

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

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Кафедра экономики природных ресурсов

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Особенности системы стимулирования и мотивации персонала на примере предприятий нефтегазовой отрасли

УДК 005.95:005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
32ЭМ-42	Сенчилов Александр Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	Кандидат экономических наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭПР	Боярко Григорий Юрьевич	Доктор экономических наук, профессор		

Томск – 2016 г.

Запланированные результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

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

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой ЭПР

_____ Боярко Г.Ю.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации
<small>(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)</small>

Студенту:

Группа	ФИО
32ЭМ-42	Сенчилову Александру Сергеевичу

Тема работы:

Анализ эффективности сервисного обслуживания в ООО «Газпром добыча Кузнецк»	
Утверждена приказом директора (Дата, номер)	№1363/с от 04.03.2015

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.12.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Текстовые и графические материалы отчетов и научно-исследовательских работ по вопросам стимулирования и мотивации персонала, корпоративной социальной ответственности, фондовая и периодическая литература
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none"> – Роль и значение мотивации и стимулирования персонала. – Опыт зарубежных компаний в сфере мотивации и стимулирования персонала. – Особенности стимулирования и мотивации на предприятиях нефтегазового комплекса.

	<ul style="list-style-type: none"> – Система стимулирования персонала на предприятии «Транснефть». – Оценка эффективности кадровой политики предприятия после внедрения предложенных мероприятий.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Информационные таблицы и диаграммы по результатам опросов и тестирования;
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность ПАО «Транснефть»	Феденкова Анна Сергеевна, старший преподаватель кафедры менеджмента ИСГТ
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
4 Корпоративная социальная ответственность ПАО «Транснефть»	4 Corporate social responsibility of OJSC «Transneft»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.02.2015
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	Кандидат экономических наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
32ЭМ-42	Сенчилов Александр Сергеевич		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
32ЭМ-42	Сенчилову Александру Сергеевичу

Институт	Природных ресурсов	Кафедра	Экономики природных ресурсов
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера. 	<p>1. Все рабочие места обеспечены современной техникой.</p> <p>2. На работника воздействуют следующие вредные факторы: непостоянный шум, электромагнитное поле широкополосного спектра частот от ПЭВМ (работы по считыванию, вводу информации, работа в режиме диалога в сумме не менее 50 % рабочего времени); поражение электрическим током.</p> <p>3. На рабочем месте могут возникнуть чрезвычайные ситуации природного и техногенного характера, а именно: пожар, землетрясение, химическое либо радиационное заражение.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ;</p> <p>2. Коллективный договор ПАО «Транснефть» на 2016-18 гг.;</p> <p>3. ГОСТ Р ИСО 9001;</p> <p>4. ГОСТ Р ИСО 26000-2010;</p> <p>5. ISO 14001.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Социальный пакет компании; – Создание благоприятных условий труда; – Софинансирование различных видов страхования работников и членов их семей; – Реализация программ по подготовке кадров и повышению их квалификации.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Оказание финансовой помощи учреждениям культуры, науки и образования, физкультуры и спорта;

	<ul style="list-style-type: none"> – Участие в благотворительных программах; – Забота об окружающей среде.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности	Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (коллективный договор компании, положения, программы, приказы)
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	<p>Таблица 13 – Стейкхолдеры «Транснефть»</p> <p>Таблица 14 – Структура программ корпоративной социальной ответственности «Транснефть»</p> <p>Таблица 15 – Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности «Транснефть»</p>

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
32ЭМ-42	Сенчилов Александр Сергеевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа: 135 страниц, 11 рисунков, 16 таблиц, 54 источника, 2 приложения.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование персонала, нефтегазовая отрасль, анализ, оценка.

Объектом исследования является: действующая система управления персоналом на предприятии ПАО «Транснефть».

Цель работы – определить пути совершенствования методов мотивации и стимулирования персонала предприятия нефтегазового комплекса на примере компании «Транснефть».

В процессе исследования проводились: анализ системы мотивации и стимулирования персонала и, определение проблемы системы мотивации ПАО «Транснефть».

В результате исследования: разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на анализируемом предприятии.

Экономическая эффективность/значимость работы: состоит в том, что выводы, полученные на основе теоретического анализа проблемы, можно применять в практической деятельности сотрудников кадровых служб компаний нефтегазового комплекса. Результаты исследования могут быть использованы специалистами при разработке и создании нормативно-правовых документов и программ, связанных с усовершенствованием действующей системы стимулирования персонала в ПАО «Транснефть».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Смешанные системы оплаты труда – одна часть вознаграждения работника (как правило, переменная) находится в зависимости от результатов работы, а другая – от его индивидуальных особенностей (постоянный должностной оклад).

Корпоративная социальная ответственность – вклад бизнеса, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума, в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах.

Партисипативное управление – форма управления, при которой к управлению компанией привлекаются сотрудники.

Используемые сокращения:

1. ПАО – публичное акционерное общество;
2. АО – акционерное общество;
3. КТК – Каспийского трубопроводного консорциума;
4. КСО – корпоративная социальная ответственность;
5. ДМС – добровольное медицинское страхование;
6. ВСТО – нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан»;
7. СССР – Союз Советских Социалистических Республик.

Оглавление

Реферат	7
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	8
Оглавление	9
Введение	11
1 Теоретические аспекты формирования и применения механизмов стимулирования и мотивации персонала	15
1.1 Роль и значение мотивации и стимулирования персонала	15
1.2 Методы стимулирования персонала	19
1.3 Опыт зарубежных компаний в сфере мотивации и стимулирования.....	24
1.4 Особенности стимулирования и мотивации на предприятиях нефтегазового комплекса	34
2 Организация стимулирования персонала на предприятии ПАО «Транснефть»	45
2.1 Краткая характеристика предприятия ПАО «Транснефть»	45
2.2 Особенности кадровой политики на предприятии «Транснефть»	50
2.3 Проблемы системы стимулирования и мотивации	59
3 Рекомендации по улучшению стимулирования персонала на предприятии «Транснефть»	68
3.1 Разработка комплексной программы мотивации персонала	68
3.2 Оценка эффективности кадровой политики после проведения разработанных мероприятий	78
4 Корпоративная социальная ответственность ПАО «Транснефть».....	90
4.1 Определение стейкхолдеров ПАО «Транснефть»	90
4.2 Определение структуры программ корпоративной социальной ответственности ПАО «Транснефть».....	91
4.3 Определение затрат на программы корпоративной социальной ответственности ПАО «Транснефть».....	93
4.4 Оценка эффективности и выработка рекомендаций	94
Заключение	102

Список использованных источников	104
Приложение А Corporate social responsibility of OJSC «Transneft».....	109
Приложение Б АНКЕТА Исследование мотивационной структуры персонала при построении системы оплаты труда.....	120
Приложение В АНКЕТА Удовлетворенность работника	125

Введение

На заре появления менеджмента главная задача управления заключалась в рациональном разделении труда на функции, обеспечение выполнения этих функций требуемым количеством работников, контролю их деятельности и этого было вполне достаточно. Советская власть более семидесяти лет обосновывала и внедряла механизмы мотивации и стимулирования персонала, которые работали по принципу не столько материальной заинтересованности, сколько сознательного отношения к труду. Выполнение в наше время различных преобразований в формах и методах руководства, организационных структурах компаний различных форм собственности, которые направлены на стимулирование их деятельности и развитие рыночных взаимоотношений, как правило недостаточно и не приводит к достижению поставленных целей [18].

Изучение развития теоретических представлений о содержании и управлении мотивационными процессами в сфере труда дает возможность определить, что по мере социально-экономического развития общества изменялось направление вектора мотивационных влияний. От начальной ориентации исключительно на увеличение производительности труда, то есть на стимулирование физической активности работников, мотивация начала постепенно ориентироваться на увеличение качества труда, на стимулирование творческой активности и инициативы, и на закрепление сотрудников в компании [8].

Текущая действительность требует совсем другого взгляда на процесс мотивации и стимулирования персонала. Нужно понимать, что персонал - это один из главных факторов успеха компании и поэтому должен выполняться равнозначный обмен между компанией и ее сотрудниками. С одной стороны должна быть лояльность сотрудников, которая способствует достижению стратегических целей компании, а с другой стороны - удовлетворение материальных и моральных потребностей сотрудников с применением компанией комплексной системы мотивации персонала [39].

Литературы, которая посвящена рассмотрению вопросов стимулирования и мотивации персонала есть много, но, к сожалению, во многих источниках материал повторяется, что приводит к достаточно одностороннему взгляду на систему стимулирования и мотивации персонала. В работах Д. Адаира, А. Афонина, В.Р. Веснина, П.В. Журавлева, Н.И. Захарова, Е.П. Ильина, А.В. Карпова, М.И. Магуры, Е.Б. Моргунова, Д.А. Новикова, Н.В. Самоукиной, С.И. Самыгина, Д.С. Синка, Н. Стивенсона, В.М. Цветаева, С.А. Шапиро и В.И. Шкатуллы, рассматриваются проблемы мотивации персонала, анализируется базовые направления в мотивации, изучаются отдельные элементы системы стимулирования и мотивации персонала.

Необходимость в изучении и совершенствовании специфических методов мотивации и стимулирования персонала на предприятиях нефтегазового комплекса и определяет актуальность темы дипломной работы.

Цель работы – определить пути совершенствования методов мотивации и стимулирования персонала предприятия нефтегазового комплекса на примере компании «Транснефть».

Для выполнения заданной цели необходимо решить следующие задачи:

Изучить роль и значение мотивации и стимулирования персонала.

Освоить опыт зарубежных компаний в сфере мотивации и стимулирования персонала.

Разобрать особенности стимулирования и мотивации на предприятиях нефтегазового комплекса.

Проанализировать систему стимулирования персонала на предприятии «Транснефть».

Определить проблемы системы стимулирования и мотивации персонала на предприятии «Транснефть».

Разработать комплексную программу мотивации персонала на предприятии «Транснефть».

Оценка эффективности кадровой политики предприятия после внедрения предложенных мероприятий.

Объект исследования – система управления персоналом на предприятии ПАО «Транснефть».

Предмет исследования – методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ПАО «Транснефть».

Научная новизна данной работы заключается в изучении и совершенствовании специфических методов мотивации и стимулирования персонала на предприятиях нефтегазового комплекса

Практическая значимость работы состоит в возможности применения ее результатов в практической деятельности сотрудников кадровых служб компаний нефтегазового комплекса.

Методологической основы данной работы стали:

1. учебно-методическая литература;
2. периодические издания;

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении описана актуальность темы, сформулирована цель работы, указаны задачи, решение которых позволят достичь цели данной работы, а также описаны теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе описаны роль и значение мотивации и стимулирования персонала, особенности стимулирования и мотивации на предприятиях нефтегазового комплекса, а также описан зарубежный опыт в сфере мотивации и стимулирования персонала.

Во второй главе работы проведен анализ системы мотивации и стимулирования персонала и определены проблемы системы мотивации анализируемого предприятия.

В третьей главе разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на анализируемом предприятии.

В четвертой главе описана корпоративная социальная политика компании ПАО «Транснефть». Приведены примеры действующих и реализованных программ в рамках КСО.

Пятая глава представляет собой переведенную на английский язык 4 главу.

В заключении приведены выводы по исследованию.

1 Теоретические аспекты формирования и применения механизмов стимулирования и мотивации персонала

1.1 Роль и значение мотивации и стимулирования персонала

Мотивация – это процесс побуждения себя или других людей к выполнению деятельности для реализации личных целей или целей компании.

Мотивация к труду образуется только тогда, когда трудовая деятельность выступает если не единственным, то главным условием получения блага. Существенное значение для образования мотивации к труду имеет оценка возможности достижения целей. Если достижение цели не требует существенных усилий или ее, напротив, очень сложно достичь, то мотивация к труду не образуется.

Сила мотивации характеризуется степенью актуальности потребности для сотрудника. Чем насущнее потребность в каком-либо благе и чем сильнее желание его получить, тем эффективнее будет работать сотрудник [1].

Развитие теории мотивации началось в начале XX века. Выделяют такие группы теорий мотивации:

1. Содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
2. Процессуальные теории (Врум и др.);
3. Теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи) [16].

В соответствии с теорией А. Маслоу выделяется пять базовых типов потребностей:

- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).

Эти потребности формируют иерархическую структуру, которая характеризует поведение человека, при этом потребности более высокого уровня не

мотивируют человека, если, хотя бы частично, не удовлетворены потребности более низкого уровня. После удовлетворения потребности ее мотивирующее действие завершается [46].

Развивая теорию Маслоу Д. МакКлелланд вводит определения потребностей власти, успеха и принадлежности либо социальной потребности.

По его представлению, в наше время наибольшее значение имеют потребности более высокого порядка, так как потребности более низких уровней, в основном, удовлетворены [32].

Теория Ф. Герцберга базируется на таких положениях:

- потребности делятся на гигиенические факторы (размер зарплаты, условия труда, характер контроля, межличностные отношения) и мотивирующие факторы (продвижение по службе, ощущение успеха, признание, рост возможностей);
- наличие гигиенических факторов убирает неудовлетворенность работой;
- для получения мотивации нужно обеспечить влияние мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации работников начальник должен сам понимать суть работы [23].

Большой вклад в создание процессуальных теорий внес В. Врум. Базой его работы является теория ожиданий. Эта теория базируется на положении, что человек пытается достичь какой-нибудь цели только в том случае, если уверен в высокой вероятности удовлетворения своих потребностей.

К процессуальным теориям также относят и теорию справедливости. Она заключается в том что, если работник считает свой труд недооцененным, то он будет снижать затрачиваемые усилия. При этом справедливость оценки с позиции начальника и с позиции подчиненного может быть разной [42].

Теория справедливости вместе с теорией ожиданий описана в модели Портера-Лоулери. Эта теория базируется на том, что мотивация - это функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Самый важный

вывод этой теории заключается в том, что результативный труд всегда приводит к удовлетворению сотрудника [27].

Согласно теории Макгрегора, мотивацию необходимо выбирать на базе отношения человека к работе. Существует два типа работников: X и Y.

Основные параметры работника типа X:

- от природы ленив и не желает работать;
- не желает нести ответственность, избегает нервного напряжения;
- не проявляет инициативу, если его к этому не подталкивать.

Поэтому такого работника нужно принуждать к работе путем поощрения или наказания.

Основные параметры работника типа Y:

- имеет естественную потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- является творческой личностью.

Такого работника нужно не принуждать, а мотивировать к работе [24].

Теория трудовых установок А. Гастева была создана в 20-е годы XX века. Она выражает энтузиазм советских людей того времени (лозунги, досрочное выполнение плана, социалистические соревнования).

Для реализации теории А. Гастева на практике необходимо создать мотивы, которые апеллируют к таким высшим человеческим качествам, как энтузиазм, совесть, долг, дух соревнования.

Тип мотивации - это основная направленность деятельности человека на удовлетворение каких-либо групп потребностей. Можно назвать три основных типа мотивации персонала:

- работники, которые ориентированы в основном на содержание и общественное значение труда;
- работники, которые ориентированы в основном на оплату труда и прочие материальные ценности;
- работники, у которых значение разных ценностей сбалансировано.

Из этого можно сделать вывод, что образование рабочих мест с более сложными задачами и большим уровнем ответственности имеет положительный эффект мотивации для многих сотрудников, но не для всех. Для мотивации нет какого-либо одного хорошего способа. То, что эффективно для мотивации одних работников, может быть абсолютно неэффективно для других.

Вознаграждение необходимо для побуждения людей к эффективной работе. Вместе с термином мотивация понятие «вознаграждение» имеет более широкую суть, чем просто деньги, с которыми обычно это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Однако понятия ценности у людей различны, а значит и различна оценка вознаграждения и его сравнительной ценности.

Вознаграждения можно классифицировать на внешние и внутренние. Каждый руководитель имеет дело с обоими типами вознаграждений.

Внутреннее вознаграждение предоставляет сама работа. Это может быть чувство получения результата, содержания и значения исполняемой работы, самоуважения. Дружба между участниками одного трудового коллектива и просто беседы с коллегами, которые возникают в процессе работы, также можно рассматривать как внутреннее вознаграждение. Самый простой способ предоставления внутреннего вознаграждения □ это формирование комфортных условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение – это именно тот тип поощрения, который приходит на ум, когда слышится слово «вознаграждение». Оно появляется не от самой работы, а предоставляется компанией. С мотивационной позиции его можно считать стимулированием труда [35].

Стимулирование – это ориентация на имеющуюся структуру ценностей и интересов сотрудника для более полной реализации его трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование – это, по сути, стратегия и тактика деятельности. Мотивация, или мотивационная политика, – это стратегическая по-

зиция, которая направлена на реализация глобальных целей, которые поставлены перед сотрудниками в сочетании с целями компании.

Стимулирование с позиции руководства – это тактика решения проблем, которая удовлетворяет некоторые потребности работника (в основном материальные) и дает ему возможность работать более эффективно [43].

Таким образом, мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны друг другу по направленности: первое нацелено на изменение существующего положения, а второе – на его укрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Поэтому необходимо, чтобы механизм стимулирования был адекватен механизму мотивации персонала.

1.2 Методы стимулирования персонала

При стимулировании побуждение к труду выражается в форме компенсации за работу. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» весьма условно, так как они взаимосвязаны. В некоторых случаях ориентация на общение с коллегами, принадлежность к определенному обществу, престижность проявляются у работников сильнее, чем ориентация на получение денежного вознаграждения [4].

Подбор эффективных форм и систем оплаты труда персонала имеет очень важное социально-экономическое значение для каждой компании в условиях рыночных взаимоотношений. Формы и системы оплаты труда персонала формируют материальную базу развития человеческого капитала, рациональной эксплуатации рабочей силы и рационального управления персоналом всех уровней. Вознаграждение или компенсация персоналу за выполненную работу играет очень важную роль в формировании трудовых ресурсов компании, в мотивировании, эксплуатации и сбережении нужных специалистов в компании.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения способна вызвать у сотрудников неудовлетворенность размерами или способами подсчета и распределения оплаты труда, что в результате приведет к снижению про-

дуктивности труда, качества продукции и нарушению трудовой дисциплины [10].

Связь вознаграждения персонала с фактическими результатами деятельности каких-либо компаний выполняется с применением различных форм и систем оплаты труда. Они характеризуют механизм зависимости вознаграждения каждого сотрудника от результативности его работы. В любой компании труд, который потрачен определенным сотрудником, можно выразить количеством отработанного им рабочего времени либо объемом выпущенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости показателей, в которых измеряются затраты труда или результаты работы, принято выделять сдельную и повременную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате сумма вознаграждения сотрудника зависит от количества отработанного им рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных им работ и услуг [41].

В современной практике часто применяются смешанные системы оплаты труда – одна часть вознаграждения работника (как правило, переменная) находится в зависимости от результатов работы, а другая – от его индивидуальных особенностей (постоянный должностной оклад).

Многие руководители уверены, что, если они не предложат достаточную зарплату или большие премиальные, то сотрудники будут лениться, не чувствуя достаточных для работы стимулов. Но главное – это не просто уплатить высокий оклад, а обеспечить своим работникам справедливое вознаграждение. Справедливость – это выполнение принципов правильности, честности и беспристрастности [44].

Неблагоприятные условия труда, которые нет возможности улучшить, необходимо компенсировать сотруднику, в первую очередь, увеличив время отдыха, предоставив бесплатное питание на работе, обеспечив профилактические и лечебные мероприятия. Доплаты за сменность назначаются за работу в вечернее и ночное время. Доплаты за уровень занятости на протяжении смены

вводятся в основном для многостаночников, наладчиков и ремонтников. Также доплаты назначаются при совмещении профессий или функций [37].

Прибавки за производительность выше нормы в виде сдельного приработка могут быть выплачены в случае, если причиной перевыполнения норм стало наличие у сотрудника способностей к определенной работе, которые превышают средний уровень.

Кроме зарплаты, есть еще одно средство мотивации – льготы, предоставляемые компанией: оплата медицинских услуг, покупка страхования на случай утраты трудоспособности, полная либо частичная оплата расходов на проезд сотруднику к месту работы и обратно, выдача своим сотрудникам беспроцентных кредитов либо кредитов с очень низким уровнем процента, предоставление в пользование транспорта компании, предоставление питания во время работы и прочие расходы.

Растет значение в стимулировании таких форм оплаты, как доля в прибыли и в акционерном капитале [19].

Еще один вид вознаграждения, который руководитель может предложить сотруднику – это премиальные выплаты или бонусы. Они могут быть плановыми (например, ежегодные премии), так и внеплановыми, в зависимости от результатов работы сотрудника и являются особым стимулом, поскольку неожиданное поощрение дает сотруднику возможность почувствовать свою значимость (премия в честь дня рождения, премия, которая связана с успешным выполнением работы и др.). Привязка размера премий к результатам деятельности дает сотрудникам возможность увидеть взаимосвязь между своей работой и результатами деятельности компании, а, следовательно, и размером своей премии.

Разработка стимулов к работе очень актуальна. Современный руководитель должен все время отмечать ценность сотрудника для коллектива и достигнутые результаты, поощрять наличие у него творческого потенциала, хороших качеств и положительных сторон. Эта оценка должна быть максимально объек-

тивной и базироваться не на общих впечатлениях, а на точных данных и показателях [48].

Разработка системы стимулов в условиях рынка – это один из самых важных резервов управления компанией, поэтому не следует забывать, что материальные факторы далеко не всегда находятся на первом плане и не должны быть единственной формой вознаграждения за работу. Главное – это привлекательность работы и ее творческий характер.

Нематериальные стимулы очень разнообразны и классифицируются на три группы:

- социальные,
- моральные,
- социально-психологические.

Применяя их вместе, можно получить высокую эффективность [20].

Социальные стимулы взаимосвязаны с потребностью сотрудников в самоутверждении, с их желанием занимать соответствующее общественное положение, с потребностями в некотором объеме власти. Данные стимулы характеризуются возможностью принимать участие в управлении производством и коллективом, принимать какие-либо решения; перспективами карьерного роста, возможностью выполнять престижную работу.

Моральные стимулы взаимосвязаны с потребностями человека в уважении со стороны коллег или в признании его как ценного сотрудника. Признание может быть публичным или личным.

Личное признание означает, что особо отличившиеся сотрудники будут включены в специальные доклады высшему руководству компании. Также их могут лично представить руководителю. Им гарантируют право подписи на документах, в разработке которых они принимали непосредственное участие. Такие сотрудники по случаю праздников или юбилейных дат получают персональные поздравления от администрации.

Публичное признание означает широкое распространение информации о достижении сотрудника в газетах, которые выпускает компания, на специаль-

ных стендах («Досках почета»), награждение особо активных сотрудников специальными знаками или грамотами. Очень часто публичное признание подкрепляется премиями, ценными подарками и др.

К моральным стимулам относятся критика и похвала [38].

Социально-психологические стимулы исходят из той роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение - это базовая потребность и условие полноценной жизнедеятельности человека. В связи с этим комфортный климат в коллективе, который обеспечивает адекватное общение, дает возможность сотруднику самореализоваться и является отличным стимулом к ощущению удовлетворенности сотрудника в работе.

Между материальными и нематериальными стимулами есть прочная связь. Заработная плата, которая является материальным стимулом, повышает оценку и самооценку сотрудника, удовлетворяя, таким образом, его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. выступает одновременно и в форме социального, морального и психологического стимула.

Но если применять только материальный стимул, не применяя моральных, социальных и творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет функционировать, что приведет к доминированию материальных стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

В рационально функционирующей системе мотивации, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга [50].

Таким образом, главный стимул, который побуждает сотрудника к эффективному труду – это его материальная заинтересованность, которая реализуется посредством зарплаты. Зарплата – это часть системы оплаты и стимулирования труда. Однако, весьма важными составляющими системы стимулирования являются доплаты, бонусы и премии которые могут составлять более 70% от совокупных доходов сотрудника. Весьма важно при материальном стимулировании учитывать также и психологические аспекты, которые влияют на мотивацию персонала.

1.3 Опыт зарубежных компаний в сфере мотивации и стимулирования

Зарубежные менеджеры по персоналу транснациональных нефтегазовых корпораций уже давно сформировали собственные эффективные системы и методы управления персоналом.

Основой зарубежного метода управления является построение корпорации со своей особенной корпоративной культурой, участие в которой является основным стимулятором сотрудника [3].

Корпорация – это основная структурная единица в западном менеджменте до текущего времени. Особенно интерес к корпорациям начал расти в середине 80-х годов XX века.

Среди факторов, которые способствовали их усилению, можно отметить:

- увеличение объемов инвестиций,
- повышение государственного контроля, что привело к предоставлению права голоса отдельным инвесторам;
- процесс активного поглощения и слияния корпораций в конце 80-х годов;
- достаточно высокий уровень заработной платы у исполнительных директоров и управляющих корпораций;
- снижение конкурентоспособности по сравнению с немецкими и японскими корпорациями [21].

Необходимо заметить, что зарубежная модель менеджмента персонала на предприятиях нефтегазового сектора используется в корпорациях различных стран: Великобритании, США, Канады, Австралии, Новой Зеландии и др.

Ее отличительными чертами являются:

- существование внешних акционеров, то есть лиц, которые не связаны с корпорацией;

- тщательно разработанной законодательной базой, которая четко формулирует права и обязанности директоров, управляющих и акционеров;
- наличие механизма взаимодействия между акционерами и корпорацией, а также взаимодействия акционеров между собой.

Еще одной характерной чертой зарубежного менеджмента в управлении персоналом на предприятиях нефтегазовой сферы выступает стратегическое управление [6].

Стратегический менеджмент зарубежных нефтегазовых корпораций нацелен на выбор целей развития корпорации, которые должны привести ее к увеличению конкурентоспособности. При подборе таких целей они фиксируются в долгосрочных планах, на их базе внедряются целевые программы, которые и должны приводить к достижению конечных целей.

Стратегия дает возможность определить главные цели и базовые пути их достижения таким образом, что корпорация общее направление действий. В этом случае у нефтегазовых корпораций есть необходимость в дальнейших поисках новых стратегий.

Процесс стратегического управления персоналом в зарубежных нефтегазовых предприятиях базируется на двух подходах - системном и ситуационном. С этой позиции корпорацию можно назвать открытой системой. Для ее функционирования требуется оценка внутренней и внешней среды [12].

При реализации стратегического управления необходимо создание организационной стратегической структуры, которая представляет из себя отдел стратегического развития. В такой отдел обязательно входит несколько производственных подразделений корпорации, которые занимаются выпуском однотипной продукции, применяют идентичные ресурсы и технологии, и сталкиваются с одними и теми же конкурентами.

Количество подобных отделов в корпорации, как правило, существенно меньше, чем количество действующих производственных подразделений. Такие отделы занимаются своевременной разработкой продукции, которая долж-

на быть конкурентоспособной на рынке, и отвечают за сбыт выпускаемой продукции.

Однако при построении подобной структуры за принятие ключевых решений и за деятельность самых важных направлений должен отвечать один человек (генеральный директор, управляющий либо хозяин), у которого могут быть специальные помощники. Однако принимать решения он должен самостоятельно, в противном случае ему покинуть свой пост, чтобы его должность занял другой человек, который способен исполнять требуемые обязанности [14].

Еще одна особенность зарубежной системы менеджмента в нефтегазовых компаниях – это партисипативное управление, то есть такая форма управления, при которой к управлению компанией привлекаются сотрудники.

Есть несколько причин для привлечения сотрудников к принятию решений и развитию компании:

- в таком случае каждый работник лучше понимает цели деятельности своей организации, знает разные стороны ее деятельности и это упрощает процесс обмена информацией.

- участие работников в процессе принятия решений приводит к тому, что эти принятые решения, а вместе с тем и планы по их внедрению становятся личными планами сотрудников. Таким образом, работа помогает работникам достичь удовлетворения своих потребностей, так как каждый сотрудник получает четкую мотивацию к эффективному и качественному труду, что существенно укрепляет командный дух.

- в результате, сотрудники компании имеют возможность активно развивать себя как личность. Работники становятся более открытыми к восприятию и изучению новых знаний и новых навыков, увеличивают свои личные возможности, а компания, в это время, получает дополнительные ресурсы для разрешения своих будущих задач [25].

Еще одним фактором выступает объединение двух функций управления, которые взаимно исключают друг друга: планирование и оперативное руковод-

ство. Планирование, в этом случае, перестает выступать чем-то ненужным и мешающим, а выступает одной из базовых составляющих процесса деятельности компании.

Партисипативное управление применяется в качестве один из базовых подходов к управлению персоналом в нефтегазовых корпорациях. Основной целью партисипативного управления является усовершенствование методов эффективного использования человеческих ресурсов компании.

Партисипативное управление включает в себя несколько различных направлений:

- право сотрудников на самостоятельное принятие решений;
- построение механизмов привлечения сотрудников к процессу принятия решений (сбор информации, которая необходима для принятия решения, формирование способов и приемов исполнения принятого решения, процесс внедрения принятого решения и др.);
- возможность сотрудников самим контролировать количество и качеством исполненной ими работы;
- предоставление сотрудникам возможности принимать участие в усовершенствовании деятельности компании и ее подразделений;
- формирование условий для сотрудников для создания групп по интересам [36].

В текущее время применяются популярностью 4 базовые формы привлечения сотрудников к руководству зарубежными нефтегазовыми корпорациями:

1. Участие сотрудников в контроле над условиями труда и качеством выпускаемой продукции на уровне цеха;
2. Создание советов рабочих, в которых сотрудники участвуют наравне с руководством;
3. Формирование и усовершенствование системы участия в распределении прибыли;

4. Обеспечение возможности для делегирования представителей сотрудников для участия в деятельности совета директоров корпорации.

Еще одна существенная черта зарубежного менеджера - это его компетентность.

Ее характеризуют 5 аспектов: профессиональный, социальный, стратегический, управленческий и функциональный [45].

Каждый аспект включает в себя несколько разных факторов:

1. Профессиональная компетентность:

- университетское образование;
- опыт штабной и линейной работы;
- работа в различных функциональных областях;
- опыт работы за рубежом;
- владение иностранными языками.

2. Социальная компетентность:

- умение работать в международной команде;
- умение мотивировать и убеждать других;
- умение учиться и приспосабливаться к нововведениям;
- личное обаяние;
- умение разрешать конфликты.

3. Стратегическая компетентность:

- системное мышление;
- глобальное мышление;
- способность прогнозировать и предвидеть;
- способность самостоятельно решать возникшую проблему;
- безопасность взаимоотношений.

4. Управленческая компетентность:

- организаторские способности;
- сила убеждения;
- ответственность;

- руководящий авторитет;
- управленческое поведение.

5. Функциональная компетентность:

- способность принимать решения;
- инициативность;
- навыки, которые связаны с работой;
- выносливость в работе;
- гибкость в работе.

Системный подход к компетентности дает возможность достигать высокого качества в руководстве крупными нефтегазовыми компаниями, помогает компаниям адаптироваться к переменам во внешней среде и трансформирует компании к постепенному организационному развитию [49].

Еще одна важная особенность зарубежного стиля руководства персоналом нефтегазовой компании – это наличие 3 типов ограничений:

1. Вариативное позиционирование – это четкое определение номенклатуры товаров и услуг;

2. позиционирование на базе потребностей – это выделение разных групп потребителей и ориентирование на новую и наиболее перспективную группу;

3. позиционирование на базе фактора доступности – это использование особых способов повышения удобства для потребителей.

Развитая инфраструктура, высокая конкуренция и высокая восприимчивость к инновационным методам руководства позволяют сформировать у менеджеров зарубежных нефтегазовых компаний эффективной жизненной стратегии, в которой сочетаются духовный идеализм и практическая рациональность научных знаний [30].

В мире применяется несколько различных моделей мотивации персонала, которые учитывают национальную специфику определенного государства. В первую очередь это тесно связано с особенностями корпоративной культуры различных народов. Вместе с тем существуют классические модели мотивации

(японская и американская), которые сложились исторически и значительно отличаются от всех остальных.

Японская модель мотивации имеет следующие особенности:

Образование - это ключевой фактор успеха в японской системе. Главная отличительная черта японского образования – это направленность обучения, которая начинается еще с детского возраста, на умение наблюдать различные процессы, проводить их анализ, понимать результаты анализа и на основании этого предпринимать различные действия.

К решению вопросов конкурентоспособности японские менеджеры подходят с позиции комплексных идей качества и тщательного изучения требований клиента и уважения к его требованиям.

Государство также существенно повлияло на повышение качества продукции, выполняя контроль обязательной сертификаций той продукции, которая предназначена для реализации на внешнем рынке.

Очень важная особенность японской модели мотивации – это система пожизненного найма, которая берет начало из национальных традиций. В результате большинство крупных компаний не знают, что такое текучесть кадров, а их работники на всю свою оставшуюся трудовую жизнь связывают себя и свои интересы с интересами компании.

Еще одна особенность японской модели - это система «рингисэй», которая предусматривает многократное согласование всех управленческих решений на различных уровнях. В результате ответственность за принятое решение несет не персонально руководителя, а распределяется между всеми руководителями разных уровней (принцип групповой деятельности). Главный плюс такой системы – это разнообразие мнений и свобода при обсуждении принимаемых решений.

Основная специфика японской модели заключается в отождествлении работников с компанией. Японская модель направлена на постоянное поддержание и усиление этого отождествления. Один из весьма эффективных методов японского кадрового менеджмента - это постоянный контакт руководителей со

своими подчиненными, поощрение частых и неформальных связей между сотрудниками. Важное место в японской модели занимает патернализм, или так называемая система «компания – одна семья» или «система сюдансюги», которая основана на тщательно продуманном учете человеческого фактора.

Японская модель также предусматривает систему оплаты и продвижения «по старшинству». Продвижение по карьерной лестнице и, соответственно, рост зарплаты напрямую зависят от трудового стажа сотрудника в определенной компании и от его возраста. Главным принципом японской модели мотивации является регулярное повышение зарплаты в зависимости только от стажа, без учета квалификации и должности сотрудника.

Кроме того, применяются различные многочисленные надбавки, которые учитывают перемены в социальном положении, например, рождение детей.

Все рабочие в Японии защищены гарантированным уровнем доходов. Основную часть базовой заработной платы составляет минимальная заработная плата, которая устанавливается в каждой префектуре индивидуально в зависимости от размера потребительской корзины, возраста и семейного положения сотрудника, а также от других факторов. Другая часть базовой заработной платы находится в зависимости от стажа работы в данной компании и квалификации сотрудника. Весьма разнообразен набор различных дополнительных выплат и льгот для сотрудников: единоразовое вознаграждение тем, кто проработал в компании более 8 лет, выплата компенсации на лечение, страхование жизни или оплата обучения за счет компании, возможность покупки со специальной скидкой различных товаров.

Сотрудникам, которые проработали в компании до 60 лет, выплачивается вознаграждение в размере зарплаты за 4,5 года. Зарплата японского работника включает жалование, которое зависит от должности, категории, стажа и семейного положения, бонус, который зависит от доходов компании и оплаты по заслугам, которая зависит от результатов его личной деятельности. В Японии существенно меньше разрыв в зарплате между высшим управляющим звеном и рабочими, чем в США или других странах [17].

Специфика американской модели мотивации изначально была связана с национальной спецификой американцев: способностью бороться до конца, утверждать свой индивидуализм и лидерство. В основном это было связано с историей американского государства, которое, в отличие от большинства других крупных стран, было создано сравнительно недавно – только в 1776 году. Иммигранты и их потомки создали в американском обществе психологию человека, который для того, чтобы выжить в новых для себя условиях проживания, вынужден был рассчитывать исключительно на свои силы.

Основной вид мотивации в США – это денежное стимулирование. В основном, оно состоит из двух частей: базовой зарплаты, которая выплачивается за выполненную работу, и различных дополнительных льгот, которые могут составлять до сорока процентов базовой заработной платы.

В практике американских компаний применяются разные методы мотивации труда, которые связаны с материальным поощрением. Часто используются, так называемые, аналитические системы оплаты труда, специфика которых заключается в дифференциальной оценке, в баллах уровня сложности выполняемой работы с учетом прикладываемых физических усилий, квалификации сотрудников, условий труда и др. Расстановка приоритетов дает возможность определить законность требований к сотрудникам и устранить необоснованные претензии.

Весьма популярна в США система грейдов, которую можно рекомендовать к внедрению в современных российских компаниях. Сущность грейдирования заключается в том, что все должности в компании оцениваются по определенному ряду критериев, таких, например, как требования к квалификации сотрудника, уровень ответственности за исполнение работы, влияние работы на финансовый результат и др., согласно специфике деятельности компании. В результате формируется система функционально-должностных уровней, где должности построены в иерархию согласно их ценности для компании. К грейду привязывается вилка оплаты и объем различных социальных гарантий и льгот. Это приводит к тому, что оплата труда работников становится не только

справедливой и прозрачной, но и управляемой, что чрезвычайно важно. Весьма сложной подобрать такой универсальный метод стимулирования труда, который учитывал бы все интересы, как работодателя, так и работника. Компания всегда пытается оплачивать труд сотрудников с учетом своих целей, но минимально, чтобы сотрудник не уволился, а тот, в свою очередь, пытается получать как можно большую зарплату. Именно система грейдов дает возможность связать зарплату и логику бизнеса, а также уладить комплекс проблем, которые связаны с мотивацией персонала. Внедрение данной системы делает компанию конкурентоспособной на внешнем и внутреннем рынках, так как увеличивается прозрачность компании для инвесторов и, следовательно, растет ее капитализация [9].

Система грейдирования, которая является базовой с американской системе мотивации, основана на теории справедливости Джона Стэйси Адамса. Теория справедливости гласит, что сотрудники весьма субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к потраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением других сотрудников, которые исполняют похожую работу. При выполнении оценки сотрудник в уме рассчитывает определенное соотношение, которое характеризует справедливость начальства по отношению к нему. Сотрудник ощущает, что к нему относятся справедливо, если вознаграждение адекватно затратам усилий. Сотрудник сравнивает свое вознаграждение с вознаграждением других сотрудников компании и понимает, за что ему платят деньги. Он понимает, как можно повысить свою зарплату, поскольку видит, откуда берется зарплата у коллег. Это снижает возможность несправедливой оценки и завистливого отношения к более высокой зарплате других сотрудников, что, в результате, повышает морально-психологический микроклимат в коллективе и удовлетворенность сотрудников условиями труда.

Однако у данной системы также есть недостатки. Среди них можно назвать затратность и трудоемкость внедрения данной системы мотивации, поскольку она требует сравнительно большого периода времени для формирования всей системы и существенных денежных ресурсов. Также система является

достаточно сложной, поэтому появляется потребность в привлечении сторонних консультантов для ее эффективного внедрения.

Для эффективной работы персонала применяются процедуры оценивания сотрудников, которые выполняются не реже одного раза в год. По результатам оценивания у сотрудника или остается прежний уровень квалификации и, следовательно, такая же заработная плата, или ему присваивается более высокий уровень квалификации и увеличивается его оплата труда.

Осознание сотрудниками своей значимости для компании позитивно влияет на качество их внутреннего развития и стимулирует на формирование новых полезных инициатив. В этом аспекте система оценки персонала - это логичное и необходимое дополнение системы грейдов.

Объем внедрения оценки персонала зависит от возможностей и особенностей компании. Это может быть простая формальная оценка профессионального стажа и уровня образования или это может быть комплексная оценка профессиональных компетенций сотрудников [34].

Кроме классических моделей мотивации (японской и американской), применяются также и другие.

Таким образом, в России и за рубежом подходы к мотивации труда существенно отличаются, несмотря на применение одинаковых теорий мотивации труда, которые были сформированы, в основном, зарубежными специалистами. Самые значительные успехи в построении системы мотивации труда были достигнуты в Японии и в США.

1.4 Особенности стимулирования и мотивации на предприятиях нефтегазового комплекса

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

Действия сторон в данном направлении будут эффективны только тогда, когда под них будет подведена научная основа. Ушли в прошлое те времена,

когда избранные партийные функционеры перетасовывали кадры так, как им хотелось, а на должности назначались по блату малообразованные и профессионально слабые сотрудники. В наше время, инновационный характер производства, его чрезвычайно высокая наукоемкость и первоочередность вопросов качества продукции откорректировали требования к сотруднику, существенно увеличили значимость уровня профессионализма и творческого отношения к работе. Доминирующий стратегический курс нацелен на высокий уровень образования, квалификации и этики сотрудников, постоянное увеличение профессионального самовыражения и мастерства [2].

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

1. По категориям:

- управленческий;
- производственно-оперативный;
- вспомогательный.

2. По должностям и профессиям:

- руководители;
- специалисты;
- производственный персонал;
- технический персонал.

3. По специальностям:

- экономисты;
- финансисты;
- бухгалтеры;
- геологи;
- бурильщики.

4. По уровню квалификации:

- главный инженер;
- инженер;
- начальник технологического участка.

5. По полу и возрасту:

- мужчины: до 30 лет, от 30 до 60, свыше 60;
- женщины: до 30 лет, от 30 до 55, свыше 55 лет.

6. по стажу работы на нефтегазовом предприятии:

- до 1 года,
- от 1 до 3 лет,
- от 3 до 10 лет,
- свыше 10 лет.

7. По отношению к собственности:

- работники-собственники имущества предприятия,
- наемные работники.

8. По характеру трудовых отношений:

- постоянные работники,
- временные работники (рисунок 1) [5].

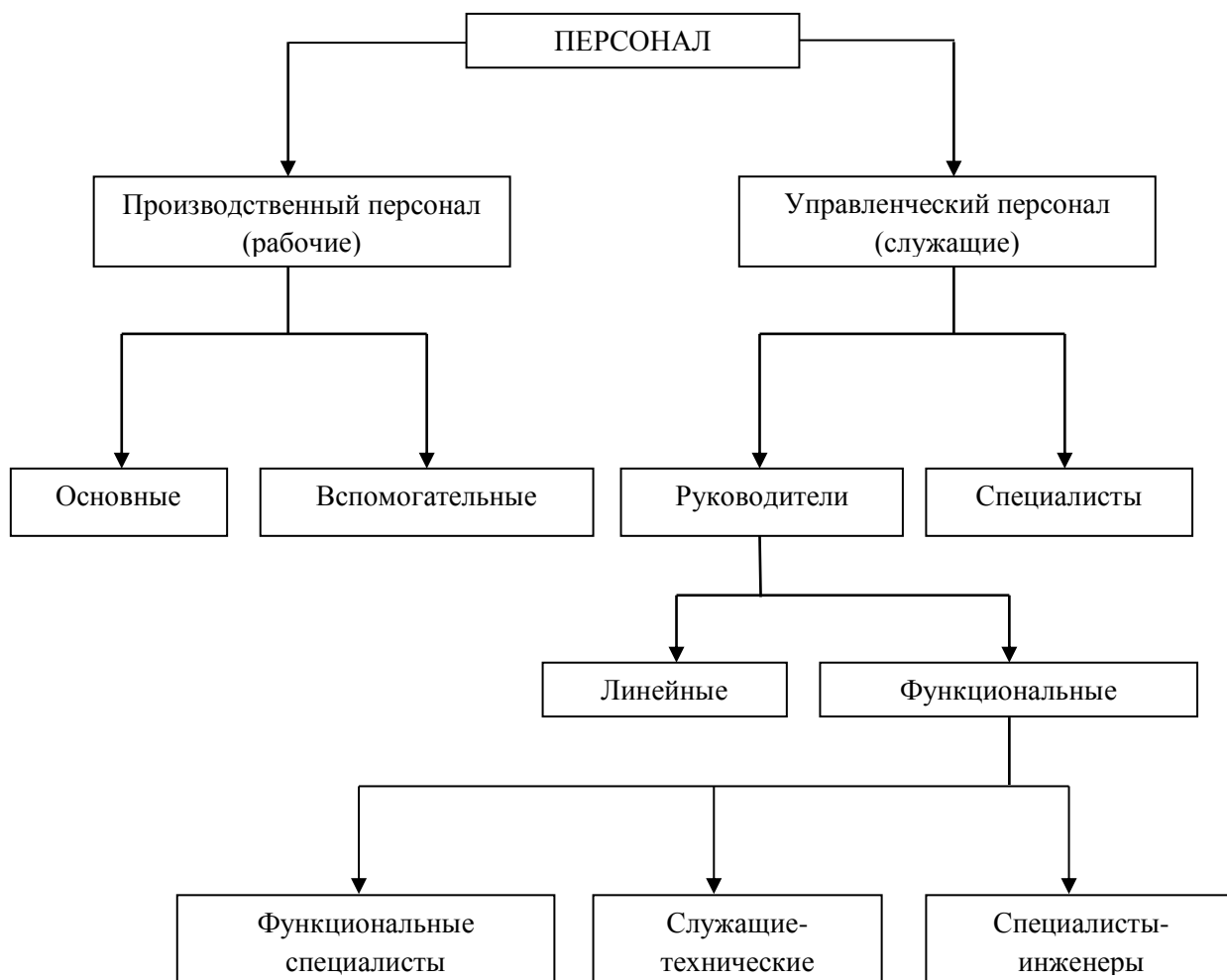


Рисунок 1 – Классификация персонала в компаниях нефтегазовой отрасли

Руководство персоналом компании нефтегазовой отрасли тесно связано с применением возможностей сотрудников для достижения целей компании. Руководить персоналом - это значит планировать, организовывать, выполнять мотивацию и контроль над образованием, перераспределением, и применением персонала.

Кадровая работа в таких компаниях включает в себя такие компоненты:

- подбор и размещение работников;
- обучение и развитие работников;
- выплата компенсации за выполненную работу;
- формирование комфортных условий на рабочем месте;
- решение различных трудовых споров и др.

Система руководства персоналом создается согласно целям компании, и включает в себя подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем (рисунок 2) [31].

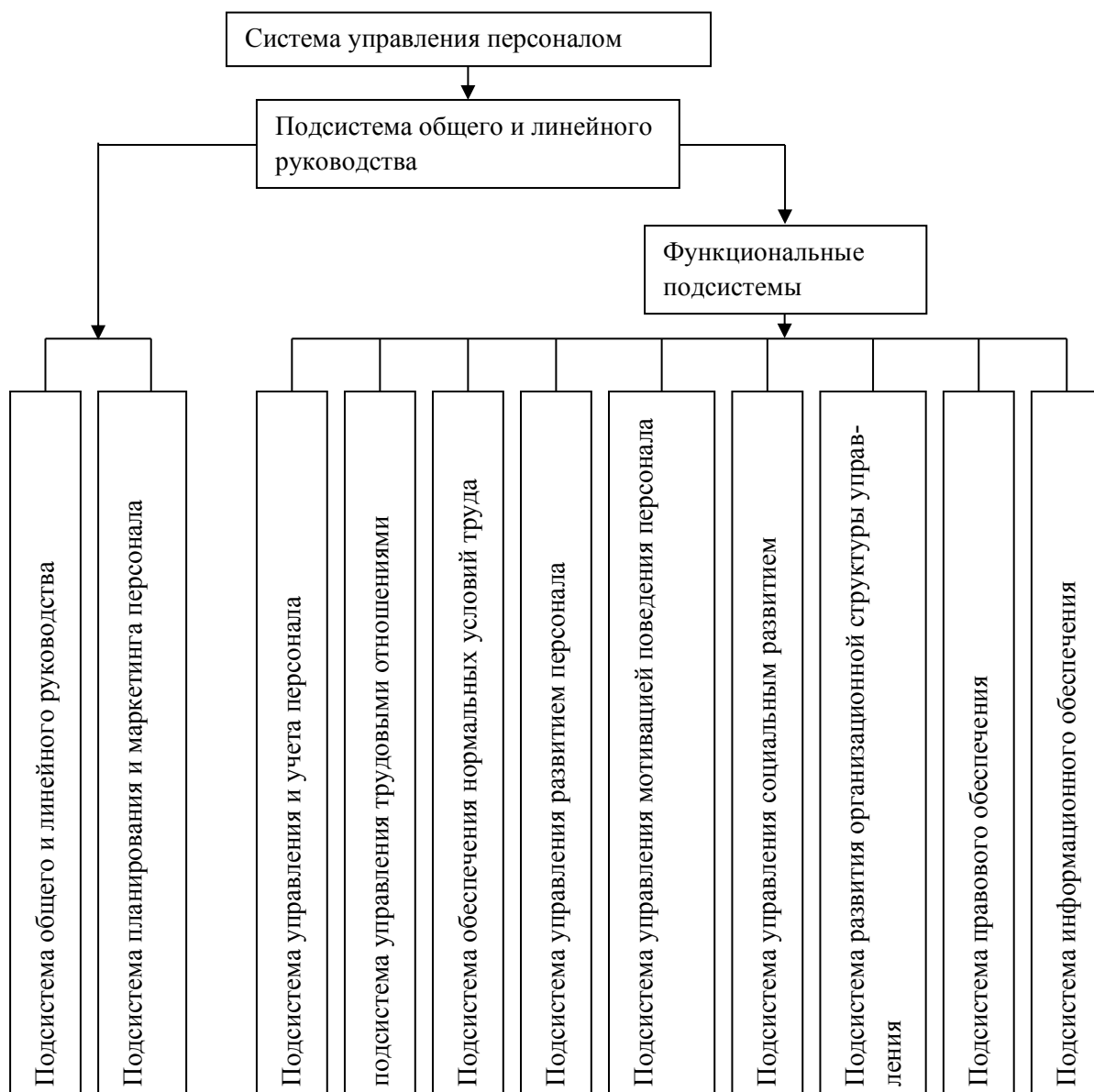


Рисунок 2 – Состав подсистем системы руководства персоналом в компаниях нефтегазовой отрасли

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

В разных компаниях применяются разные виды систем мотивации персонала, но принципы их формирования едины. Можно обозначить 3 группы таких принципов (таблица 1) [33].

Таблица 1 – Система методов и элементов мотивации персонала

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

Данные методы в компаниях нефтегазовой отрасли практически не отличаются от подобных методов других промышленных предприятий. Отличия проявляются только в части применения социально-психологических и экономических методов.

Хотя социально-психологические и экономические методы в мотивации персонала многих промышленных компаний носят косвенный характер влияния, в компаниях нефтегазовой отрасли именно они удерживают ведущее место.

Экономические методы мотивации персонала в компаниях нефтегазовой отрасли помогают выявить новые возможности и резервы, что очень важно в переходный период после кризиса. Речь идет о корректировании системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников трудового процесса [7].

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

зависимости от его личного вклада в деятельность компании. Система экономического стимулирования – это набор создаваемых и внедряемых мероприятий, которые направлены на повышение заинтересованности сотрудников в получении компанией максимально высокой прибыли. Именно тут и выявляется первая особенность экономического метода мотивации персонала в нефтегазовой компании.

Экономическое стимулирование персонала в компаниях нефтегазовой отрасли основано на таких базовых принципах:

- высокая важность экономического стимулирования работников;
- связь и согласованность целей развития компании с целями экономического стимулирования;
- разделение экономического стимулирования, которое направлено на внедрение нужных перемен в структуре производства;
- применение экономического стимулирования параллельно с прочими методами мотивации;
- применение экономического стимулирования параллельно с экономическими санкциями, которые предусматривают материальную ответственность отдельных сотрудников [28].

Экономическое стимулирование в нефтегазовых компаниях проводится в виде назначения специального уровня материального вознаграждения (зарплата, премия), льгот и компенсаций.

Главный элемент стимулирования – это зарплата, которая выступает частью валового внутреннего продукта, отражается в себестоимости произведенной продукции и перераспределяется в рыночной экономике между отдельными сотрудниками в зависимости от количества и качества потраченного труда, а также в зависимости от предложения и спроса на выпускаемую продукцию.

Зарплата в целом – это цена рабочей силы, которая совпадает со стоимостью товаров и услуг, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворяющих материальные и духовные потребности сотрудника и членов его семьи.

Учитывая высокую доходность компаний нефтегазовой отрасли, управляющие таких компаний, могут выделять значительные ресурсы на зарплату персонала [26].

Еще один эффективный экономический метод мотивации персонала, который характерен для нефтегазовых компаний – это участие работников в распределении прибыли путем приобретения ими ценных бумаг.

Данный метод эффективен тем, что каждый сотрудник-акционер имеет личную заинтересованность в увеличении прибыльности компании, поскольку имеет право получить часть прибыли в виде дивидендов [29].

Необходимо также заметить, что экономические методы мотивации, которые применяются в компаниях нефтегазовой отрасли включают формирование плано-экономических показателей и методы их достижения. В результате увеличения эффективности экономических стимулов формируются такие условия, при которых персонал компании мотивирован на эффективную работу не административным воздействием (приказы, указания, директивы и др.), а экономическим стимулированием [13].

На базе экономических методов управления формируются и внедряются социально-психологические и организационно-административные методы, увеличивается профессионализм и культура их использования [15].

Главные особенности использования на практике методов социально-психологической мотивации персонала в компаниях нефтегазовой отрасли направлены на специально организованное моральное стимулирование, психологическое и социальное планирование.

Особенности этих компонентов социально-психологического стимулирования следует рассмотреть подробнее.

Моральное стимулирование направлено на удовлетворение духовных, нравственных, а также и физических потребностей работников. Для стимулирования и мотивации сотрудников в современных компаниях нефтегазовой отрасли применяются разные методы, которые побуждают людей более ответственно выполнять свою работу, быть верными своей компании, поддерживать

ее имидж и др. При подборе методов стимулирования необходимо учитывать не только материальную заинтересованность, но также и психологические аспекты.

Различные теории мотивации дают возможность специалистам служб руководства персоналом нефтегазовых компаний сформировать работоспособную базу для внедрения мер социально-психологического руководства персоналом. Успешный менеджер обязан знать разные теории мотивации и правильно применять классификации потребностей [22].

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

- внутреннее вознаграждение – это удовлетворение, которое работник получает от своей работы, общения с другими сотрудниками и др.;
- внешнее вознаграждение – это блага, которые работник получает от компании в виде материального, социального и дополнительного обеспечения [40].

Таким образом, можно оценить важность морального стимулирования, которое менеджер обязан применять для стимулирования своих работников, чтобы обеспечить эффективную деятельность персонала и достичь желаемых результатов.

Хорошая работа менеджера по персоналу в области мотивации сотрудников в компании нефтегазовой отрасли приводит к:

- росту оборота и, соответственно, прибыли;
- более творческому подходу и активности в сфере внедрения достижений научно-технического прогресса;
- повышенному притоку новых работников;
- повышению работоспособности сотрудников;
- росту сплоченности и солидарности работников;
- снижению текучести персонала;
- повышению репутации компании [47].

Еще один вид специальных социологических методов руководства персоналом компаний нефтегазовой отрасли – это социальное планирование.

Социальное планирование в таких компаниях необходимо для определения социальных критериев и целей, для разработки базовых социальных нормативов (оплата труда, условия труда, уровень жизни и др.) и плановых показателей, а также для регулирования взаимоотношений в коллективе. Определение социальных нормативов приводит к упорядочиванию социальных взаимоотношений между социальными группами, коллективами и отдельными сотрудниками путем внедрения разных социальных норм.

В качестве конкретных методов социального нормирования можно назвать правила внутреннего трудового распорядка, правила корпоративной этики и формы дисциплинарного влияния.

В социальное планирование также входят методы регулирования, которые отвечают за регулирование социальных взаимоотношений внутри коллектива компании, путем определения интересов и целей разных коллективов, групп и отдельных работников. Социальное планирование помогает менеджерам по персоналу нефтегазовых компаний достичь конечных социальных результатов компании: рост продолжительности жизни сотрудников, уменьшение уровня заболеваемости, увеличение уровня образования и квалификации работников и др. [11].

Не менее значимым, чем социальное планирование в руководстве персоналом компаний нефтегазовой отрасли является также и психологическое планирование.

Психологическое планирование нацелено на определение целей развития, критериев эффективности, разработку психологических нормативов компании, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Психологическое планирование – это принципиально новое направление в мотивации персонала по созданию эффективного психологического состоя-

ния сотрудников в компаниях нефтегазовой отрасли. К результатам психологического планирования можно отнести:

- создание отделов и рабочих групп с учетом психологической совместимости работников;
- формирование комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- создание личной мотивации работников на базе философии компании;
- сведение до минимума межличностных конфликтов;
- формирование моделей профессионального роста работников на базе психологической ориентации;
- увеличение интеллектуальных способностей и уровня квалификации сотрудников;
- создание корпоративной культуры на базе норм поведения и образов эффективных работников.

Для эффективности влияния данного метода в компаниях нефтегазовой отрасли, формируются профессиональные психологические службы, которые состоят из социальных психологов [15].

Современное после кризисное состояние экономики негативно влияет на поддержание комфортного социально-психологического климата в коллективе компании. Поэтому важно прогнозировать влияние социально-психологических методов мотивации на деятельность работников, с учетом того, что данные методы являются весьма тонким инструментом влияния на социальные группы и отдельных работников, в связи, с чем данный инструмент требует дифференцированного и дозированного использования [41].

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

2 Организация стимулирования персонала на предприятии

ПАО «Транснефть»

2.1 Краткая характеристика предприятия ПАО «Транснефть»

Предприятие ПАО «Транснефть» – это российская транспортная монополия, крупный оператор магистральных нефтепроводов Российской Федерации. Полное наименование предприятия – Публичное акционерное общество «Транснефть», сокращенно ПАО «Транснефть». Штаб-квартира расположена в Москве.

«Транснефть» – это крупнейшая в мире трубопроводная компания, которая владеет 48,7 тыс. километров магистральных нефтепроводов, более чем 500 насосными станциями и транспортирует более 90 % всей добываемой в Российской Федерации нефти.

В 1878 году в России был построен первый нефтепровод длиной 10 км, по которому в декабре было перекачано более 800 тыс. пудов нефти. К концу 1914 года общая протяжённость всех нефтепроводов в России превышала 1280 км. Первый подземный нефтепровод был построен в 1936 году по маршруту Ишимбай-Уфа. В 1964 году введен в эксплуатацию нефтепровод «Дружба», общей протяженностью почти 9 тыс км, из которых 4 тыс км пролегало на территории Российской Федерации.

Предприятие является правопреемником Главного производственного управления по транспортировке и поставкам нефти (Главтранснефть) Миннефтепрома СССР. В виде публичного акционерного общества «Транснефть» предприятие было зарегистрировано 26 августа 1993 года в Московской регистрационной палате.

28 апреля 2006 года в Тайшете были установлены первые трубы Восточного нефтепровода (ВСТО) – одного из самых крупных инфраструктурных проектов в Российской Федерации. 28 декабря 2009 года была введена в эксплуатацию первая очередь проекта («ВСТО-1») – трубопровод от Тайшета в Иркутской области до Сковородино в Амурской области общей длиной почти

2,7 тыс км. Мощность первой очереди ВСТО составила 30 млн тонн нефти в год.

В 2010 году началось строительство второй части Восточного нефтепровода – ВСТО-2. Уже к сентябрю 2011 года в Приморском крае была смонтирована финальная часть системы ВСТО-2. Общая длина нефтепровода составила 2 тыс. км. Мощность – более 50 млн. т. нефти в год. К концу 2012 года было полностью завершено строительство ВСТО-2 и нефтепровод был введен в эксплуатацию.

Самым важным текущим проектом предприятия «Транснефть» является проектирование и постройка трубопроводной системы «Восточная Сибирь – Тихий океан» (мощность 30 млн. т. нефти в год) и «Восточная Сибирь – Тихий океан – 2» (50 млн. т. нефти в год).

В управлении «Транснефти» с 2007 года также находится 24 % акций Каспийского трубопроводного консорциума, которые находятся в федеральной собственности.

Длина трубопроводной системы КТК составляет 1,5 тыс км. Пропускная мощность действующей системы КТК достигает 30 млн. т. нефти в год. В 2015 году выполнено увеличение мощности данного нефтепровода до 67 млн тонн нефти в год.

В начале 2011 года «Транснефть» вместе с предпринимателем Зиявудином Магомедовым купила компанию Kadina Ltd, которая владела контрольным пакетом акций (50,1 %) Новороссийского морского торгового порта. Продавцами по данной сделке, сумма которой составила 2,5 млрд долл. и которая, по данным газеты «Ведомости», была примерно на 80 % больше рыночной оценки, стали семьи председателя совета директоров НМТП Александра Пономаренко и депутата Госдумы Александра Скоробогатько, а также структуры Аркадия Ротенберга.

Также Зиявудину Магомедову принадлежит Приморский торговый порт. В совокупности через Новороссийский морской торговый порт и Приморский

торговый порт проходит приблизительно 75 % всей нефти, которую поставляет Российская Федерация через европейские порты.

16 апреля 2007 года президент России В.В. Путин подписал указ о включении в состав «Транснефти» компании «Транснефтепродукт» путём передачи находящихся во владении государства 100 % акций «Транснефтепродукта» в управление предприятию «Транснефть».

Основные направления деятельности предприятия «Транснефть»:

- транспортировка нефти и нефтепродуктов через территорию Российской Федерации и за её пределы по трубопроводной системе;
- выполнение профилактических и диагностических работ;
- гарантия охраны окружающей среды в тех районах, где расположена трубопроводная система (таблица 2).

Таблица 2 – Структура предприятия «Транснефть»

Дочерние компании предприятия «Транснефть»			
Транспортные организации	Сервисные организации	Вспомогательные организации	Доверительное управление
Транспортировка нефти АО «Транснефть-Урал» АО «Транснефть-Западная Сибирь» АО «Транснефть-Сибирь» АО «Транснефть-Прикамье» АО «Транснефть-Дружба» АО «Транснефть-Центральная Сибирь» АО «Черномортранснефть» АО «Транснефть—Верхняя Волга». ООО «Транснефть-Балтика» АО «Транснефть-Приволга» АО «Транснефть-Север» ООО «Транснефть-Восток» ООО «Транснефть-Дальний Восток»	ОАО Великолукский завод «Транснефтемаш» АО «Связьтранснефть» ООО «Транснефть Финанс» ООО «Спецморнефтепорт Приморск» ООО «Спецморнефтепорт Козьмино» ООО «Спецморнефтепорт Усть-Луга» ОАО «НМТП» ООО «Приморский торговый порт» ООО «ЦУП ВСТО» АО «Транснефть-Подводсервис» АО «Гипротрубопровод» АО «Транснефть — Диаскан» АО «Транснефть — Метрология» ООО «ДСД» ОАО «Энерготерминал» ООО «Транснефтьстрой» ООО «Транснефтьэнерго» ОАО «ВОСТОКНЕФТЕТРАНС»	НПФ «Транснефть» ООО «ТрансПресс» ООО «Петротранс-Приморск» ООО «Транснефть Усть-Луга» ОАО "МТП «Приморск» ЗАО «Трансфлот» ООО УК «ТН Инвест» ОАО "ТД «Транснефтепродукт» ООО ЧОП «СТНП»	Каспийский Трубопроводный Консорциум
Транспортировка нефтепродуктов АО «АК «Транснефтепродукт» АО «Мостранснефтепродукт» АО «Средне-Волжский Транснефтепродукт» АО «Юго-Запад транснефтепродукт»			

Продолжение таблицы 2

Дочерние компании предприятия «Транснефть»			
Транспортные организации	Сервисные организации	Вспомогательные организации	Доверительное управление
АО «Рязаньтранснефтепродукт» АО «Сибтранснефтепродукт» ООО «Транснефть-Балтика» ООО «ЛатРосТранс»	ОАО «СвязьстройТН» ООО «ТранснефтьЭлектросеть-Сервис» ООО «Транснефть-Сервис» ЗАО «МПС» ЗАО «Транснефть-Сервис» ООО «НИИ Транснефть» ОАО «Телекомнефтепродукт» ООО «БалттрансСервис» ООО «ТК-БА» ЗАО «ОМЕГА» ООО «Транснефть-Логистика» ООО «Центр разработки и внедрения информационных систем» ООО «Транснефть-Охрана» ООО «Транснефть-ТСД» ООО «Транснефть Надзор»		

Стоимость услуг по перевалке, перекачке и наливу нефти предприятия «Транснефть», как у естественной монополии, контролируется Федеральной антимонопольной службой России.

Основные нефтепроводы предприятия:

- Балтийская трубопроводная система (мощность 74 млн тонн нефти в год);
- Нефтепровод Дружба (мощность 66 млн тонн нефти в год);
- Каспийский трубопроводный консорциум (28 млн тонн нефти в год);
- Нефтепровод Баку;
- Новороссийск;
- Нефтепровод Грозный;
- Туапсе.

Основные продуктопроводы:

- Нефтепродуктопровод Северный (мощность 8 млн тонн в год)
- Нефтепродуктопровод Южный.

Суммарная выручка всех предприятий группы «Транснефть» за 2015 год составила 815 млрд руб (прирост по сравнению с 2014 годом – 5,3 %).

Операционные расходы составили 581 млрд руб (прирост по сравнению с 2014 годом – 7,5 %). Операционная прибыль – 234 млрд руб (прирост по сравнению с 2014 годом – 0,3 %), прибыль до налогообложения 165 млрд руб (больше в 1,7 раза, чем в 2014 году), чистая прибыль — 143 млрд руб (прирост по сравнению с 2014 годом – 240 %). Прирост показателей обеспечен ростом выручки от предоставления услуг по транспортировке нефти и нефтепродуктов.

«Транснефть» планирует вложить 2,2 трлн руб в свою инвестиционную программу, которая рассчитана до 2020-2021 гг. Примерно 120-150 млрд руб. планируется привлечь путем выпуска облигаций, эмиссии привилегированных акций и кредитования.

Акционеры и руководство:

100 % обыкновенных акций (78 % капитала) «Транснефти» находятся во владении государства. В свободном обращении находятся привилегированные акции (22 % уставного капитала). Президентом компании, по контракту с 2007 по 2020 год, работает Николай Петрович Токарев, его контракт действует до 2020 года.

Крупными акционерами «Транснефти» в разные годы являлись холдинг «Интеррос», а также фонды East Capital International, Prosperity Capital Management и Vostok Nafta Investment.

С конца 2011 года фонд United Capital Partners активно скупал привилегированные акции в интересах госкомпании, которая желала собрать все привилегированные акции, находящиеся в свободном обращении. По данным «Транснефти» в начале 2016 года, фонду UCP принадлежал 71 % от общего числа привилегированных акций, или 15 % от ее уставного капитала.

«Транснефть» планирует выполнить дополнительную эмиссию привилегированных акций и этим привлечь в компанию дополнительно 30-50 млрд руб. Однако фонд UCP заявил о том, что будет голосовать против выполнения эмиссии, в случае если её проведение будет ущемлять интересы действующих акционеров.

Таким образом, предприятие «Транснефть» – это крупнейшая российская транспортная монополия и крупный оператор магистральных нефтепроводов Российской Федерации.

2.2 Особенности кадровой политики на предприятии «Транснефть»

Кадровая политика предприятия «Транснефть» базируется на использовании системы мотивации персонала, которая позволяет каждому работнику получать вознаграждение и карьерный рост, которые соответствуют его профессиональной квалификации и личному вкладу в дело предприятия.

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

Всего в 2015 году на предприятие «Транснефть» было нанято на работу 838 новых работников.

Работа с персоналом – это одно из самых приоритетных направлений предприятия «Транснефть». Только за 2015 год в самых различных программах дополнительного обучения, переподготовки работников и повышения их квалификации было задействовано более 3000 сотрудников предприятия «Транснефть», на эти цели предприятие потратило более 25 млн рублей.

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

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

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

1. Кадровая политика, которая формирует генеральную линию руководства и устанавливает принципиальные аспекты в стратегии управления персоналом;
2. Подбор персонала, который преследует цели замещения вакантных должностей и создания резерва кадров;
3. Оценка персонала, которая выполняется для установления соответствия кандидата вакантной должности или соответствия работника занимаемой должности;
4. Расстановка кадров, которая должна гарантировать постоянное перемещение кадров, ориентируясь на индивидуальный потенциал работников, плану развития служебной карьеры, а также задач и целей предприятия;
5. Обучение персонала, которое дает возможность гарантировать соответствие уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников современному уровню управления и производства.

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

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

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

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

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

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

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

В систему подбора персонала на предприятии «Транснефть» входят:

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

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

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

пригодности требуется, с одной стороны, четко сформулировать требования, которые предъявляются к определенной работе, а с другой – учесть личные и профессиональные качества сотрудника.

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

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

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

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

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

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

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

При этом нужно очень тщательно выбирать сотрудников отдела кадров, которые будут выполнять собеседования. Поскольку можно столкнуться с таким положением вещей, что при проведении интервью не обнаружено требуе-

мых качеств соискателя, по причине некомпетентности интервьюера в данном вопросе.

На предприятии «Транснефть» используются различные типы интервью:

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

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

Найм сотрудника включает в себя такие процедуры:

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

После всех описанных процедур выполняется первичная адаптация работника. Адаптацию нового работника, обычно, выполняет его непосредственный начальник – вводит его в курс деятельности предприятия, характеризует корпоративную инфраструктуру, знакомит с коллегами, указывает рабочее место и др.

После успешного приема сотрудника на работу, следующий шаг – это его ориентация и обучение. В ходе этого процесса новый работник должен по-

лучить информацию о профессиональных навыках, которые необходимы для успешного исполнения своих должностных обязанностей.

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

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

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

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

Один из процессов, которые оптимизирует служба персонала – это процесс максимально быстрой мобилизации принятого на работу сотрудника. Это процесс, от которого зависит, насколько быстро новый работник сможет приносить предприятию требуемую прибыль, то есть это процесс его адаптации на предприятии. Вторая задача, которую решает процедура адаптации нового ра-

ботника – это уменьшение расходов по поиску и приему на работу новых работников.

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

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

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

Гарантия реальной заработной платы достигается платы путем:

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

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

Бонусы – это единоразовые выплаты из прибыли предприятия. В западных нефтяных компаниях практикуется большое количество различных бонусов - полугодовой, годовой, новогодний и рождественский бонусы, которые тесно связанные со стажем работы и размером получаемой заработной платы.

Однако на предприятии «Транснефть» единоразовые выплаты из прибыли предприятия проводятся исключительно в виде премии за выслугу лет.

Выплаты через участие в прибыли предприятия – это не единоразовый бонус, а определенная доля прибыли, из которой наполняется специальный поощрительный фонд.

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

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

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

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

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

На предприятии «Транснефть» обеспечивается возможность выбора времени отпуска, а также выполняется регулирование времени занятости сотрудников путем уменьшения длительности рабочего дня за счет их высокой производительности труда.

Организационное или трудовое стимулирование - это регулирование поведения сотрудника на базе оценки чувства его удовлетворенности своей работой и включает наличие творческих элементов в его работе, возможность участия сотрудника в управлении предприятием, а также продвижение по службе. На предприятии «Транснефть» выполняется регулирование поведения сотрудника возможностью его продвижения по службе в пределах одной и той же должности.

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

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

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

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

Выделение специальных средств на образование сотрудников и компенсация расходов на образование сотрудников (на стороне) на предприятии

«Транснефть» не производится. Программы обучения сотрудников на предприятии также отсутствуют.

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

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

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

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

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

2.3 Проблемы системы стимулирования и мотивации

В 2015 году для улучшения организации и качества труда, повышения мотивации отдельных категорий персонала в увеличении производительности труда и качества продукции были исследованы и скорректированы положения о премировании сотрудников и изменена тарификация рабочих мест.

В итоге доля премии за качество выпускаемой продукции увеличена с 41% в 2014 году до 44% в 2015 году.

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

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

К системе морального стимулирования следует отнести выражение общественного признания.

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

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

Выражение общественного признания на предприятии в основном присутствует только в документах. Фактически у немногих сотрудников предприятия есть благодарности или грамоты за хорошую работу. Выражение же благодарности на открытых собраниях проводится крайне редко.

Как правило, в таких похвальных речах звучат слова «мы» или «наше предприятие».

Для совершенствования системы стимулирования и мотивации сотрудников предприятия «Транснефть» было проведено социальное исследование, которое выполнялось с помощью анкетного опроса сотрудников. Были использованы стандартные анкеты «Исследования мотивационной структуры персонала при построении системы оплаты труда» (Приложение Б) и «Удовлетворенность работника» (Приложение В). В результате обработки анкет была установлена степень удовлетворенности работников зарплатой, условиями труда, методами стимулирования труда на предприятии. Анкетный опрос также

был направлен на то, что бы определить, какие методы мотивации труда стимулируют каждого из сотрудников, и что именно он желал бы изменить в системе мотивации.

В исследовании приняли участие 50 человек, основная часть из которых – специалисты (менеджеры, бухгалтера, экономисты) – 25 человек.

Также было опрошено 12 руководителей (начальников отделов), 8 технических исполнителей (кладовщиков, техников и т.п.) и 5 рабочих отдела логистики (3 грузчика и 2 водителя).

Анализ анкетных данных позволил выявить разные показатели мотивации и степени удовлетворенности у каждой отдельной категории работников (таблица 3).

При анализе ответов сотрудников были получены такие результаты уровня удовлетворенности:

- удовлетворенность мотивацией находится на среднем уровне;
- удовлетворенность условиями работы находится на высоком уровне;
- удовлетворенность психологическим климатом в коллективе находится на высоком уровне;
- удовлетворенность управлением карьерой и самореализацией находится на низком уровне;
- удовлетворенность зарплатой находится на среднем уровне;
- удовлетворенность социальными льготами находится на низком уровне;
- удовлетворенность нематериальной мотивацией находится на низком уровне;
- суммарная удовлетворенность работой находится на среднем уровне.

Таблица 3 – Удовлетворенность разными факторами работников предприятия «Транснефть»

Фактор	Удовлетворенность, %	
	Да	Нет
1. Работа	52,90	15,50

Продолжение таблицы 3

Фактор	Удовлетворенность, %	
	Да	Нет
2. Коллектив	15,60	9,80
3. Решение социальных проблем	15,70	15,70
4. Состояние межличностных отношений	70,60	13,70
2. Отношения между руководителем и подчиненными	56,90	15,80
3. Стиль руководства	68,00	2,00

Сотрудники назвали такие факторы, которые влияют на их выбор работы, на предприятии «Транснефть» (рисунок 4):

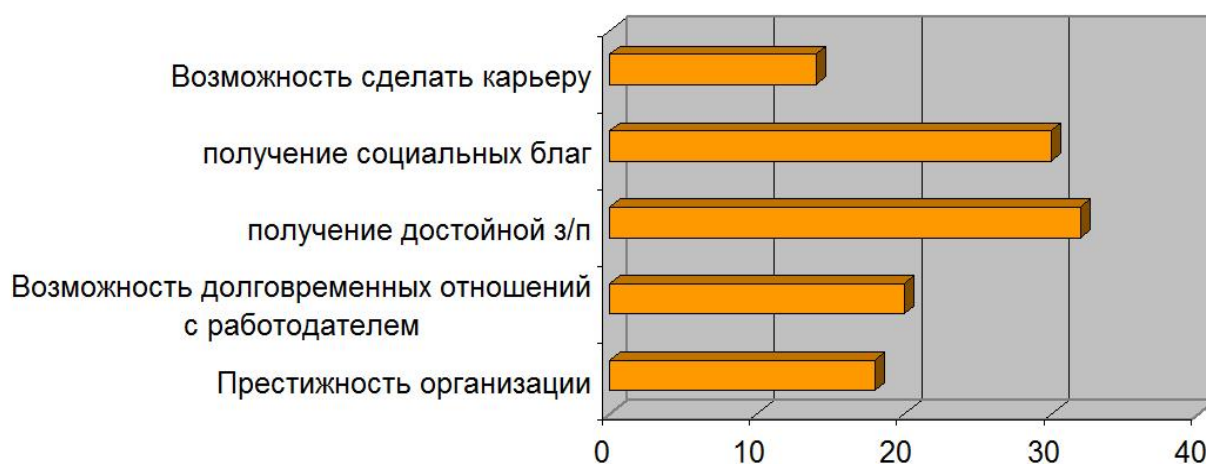


Рисунок 4 – Факторы, которые влияют на выбор работы

Как мы видим, самыми значимыми факторами, которые влияют на выбор работы, на данном предприятии для рабочих являются: получение достойной зарплаты и социальных благ. Существенными факторами также выступают престижность компании и стабильность, то есть возможность построения долговременных взаимоотношений с работодателем.

Отношение к внеурочной работе у сотрудников в целом положительное, поскольку они получают доплату за сверхурочные часы.

Анализируя факторы удовлетворенности работой, можно наблюдать такие результаты (рисунок 5):

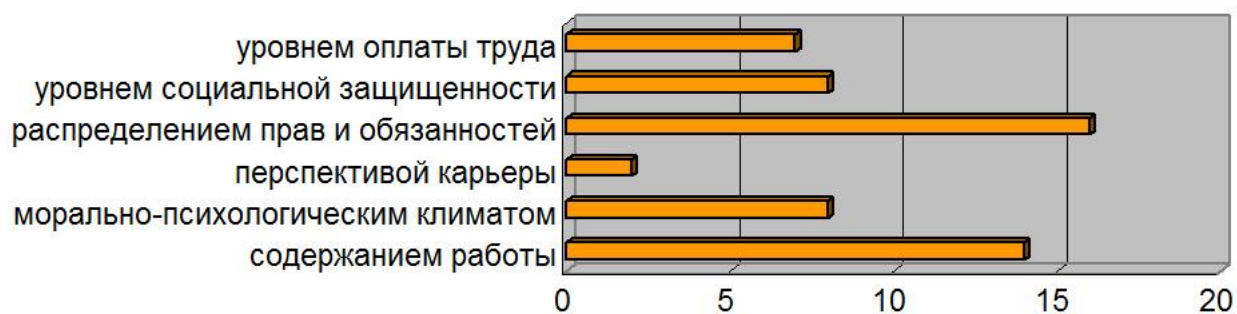


Рисунок 5 – Факторы удовлетворенности работой

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

Работники видят такие препятствия в исполнении своих должностных обязанностей (рисунок 6):

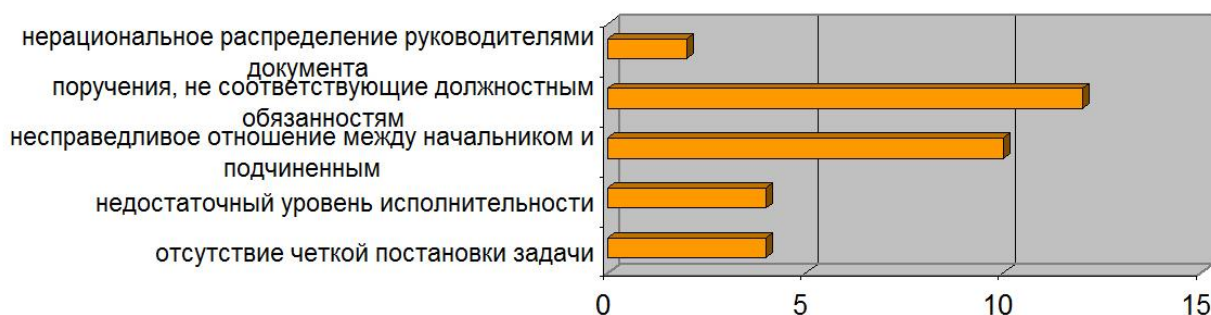


Рисунок 6 – Препятствия в реализации должностных обязанностей

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

Исследуя результаты удовлетворенности разными сторонами жизни работников, были получены такие данные (рисунок 7):

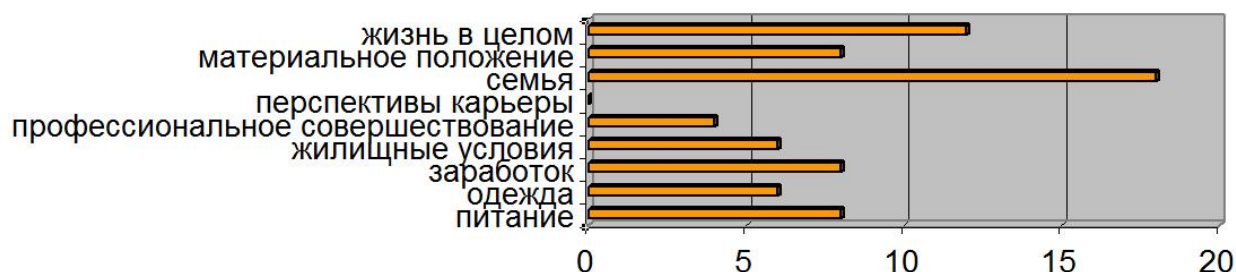


Рисунок 7 – Удовлетворенность различными сторонами жизни

В результате, сотрудники удовлетворены своей семьей и жизнью в целом. Меньше, но все-таки их удовлетворяют одежда, питание, жилищные условия и перспективы профессионального совершенствования. При этом ни один из сотрудников не испытывает удовлетворения от перспективы карьерного роста.

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

Среди социальных благ, которые предоставляются предприятием, сотрудники указывают подарки детям на Новый год.

При анализе ответов на вопрос «Нужны ли Вам следующие социальные блага?», были получены такие результаты (рисунок 8):

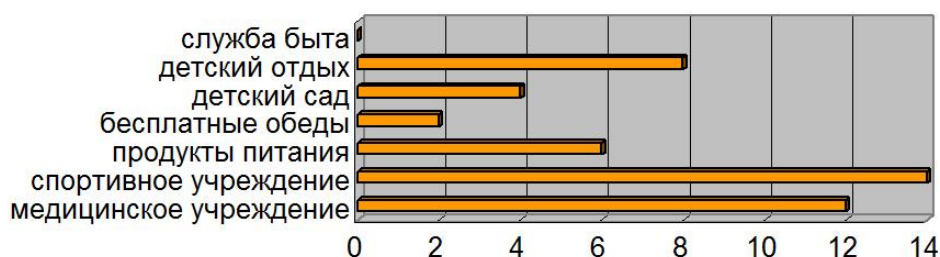


Рисунок 8 – Социальные блага

Итак, среди наиболее нужных социальных благ сотрудники предприятия «Транснефть» выделили наличие спортивных учреждений, медицинское обслуживание, летний детский отдых. Менее значимы для специалистов такие блага, как детский сад, служба быта и бесплатные обеды.

Исследование удовлетворенности системой мотивации сотрудников показало, что наиболее удовлетворяют их следующие стороны работы (рисунок 9):

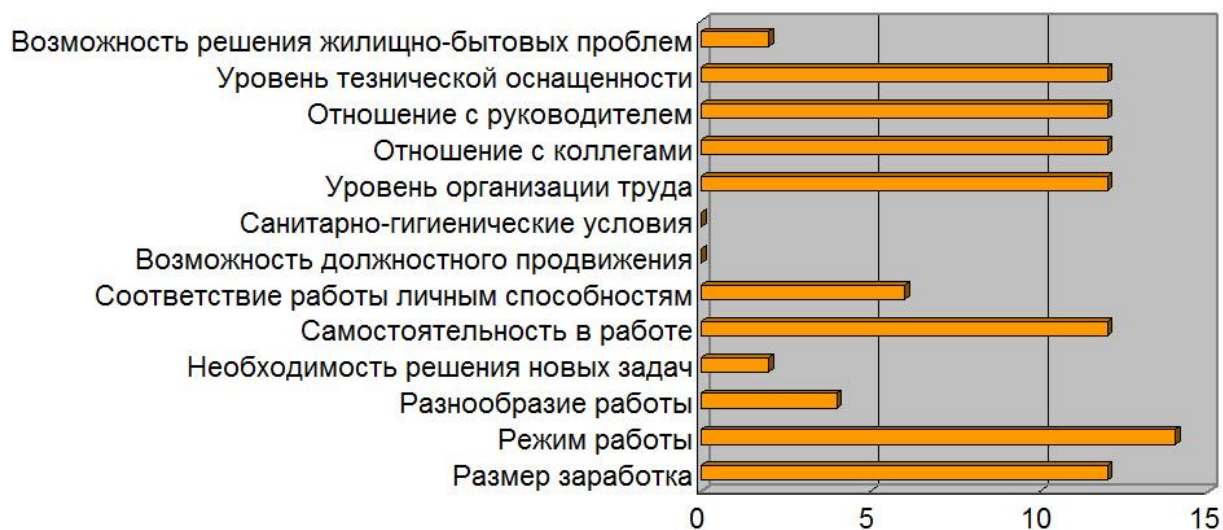


Рисунок 9 – Удовлетворенность различными сторонами работы

Таким образом, сотрудники предприятия «Транснефть» наиболее удовлетворены режимом работы, а также отношениями с руководителем и с коллегами и возможностью самостоятельности в работе. В меньшей степени работники удовлетворены заработной платой. Не удовлетворены возможностью должностного продвижения, решения жилищно-бытовых проблем, санитарно-гигиеническими условиями.

Тем не менее, средний показатель удовлетворенности работой среди специалистов – 80 % и соответственно неудовлетворенности – 20 %

На вопрос, «Какие Ваши планы на ближайшие 1-2 года?» технические исполнители, и рабочие ответили следующим образом (рисунок 10):

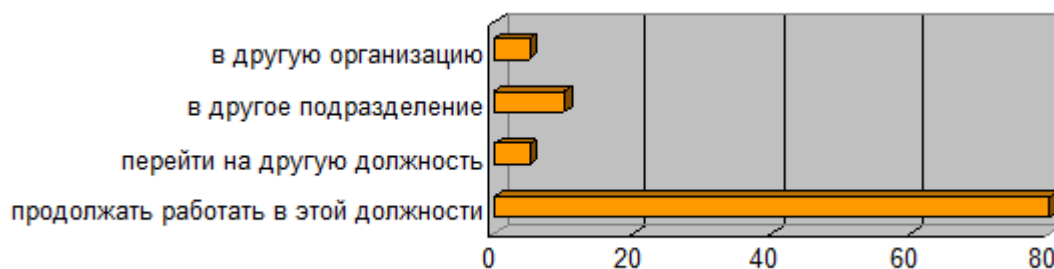


Рисунок 10 – Планы на 1-2 года

Итак, большинство специалистов собираются продолжать работать в этой должности, 10% работников планируют перейти в другое подразделение компании.

Среди факторов, которые влияют на трудовую активность, технические исполнители, и рабочие выделили следующие (рисунок 11):

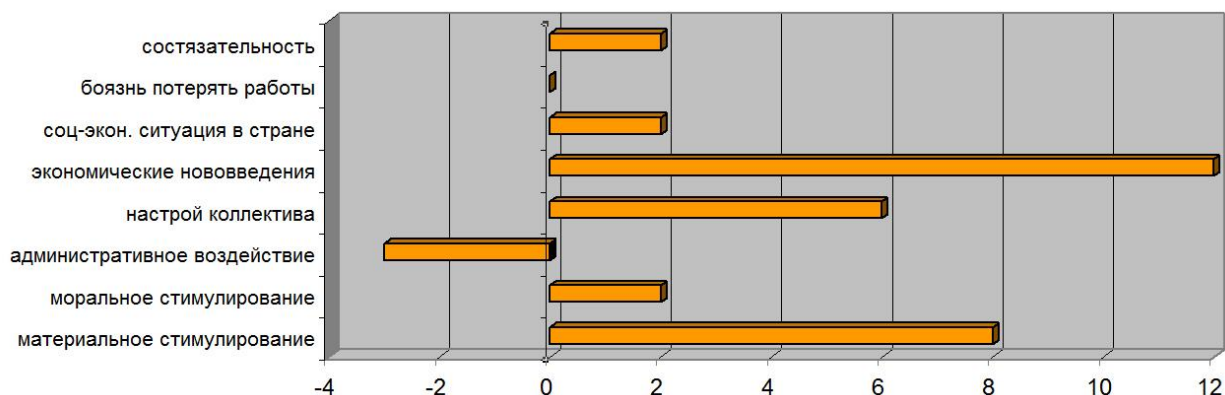


Рисунок 11 – Факторы, воздействующие на трудовую активность

Таким образом, с точки зрения сотрудников предприятия «Транснефть», ведущими факторами, воздействующими на трудовую активность, являются экономические нововведения и материальное стимулирование. Менее важными факторами являются настрой коллектива, моральное стимулирование, сопоставимость.

Незначимыми факторами, по мнению специалистов, является боязнь потерять работу.

Среди факторов, которые негативно влияют на трудовую активность, был назван только один – меры административного воздействия.

Наиболее существенными характеристиками работы для сотрудников являются (рисунок 12):

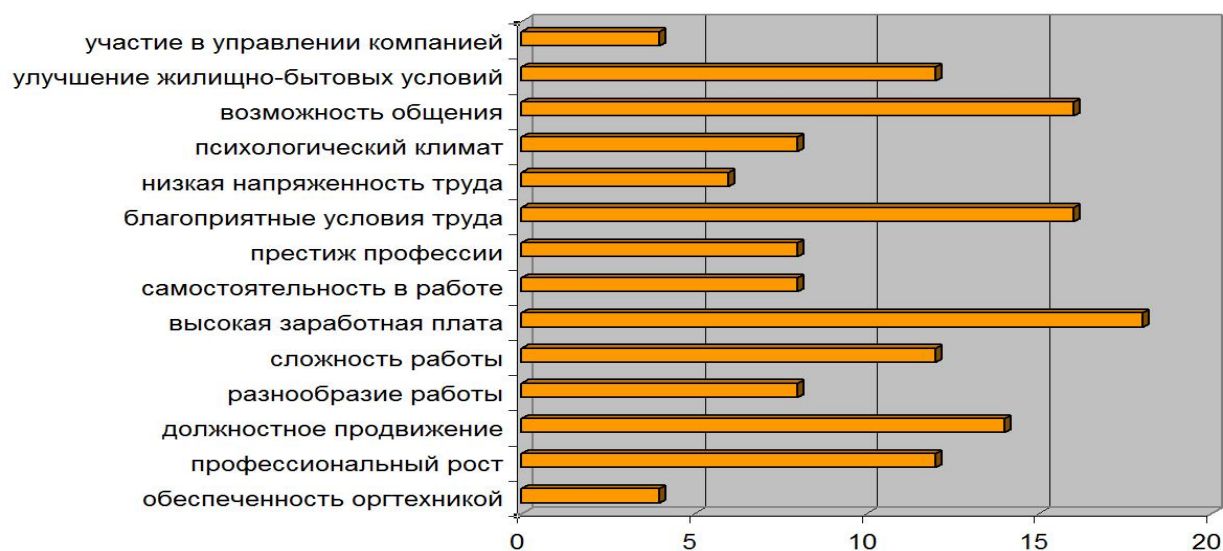


Рисунок 12 – Значимые характеристики работы

Самые значимые характеристики работы для сотрудников предприятия «Транснефть» – это высокий уровень зарплаты, приемлемые санитарно-гигиенические условия труда и возможность общаться с сотрудниками во время работы.

Менее значимые характеристики работы – это обеспечение оргтехникой, низкая напряженность труда и участие в управлении предприятием.

Средний показатель уровня трудовой активности сотрудников – 80%.

Результаты анализа продемонстрировали, что, несмотря на удовлетворенность сотрудников работой и высокий уровень трудовой активности, многие компоненты системы мотивации на предприятии «Транснефть» несовершенны и не удовлетворяют в полной мере работников.

Таки образом, полученные результаты анализа являются основанием для создания более эффективной системы мотивации работников на предприятии «Транснефть».

3 Рекомендации по улучшению стимулирования персонала на предприятии «Транснефть»

3.1 Разработка комплексной программы мотивации персонала

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

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

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

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

Таким образом, применение нормирования труда спровоцировало стимулирование труда.

Главный недостаток действующей системы оплаты труда – это то, что на практике средняя зарплата рабочих становится выше при снижении качества

трудовых норм и заработок, как правило, выше в компаниях с низким организационным и техническим уровнем. Понятно, что при таких «закономерностях» все старания по увеличению эффективности производства и повышению уровня нормирования труда пойдут насмарку.

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

Для максимально объективной оценки трудового вклада сотрудников в итоговые результаты работы компании рекомендовано ввести показатель производственной ценности сотрудника, которая демонстрирует эффективность его труда. В компаниях, которые характеризуются стабильными процессами есть смысл оценивать не саму производительность труда, а его эффективность, которая учитывает различные факторы: рабочее время, выработку, стоимость сырья и материалов, расходы на обучение и др. Эту эффективность труда можно представлена в виде математической зависимости всех составляющих ее компонентов. Данный показатель позволяет объективно оценить качество работы сотрудника с позиции потребностей компании и ее развития.

Показатель эффективности можно представить в виде формулы:

$$\mathcal{E}_m = \frac{Q_{\Gamma} K_{\text{Н}} - C_{\text{Б}} + C_{\mathcal{E}} - P_{\text{нр}}}{\Phi_{\Gamma} H_{\text{зп}} + P_{\text{О}} E}, \quad (1)$$

- где \mathcal{E}_t – эффективность труда сотрудника;
 Q_{Γ} – годовая выработка, руб;
 $K_{\text{Н}}$ – коэффициент напряженности норм, рассчитывается как отношение фактических затрат времени к нормативным по всей

- номенклатуре исполняемых работ;
- C_B – стоимость брака, который был допущен по вине рабочего, руб.;
- $C_э$ – стоимость сэкономленного сырья, материалов и энергии, руб.;
- $R_{пр}$ – расходы, которые вызваны нарушениями в ритмичности производства на рабочем месте, руб.;
- Φ_G – годовой часовой фонд фактически отработанного времени, ч;
- $N_{ЗП}$ – норматив зарплаты с учетом выплат по больничным листам, руб.;
- R_O – расходы на обучение персонала и повышение его квалификации, руб.,
- E – коэффициент окупаемости расходов на обучение персонала и повышение его квалификации.
- C_B – стоимость брака, который был допущен по вине рабочего, руб.;
- $C_э$ – стоимость сэкономленного сырья, материалов и энергии, руб.;

Годовой часовой фонд фактически отработанного времени определяется по формуле:

$$\Phi_G = T_G - T_{Ц} - T_B - T_C, \quad (2)$$

- где T_G – общий годовой фонд рабочего времени, ч.;
- T_B – внутрисменные потери рабочего времени за год, ч.;
- $T_{Ц}$ – целодневные потери рабочего времени за год по всем возможным причинам, ч.;
- T_C – все виды сверхурочных работ, выполненные за год, ч.

При расчете данного показателя нужно принимать во внимание причину потерь. Если они произошли не по вине сотрудника, то их, как и расходы по

причине нарушения ритмичности производства, в расчетах учитывать не следует. Если виновен сотрудник, то расчет проводится по формуле (1) и формуле (2) без изменений.

Расчет эффективности труда сотрудника по формуле (1) дает возможность весьма полно учесть основные составляющие результата работы и расходы в т. ч. рабочее время и заработную плату, а также расходы на обучение и повышение квалификации. Также нужно принимать во внимание будущий период работы.

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

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

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

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

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

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

Поскольку ранжирование выполняется на базе субъективных оценок специалистов, которые его проводят, есть высокая вероятность ошибки при оценке значимости определенного рабочего места, игнорирование какого-либо одного фактора, например, ответственности и, наоборот, преувеличение важности какого-либо другого фактора, например, условий труда. В связи с этим в компании необходимо применять такую систему разрядов, которая учитывает важность исполняемых функций и вклад сотрудника в достижение целей компании. Система ранжирования для предприятия «Транснефть» представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Ранги выполнения работ на предприятии «Транснефть»

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

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

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

Самому важному субфактору присваивается наибольшее число баллов и, следовательно, можно рассчитать значение каждого фактора и его вес. Результаты расчетов приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Разряды по степени сложности и важности исполнения работ на предприятии «Транснефть»

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

Продолжение таблицы 5

Описание разряда	Должности
Работа очень простая и повторяющаяся. Требует среднего образования и специальной подготовки на рабочем месте. Ограниченная ответственность за результаты собственной работы, а также за используемое оборудование. Отсутствие инициативы и самостоятельности.	Разряд 1 Рабочие, ученики, водители.

Поскольку численность сотрудников компании весьма велика, то матрица баллов будет разделена на две части: одна для управленческих и инженерных сотрудников, вторая – для рабочих. Результаты расчета матрицы для управленческих и инженерных сотрудников представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица баллов для управленческих и инженерных сотрудников на предприятии «Транснефть»

Критические факторы	Уровни			
	высокий	средний	низкий	минимальный
1. Степень специализации: Однородная узкоспециализированная; Разнородная по отдельным разделам определенной сферы; Разнородная по всему кругу задач подразделения	40 60 100	30 45 75	20 30 50	10 15 25
2. Степень самостоятельности выполнения работ: Выполнение работы: под непосредственным руководством начальника; В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством; Полностью самостоятельно	80 115 160	60 85 120	40 56 80	20 28 40
3. Степень ответственности: Ответственность: только за свою работу; За работу группы За весь коллектив подразделения	90 160 200	68 120 150	54 96 120	28 48 60
4. Степень новизны: Работа: регулярно (в течение квартала) повторяемая; Нерегулярно повторяемая; Вновь начинаемая	120 180 300	85 125 210	55 85 140	28 42 70
5. Степень творчества: Труд: технический; Формально – логический; Творческий	180 250 360	135 190 270	90 125 180	45 65 90
Итого				1960

Результаты расчета матрицы для рабочих представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица баллов рабочих на предприятии «Транснефть»

Критические факторы	Уровни			
	Высокий	Средний	Низкий	Минимальный
1. Физическая нагрузка: труд Простой ручной; Механический; Автоматизированный	10 15 50	8 12 37	5 9 25	5 6 13
2. Умственная нагрузка: Труд Технический; Формально – логический; Творческий	13 20 65	13 15 50	7 10 35	5 7 20
3. Навыки и сноровка: Владеет лишь основными операциями; Свободно владеет всеми операциями	25 120	20 90	12 60	8 30
4. Обучение навыкам профессиональное обучение, опыт работы: Имеет лишь основы проф. знаний; Знаний достаточно для выполняемой работы, но запас незначителен; Владеет профессией в совершенстве	36 45 180	27 35 135	18 23 90	10 13 45
5. Воздействие окружающей среды: Условие труда: хорошие; Удовлетворительные; Неудовлетворительны	45 67 220	35 50 165	22 33 110	12 17 55
6. Производительность труда и качество труда: Низкие Средние Высокие Очень высокие	87 145 175 290	66 110 135 220	45 75 90 150	23 38 48 75
Итого				1725

На базе матрицы баллов построим факторно-критическую модель для оценки сложности исполнения работ. Данную модель также есть смысл разделить на две части: для управленческих и инженерных сотрудников и для рабочих. Данная модель даст возможность подсчитать коэффициент сложности исполнения работ.

Результаты расчетов приведены в таблицах 8 и 9 соответственно.

Значение каждого субфактора учитывается в процентах от максимального балла по каждому из факторов. Например, для степени специализации расчет будет таким:

$$1 \text{ однородная узкоспециализированная} - 40 / 100 = 0,4;$$

2 разнородная по отдельным разделам определенной сферы – $60 / 100 = 0,6$;

3 разнородная по всему кругу задач подразделения – $100 / 100 = 1,0$.

Таблица 8 – Факторно-критическая модель оценки сложности для управленческих и инженерных сотрудников

Фактор сложности работ	Критерии фактора	Весомость фактора	Значимость фактора
Степень специализации	Работа: однородная узкоспециализированная;	0,10	0,40
	Разнородная по отдельным разделам определенной сферы;		0,60
	Разнородная по всему кругу задач подразделения		1,00
Степень самостоятельности выполнения работ	Выполнение работы: под непосредственным руководством начальника;	0,20	0,50
	В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством;		0,70
	Полностью самостоятельно		1,00
Степень ответственности (в зависимости от уровня руководства)	Ответственность: только за свою работу;	0,25	0,45
	За работу группы (подразделения);		0,80
	За весь коллектив		1,00
Степень новизны	Работа: регулярно (в течение квартала) повторяемая;	0,30	0,40
	Нерегулярно повторяемая;		0,60
	Вновь начинаемая		1,00
Степень творчества	Труд: технический;	0,33	0,50
	Формально – логический;		0,70
	Творческий		1,00
Производительность труда и качество труда	Низкие	0,38	0,40
	Средние		0,50
	Высокие		0,65
	Очень высокие		0,80

Таблица 9 – Факторно-критическая модель оценки сложности для рабочих

Фактор сложности работ	Критерии фактора	Весомость фактора	Значимость фактора
Физическая нагрузка	Труд: простой ручной;	0,10	0,20
	Механический;		0,30
	Автоматизированный		0,35
Умственная нагрузка (ответственность, внимание)	Труд: технический;	0,20	0,20
	Формально – логический;		0,30
	Творческий		0,35

Продолжение таблицы 9

Фактор сложности работ	Критерии фактора	Весомость фактора	Значимость фактора
Навыки и сноровка	Владеет лишь основными операциями;	0,25	0,20
	Свободно владеет всеми операциями		0,35
Обучение навыкам, профессиональное обучение, опыт работы	Имеет лишь основы профессиональных знаний;	0,30	0,20
	Знаний достаточно для выполняемой работы, но запас незначителен;		0,25
	Владеет профессией в совершенстве		0,35
Воздействие окружающей среды	Условие труда: хорошие;	0,33	0,20
	Удовлетворительные;		0,30
	неудовлетворительные		0,35
Производительность труда и качество труда	Низкие	0,38	0,30
	Средние		0,50
	Высокие		0,60
	Очень высокие		0,70

На базе полученных таблиц можно составить сетку соотношений в оплате труда сотрудников предприятия «Транснефть» путем умножения веса фактора на его значимость. Диапазон сетки предусмотрен таким образом, чтобы сотрудники старались увеличить свою производительность, качество своего труда и свой профессионализм.

Результаты представлены в таблице 10.

Построенная модель оценки демонстрирует связь личного вклада сотрудника и его ответственности за труд, что отражается на их зарплате, поскольку выполнение определенной работы вводит их в «вилку» соотношений по оплате труда.

Таблица 10 – Сетка соотношений в оплате труда сотрудников различных квалификационных групп (К) предприятия «Транснефть»

разряды вилка значений	Квалификационные группы работников					
	1	2	3	4	5	6
	0,500-0,590 K _{ср} = 0,540	0,550-0,670 K _{ср} = 0,610	0,650-0,780 K _{ср} = 0,715	0,750-0,840 K _{ср} = 0,790	0,880-1,320 K _{ср} = 1,100	1,280-1,600 K _{ср} = 1,440
1	X	X				

Продолжение таблицы 10

разряды	Квалификационные группы работников					
	1	2	3	4	5	6
вилка значений	0,500-0,590 К _{ср} = 0,540	0,550-0,670 К _{ср} = 0,610	0,650-0,780 К _{ср} = 0,715	0,750-0,840 К _{ср} = 0,790	0,880-1,320 К _{ср} = 1,100	1,280-1,600 К _{ср} = 1,440
2		X	X			
3			X	X		
4				X	X	
5					X	X
6						X

Таким образом, описанная система мотивации труда дает возможность поставить заработок сотрудников компании в зависимость от их собственного трудового вклада в результаты деятельности, от их отношения к работе и от результатов финансово-хозяйственной деятельности всей компании в целом.

3.2 Оценка эффективности кадровой политики после проведения разработанных мероприятий

Предприятие «Транснефть» имеет весьма сложную организационную структуру управления, которая характеризуется распределением задач и целей управления между отдельными подразделениями и сотрудниками. На предприятии функционирует линейно-функциональная структура управления.

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

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

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

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

$$\text{Эффективность} = \text{Результаты деятельности} / \text{Расходы}, \quad (3)$$

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

Соотношение «результат деятельности / расходы» – это один из важнейших экономических показателей в руководстве персоналом. Результаты труда могут быть качественные и количественные. Как правило, для сотрудников низких уровней в первую очередь важен количественный аспект работы (отработать требуемое время, изготовить требуемое количество продукции и др.), а для сотрудников высоких уровней - качественный (увеличить конкурентоспособность предприятия путем повышения качества продукции или повышения производительности труда).

На достижение результатов деятельности влияют:

1. Способность работников к результативному труду (уровень квалификации нанятых сотрудников, структура персонала, профессиональный состав сотрудников и др.);
2. Готовность работников выполнять свою работу (результат действия системы мотивации: зарплата, премия, социальная защита, повышение бытовых условий, компенсация транспорт или питания и др.);

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

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

- расходы на оплату выполненной работы (зарплата + премия);
- социальные расходы (компенсация питания, путевок в санатории или дома отдыха, детского сада и др.);
- расходы, которые не связаны с материальной стимуляцией (расходы на профессиональное усовершенствование или на гуманизацию условий труда и др.);
- расходы на работу с кадрами (выпуск корпоративной газеты, содержание корпоративной радиостанции, поддержка работы службы жалоб и предложений, финансирование отдела кадров и др.).

Некоторые расходы на персонал формируются решениями, которые принимаются на высоком уровне руководства (решения о развитии предприятия, о сокращении кадров, о диверсификации и др.), а некоторые - на уровне специалистов по персоналу (расходы на повышение квалификации сотрудников, на гуманизацию труда и др.).

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

- появится сознательное понижение производительности труда, как протест против увольнений или сокращений;
- повысится текучесть кадров, поскольку оставшиеся работники начнут искать себе другую работу по причине боязни попасть под увольнение или сокращение.

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

социальную эффективность можно было использовать как цель предприятия, нужно определить способ ее оценки, поскольку интересы и потребности также нужно подавать в конкретном и достижимом виде.

Каждый работник приходит на предприятие ради получения личной выгоды, что непосредственно взаимосвязано с положительными аспектами его работы. Однако он должен расплачиваться за это своей трудовой деятельностью, что формирует некоторые отрицательные явления.

Возможность управления социальной эффективностью заключается в попытке исключить или уменьшить отрицательные явления и максимально использовать положительные явления.

Отрицательные явления, которые необходимо исключить или уменьшить:

- ущерб, который связан с неблагоприятными условиями работы, возможными стрессовыми ситуациями, неблагоприятным графиком труда и избыточными нагрузками;
- ущерб, который наносится здоровью работника;
- ущерб, который наносится личности работника (понижение его способностей, апатия после окончания работы и др.).

Преимущества, которые необходимо максимально использовать:

- гарантия должного уровня жизни (гарантированная зарплата, надежное рабочее место, социальный пакет);
- развитие индивидуальных способностей работника;
- достаточно высокая степень самостоятельности;
- успех, признание и влияние;
- приятный микроклимат на предприятии (дружественные коммуникации, бесконфликтность и др.).

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

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

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

1. Может оказаться, что удовлетворение потребностей одного работника приводит к невозможности удовлетворения потребностей другого работника (например, повышение в должности в пределах одного подразделения);
2. Ограниченные ресурсы сравнительно с требуемыми интересами (например, одновременное требование повысить зарплату и гарантирование рабочих мест).

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

Взаимное дополнение социальной и экономической эффективности можно объяснить такими причинами:

1. Социальную эффективность в форме стимулов для работников можно гарантировать только в том случае, когда предприятие получает прибыль и его деятельность стабильна, что обеспечивает основу для введения таких стимулов;
2. Экономическую эффективность можно гарантировать только тогда, когда работники обеспечивают предприятие своей рабочей силой, что они обычно делают только на определенном уровне социальной эффективности.

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

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

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

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

Эффективной системой оплаты труда будет такая система, которая:

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

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

В таблице 11 указаны понижающие, а в таблице 12 – повышающие коэффициенты, которые разработаны с учетом интересов компании для каждого сотрудника.

Таблица 11– Понижающие коэффициенты

Наименование показателей	Коэффициенты
Несвоевременное исполнение обязанностей, которые предусмотрены должностными инструкциями	0,30
Нарушение правил техники безопасности	0,20-0,40
Нарушение трудовой и производственной дисциплины	0,50

Продолжение таблицы 11

Наименование показателей	Коэффициенты
Неэффективное использование инструментов и оборудования	0,10
Отсутствие инициативы и инертность в работе	0,20-0,50
Недостаточное обеспечение сохранности выпускаемой продукции и материальных ценностей	0,20
Прочие нарушения, которые отрицательно влияют на результаты работы предприятия	0,15

Таблица 12 – Повышающие коэффициенты

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

Таким образом, система оплаты труда может стимулировать мотивацию персонала только тогда, когда персонал предприятия будет воспринимать ее как справедливую. В случае с оплатой труда, справедливость - это честный подход к выплатам сотрудникам. Несправедливость в любой форме приводит к существенным проблемам в моральном микроклимате. Если сотрудники чувствуют, что их работа оплачивается не по справедливости, то они увольняются с работы. Гораздо больший вред предприятию приносят сотрудники, которые не увольняются, а просто работают недостаточно эффективно, чем тормозят развитие предприятия. В обоих случаях результатам деятельности предприятия наносится существенный урон.

Предложением по расчету заработной платы является добавление в формулу расчета коэффициента прожиточного минимума (K_4):

$$O = (ПМ \times K_1) \times K_2 \times K_3 \times K_4, \quad (4)$$

где O – зарплата сотрудника;

ПМ – прожиточный минимум;

- K_1 – коэффициент тарифной сетки;
- K_2 – коэффициент за категорию, класс, а также профессиональная надбавка за квалификацию сотрудника;
- K_3 – коэффициент условий труда;
- K_4 – коэффициент прожиточного минимума.

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

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

Также средства, сэкономленные на обучении, можно выделить на формирование кадрового резерва.

В текущий момент руководство предприятия столкнулось с проблемой недостатка рабочих. Средний возраст рабочих предприятия – 35 лет. Самые грамотные и опытные сотрудники уже достигли предпенсионного возраста, а молодые сотрудники либо не владеют достаточными знаниями и не имеют необходимого опыта и квалификации, либо не подходят на управленческие должности. Причиной этому служит повышенная ответственность и требования к работе. По этой причине на предприятии «Транснефть» весьма актуален вопрос формирования кадрового резерва.

Первый этап в формировании кадрового резерва – это разработка положения о формировании кадрового резерва в компании.

Общее руководство по формированию кадрового резерва необходимо поручить начальнику отдела подготовки кадров. Организационно-методические функции по формированию кадрового резерва необходимо поручить организа-

ционно-технической группе отдела кадров. Вопросы, касающиеся анализа потребностей в резерве и созданию списка резерва, следует также поручить начальнику отдела подготовки кадров.

Формирование резерва включает в себя:

- оценка потребностей в резерве;
- создание списка резерва;
- обучение кандидата.

Оценка потребностей в резерве включает необходимость выяснение текущей и будущей потребности в резерве и необходимого количества кадров в резерве. Дальнейшая работа включает создание списка резерва.

Создание списка резерва включает в себя:

- создание списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на определенные должности.

В процессе создания резерва необходимо оценить следующее:

- кого можно и нужно добавить в списки кандидатов в резерв;
- кому из добавленных в списки необходимо пройти обучение;
- какую форму обучения следует применить к каждому кандидату, учитывая его индивидуальные особенности и перспективы продвижения на управленческие должности.

Для создания списка рекомендовано применять такие методы:

- анализ документации - автобиографий, характеристик, отчетов и др.;
- проведение бесед для сбора требуемых сведений;
- изучение поведения сотрудников в разных ситуациях (на работе или в быту);
- анализ результатов трудовой деятельности сотрудников – качества выполняемой работы, производительности труда и др.

При создании списка кандидатов в резерв следует учитывать такие факторы:

- требования к должности, описание рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика кандидата;
- перечень должностей, работая на которых сотрудник может быть кандидатом на резервируемую должность;
- ограничения критериев выбора кандидатов на резервируемые должности (возраст, образование или стаж работы);
- результаты анализа формальных требований и личных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации проведенной аттестации;
- личные качества и будущие возможности сотрудника: высокий уровень его интеллигентности, гибкость, внимательность, коммуникабельность и тактичность.

Для создания резерва, как правило, недостаточно выбрать пригодных к продвижению работников - очень важно правильно обучить их к работе на новой должности и затем организовать их продвижение. Профессиональное обучение может выполняться под руководством непосредственного начальника, в виде стажировки или курсов повышения квалификации. Для каждого отдельного кандидата необходимо составить индивидуальную программу обучения, которая включает теоретический и практический курс, а также задачи по увеличению уровня навыков, умений и знаний.

Состав резерва в конце каждого календарного года должен анализироваться и корректироваться в ходе ежегодной оценки расстановки управляющих и специалистов, а также анализа их деятельности.

Необходимо оценивать работу каждого кандидата, который зачислен в резерв, за прошедший календарный год, и принимать решение о дальнейшем его нахождении в составе резерва либо об исключении из него. По результатам анализа составляется характеристика каждого управленца и специалиста, который состоит в резерве, и оценивается его возможность для дальнейшего карьерного роста. Вместе с этим оцениваются новые кандидаты в резерв. Исключе-

ние кандидата из резерва может быть спровоцировано его возрастом, состоянием здоровья либо негативными показателями его работы.

Суммарно система оценки персонала, которая действует на предприятии «Транснефть», построена правильно, однако, для того, чтобы избавиться от формальности выполнения аттестации и реализовать поставленные цели требуется ее усовершенствование. Оценка персонала в виде аттестации, которая включает собеседование, в данной компании не способна в полной мере оценить сотрудника, поскольку оценить сотрудника по его характеристике невозможно в принципе, впрочем, как и собрать объективную информацию о сотруднике в ходе собеседования.

Увеличить эффективность оценки сотрудников позволит проведение компьютерного тестирования, поскольку деятельность сотрудника зависит от его знания оборудования, на котором он работает, и производственных процессов, которые он выполняет. Сотрудник должен быстро анализировать сложившуюся ситуацию, находить правильное решение для ликвидации неисправности. В связи с этим тестирование демонстрирует пробелы в знаниях сотрудника, а обучающая программа позволяет их заполнить.

Это не требует существенных расходов, поскольку в компании уже действует обучающая база (учебные классы, которые оборудованы современным компьютерным оборудованием), требуется только приобретение специальных программ.

Стимулирование труда в компании также требует некоторых корректировок. Поскольку материальное стимулирование работников организовано так, как и требуется, то необходимо повысить уровень нематериального стимулирования.

Выполнение всех указанных мероприятий, при сохранении себестоимости продукции, численности персонала и стоимости основных фондов, будет способствовать повышению технико-экономических показателей деятельности компании в среднем на 12-15% (таблица 13).

Таблица 13 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия «Транснефть» после выполнения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала

Наименование показателей	Ед. изм.	Годы		Отклонение	
		2015 г.	2016 г.	Абсолютн.	Относит.
1. Объем производства	тонн	12790	14580	1790,00	+14,0
2. Объем товарной продукции	млн.руб.	2791,57	3210,31	418,74	15,0
3. Объем реализованной продукции	млн.руб.	2533,83	2837,89	304,06	+12,0
4. Численность персонала	чел.	19900	19900	0	0
5. Среднегодовая производительность труда каждого сотрудника	млн.руб.	78,88	90,71	11,83	+15,0
6. Фонд заработной платы работников	млн.руб.	1288,85	2758,13	1469,28	+114,0
7. Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс.руб.	50,96	58,10	7,14	+14,0
8. Среднегодовая стоимость основных фондов	млн.руб.	2015,54	2015,43	-0,11	-0,005
9. Фондоотдача	руб.	1,24	1,42	0,18	+14,5
10. Себестоимость реализуемой продукции	млн.руб.	139,84	123,06	-16,78	-12,0
11. Затраты на 1 рубль реализуемой продукции	руб.	2,02	1,76	-0,26	-12,9
12. Прибыль либо убыток от реализации	млн.руб.	380,08	433,29	53,21	+14,0
13. Рентабельность продукции	%	1,96	2,21	0,25	+12,8

Итак, как мы видим, при исполнении всех указанных мер, которые направлены на усовершенствование системы стимулирования персонала можно ожидать максимальную экономическую и социальную эффективность от деятельности службы руководства персоналом на предприятии «Транснефть».

4 Корпоративная социальная ответственность ПАО «Транснефть»

ПАО «Транснефть» (далее «Транснефть») естественная российская монополия, крупнейшая в мире нефтепроводная компания. Деятельность компании имеет ключевое значение для энергетической безопасности и социально-экономического развития государства, затрагивает интересы огромного количества людей. В этой связи важнейшим приоритетом «Транснефти» является ответственное отношение к социальному и духовному благополучию общества в целом и граждан в частности, поддержание достойного уровня жизни. Компания стремится обеспечить развитие трубопроводной системы на уровне требований XXI века, уделяя повышенное внимание не только технико-экономической, но также экологической и социальной составляющей.

4.1 Определение стейкхолдеров ПАО «Транснефть»

Стейкхолдер (stakeholder) – понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на результат деятельности компании и процессы в ней. Структура стейкхолдеров организации представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Стейкхолдеры «Транснефть»

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

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

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

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

4.2 Определение структуры программ корпоративной социальной ответственности ПАО «Транснефть»

В состав «Транснефти» входит более тридцати дочерних предприятий на каждом из них, помимо общих для всей компании, реализуются индивидуально разработанные программы социальной ответственности, актуальные для определенного региона. Они направлены на поддержку как персонала предприятия, так же населения и окружающей среды региона присутствия. В таблице 15 представлена часть мероприятия корпоративной социальной ответственности, реализуемые компанией «Транснефть».

Таблица 15 – Структура программ корпоративной социальной ответственности
 ПАО «Транснефть»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Обеспечение заработной платы на уровне выше среднего по региону присутствия	Социально-ответственное поведение	Персонал предприятия	Постоянно	Обеспечение достойного уровня жизни
Достойный социальный пакет	Социально-ответственное поведение	Персонал предприятия	Постоянно	Повышение уровня жизни работников предприятия; улучшение мотивации работников;
Бесплатное медицинское страхование жизни и здоровья работников	Социально-ответственное поведение, социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей	Ежегодно	Повышение уровня лояльности работников к организации, гарантирование выплат при несчастном случае на производстве
Софинансирование страховых услуг в собственной страховой компании	Социально-ответственное поведение, социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей	Ежегодно	Повышение лояльности работников к организации,
Предоставление работникам и их детям ежегодно льготного санаторно-курортного отдыха	Социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей, санаторно-курортные учреждения	Ежегодно	Улучшение здоровья сотрудников и членов их семей
Организация спортивных мероприятий для работников и населения регионов присутствия	Социально-ответственное поведение	Персонал предприятия и члены их семей, население регионов присутствия	Регулярно	Улучшение здоровья сотрудников и членов их семей, пропаганда здорового образа жизни
Корпоративные выплаты пенсионерам, проработавшим в организации не менее 5 лет	Социальные инвестиции	Сотрудники компании, вышедшие на пенсию	Ежемесячно	Уменьшение «текучки» кадров
Четкое соблюдение налоговых обязательств	Социально-ответственное поведение	Органы власти, население регионов присутствия	Постоянно	Создание, привлекательного для инвесторов, имиджа
Обязательное обучение и повышение квалификации за счет организации	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	Постоянно	Формирование высокопрофессиональных кадров, создание кадрового резерва

Продолжение таблицы 15

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Конкурсы профессионального мастерства	Социально-ответственное поведение; Денежные гранты	Персонал предприятия	Ежегодно	Мотивация к профессиональному росту
Организация корпоративных мероприятий для работников (Новый год, День нефтяной и газовой промышленности)	Социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей	Ежегодно	Повышение уровня лояльности работников к организации сплочение коллектива
Поддержка детских домов	Благотворительные пожертвования	Детские дома, школы-интернаты	Постоянно	Поддержка детей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации.
Оказание финансовой помощи учреждениям культуры, науки и образования, физкультуры и спорта	Социальные инвестиции, благотворительные пожертвования	Население регионов присутствия	Регулярно	Поддержка государственных программ по развитию регионов присутствия
Разработка и реализация природоохранных программ	Эквивалентное финансирование, Социальные инвестиции	Органы местной власти; экологические организации	Постоянно	Рациональное использование природных ресурсов и минимизация негативного воздействия на окружающую среду
Адресная материальная помощь на лечение	Социальноответственное поведение, благотворительные пожертвования	Персонал предприятия и члены их семей; представители местного населения, не имеющие возможность оплатить дорогостоящие лечение	Регулярно	Адресная помощь. Повышение лояльности к предприятию со стороны местного населения

4.3 Определение затрат на программы корпоративной социальной ответственности ПАО «Транснефть»

Ежегодно компания «Транснефть» тратит много миллиардов рублей на реализацию программ Корпоративной социальной ответственности. Данные по

затраченным средствам отображены в таблице 16 и взяты из годового отчета компании за 2015 год.

Таблица 16 – Затраты ПАО «Транснефть» на программы корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятий	Единица измерения	Стоимость реализации за отчетный период
Затраты на оплату труда, страховые взносы и обучение кадров	млрд рублей	132,2
Текущие затраты по охране природы	млрд рублей	1,6
Инвестиции в основной капитал , направленный на охрану окружающей среды	млрд рублей	1,4
Расходы на благотворительную деятельность	млрд рублей	8,1
Спонсорская деятельность	млрд рублей	0,1
ИТОГО:		143,4

4.4 Оценка эффективности и выработка рекомендаций

Внутренние программы КСО АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

Проведение социальной политики, как на уровне государства, так и на уровне компании способствует формированию и совершенствованию отношений в сфере труда. В связи с этим необходимо акцентировать внимание на тех аспектах социальной политики, которые, во-первых, связаны непосредственно с трудовой деятельностью и, во-вторых, описывают необходимые побуждающие воздействия, мотивирующие трудовую деятельность. Регулирование социально-трудовых отношений осуществляется на уровне партнерства государства, предприятия и работника [51].

Такой характер взаимоотношений полностью соответствует требованиям, предъявляемым к гармоничному социально-экономическому развитию государства. В современном понимании цель проведения социальной политики заключается в деятельности, ориентированной на повышение качества трудового потенциала. Необходимо отметить, интерес проведения такой деятельности существует как у государства, так и у фирмы.

Социальная ответственность фирмы перед работниками по праву считается важной составляющей корпоративной стратегии и включает в себя ответственность за благополучие своих сотрудников в социальной сфере, ответственность за благополучие общества в целом (уплата налогов, выплата заработной платы, обеспечение необходимых условий труда). Социальная ответственность предприятия представляет собой уровень отклика на различные социальные потребности сотрудников. Не обходимо отметить, что такие потребности работников не определяются законом или иными регулируемыми органами – эти действия производятся для общества на добровольной основе. Можно утверждать, что понятие социальной ответственности тесно связано с достижением коммерческой выгоды так, чтобы показать уважение к своим работникам и обществу в целом [54] .

АО «Транснефть – Центральная Сибирь» является одним из примеров социально – ответственных предприятий Сибирского федерального округа. Система нефтепроводного транспорта существует более 100 лет. АО «Транснефть – Центральная Сибирь» создает основу благополучия Российской Федерации. Поэтому сложилась традиция ежегодно выбирать лучших по основным профессиям, необходимым для обеспечения бесперебойной эксплуатации трубопроводного транспорта нефти в России. Ежегодно АО «Транснефть – Центральная Сибирь» проводит конкурс профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии АО «Транснефть – Центральная Сибирь» .

АО «Транснефть – Центральная Сибирь» ежегодно производит дополнительные выплаты из негосударственного пенсионного фонда «Транснефть», оказывает материальную помощь ко Дню старшего поколения, которую получают все пенсионеры АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

АО «Транснефть – Центральная Сибирь» создало Советов ветеранов в структурных подразделениях АО «Транснефть – Центральная Сибирь» в Томске, Парабели, Стрежевом. Назначение Совета ветеранов состоит в выявлении проблем ветеранов, которые необходимо разрешить, и обращение к руководству предприятия за необходимой поддержкой. К примеру, АО «Транснефть –

Центральная Сибирь» помогает семьям пенсионеров решить вопрос с газификацией и водоснабжением в Парабели.

Ежегодно проводится Торжественная церемония в честь выпускников школ в здании Томского государственного промышленно – гуманитарного колледжа. У АО «Транснефть – Центральная Сибирь» налажены тесные контакты с пятью университетами (в том числе – Томский политехнический), техническими колледжами и лицеями по подготовке высококвалифицированных кадров для «Транснефти».

АО «Транснефть – Центральная Сибирь» является организатором традиционного праздника спорта и здоровья, приуроченному ко Дню нефтяника, а также других спартакиад региона.

Собственная страховая компания «Транснефть» оказывает широкий спектр услуг по страхованию:

Программы страхования имущества и гражданской ответственности физических лиц (Скорый полис «Квартира», Скорый полис «На всякий случай», «Уютный полис», «Домашний очаг»);

Программа страхования при ипотечном кредитовании для сотрудников «Транснефть» и их семей (включает в себя: страхование жизни и здоровья заемщика (созаемщика) кредита – выплата банку непогашенной части кредита в случае смерти заемщика или утраты им трудоспособности, выразившейся в установлении 1 или 2 группы инвалидности; страхование имущества (залога приобретаемой квартиры) от уничтожения (повреждения); страхование прав собственности и иных вещных прав «титул»);

Программа страхования выезжающих за рубеж для сотрудников АК ТН и их семей (страхование медицинских и медико-транспортных расходов; страхование юридических расходов; страхование расходов, вызванных утратой багажа; страхование убытков в связи с отменой поездки);

Программа страхования от несчастных случаев семей сотрудников АК ТН;

Программа добровольного медицинского страхования сотрудников и их семей.

По каждому виду услуг страховая компания «Транснефть» предлагает серьезные скидки и оптимальные условия для сотрудничества. В частности, тарифная политика по автострахованию предусматривает предоставление сотрудникам предприятия и членам их семей корпоративных скидок до 40% от рассчитанной премии.

При страховании от несчастных случаев близких родственников сотрудников предприятия предоставляется корпоративная скидка до 30% от базовой премии [52].

Благотворительные проекты АО «Транснефть – Центральная Сибирь»

АО «Транснефть–Центральная Сибирь» – одно из ведущих предприятий Томской области, занимающихся адресной благотворительной помощью, которая реализуется на территории, где пролегают магистральные нефтепроводы предприятия. Благотворительные проекты, как правило, решают одновременно две задачи: с одной стороны, направлены на помощь в решении конкретной проблемы, с другой – способствуют привлечению внимания и дополнительных средств.

АО «Транснефть – Центральная Сибирь» большое внимание уделяет различным образовательным учреждениям. Так, благодаря благотворительному пожертвованию Общества в Семилужской средней общеобразовательной школе была проведена подготовка к 2015/16 учебному году. На выделенные деньги была отремонтирована крыша, уложен новый линолеум, закуплено новое оборудование: интерактивные доски, компьютеры и необходимое для лабораторных работ оборудование. Кроме того, школа была оборудована пандусами для детей-инвалидов, что позволило им учиться вместе со сверстниками в родной школе.

К образовательным проектам можно отнести и проведение третьего международного фестиваля-конкурса детского молодежного литературного

творчества «Устами детей говорит мир» в Томске. В 2015 году фестиваль был посвящен году литературы в России и 70-летию Победы в Великой Отечественной Войне [52].

В мае 2016 года в международном детском центре «Артек» прошла Всероссийская детская военно-историческая ассамблея «Вечный огонь – 2016». В ней приняли участие 540 подростков из образовательных организаций, кадетских корпусов и военно-патриотических объединений регионов России. Десять учеников Томского кадетского корпуса получили возможность отправиться в Крым, посетить места боевой славы, принять участие в традиционном параде и военно-историческом фестивале, а также помочь в благоустройстве военно-исторических памятников, что, безусловно, способствует патриотическому и духовно-нравственному воспитанию молодого поколения.

Не оставляют в стороне томские нефтепроводчики культурно-просветительские мероприятия. При поддержке АО «Транснефть – Центральная Сибирь» в Томском областном краеведческом музее имени М.Б. Шатилова был организован экспозиционно-выставочный и социокультурный проект «Под созвездием Большого Лося: тайны Кулайского мироздания». Он состоит из выставки о кулайской культуре, на которой представлены работы современных живописцев и графиков, коллекции одежды томского дизайнера, ювелирные украшения художников из объединения «Сомана Кукун».

Также АО «Транснефть – Центральная Сибирь» активно помогает медицинским учреждениям. В июне 2015 при поддержке Общества началось строительство первого в Томской области современного реабилитационного центра для онкобольных детей. Центр строится по инициативе детского благотворительного фонда имени Алены Петровой. Большая часть финансирования происходит за счет АО «Транснефть – Центральная Сибирь», которое поддерживает строительство центра уже в течение года. Этот центр станет первым реабилитационным центром такого уровня для детей с онкозаболеваниями. Также на базе центра планируется сформировать первую в Томской области выездную

бригаду для паллиативной помощи детям. Завершение строительства и открытие центра запланировано на 2017 год [52].

Это лишь несколько примеров обширной и разноплановой помощи, которую АО «Транснефть – Центральная Сибирь» оказывает в рамках Программы социальной ответственности, принятой на предприятии.

Экологическая политика «Транснефть»

«Транснефть», являясь ключевым элементом энергетической отрасли Российской Федерации и обеспечивая конечные результаты ее деятельности, определяет своим высшим и неизменным приоритетом охрану окружающей среды, обеспечение высокого уровня экологической безопасности производственных объектов «Транснефть».

«Транснефть», осознавая потенциальную опасность своей технологически сложной производственной деятельности на окружающую среду, будет развивать и эксплуатировать систему магистрального транспорта нефти и нефтепродуктов, проводить смежные работы таким образом, чтобы не причинить вреда окружающей среде и обеспечить наиболее высокий уровень экологической безопасности своей деятельности.

Добровольный механизм экологической ответственности «АК «Транснефть» заключается в системе дополнительных обязательств, принятых Компанией с целью сохранения научно-обоснованного сочетания экологических и экономических интересов с социально-экономическими потребностями общества, содействующих устойчивому развитию Российской Федерации.

С целью реализации Экологической политики, в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001:2004 в «Транснефть» и во всех его дочерних обществах разработана, внедрена и постоянно совершенствуется Система экологического менеджмента (далее – СЭМ). СЭМ разработана применительно к структуре административного управления Компании. Утверждено 19 регламентов СЭМ, в которых определены ответственность, полномочия и взаимодействие персонала в системе СЭМ.

В 2015 году в ПАО «АК «Транснефть» и в организациях системы «Транснефть» было проведено 26 инспекционных аудитов системы экологического менеджмента на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004.

По результатам проведенных аудитов СЭМ признана отвечающей требованиям стандарта ISO 14001:2004. Компания подтвердила международные сертификаты DQS.

С целью стимулирования развития механизмов экологической ответственности, базирующихся на международных стандартах, определен ключевой показатель экологической эффективности «Снижение удельного выброса загрязняющих веществ в атмосферу при транспортировке нефти и нефтепродуктов по магистральным нефтепроводам на 5%». Удельные выбросы в атмосферу в 2015 году снизились на 0,012 кг/т (6,95%) относительно предыдущего года и составили 0,158 кг/т при плане по снижению удельного выброса загрязняющих веществ в атмосферу на 2015 год 5%.

Также в рамках социальной ответственности в сфере экологии на предприятии реализуется ряд проектов.

В октябре 2010 года в бухте Козьмина с целью проведения экологического мониторинга был организован и успешно функционирует опытный полигон на площади 2 гектара по выращиванию морских гидробионтов (гребешка приморского и ламинарии). Были высажены подвесные плантации гребешка приморского, мидии, ламинарии, а также организованы донная плантация гребешка и искусственные рифы для заселения трепанга. Проведенные работы и результаты мониторинга свидетельствуют о стабильности экологической ситуации в акватории бухты Козьмина. Сбор молодежи гидробионтов (которая очень чувствительна к загрязнениям) свидетельствует о благоприятной обстановке в акватории.

В ноябре 2013 года в столичном парке «Сокольники» сотрудниками компании была заложена Аллея жизни «Транснефти» – 150 специально выращенных саженцев краснолистного дуба, адаптированных к климатическим

условиям средней полосы. В экологической акции приняли участие более трехсот работников «Транснефть».

«Транснефть» зарекомендовало себя в качестве примера социально – ответственного предприятия России. Компания ориентирована на проведении социальной политики, как на работника, так и на подрастающее и старшее поколение. Так же компания уделяет большое внимание заботе об окружающей среде, активно участвует в благотворительных программах, выделяет средства на социально значимые проекты. Справедливо отметить, что социальная политика, проводимая «Транснефть», способствует совершенствованию отношений в сфере труда, занимает значимую роль в создании основы благополучия Российской Федерации.

Заключение

Анализ системы мотивации и стимулирования персонала предприятия «Транснефть» показал:

– на предприятии действует промышленная инфраструктура, которая позволяет вести весь комплекс транспортных работ в нефтегазовой сфере и обеспечивающая около 20000 рабочих мест;

– финансовое состояние предприятия устойчивое, что подтверждается данными показателей финансовой устойчивости.

– на предприятии проводится планирование человеческих ресурсов, то есть создание плана покрытия потребностей в человеческих ресурсах и требуемых для этого расходов;

– на предприятии выполняется набор персонала, то есть создание резерва будущих кандидатов по всем рабочим и управленческим должностям;

– на предприятии проводится процедура отбора, то есть оценки кандидатов на соответствие требованиям и отбираются лучшие из резерва, который создан в процессе набора;

– на предприятии выполняется разработка структуры зарплаты и льгот для привлечения, найма и сохранения сотрудников;

– на предприятии вводят нанятых сотрудников в курс дела, развивают у сотрудников понимание того, что требует от них предприятие и какой труд получает заслуженное признание;

– на предприятии разрабатывают программы обучения сотрудников для эффективного исполнения работы и продвижения по службе;

– на предприятии разрабатывают методики оценки трудовой деятельности сотрудников и доведение эти оценки до работников;

– на предприятии разрабатывают методы перевода сотрудников между должностями с меньшей либо с большей ответственностью, развивают у них профессиональный опыт путем перевода на другие должности в отделе либо в другие отделы, а также процедур увольнения и сокращения сотрудников;

- на предприятии разрабатывают программы, которые направлены на улучшение способностей и увеличение эффективности труда управляющих кадров;

- на предприятии разрабатывают программы гарантии равных возможностей занятости для всех сотрудников.

В процессе выполнения работы были предложены некоторые рекомендации по устранению обнаруженных недостатков в системе мотивации и стимулирования работников предприятия «Транснефть»:

- рекомендуется откорректировать штатное расписание и сетку тарифных ставок;

- рекомендуется вести учет рабочего времени в стандартной форме таблицы использования рабочего времени;

- в приказах на выплату премий рекомендуется четко указывать источник финансирования;

- рекомендуется ввести в практику кадровой работы компании метод оценки сотрудников по методу кейсов.

В качестве дополнительных рекомендаций можно предложить руководству компании откорректировать систему оплаты труда и ввести более гибкую систему премиальных за большую выработку продукции.

Предложенная система «вилок» в оплате труда дает возможность эффективно рассчитать заработок сотрудников компании согласно приложенным усилиям и ответственному отношению к труду.

Новая система оплаты труда даст возможность специалистам компании решать сложные социальные и экономические проблемы, повысить уровень жизни сотрудников и заинтересует сотрудников в максимальной отдаче своих физических и интеллектуальных способностей для роста производительности труда.

Список использованных источников

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

- 12 Вудраф Чарльз. Центры развития и оценки (оценка и развитие персонала). - М.: НИРРО, 2005. - 384 с.
- 13 Гайсина Л.М. Отличительные особенности систем социальной мотивации нефтегазовых компаний России // Вестник Башкирского университета. - 2010. - том 15, № 3. - с. 803-809.
- 14 Гнеденко Н.П. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов нефтяной компании на основе стимулирования труда // Современные наукоемкие технологии. - 2006. - № 5. - с. 70-71.
- 15 Гулиев И.А. Проблемы и перспективы нефтепроводных сетей Европы // Вестник МГИМО Университета. - 2014. - № 14 (37). - с. 68-72.
- 16 Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 304 с.
- 17 Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. Учебное пособие. К.: МАУП, 2002. — 248 с.
- 18 Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Мотивация персонала в мультинациональной организации. Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 235 с.
- 19 Иванов А. Рекрутинг - как это делается в России. - М.: Феникс, ОСТ, 2006. - 176 с.
- 20 Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. - М.: Альпина Паблишер, 2012. – 240 с.
- 21 Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 155 с.
- 22 Иглакова О.В. Специфика совершенствования управления персоналом в российских вертикально-интегрированных нефтегазовых корпорациях // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. - 2010. - № 1 (9). - с. 123-126.
- 23 Камалтдинова Р.М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 96 с.

- 24 Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 524 с.
- 25 Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры. Учебное пособие. — Вологда. Легия. Филиал СЗАГС. 2010. — 332 с.
- 26 Колосова О.Г. Проблемы управления оплатой труда на предприятиях нефтегазового комплекса // Экономика региона. - 2011. - № 3. - с. 167-175.
- 27 Коноплёва Г.И., Борщенко А.С. Социальная эффективность управления персоналом // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 7 (73). - с. 80-84.
- 28 Корниенко Е. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества: системный анализ современных тенденций. Монография. - Таганрог: Изд-ль А.Н. Ступин, 2012. - 104 с.
- 29 Красулина Т.С. Разработка способов оценки качества системы стимулирования и ее внедрение на нефтедобывающих предприятиях // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - том 7, № 1 (26). - с. 11-23.
- 30 Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества. - М.: БПА, 2007. — 424 с.
- 31 Макушкин С.А., Кириллов А.В. Осуществление найма персонала в российских коммерческих организациях: проблемные вопросы и пути их решения. - М.: Компания "Спутник+", 2012. — 135 с.
- 32 Матухнов О.С., Терехин В.А. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2012. - № 3 (42). - с. 82-85.
- 33 Меньшикова Е.В., Криницына З.В. Совершенствование системы мотивации персонала на примере нефтегазовой отрасли // Вестник науки Сибири. - 2014. - № 1 (11). - с. 117-122.
- 34 Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды. Монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. — Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008. — 156 с.

35 Минева О.К., Горелова О.И. и др. Мотивация трудовой деятельности. — М.: КноРус; Астрахань: Астраханский университет, 2016. — 160 с.

36 Модорский А.В. Анализ системы стимулирования труда в нефтегазодобывающей компании // Фундаментальные исследования. - 2014. - № 6-2. - с. 314-319.

37 Науменко Е.А. Планирование карьеры. Учебное пособие. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 172 с.

38 Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. - М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2011. - 752 с.

39 Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. Монография. - ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. - Омск : Изд-во ОмГУ, 2008. - 255 с.

40 Правила работы с персоналом в организациях нефтепродуктообеспечения российской федерации. Утверждены Приказом Минэнерго России от 17 июня 2003 г. № 225.

41 Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М. : Вершина, 2006. - 224 с.

42 Сатонина Н.Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. - 2007. - № 1. - с. 112-117.

43 Синякова М.Г. (ред.) Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида. Пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / О.И. Дорогина, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. — Урал. гос. пед. ун.-т. — Екатеринбург, 2011. — 110 с.

44 Тибилова Т.М., Кузьмин В.А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу. - СПб.: Питер, 2010. — 208 с.

45 Тюпишева О.Ю. Применение системы ключевых показателей эффективности для предприятий нефтегазовой отрасли // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2010. - № 10 (80). - с. 9-17.

46 Уайтли Ф. Мотивация. Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — 160 с.

47 Фоканова Л.К. Проблемы адаптации новых работников (на примере ухтинского районного нефтепроводного управления ОАО "Северные магистральные нефтепроводы") // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - 2007. - том 16, № 40. - с. 537-543.

48 Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации. Монография. — М.: Издательский центр РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. — 195 с.

49 Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала. - М.: Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 128 с.

50 Шендалев А.Н., Шендалева Е.В. Подход к вовлечению персонала в процесс создания, сертификации и поддержания функционирования систем менеджмента качества // Омский научный вестник. - 2012. - № 1 (105). - с. 72-76.

51 Чеканов Е.В. Социальная ответственность государства, бизнеса, личности в системе социально-трудовых отношений современной России // Бизнес в законе – 2010. – №2. – С. 182-185

52 АО «Транснефть – Центральная Сибирь» [Электронный ресурс] / URL: <https://csib-tomsk.transneft.ru> (дата обращения: 10.10.2016).

53 ПАО «АК «Транснефть» [Электронный ресурс] / URL: <http://www.transneft.ru/>. (дата обращения: 10.10.2016).

54 Грачев М. И. Социальная ответственность предприятия на примере АО "Транснефть - Центральная Сибирь" / М. И. Грачев // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования", г. Томск, 17-21 ноября 2015 г.: в 2 т. – Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – Т. 1. – [С. 218-220].

**Приложение А
(обязательное)**

Abschnitt 4

4 Corporate social responsibility of OJSC «Transneft»

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
32ЭМ-42	Сенчилов Александр Сергеевич		

Консультант кафедры _____ (аббревиатура кафедры) _____ :

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Консультант – лингвист кафедры _____ (аббревиатура кафедры) _____ :

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

4 Corporate social responsibility of OJSC «Transneft»

OJSC «Transneft» (further «Transneft») is a natural Russian monopoly, the world's largest pipeline company. Activities of the company have key value for energy security and social and economic development of the state, affect the interests of a huge number of people. In this regard the most important priority of «Transneft» is the responsible attitude to social and spiritual wellbeing of society in general and citizens in particular, maintenance of worthy level of living. The company aims to provide development of a pipeline system at the level of requirements of the XXI century, paying special attention not only a technical and economic, but also ecological and social component.

4.1 Definition of stakeholders

Stakeholder – the concept that describes the person, group of persons or the separate organizations, whose actions, behavior or decisions can influence result of activities of the company and processes in it. The structure of stakeholders of the organization is provided in table 14.

Table 14 - Stakeholders «Transneft»

Direct stakeholders	Indirect stakeholders
Personnel of the enterprise and members of their families	Local population of presence region
Retired workers	The educational institutions preparing personnel for oil and gas industry
Investors	Ecological organization
Consumers	Charity fund

In case of development of programs of corporate social liability it is necessary to know whom these measures will be expected and to whom will be able to bring big benefit. All stakeholders of the company can be divided into two groups: direct and indirect.

To direct stakeholders In the «Transneft» company it is possible to carry all employees of society and members of their families, and also retired workers. All programs realized within internal KSO of society are expected these groups. Investors of the company also concern to direct stakeholders, because many expensive programs are aimed at improvement of the investment climate of the company. The company pays much attention to consumers of the transported products. For a possibility of uninterrupted supply of oil to suppliers, «Transneft» constructed the scheme of transfer with the duplication of difficult sites and reservoir parks providing an inventory for uninterrupted pumping for up to three days.

The group of indirect stakeholders are much more extensive. First of all, it is possible to carry the population of presence regions, the company provides for them a large number of workplaces, and also is engaged in development and a program implementation of the help to local cultural institutions, science and education, physical culture and sport. Special value in this list is occupied by environmental organizations, one of the main tasks for «Transneft» is to consider minimization of damage caused by the activities, the environment.

4.2 Determination of programs structure of corporate social liability of «Transneft»

The structure of "Transneft" has more than thirty subsidiaries, each of them, in addition to company-wide, implemented tailor-made social responsibility programs that are relevant to a particular region. They aim to support both company personnel, as population and environmental in presence region.

In table 15 there is a part of an action of corporate social liability, implemented by the «Transneft» company.

Table 15 – Structure of programs of corporate social liability of «Transneft»

Name of activity	Element	Stakeholders	Deadlines of activities	The expected result from realization of activity
Providing the salary at the level above an average on the presence region	Socially responsible behavior	Personnel of the enterprise	Constantly	Ensuring the worthy standard of living

Continuation of table 15

Name of activity	Element	Stakeholders	Deadlines of activities	The expected result from realization of activity
Worthy social package	Socially responsible behavior	Personnel of the enterprise	Constantly	Increase in level of living of workers of the entity; improvement of motivation of workers;
Free medical insurance of life and health of workers	Socially responsible behavior, social investments	Personnel of the enterprise and members of their families	Annually	Increase in level of loyalty of workers to the organization, guaranteeing payments in case of an occupational accident
Joint financing of insurance services in home insurance company	Socially responsible behavior, social investments	Personnel of the enterprise and members of their families	Annually	Increase in loyalty of workers to the organization,
Granting to workers and their children of annually preferential sanatorium rest	Social investments	Personnel of the entity and members of their families, sanatorium organizations	Annually	Improvement of health of employees and members of their families
The organization of sporting events for workers and the population of regions of presence	Socially responsible behavior	Personnel of the entity and members of their families, population of presence regions	Regularly	Improvement of health of employees and members of their families, promotion of a healthy lifestyle
Corporate payments to the pensioners who worked in the organization at least 5 years	Social investments	Retired staff of the company	Monthly	Decrease of employee turnover
Accurate observance of tax obligations	Socially responsible behavior	Authorities, population of presence regions	Constantly	Creation of image, attractive to investors
Обязательное обучение и повышение квалификации за счет организации	Social investments	Personnel of the enterprise	Constantly	Formation of highly professional personnel, creation of a personnel reserve
Competitions of professional skill	Socially responsible behavior; Monetary grants	Personnel of the enterprise	Annually	Motivation to professional growth
Organization of corporate events for workers (New Year's Day of the oil and gas industry)	Social investments	Personnel of the enterprise and members of their families	Annually	Increase in level of loyalty of workers to the organization unity of collective
Support of orphanages	Charitable gift	Orphanages, boarding schools	Constantly	Support of the children who have appeared in a difficult life situation.

Continuation of table 15

Name of activity	Element	Stakeholders	Deadlines of activities	The expected result from realization of activity
Financial assistance to cultural institutions, science and education, physical culture and sport	Social investments, charitable donations	Population of presence regions	Regularly	Support of state programs on development of regions of presence
Development and implementation of nature protection programs	Equivalent financing, Social investments	Municipal authorities; ecological organizations	Constantly	Rational use of natural resources and minimization of negative impact on the environment
Address financial support on treatment	Socially responsible behavior, charitable donations	Personnel of the enterprise and members of their families; the representatives of local population who don't have an opportunity to pay expensive treatment	Regularly	Address help. Increase in loyalty to the entity from local population

4.3 Cost determination on programs of corporate social liability of «Transneft»

Annually «Transneft» company spends many billion rubles for a program implementation of Corporate social liability. Data on the spent means are displayed in table 16 and taken from the annual statement of the company for 2015.

Table 16 – Costs for actions of corporate social liability of «Transneft»

Activities	Unit of measurement	Realization cost for the reporting period
Labor costs, insurance premiums and personnel training	billion rubles	132,2
Current cost of conservation	billion rubles	1,6
Investments into the fixed capital directed to environmental protection	billion rubles	1,4
Investments into the fixed capital directed to environmental protection		
Expenses on charity	billion rubles	8,1
Sponsorship	billion rubles	0,1
TOTAL:		143,4

4.4 Efficiency evaluation and development of recommendations

The internal programs of KSO JSC «Transneft» – «the Central Siberia»

Carrying out social policy, both at the level of the state, and at the level of the company promotes forming and enhancement of the relations in the sphere of work. With respect thereto it is necessary to focus attention on those aspects of social policy which, first, are connected directly with a labor activity and, secondly, describe the necessary inducing impacts motivating a labor activity. Regulation of the social and labor relations is performed at the level of partnership of the state, the entity and the worker.

Such nature of relations completely conforms to requirements imposed to harmonious social and economic development of the state. In modern understanding the purpose of carrying out social policy consists in the activities oriented to improvement of quality of labor potential. It should be noted, interest of carrying out such activities exists both at the state, and at firm.

Social responsibility of firm to workers by right is considered an important component of corporate strategy and includes responsibility for wellbeing of the employees in the social sphere, responsibility for the benefit receipt of society in general (tax payment, salary payment, providing necessary working conditions). Social responsibility of the entity represents feedback level on various social needs of employees. Not necessary to note that such needs of workers aren't determined by the law or other regulating boards – these actions are made for society on a voluntary basis. It is possible to claim that the concept of social responsibility is closely connected with achievement of commercial benefit so that to show respect for the workers and society in general.

JSC «Transneft – the Central Siberia» is one of examples socially responsible entities of Siberian Federal District. The system of pipeline transport exists more than 100 years. JSC «Transneft – the Central Siberia» creates a basis of wellbeing of the Russian Federation. Therefore there was to choose annually a tradition the best on the primary occupations necessary for ensuring uninterrupted operation of a pipeline ser-

vice of oil in Russia. Annually JSC «Transneft – the Central Siberia» holds a competition of professional skill on a rank "The best in JSC «Transneft — the Central Siberia».

JSC «Transneft – the Central Siberia» annually makes additional payments from «Transneft» non-state pension fund, gives financial support by Day of the senior generation which is received by all pensioners of JSC «Transneft – the Central Siberia».

JSC «Transneft – the Central Siberia» created Councils of veterans in structural divisions of JSC «Transneft – the Central Siberia» in Tomsk, Parabeli, Strezhev. Appointment of Council of veterans consists in identification of problems of veterans which need to be permitted, and the appeal to a management of the entity behind necessary support. For example, JSC «Transneft – the Central Siberia» helps families of pensioners to resolve an issue with gasification and water supply in Parabeli.

It is annually held the Ceremony in honor of graduates of schools in the building Tomsk state industrially – humanitarian college. JSC «Transneft – the Central Siberia» made close contacts with five universities (including – Tomsk polytechnical), technical colleges and lyceums on training of highly qualified personnel for «Transneft».

JSC «Transneft – the Central Siberia» is the organizer of a traditional holiday of sport and health, dated for Day of the oil industry worker, and also other sports contests of the region.

Home insurance company «Transneft» renders full range of services on insurance:

Insurance programs of property and civil responsibility of physical persons (Fast policy "Apartment", Fast policy "Just in case", "The cozy policy", "Home");

The insurance program in case of mortgage lending for employees Transneft and their families (includes: life insurance and health of the borrower (co-borrower) of the credit – payment to bank of an outstanding part of the credit in case of the death of the borrower or loss of the working capacity expressed 1 or 2 groups of dis-

ability in establishment by it; proprietary insurance (pledge of the acquired apartment) from destruction (damage); insurance of the property rights and other corporeal rights "title");

The insurance program going abroad for the staff of JSC TN and their families (insurance medical and medico-transportation expenses; insurance of legal expenses; expenditure insurance, caused by loss of baggage; insurance of losses in connection with cancellation of a trip);

- The insurance program from accidents of families of staff of JSC TN;
- Insurance program VHI of staff of JSC TN and their families.

On each type of «Transneft» service insurance company offers serious discounts and optimum terms for a cooperation. In particular, the tariff policy on car insurance provides to the staff of the entity and members of their families of corporate discounts to 40% of the calculated award.

In case of accidents insurance of close relatives of staff of the entity the corporate discount to 30% of a basic award is provided.

Charitable projects of JSC «Transneft — the Central Siberia»

JSC «Transneft — the Central Siberia» - is one of the leading enterprises of the Tomsk region which are engaged in the address charitable help which is implemented in the territory where trunk oil pipelines of the entity lie. Charitable projects, as a rule, solve at the same time two problems: on the one hand, are directed to the help in the solution of a specific problem, with another – promote drawing attention and additional resources.

JSC «Transneft — the Central Siberia» pays much attention to various educational institutions. So, thanks to a charitable gift of Society at the Seven-Luga high comprehensive school preparation by 2015/16 academic year was carried out. On the allocated money the roof was repaired, new linoleum is laid, the new equipment purchased: interactive boards, computers and equipment, necessary for laboratory works. Besides, the school was equipped with ramps for handicapped children that allowed them to study together with peers at native school.

For educational projects can be attributed to holding the third international contest of children's youth literary creativity "Lips of children the world says" in Tomsk. In 2015 the festival has been devoted to year of literature in Russia and to the 70 anniversary of the Victory in the Great Patriotic War.

In May, 2016 in the international children's center "Artek" there has passed the All-Russian children's military and historical assembly "Eternal flame-2016". 540 teenagers from the educational organizations, military schools and military patriotic associations of regions of Russia have taken part in her. Ten pupils of the Tomsk military school have had an opportunity to go to the Crimea, to visit places of fighting glory, to participate in a traditional parade and a military and historical festival, and also to help with improvement of military and historical monuments that, certainly, promotes patriotic and spiritual moral to education of the younger generation.

They also do not leave aside the cultural and educational activities. With assistance of JSC «Transneft — the Central Siberia» in the Tomsk regional museum has been organized local lore of M. B. Shatilov the exposition and exhibition and sociocultural project "Under the constellation of the Big Elk: mysteries of the Kulaysky universe". It consists of an exhibition about kulaysky culture on which works of modern painters and schedules, collections of clothes of the Tomsk designer, a jewelry of artists from the association "Somana Kukun" are presented.

Also JSC «Transneft — the Central Siberia» actively helps medical institutions. In June, 2015 with assistance of Society construction of the first in the Tomsk region modern rehabilitation center for cancer patients of children has begun. The center is under construction at the initiative of children's charity foundation of Alyona Petrova. The most part of financing occurs at the expense of JSC «Transneft — the Central Siberia» which supports construction of the center within a year. This center will become the first rehabilitation center of such level for children with oncological diseases. Also on the basis of the center it is planned to create the first in the Tomsk region mobile team for palliative care to children. Completion of construction and opening of the center is planned for 2017.

These are some examples of the extensive and versatile help which JSC «Transneft — the Central Siberia» gives within the Program of the social responsibility adopted at the enterprise.

Environmental policy of «Transneft»

«Transneft», being a crucial element of an energy industry of the Russian Federation and providing resulting effects of its activities, «Transneft» determines the highest and invariable priority environmental protection, ensuring high level of an ecological safety of production objects.

«Transneft», realizing potential danger of the technologically difficult productive activity on the environment, will develop and operate system of the main transport of oil and oil products, to carry out adjacent works so that not to do harm to the environment and to provide the highest level of an ecological safety of the activities.

The voluntary mechanism of ecological responsibility "JSC Transneft consists in system of the additional obligations assumed by the Company for the purpose of preserving a scientifically based combination of the ecological and economic interests to social and economic requirements of society promoting sustainable development of the Russian Federation.

For the purpose of implementation of Environmental policy, according to requirements of the international standard ISO 14001:2004 in «Transneft» and in all its subsidiaries it is developed, implemented and the Environmental management system is constantly enhanced (further – EMS). EMS is developed in relation to structure of managerial control of the Company. 19 regulations of EMS in which are determined responsibility, powers and interaction are approved of personnel in the EMS system.

In 2015 in PJSC JSC «Transneft» and in the Organizations of System «Transneft» 26 inspection audits of system of ecological management on compliance to requirements of the international standard ISO 14001:2004 were booked.

By results of the booked audits of EMS it is acknowledged meeting the requirements of ISO 14001:2004. The company confirmed the international certificates of DQS.

For the purpose of stimulation of development of the mechanisms of ecological responsibility which are based on international standards the key indicator of ecological efficiency it is determined "Decrease in specific emission of pollutants in the atmosphere in case of oil transportation and oil products by trunk oil pipelines for 5%". Specific emissions in the atmosphere in 2015 decreased by 0,012 kg/t (6,95%) of rather previous year and constituted 0,158 kg/t in case of the plan for decrease in specific emission of pollutants in the atmosphere for 2015 of 5%.

Also within social responsibility in the sphere of ecology is implemented at the entity a number of projects.

In October, 2010 in Kozmin's bay for the purpose of carrying out environmental monitoring it was organized and successfully the testing ground on the area of 2 hectares on cultivation of sea hydrobionts functions (a comb seaside and laminarias). Suspended plantations of a comb seaside were landed, mussels, laminarias, and also are organized a ground plantation of a comb and artificial reeves for settling of a trepang. The carried-out works and results of monitoring testify to stability of an ecological situation in the water area of a bay of Kozmin. Collection of juveniles of hydrobionts (which are very sensitive to pollution) testifies to a favorable situation in the water area.

In November, 2013 in the capital Sokolniki park the staff of the company pledged the Avenue of life of «Transneft» – 150 specially grown up saplings of a red oak adapted for climatic conditions of a midland. More than three hundred workers of «Transneft» participated in an ecological action.

Proved «Transneft» as an example socially – the responsible entity of Russia. The company is oriented on carrying out social policy, both to the worker, and to the growing-up and senior generation. Also the company pays much attention to care of the environment, actively participates in charitable programs, allocates funds for socially important projects. It is fair to note that social policy, pursued «Transneft», promotes enhancement of the relations in the sphere of work, occupies a significant role in creation of a basis of wellbeing of the Russian Federation.

Приложение Б
(обязательное)

АНКЕТА

**Исследование мотивационной структуры персонала при построении
системы оплаты труда**

Просим вас ответить на ряд вопросов, касающихся вашей работы. Сопоставление ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации вашего труда и его оплаты. В данной анкете очень важны искренность, точность и полнота ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

Возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы (дайте ответ по каждой строке)

Таблица Б.1 – Определение меры удовлетворения различных сторон работы

В какой мере вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
Баллы	+ 2	+ 1	0	- 1	- 2
1. Размер заработка					
2. Режим работы					
3. Разнообразие работы					
4. Необходимость решения новых задач					
5. Самостоятельность в работе					

Продолжение таблицы Б.1

В какой мере вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					
8. Санитарно-гигиенические условия					
9. Уровень организации труда					
10. Отношения с коллегами					
11. Отношения с непосредственным руководителем					
12. Уровень технической оснащенности					
13. Возможности решения жилищно-бытовых проблем					

2. Отметьте, пожалуйста, на приведенной ниже шкале, в какой степени (в %) вы удовлетворены своей работой

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен

3. Каковы ваши планы на ближайшие 1-2 года? (Выберите один ответ)

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- другое, что именно (напишите) _____

4. В какой степени и как действуют на вашу трудовую активность следующие факторы? (Дайте ответ по каждой строке)

Таблица Б.2 – Действие факторов на трудовую активность

Наименование	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1. Материальное стимулирование							
2. Моральное стимулирование							
3. Меры административного воздействия							
4. Трудовой настрой коллектива							
5. Экономические нововведения в компании							
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране							
7. Боязнь потерять работу							
8. Элементы самостоятельности							

5. Считаете ли вы, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

6. Заставляет ли вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы пять самых важных для вас. Напротив самой важной характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Возможность должностного продвижения	
4. Разнообразие работы	
5. Сложность работы	
6. Высокая заработная плата	
7. Самостоятельность в выполнении работ	
8. Престиж профессии	
9. Благоприятные условия труда	
10. Низкая напряженность труда	
11. Благоприятный психологический климат	
12. Возможность общения в процессе работы	
13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
14. Участие в управлении компанией	

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности _____

10. Испытываете ли вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

11. Ваша должность _____

12. Пол

- мужской
- женский

13. Возраст

- 20 - 30 лет
- 31 - 40 лет
- 41 -50 лет
- 51 -60 лет

14. Образование

- среднее специальное
- незаконченное высшее
- высшее

15. Стаж работы

общий _____

по специальности _____

16. Ваша среднемесячная заработная плата (за последние 2 месяца) _____

17. Размер премии, надбавок, полученных вами

в прошлом году _____

в текущем году _____

Мы благодарим вас за помощь в нашей работе

Приложение В

АНКЕТА

Удовлетворенность работника

Инструкция по заполнению анкеты

Вы можете быть уверены в том, что информация, которой вы с нами делитесь, останется строго конфиденциальной. Тем не менее, если вы хотите обсудить эту информацию в дальнейшем, вы можете указать свое имя в конце анкеты.

1. Ваш трудовой стаж?

- общий
- по специальности
- в данной организации
- на данном рабочем месте

2. Какую должность вы занимаете в данной организации?

- руководителя
- специалиста
- технического исполнителя
- рабочего
- прочее

3. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?

- скорее всего, да
- возможно, да
- не собираюсь
- затрудняюсь ответить

4. Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины):

- хорошие условия и организация труда на новом месте
- более высокая зарплата на новом месте
- более интересная работа по специальности
- более хорошие отношения в коллективе
- более хорошие отношения с администрацией
- лучшее социальное обеспечение
- желание открыть свое дело
- личные мотивы
- не ушел бы в любом случае

- опасения, что предприятие закроется
- окончание срока найма
- сокращение штатов
- другое

5. По вашему мнению, работа, это прежде всего:

- основа смысла жизни, иногда требующая жертв
- вынужденная необходимость
- интерес, рождающийся в процессе ее выполнения
- долг любого человека перед обществом
- что-то иное

6. Считаете ли вы свою работу интересной?

- да
- не в полной мере
- нет
- затрудняюсь ответить

7. Как вы оцениваете свою работу?

- работа мне нравится, она приносит удовлетворение
- работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка
- работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка
- работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка
- работа мне не нравится, уровень заработка низкий

8. Если бы перед вами сегодня встала проблема выбора работы, то каким из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное):

- престижность организации
- возможность долговременных отношений с работодателем
- получение достойной заработной платы
- возможность получения социальных благ
- возможность сделать карьеру
- другое (укажите, что именно)

9. Приходится ли вам работать во внеурочное время?

- да
- нет

10. Как вы к этому относитесь?

- положительно
- безразлично
- отрицательно

11. Оплачивается ли ваша внеурочная работа в организации?

- да
- нет

12. Что бы вы предпочли? (отметить выбранную альтернативу)

- получать плату за внеурочную работу
- получать отгулы за внеурочную работу
- иметь возможность перехода на гибкий график работы
- использовать другие виды поощрения (укажите, какие) _____

13. Является ли заработная плата вашим самым главным доходом?

- да
- нет

14. Имеете ли вы дополнительную работу?

- да
- нет

15. В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты работы? (отметьте по каждой строке)

	Да, вполне	Не совсем	Не удовлетворяют	Затрудняюсь ответить
Содержание выполняемой работы				
Морально-психологический кли- мат				
Перспективы служебной карьеры				
Распределение прав и обязанностей				
Уровень социальной защищенно- сти				
Уровень оплаты труда				

**16. Что из перечисленного наиболее близко соотносится с понятием “служебная карьера”?
(укажите не более трех позиций)?**

- возможность управлять большим количеством людей
- рост благосостояния
- служебный рост
- свобода действий
- власть и влияние
- безопасность
- ощущение уверенности и стабильности
- самосовершенствование
- что-то иное

17. Видите ли вы возможность карьерного роста?

А. В данной организации

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

Б. В подразделении данной организации

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

В. В других подобных по профилю организациях

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

18. Поощряется ли руководством ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?

А. Внутри данной организации

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет, то почему _____

Б. Внутри вашего структурного подразделения

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет, то почему _____

19. Как вы считаете, в полной мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет, то почему _____

20. Стремитесь ли вы к повышению своей квалификации?

- да
- нет
- если нет, то почему _____

21. Каким образом вы хотели бы повысить свою квалификацию?

- с отрывом от основной деятельности
- без отрыва от основной деятельности
- самообразование

22. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет, то почему _____

23. Ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия:

- соответствуют друг другу
- навыки выше возложенных на вас полномочий
- навыки ниже возложенных на вас полномочий

24. Что, по вашему мнению, препятствует полной реализации ваших должностных обязанностей на данном рабочем месте (выберите альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)?

- отсутствие четкой постановки задач со стороны руководства
- недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со стороны подчиненных
- субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе
- поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям
- проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа
- затрудняюсь ответить
- другое (укажите)

25. Что, по вашему мнению, необходимо для достойного положения в обществе? (выберите альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

- наличие связей
- наличие первоначального капитала
- трудоспособность
- престижная профессия
- знания и опыт
- затрудняюсь ответить
- другое (укажите)

26. Как вы оцениваете разные стороны своей жизни в настоящее время? (отметьте по каждой строке)

	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Затрудняюсь ответить
Вы питаетесь				
Вы одеваетесь				

Ваш заработок				
Ваши жилищные условия				
Возможность профессионального совершенствования				
Перспективы служебной карьеры				
Семейная ситуация				
Материальное положение семьи				
Жизнь в целом складывается				

27. Есть ли у вас помимо основной работы дополнительные источники дохода?

- да, есть, дополнительный доход превышает основной
- да, но доход невелик
- дополнительного источника дохода не имею, хотя он необходим
- нет, не нуждаюсь в дополнительных доходах

28. Среднемесячный доход вашей семьи в пересчете на одного человека составляет:

- до 3 тыс. руб.
- 3–6 тыс. руб.
- 6–9 тыс. руб.
- 9–15 тыс. руб.
- больше 15 тыс. руб.

29. Каков ваш личный среднемесячный доход в настоящее время?

- до 3 тыс. руб.
- 3–6 тыс. руб.
- 6–9 тыс. руб.
- 9–15 тыс. руб.
- больше 15 тыс. руб.

30. Задерживают ли вам выплату заработной платы?

- нет
- да, иногда
- да, регулярно на срок до ____ дней

31. Как вы оцениваете свое состояние здоровья в последние 2–3 года?

- абсолютно здоров
- здоровье в целом хорошее
- здоровье удовлетворительное

- я, пожалуй, не вполне здоров
- здоровье совсем плохое

32. С чем вы связываете возникновение заболеваний?

- с наследственными факторами
- с отсутствием должного медицинского контроля
- с собственной беспечностью
- с использованием средств снятия стресса
- с переутомлением из-за необходимости “приработка”
- непосредственно с исполнением служебных обязанностей
- затрудняюсь ответить

33. Какие социальные блага вы получаете от организации?

34. Знаете ли вы о видах моральных поощрений, существующих в вашей организации?

- нет
- если да, то о каких _____

35. Нужны ли различные виды морального поощрения?

- нет
- да
- если да, то укажите какие _____

36. Нужны ли вам следующие социальные блага?

	полезно	бесполезно
Медицинское обслуживание		
Наличие спортивных учреждений		
Обеспечение продуктами питания		
Обеспечение бесплатными обедами		
Наличие детского сада		
Возможность летнего отдыха для детей		
Службы быта		

37. Можете ли вы предложить что-нибудь еще?

38. На ваш взгляд, социальная защищенность работников вашей организации выше по сравнению с работниками большинства других организаций?

- значительно лучше
- в чем-то лучше, в чем-то хуже
- значительно хуже
- трудно сказать

39. Какую роль играют социальные программы и социальные мероприятия, проводимые в организации?

- помогают привлечь необходимые организации кадры
- это один из факторов стимулирования труда
- это один из факторов закрепления работников в организации
- трудно сказать

40. Кто должен играть наиболее существенную роль в социальной защите работников любой организации?

- федеральные органы власти
- региональные органы власти
- городские органы власти
- организация
- сами работники организации

Комментарии к опроснику «Удовлетворенность работника»

Принимать участие в опросе должно максимально возможное количество сотрудников, желательно не менее 60% от общего числа.

Опросник состоит из нескольких тематических блоков, изучающих:

- мотивационную структуру;
- условия работы;
- управление карьерой и реализацией;
- оплату труда;
- социальные льготы;
- нематериальную мотивацию.

Возможно дополнить данный опросник более разработанным блоком конкретных предложений по изменению существующей системы мотивации и оплаты труда. Это также даст возможность формировать стратегию и оперативные планы с учетом мнения персонала.

Необходимо тщательно проанализировать причины, из-за которых сотрудники хотели бы уволиться, а также причины, по которым они хотели бы остаться. Это дополняет информацию по мотивационной структуре персонала.

При анализе отношения сотрудников к уровню заработной платы необходимо сразу сравнивать их возможные утверждения о несоответствии рыночным значениям с реальным положением дел. Абсолютная удовлетворенность размером заработной платы вряд ли возможна. Скорее состояние удовлетворенности измеряется блоком измерения удовлетворенности уровнем жизни, это также хорошо характеризует мотивационную структуру персонала.

Оценка системы оплаты труда персоналом даст необходимую информацию для изменения системы оплаты труда с учетом мотивационной структуры персонала и их потребностей.

Помимо этого, результаты опросника помогут оценить ожидания сотрудников в области социальных льгот и нематериальной мотивации. Из полученных данных также будет понятно отношение сотрудников к карьере, обучению, корпоративной культуре, что даст необходимую информацию для изменений в этих областях системы управления персоналом.