатное расписание; трудовой договор на каждого сотрудника; должностная инструкция; приказы о приеме, переводе, увольнении работника; иные приказы руководителя организации; график отпусков; положение о структурном подразделении и т.д.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	таблицы

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	Кандидат экономических наук		12.01.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3–ЗБ4Б1	Бурмыга Анна Николаевна		12.01.2019

4 Социальная ответственность в филиале ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск

4.1 Социальная ответственность в филиале ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск

Наименование компании: филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это система, которая выстроена на добровольных взаимоотношениях между сотрудниками, руководителями и обществом, а так же, которая направлена на улучшение социально–трудовых отношений, социальную стабильность.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск отмечает важность внедрения системы корпоративного управления, которая бы соответствовала нормам, принятым в международной практике, и принимает обязательство неукоснительно в своей деятельности руководствоваться принципами корпоративного управления.

Ценности филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск – это стремление соответствовать наилучшим мировым отраслевым показателям в области промышленной безопасности и охраны труда, целостности производственных объектов. Эти идеи обязательны для всех сотрудников. Они будут транслированы всем, кто сотрудничает с филиалом.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск не отступает от своих ценностей ради получения прибыли.

Исходя из выбранных целей, для их достижения, филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск выделяет следующие внутренние ценности, которые желает видеть у своих сотрудников:

- Эффективность – стабильное достижение максимальных результатов во всем, что мы делаем.

- Профессионализм – система устремлений и ценностных ориентации, которая составляет смысл нашего труда для блага общества.
- Справедливость – вознаграждение за труд в соответствии с достигнутыми результатами и равные условия для профессионального роста.
- Доверие – равные изначальные возможности, объединенные с делегирование полномочий сотрудникам и их ответственность в принятии реализации решений.
- Честность – правило в отношениях и предоставлении информации, необходимое для установления атмосферы доверия к нашей работе.
- Ответственность – способность противостоять тому, что мы не приемлем, а также брать личную ответственность за последствия собственных решений.

В таблице 10 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск.

Таблица 10 – Стейкхолдеры филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Директор филиала	1. Органы власти
2. Заместители директора и другие руководители	2. Общество и общественные организации
3. Сотрудники филиала	3. Деловые партнеры
4. Акционеры и инвесторы	4. Конкуренты на рынке сервисных услуг для нефтегазовой промышленности
5. Клиенты (заказчики)	5. Банки и финансовые организации

Структура стейкхолдеров филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск на предмет количества соответствует для предприятий подобного направления.

Далее рассмотрим описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации, их влияние на организацию.

4.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Параметры КСО:

Принципы корпоративной культуры:

В клинике профессиональный подход к оказанию услуг по текущему, капитальному ремонту и освоению скважин – специалисты используют только надежные и успешно зарекомендовавшие себя методики, руководствуясь при этом достижениями современного производства.

Сотрудники филиала – квалифицированные мастера, которые с особым вниманием и профессионализмом относятся к проведению работ.

При взаимодействии с заинтересованными сторонами и, в том числе, при совместной деятельности внутри филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск сотрудники соблюдают общепринятые нормы деловой этики, избегая действий, которые могут нанести ущерб корпоративному имиджу.

К таким действиям относятся, например, негативные высказывания и публикации о деятельности филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск, ненадлежащее поведение на мероприятиях, где работники представляют интересы работодателя.

Сотрудники

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск признает, что воспроизводство и расширение компетенции ее сотрудников представляет собой основной ресурс для создания конкурентоспособной и прибыльной компании в долгосрочной перспективе.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск гарантирует организацию управления персоналом в соответствии с действующим трудовым законодательством, с соблюдением прав человека, исключая деление по

национальному признаку и рассматривая каждого сотрудника как личность, стремящуюся к самореализации, карьерному и профессиональному росту.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск создает необходимые условия для эффективной работы путем обеспечения высокого уровня мотивации персонала, создания безопасных и комфортных условий труда, предоставляя возможности для обучения и повышения квалификации, развивая корпоративную культуру и традиции.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск формирует кадровый резерв на все должности менеджеров высшего и среднего уровня управления.

Организация труда удовлетворяет требованиям безопасности.

Обеспечение безопасности на всех этапах деятельности филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск, обеспечение сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности являются приоритетными принципами деятельности филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск строго следует российским требованиям в области безопасности.

Сотрудники придерживаются норм культуры безопасности:

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск контролирует исполнение требований безопасности в системе договорных отношений, обеспечивает необходимое обучение и информирование сотрудников в соответствии со стандартами.

Сотрудники филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск:

- неукоснительно соблюдают требования законодательства Российской Федерации, локальных нормативных актов в области охраны труда;

- контролируют соблюдение требований охраны труда другими сотрудниками;

- приступают (допускают других сотрудников) к выполнению работы только при условии наличия соответствующей данной работе квалификации,

прохождения обучения (программы подготовки) и пригодности по медицинским показаниям;

- используют средства индивидуальной защиты, если такие средства требуются для выполнения работы;

- незамедлительно извещают своего непосредственного руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, об ухудшении состояния своего здоровья;

- избегают сокрытия информации об инцидентах, оказывают содействие при проведении расследований инцидентов и предпосылок к ним;

- незамедлительно сообщают о возможных и имеющих место быть нарушениях в области охраны труда своему непосредственному руководителю.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск выделяет следующие принципы:

- Оказывать услуги в рамках своей компетентности и квалификации, выполнять профессиональные обязанности честно и старательно, поддерживая высокие этические стандарты поведения.

- Поддерживать свою компетентность в соответствующих областях, сохранять актуальность своих навыков и знаний.

- Не участвовать в деятельности способной дискредитировать филиал, ее заказчиков, партнеров. Всегда поступать ответственно и законно.

- Способствовать и поддерживать доверие общества к информационным технологиям.

Обучение сотрудников

В организации уделяется внимание развитию кадров через обучение и повышение квалификации.

Появление производственных технологий и методик диктует необходимость последипломного повышения квалификации.

Регулярное проведение циклов повышения квалификации (1 раз в 5 лет), существующая система аттестации в известной мере отвечают этой цели.

Однако за время, которое проходит между циклами, появляются новые знания, внедряются новые технологии, новое оборудование, меняются подходы к организации услуг филиала.

Системы социальных гарантий организации:

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск реализует внутренние программы для персонала: добровольного медицинского страхования, поддержки молодых специалистов, образовательные программы, направленные на рост уровня квалификации персонала, программы, обеспечивающие достойные условия труда сотрудникам.

Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск стремится предупреждать потенциальные корпоративные конфликты, а также урегулировать возникшие корпоративные конфликты как можно раньше, т.к. это позволяет защитить права и законные интересы акционеров и обеспечить собственные имущественные интересы и деловую репутацию.

В процессе урегулирования корпоративного конфликта филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск руководствуется действующим законодательством и соответствующими внутренними документами.

4.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Параметры КСО:

Содействие охране окружающей среды

Безусловным приоритетом при ведении основной деятельности для филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск являются обеспечение такого уровня безопасности, при котором воздействие на окружающую среду,

персонал и население в ближайшей и отдаленной перспективе позволяет сохранять природные системы, поддерживать их целостность и жизнеобеспечивающие функции.

Для достижения данных целей в филиале ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск реализуется комплексный подход в реализации экологической политики и развитии системы экологического менеджмента.

Сотрудники филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск неукоснительно соблюдают требования законодательства Российской Федерации, локальных нормативных актов в области охраны окружающей среды, а так же контролируют соблюдение требований охраны окружающей среды другими сотрудниками, включая сотрудников подрядных организаций.

Взаимодействие с местным сообществом и местной властью

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск и его деятельность прозрачны для акционеров, инвесторов, заказчиков, поставщиков, представителей СМИ иных заинтересованных лиц.

В филиале ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск принята информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

Компания обеспечивает раскрытие информации в объеме и порядке, предусмотренном действующим законодательством, внутренними документами филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск и утвержденной информационной политикой.

Заказчики

Особо значимая ценность для филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск – стабильность его отношений с заказчиками.

Конкуренты

В своем отношении к конкурентам филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск будет придерживаться позиции честной, свободной и открытой

конкуренции, основанной исключительно на непрерывном повышении качества и конкурентоспособности услуг, отвечающих требованиям и ожиданиям потребителей.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск не допускает проявления своими сотрудниками недобросовестной конкуренции, в том числе:

- Распространять ложные, неточные или искаженные сведения, которые могут причинить заказчику убытки, либо нанести ущерб его деловой репутации;

- Вводить в заблуждение в отношении производителя, либо способа и места производства, потребительских свойств и характеристик, качества и количества товара и услуг, реализуемых компанией;

- Некорректно сравнивать реализуемые компанией товары и услуги с товарами и услугами, реализуемыми конкурентами;

- Продавать, обменивать или иным способом вводить в оборот товары, если при этом незаконно использовались результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, средства индивидуализации продукции, работ, услуг.

- Незаконно получать, использовать, разглашать информацию, составляющую коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну.

Спонсорство и корпоративная благотворительность

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск оказывает поддержку ряду высших учебных заведений, в котором обучаются студенты по направлению подготовки «Нефтегазовое дело», по профилю «Эксплуатация и обслуживание объектов добычи нефти» и «Эксплуатация и обслуживание технологических объектов нефтегазового производства», а также по специальности «Прикладная геология» по специальности «Геология нефти и газа».

4.4 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности

Параметры КСО:

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск осознает свою ответственность перед государством в связи со значимостью и спецификой деятельности, строго следуют требованиям законодательства Российской Федерации, стремятся быть образцом в выполнении правовых и этических обязательств в отношении государства.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск строит устойчивые и конструктивные взаимоотношения с федеральными, региональными и муниципальными органами власти на принципах ответственности, добросовестности и независимости.

Филиал ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск видит свою социальную ответственность перед государством в том, чтобы:

- добросовестно выплачивать налоги и сборы, установленные законом;
- соблюдать законы и нормативные акты, имеющие отношение к деятельности филиала;
- не пытаться ненадлежащим образом влиять на решения государственных органов и учреждений;
- использовать прозрачные процедуры взаимодействия с государственными органами, учреждениями, должностными лицами и предприятиями, принадлежащими или контролируемые государством;

В филиале ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск соблюдаются все нормы:

- трудового законодательства;
- специальных филиала, характерных для исследуемой области деятельности, правовых и нормативных законодательных актов;

- внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.

Структура программ КСО филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Экзамен по охране труда	Безопасность труда	Персонал: сотрудники, руководители	Каждые 3 месяца	Все сотрудники знают правила охраны труда и безопасности
Дополнительные премии	Поддержание социальной значимости заработной платы	Персонал: сотрудники, руководители	1 раз в год каждому сотруднику	Сотрудники должны быть удовлетворены заработной платой
Заключение договоров страхования по ДМС сотрудников	Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	Персонал: сотрудники, руководители	1 раз в год	Сотрудники будут иметь полис ДМС.
Стажировка сотрудников, в том числе за рубежом	Развитие персонала	Персонал: сотрудники, руководители	2 раза в год	Повышение квалификации персонала.
Заключение договора на вывоз мусора	Охрана окружающей среды	Общество и общественные организации, органы власти	1 раз в 3 года	Чистота на территории клиники
Благотворительный концерт, благотворительная акция.	Благотворительность	Общество и общественные организации	1 раз в 2 года	Благотворительная помощь.

Определение затрат на программу

В таблице 12 представлены основные затраты филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 12 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1	Безопасность труда	250
2	Поддержание социальной значимости заработной платы	450
3.	Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	1050
4.	Развитие персонала	520
5.	Пакет социальных услуг:	350
6.	Охрана окружающей среды	380
7.	Благотворительность	170
8.	Спонсорство	60
	ИТОГО:	3230

Ожидаемая эффективность программы КСО

Итак, в результате сделаем общий вывод относительно эффективности программ КСО предприятия:

1) программы КСО соответствует целям и стратегии филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск ;

2) в филиале ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск преобладает внешняя КСО;

3) программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров.

В результате можно сделать вывод о том, что мероприятия КСО, реализуемые филиалом ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров.

Заключение

В настоящей выпускной квалификационной работе, выполненной на тему: «Совершенствование системы стимулирования труда в филиале ООО «РН–Сервис» г. Красноярск» были рассмотрены общие теоретические вопросы стимулирования труда и мотивации, а так же нормативные и законодательные акты, которые относятся к управлению персоналом, которые помогли определить, что под мотивацией понимается процесс побуждения себя и других к деятельности, которая приведет к достижению личных целей или целей компании.

Актуальность темы была определена целью работы, которая заключалась в поиске путей совершенствования системы мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятия нефтегазовой отрасли на примере филиала ООО «РН–Сервис» г. Красноярск – растущее и развивающееся предприятие города.

Настоящий этап развития экономики в России характеризуется существенными изменениями в системе управления предприятием, что привело к разработке рыночных методов и бизнес–инструментов, направленных на выявление и использование потенциала каждого частного предприятия, исходя из его особенностей.

Стимулирование персонала и мотивация включают в себя нематериальную мотивацию и материальное стимулирование.

Нематериальная мотивация может выражаться в предоставлении персоналу возможности повышения квалификации, обучения, организации конкурсов, в формировании корпоративной культуры, в улучшении условий труда и многом другом. Примером материального стимулирования является организация эффективной системы оплаты труда.

Проанализировав систему мотивации и стимулирования труда сотрудников филиала ООО «РН–Сервис» г. Красноярск, можно сделать

вывод, что, главной проблемой в структурных подразделениях филиала является человеческий фактор. Поэтому был проведен анализ системы стимулирования и мотивации персонала, который показал, что мотивация к труду является слабой: наблюдается текучесть кадров среди рабочих возрастной группы «от 30 до 40 лет» в связи с неполным удовлетворением сотрудников заработной платой, а так же социальной защищенностью.

В филиале ООО «РН–Сервис» построена комплексная система оплаты труда, в том числе присутствуют как мотивации материального, так и нематериального вида. Система вознаграждения тесно связана со стратегическими целями. ООО «РН–Сервис» и постоянно совершенствуется в соответствии с целями компании.

ООО «РН–Сервис» продолжает внедрять систему ежегодной оценки эффективности работы сотрудников по универсальным критериям: профессиональным, этическим и управленческим. Результаты оценки эффективности учитываются при планировании карьеры и включении в кадровый резерв и влияют на пересмотр заработной платы и размер годовой премии.

ООО «РН–Сервис» поддерживает средний уровень заработной платы на рынке труда отрасли. Зарплаты сотрудников ежегодно пересматриваются в зависимости от индивидуальной доходности. Результаты работы каждого сотрудника оцениваются на основе системы управления по целям, принятой в «РН–Сервис».

Социальный пакет компании включает добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев, оплату продуктов питания, финансовую помощь, оплату льготных путевок и другие льготы. В рамках договора добровольного медицинского страхования сотрудники ООО «РН–Сервис» получают консультации врачей и при необходимости – лечение в ведущих клиниках страны. Компания также проводит периодические медицинские осмотры (профилактические осмотры) для сотрудников.

Однако компания недооценила мотивационный потенциал различных видов премий, вариантов, премий, различных нематериальных преимуществ, таких как, например, стимулирование «временем».

Тенденции в области мотивации и стимулирования персонала сильно различаются в зависимости от года в разных странах. В настоящее время заметная тенденция в развитых странах где пытаются соблюдать паритет в материальной поддержке менеджеров предприятий государственного и частного секторов во избежание ротации кадров. Еще одной заметной тенденцией является снижение дифференциации заработной платы (официальных окладов) нижних и средних уровней сотрудников (включая руководителей). В последние годы американские эксперты отмечают тенденцию к сокращению и выравниванию доходов менеджеров.

Анализируя выявленные проблемы, были предложены организационно – технические мероприятия, которые направлены на повышение квалификации сотрудников, которое открывает перед сотрудниками перспективы карьерного роста, а так же повышает качество производимых работ; а так же на улучшение условий труда сотрудников, которое в свою очередь оказывает позитивное воздействие на психологический климат в коллективе, в связи, с чем растет и производительность труда.

План развития стратегии мотивации и стимулирования включает в себя следующие шаги:

- 1).Анализ бизнес–среды компании. Влияние основных внешних факторов (экономических, географических, нормативных, политических и т.д.) на человеческий капитал ООО «РН–Сервис» и сопутствующие управленческие решения.

- 2).Оценка бизнес–модели ООО «РН–Сервис». Определение бизнес–целей, конкурентной среды и основных факторов бизнеса.

3).Изучение основных факторов, влияющих на человеческий капитал. Определить роль людских ресурсов и модель отношений с персоналом (организация и вознаграждение, управление, рабочие функции, потоки и информационные базы, механизм принятия решений руководства и т. д.). В реализации бизнес–стратегии.

4).Качественная и количественная оценка человеческого капитала. Определение направлений стимуляции с помощью качественных и количественных методов (которые считаются объектами стимуляции в понимании персонала и менеджеров, которые являются объектами стимуляции в реальности). Исследование влияния рыночной среды на эффективность управления человеческим капиталом.

5).Выявление приоритетов и неудач в управлении человеческим капиталом. Глобальное видение человеческого капитала для разработки оптимальной стратегии мотивации, развития и стимулирования персонала, основанной на стратегических целях ООО «РН–Сервис» (то есть платить нужным людям нужную зарплату за желаемые результаты работы и в нужное время).

6).Разработка плана действий. Оценка рентабельности инвестиций в мотивацию персонала, осуществимости и рисков изменения системы вознаграждения. Целью этапа является формирование стабильной и последовательной мотивационной стратегии, которая может положительно влиять на текущие финансовые результаты и в то же время обеспечивать конкурентное положение РН–Сервис в будущем.

7).Осуществление деятельности и мониторинг результатов. Распространение информации о деятельности, управлении ее осуществлением и других мерах по обеспечению стратегической направленности процесса.

Список литературы

1. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998 г. – № 5. – С. 9-20.
2. Черемошкина Л. В. Современные проблемы мотивации труда / Л.В. Черемошкина // Ученые записки. – 2005. – №2. – С. 10-18.
3. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 38–41.
4. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник / И.И. Герчикова. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1995. – 295 с.
5. Акимова О.И. Полная правовая и социальная защищенность демотивирует сотрудника. / О.И. Акимова // Управление персоналом – 2005. – № 21. – С. 10–11
6. Варламова Е.С. Как и зачем обучают персонал. / Е.С.Варламова // Управление персоналом 2014. – № 2. – С. 14–17.
7. Генин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генин. – М.: Норма, 2016. – 416 с.
8. Гуртова Е.С. Совершенствование организации труда и подготовки кадров. / Е.С. Гуртова // Социально-экономическая эффективность подготовки кадров. – Екатеринбург–Свет, 2016. – С. 87.
9. Тищенко А.Г. Современные технологии управления: Учебник / А.Г. Тищенко. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. – 365 с.
10. Сербинский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник / Б.Ю. Серебринский. – М.: Приор, 2014. – 432 с.
11. Травин В.В. Менеджмент персонала организации: Учебник / В.В. Травин. – М.: Дело, 2016. – 271 с.
12. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Дело, 2017. – 412 с.

13. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве: Учебник / И.Т.. Сенченко. – М.: Педагогика, 2016. – 112 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2016.– 640 с.
15. Абрютина М.С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия: Учебник / М.С. Абрютина. – М: Финансы и статистика, 2016. – 254 с.
16. Балашенко В.М. Как воспитать идеального менеджера?/ В.М. Балашенко // Справочник по управлению персоналом. - 2013. – №2. – С.72–74.
17. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебник / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 248 с.
18. Поршнев А.Г. Управление организацией. Учебник / А.Г. Поршнев – М.: ИНФРА – М, 2014. – 382 с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебник / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА–М, 2016 – 403 с.
20. Тарнопольская М.А. Штатная оптимизация. /М.А. Тарнопольская // Отдел кадров. – 2016. – № 12. – С.114–115.
21. Чавыкина М. А. Необычные методы стимулирования труда персонала / М.А. Чавычина // Молодой ученый. — 2014. — №4. — С. 631–632.
22. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2014. – 362 с.
23. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно – методическое пособие/ О.П. Чекмарев. – СПб., 2017. – 343 с.
24. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебник / С.В.. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2016. – 463 с.

25. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия: Учебник / Н.В. Пошерстник. – СПб.: ИД «Герда», 2014.– 656 с.
26. Рузайкин Г.И. Современные технологии управления кадрами./Г.И. Рузайкин // Управление персоналом. – 2016. – №12 . – С. 64–69.
27. Семенов В. Г. Формирование современной системы материального стимулирования персонала промышленных предприятий / В.Г. Семенов // Молодой ученый. – 2017. – №7. – С. 123–126.
28. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197–ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно – правовая система КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 31.03.2019).
29. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 №922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы». [Электронный ресурс] // Справочно – правовая система КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73789/00737bae76cc5b4913b4eaf35b39060ca04b85be/ (дата обращения 31.03.2019).
30. Закон РФ от 19 февраля 1993 г. №4520–1 «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях» (с изменениями), утвержденный постановлением Верховного Совета РФ от 19 февраля 1993 г. № 4521–1. ». [Электронный ресурс] // Справочно – правовая система КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1786/ (дата обращения 31.03.2019).
31. Положение Компании «Порядок организации и проведения ежегодного Смотра – конкурса на лучшее Общество Группы по результатам работы в области гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций» № ПЗ–11.04 Р–0063, введенное в действие приказом ООО «РН–Сервис» от 18.12.2014 № 433/14. [Электронный ресурс]

// официальный сайт ПАО НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/corpgov/> (дата обращения 01.04.2019).

32. Положение Компании «Порядок организации и проведения ежегодного смотра – конкурса на лучшее Общество Группы по результатам работы в области промышленной безопасности и охраны труда и порядок формирования рейтинга Обществ Группы в области промышленной безопасности и охраны труда» № ПЗ–05 Р–0038, введенное в действие приказом ООО «РН–Сервис» от 13.10.2015 №408/15 [Электронный ресурс] // официальный сайт ПАО НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/corpgov/> (дата обращения 01.04.2019).

33. Положение Компании «Порядок работы с молодыми специалистами ПАО «НК «Роснефть» № П–12 С–009. [Электронный ресурс] // официальный сайт ПАО НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/corpgov/> (дата обращения 02.04.2019).

34. Стандарт ООО «РН–Сервис» «О выплате вознаграждения работникам ООО «РН– Сервис» за выполнение ключевых показателей эффективности деятельности и рабочих целей» № П2–03 С–0012 ЮЛ–111, утвержденный и введенный в действие приказом ООО «РН–Сервис» от 01.07.2014 № 232/14. [Электронный ресурс] // официальный сайт ПАО НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/corpgov/> (дата обращения 01.04.2019).

35. Стандарт ООО «РН – Сервис» «Порядок оценки работ бригад текущего и капитального ремонта скважин за качество выполняемых работ» № П2–05.01 С–0015 ЮЛ–111. [Электронный ресурс] // официальный сайт ПАО НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/corpgov/> (дата обращения 02.04.2019).

36. Положение о порядке награждения работников ООО «РН – Сервис» и Дочерних (Управляемых) обществ ООО «РН – Сервис» № П2–03 Р–0007 ЮЛ–111, введенное в действие приказом ООО «РН–Сервис» от «01» февраля

2017 г. № 45/17. [Электронный ресурс] // официальный сайт ПАО НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/corpgov/> (дата обращения 03.04.2019).

37. Коллективный договор Филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск (проект).

38. Положение Филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск «О выплате вознаграждения работникам филиала ООО «РН–Сервис» в г. Красноярск по итогам производственно-хозяйственной деятельности Филиала за год работы». [Электронный ресурс] // официальный сайт ПАО НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/corpgov/> (дата обращения 01.04.2019).

39. Положение Филиала «О вахтовом методе организации работ Филиала ООО «РН– Сервис» в г. Красноярск. [Электронный ресурс] // официальный сайт ПАО НК «Роснефть». – URL: <https://www.rosneft.ru/Investors/corpgov/> (дата обращения 01.04.2019).

40. Указ Президиума ВС СССР от 26.09.1967 № 1908–VII. [Электронный ресурс] // Интернет-справочник «Легалактс». – URL: <https://legalacts.ru/doc/ukaz-prezidiuma-vs-sssr-ot-26091967-n/> (дата обращения 03.04.2019).

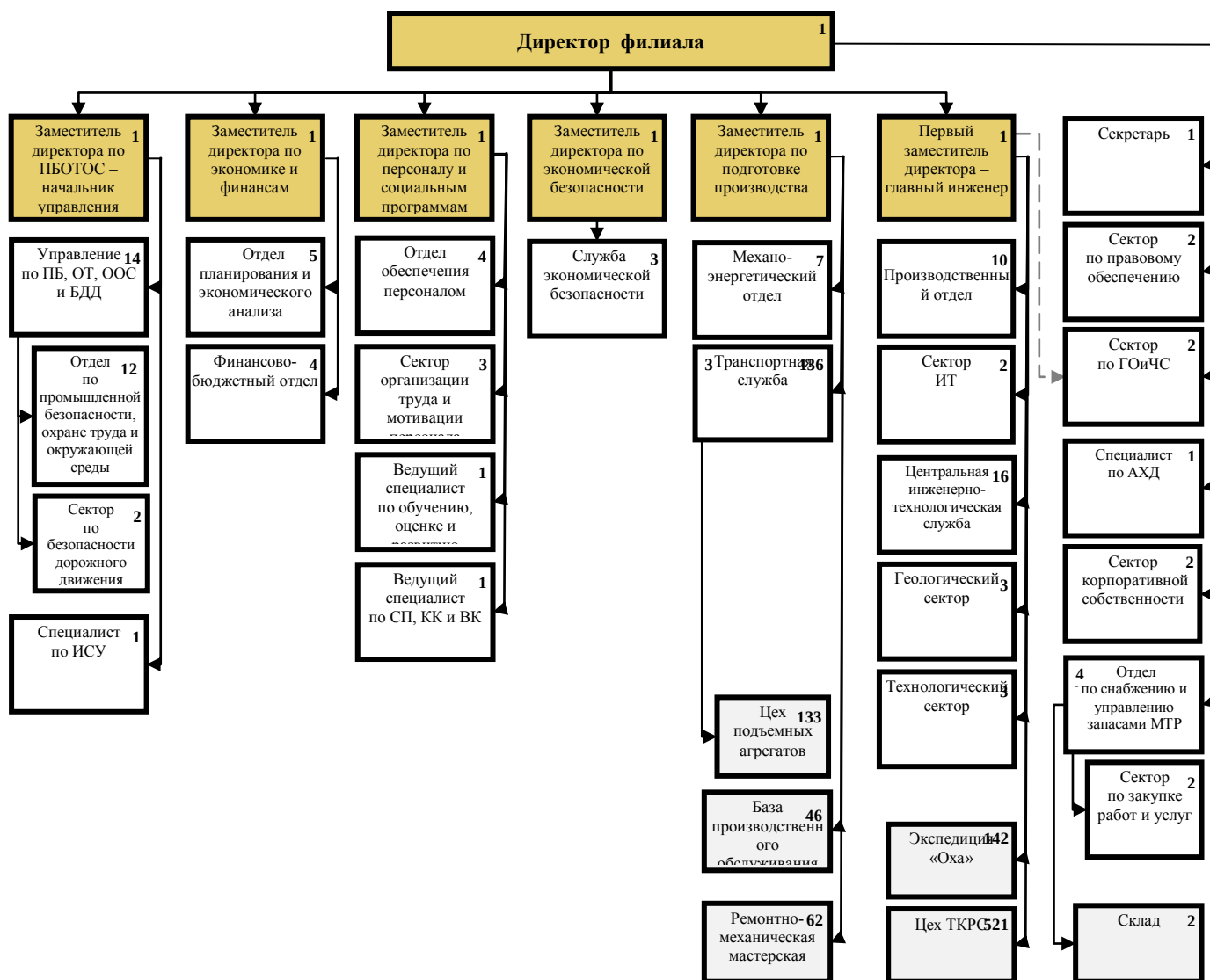
41. Указ Президиума ВС СССР от 10.02.1960. [Электронный ресурс] // Интернет-справочник «Легалактс». – URL: <https://legalacts.ru/doc/ukaz-prezidiuma-vs-sssr-ot-10021960-red/> (дата обращения 03.04.2019).

42. Постановление Совмина РСФСР от 22.10.1990 № 458. [Электронный ресурс] // Интернет-справочник «Легалактс». – URL: <https://legalacts.ru/doc/postanovlenie-sovmina-rsfsr-ot-22101990-n-458/> (дата обращения 03.04.2019).

Приложение А

(справочное)

Организационная структура предприятия



Приложение Б

(справочное)

Отчет о динамике текучести персонала по Филиалу ООО "РН-Сервис" в г. Красноярск

Сервисное общество/филиал	Отчетные данные за 11 месяцев 2018 г.											
	Среднесписочная численность*, чел.				Кол-во уволенных по причине текучести**, чел.				Коеф. текучести, %			
	Общая ССЧ	в т.ч. численность молодых специалистов	в т.ч. численность ключевых позиций	в т.ч. численность топ-менеджеров	общая численность уволенных**	в т.ч. численность уволенных молодых специалистов	в т.ч. численность уволенных с ключевых позиций	в т.ч. численность уволенных топ-менеджеров	общий коеф. текучести	в т.ч. текучесть по молодым специалистам	в т.ч. текучесть по ключевым позициям	в т.ч. текучесть по топ-менеджерам
ООО "РН-Сервис" в г. Красноярск	791,18182	5,27273	83,63636	6,63636	25,00	0,00	4,00	2,00	3,16	0,00	4,78	30,14
Итого по региону:	791,18182	5,27273	83,63636	6,63636	25,00	0,00	4,00	2,00	3,16	0,00	4,78	30,14

Отчетные данные по состоянию за период с 01.12.2018 г.-31.12.2018 г.											
Среднесписочная численность, чел.				Кол-во уволенных по причине текучести, чел.				Коеф. текучести, %			
Общая ССЧ	в т.ч. численность молодых специалистов	в т.ч. численность ключевых позиций	в т.ч. численность топ-менеджеров	общая численность уволенных**	в т.ч. численность уволенных молодых специалистов	в т.ч. численность уволенных с ключевых позиций	в т.ч. численность уволенных топ-менеджеров	общий коеф. текучести	в т.ч. текучесть по молодым специалистам	в т.ч. текучесть по ключевым позициям	в т.ч. текучесть по топ-менеджерам
922,00	6,00	96,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
922,00	6,00	96,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Прогнозные данные за 12 месяцев 2018 г.												Абсолютное отклонение, %			
Среднесписочная численность, чел.				Кол-во уволенных по причине текучести, чел.				Коэф. текучести,%							
Общая ССЧ	в т.ч. численность молодых специалистов	в т.ч. численность ключевых позиций	в т.ч. численность топ-менеджеров	общая численность уволенных**	в т.ч. численность уволенных молодых специалистов	в т.ч. численность уволенных с ключевых позиций	в т.ч. численность уволенных топ-менеджеров	общий коэф. текучести	в т.ч. текучесть по молодым специалистам	в т.ч. текучесть по ключевым позициям	в т.ч. текучесть по топ-менеджерам	общее	в т.ч. по молодым специалистам	в т.ч. по ключевым должностям	в т.ч. по топ-менеджерам
802,08334	5,33334	84,66666	6,66666	25,00	0,00	4,00	2,00	3,12	0,00	4,72	30,00	-0,04	0,00	-0,06	-0,14
802,08334	5,33334	84,66666	6,66666	25,00	0,00	4,00	2,00	3,12	0,00	4,72	30,00	-0,04	0,00	-0,06	-0,14

Приложение В

(справочное)

Критерии и размер снижения премии

№	НАИМЕНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ НАРУШЕНИЙ	РАЗМЕР СНИЖЕНИЯ ПРЕМИИ, %
1.	Не соблюдение норм корпоративной и деловой этики, закрепленных в Кодексе деловой и корпоративной этики НК «Роснефть» № ПЗ–01.06 П–01	до 15%
2.	Не мотивированный отказ членов комиссий производственного контроля от участия в плановых проверках состояния ПБОТОС	до 15%
3.	Действие/бездействие работника, повлекшее превышение установленного структурному подразделению лимита свернутой задолженности и/или образование просроченной дебиторской задолженности сторонних контрагентов	до 15%
4.	Однократные нарушения правил внутреннего трудового распорядка (опоздание на работу, совещания или переговоры; несанкционированный руководителем уход с рабочего места, в т.ч. до окончания рабочего дня; прогулы) не повлекшие за собой принятие решения о применении мер дисциплинарного взыскания к работнику	до 20%
5.	Утеря, порча документа, за хранение которого работник несет ответственность в соответствии с трудовыми обязанностями	до 50%
6.	Нарушение сроков представления и искажение данных установленной отчетности и оперативной информации, которую работник предоставляет в рамках трудовых обязанностей	до 75%
7.	Небрежное отношение к рабочему месту, повлекшее повреждения имущества работодателя, в т.ч. порча оргтехники, оборудования, мебели и т.п.	до 75%
8.	Нарушение правил и инструкций по охране труда, промышленной, пожарной, экологической безопасности и правил дорожного движения	до 75%

№	НАИМЕНОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ НАРУШЕНИЙ	РАЗМЕР СНИЖЕНИЯ ПРЕМИИ, %
9.	Не однократные нарушения правил внутреннего трудового распорядка, а также однократные грубые нарушения (появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического и иного токсического опьянения виде, нарушение режима конфиденциальности, разглашение коммерческой тайны (исходя из нормативов, закрепленных в Стандарте Компании «Охрана сведений конфиденциального характера» № ПЗ–11.03 С–0006), не повлёкшие за собой принятие решения о применении мер дисциплинарного взыскания к работнику. Несоблюдение правил техники безопасности, пожарной безопасности, охраны труда, повлекшие несчастный случай со смертельным исходом; Неявка на работу без уважительных причин (прогул); Привлечение к административной или уголовной ответственности за нарушение, связанное с выполнением работником трудовых (должностных) обязанностей; Нарушения в сфере обеспечения сохранности активов Филиала; Хищение (в т. ч. мошенничество или причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием) оборудования, материалов, финансовых средств, движимого и недвижимого имущества, а также иных активов, а также соучастие в совершении указанных действий третьими лицами; Повреждение, утеря или гибель имущества, вызванное халатностью или неправомерными действиями ответственных лиц; Предоставление недостоверной финансовой отчетной информации руководству Филиала. Фальсификация финансовых документов; Заключение сделок или совершение иных действий с превышением должностных полномочий; Коммерческий подкуп; Выполнение действий или бездействие в интересах контрагентов и партнеров Общества / Филиала вопреки интересам Общества / Филиала с целью извлечения личной имущественной или иной выгоды; Искажение и фальсификация бухгалтерской и налоговой отчетности. Нарушение сроков разработки документации, отчётов, выполнения работ по договору	до 100%