

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка предложений по совершенствованию системы
мотивации персонала на примере ООО «Газпром трансгаз Самара».

Студент(ка)

М.Н. Етрянанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«__» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент: Етриванова Мария Николаевна

1. Тема: «Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала на примере ООО «Газпром трансгаз Самара».

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:

3.1 Данные и материалы преддипломной практики,

3.2 Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Газпром трансгаз Самара».

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1. Теоретический анализ и роль системы мотивации персонала на предприятии

1.1 Мотивация и стимулирование персонала, как элементы системы мотивации персонала

1.2 Роль системы мотивации персонала в управлении предприятием

1.3 Применение теории системы мотивации в практической деятельности предприятия

2. Оценка системы мотивации ООО «Газпром трансгаз Самара»

2.1 Организационная характеристика предприятия

2.2 Оценка системы мотивации на предприятии

3. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Самара»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации молодых работников предприятия

3.2 Расчет социально - экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложение

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные показатели организации

4. Организационная структура объекта исследования;

5. Табличная и графическая информация по п. 1.1, 1.2, 2.2, 3.1, 3.2.

6. Консультанты по разделам –

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

М.Н. Етрянанова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Етрянановой Марии Николаевны
по теме «Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации
персонала на примере ООО «Газпром трансгаз Самара».

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	25.12.2015	25.12.2015	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	25.02.2016	25.02.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	18.03.2016	18.03.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	04.04.2016	04.04.2016	выполнено	
Окончательное оформления работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	15.04.2016	15.04.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	03.06.2016	03.06.2016	выполнено	
Допуск к защите и сдача БР заведующему кафедрой	18.06.2016	18.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

М.Н. Етрянанова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: М.Н. Етриванова

Тема работы: «Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала на примере ООО «Газпром трансгаз Самара».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Л.А. Сундеева

Цель исследования – совершенствование системы мотивации персонала на предприятии. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи: провести анализ и определить роль системы мотивации персонала на предприятии; оценить систему мотивации ООО «Газпром трансгаз Самара»; разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.

Объектом исследования является ООО «Газпром трансгаз Самара», а предметом исследования – система мотивации труда предприятия.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Краткие выводы по работе: при написании работы проанализирована теоретическая литература и определена роль системы мотивации персонала на предприятии. Также оценена система мотивации ООО «Газпром трансгаз Самара», ее направления и составляющие. После этого составлены предложения по ее совершенствованию, в частности доработка программы обучения молодых сотрудников ООО «Газпром трансгаз Самара». Экономический эффект составит 57,8 млн.руб. при сроке окупаемости мероприятия примерно 13 месяцев.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 58 источников. Объем работы: 64 страницы.

Содержание

Введение.....	7
1. Теоретический анализ и роль системы мотивации персонала на предприятии.....	9
1.1 Мотивация и стимулирование персонала, как элементы системы мотивации персонала.....	9
1.2 Роль системы мотивации персонала в управлении предприятием.....	20
1.3 Применение теории системы мотивации в практической деятельности предприятия.....	26
2. Оценка системы мотивации ООО «Газпром трансгаз Самара».....	32
2.1 Организационная характеристика предприятия.....	32
2.2 Оценка системы мотивации на предприятии.....	40
3. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Самара».....	50
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации молодых работников предприятия.....	50
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	54
Заключение.....	57
Библиографический список.....	60
Приложения.....	65

Введение

Персонал – один из основных ресурсов предприятия, знания о потребностях (мотивах) работников можно успешно применять для достижения целей организации. С этой целью и создается система мотивации персонала на предприятии.

Мотивация персонала – это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение поставленных целей. Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие).

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что ООО «Газпром трансгаз Самара» динамично развивающееся предприятие, а в современных условиях удержание и закрепление молодых работников на предприятии особенно необходимо. Решить эту проблему помогает успешно организованная система мотивации на предприятии, так как в деятельности менеджера мотивация служит основным фактором воздействия на персонал организации. Исследование и дальнейшее повышение уровня мотивации персонала – важное направление развития организации. Чем выше уровень мотивации сотрудников организации, тем эффективнее они трудятся, а значит, и компания способна получать более высокие доходы.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы мотивации персонала на предприятии. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) Провести анализ и определить роль системы мотивации персонала на предприятии.
- 2) Оценить систему мотивации ООО «Газпром трансгаз Самара».
- 3) Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Газпром трансгаз Самара».

Предмет исследования - система мотивации персонала.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Практическая значимость аттестационной работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством ООО «Газпром трансгаз Самара» для совершенствования существующей системы мотивации персонала, в результате чего можно ожидать повышения уровня эффективности работы коллектива, снижения показателей текучести кадров и увеличения прибыли предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 58 источников. Объем работы: 64 страницы.

1. Теоретический анализ и роль системы мотивации персонала на предприятии

1.1 Мотивация и стимулирование персонала, как элементы системы мотивации персонала

Система мотивации персонала – это комплекс мер, направленных на повышение эффективности работы персонала. Эта система включает в себя такие элементы как мотивация и стимулирование [31].

В классическом понимании мотивация в менеджменте – это процесс побуждения себя, а также других работников к эффективной деятельности для достижения личных целей и целей, стоящих перед организацией.

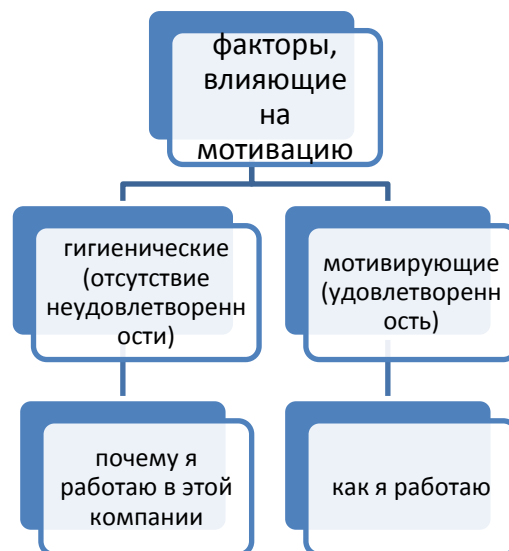
Мотивация и стимулирование персонала могут рассматриваться как процесс удовлетворения потребностей сотрудников и их, связанных с работой ожиданий. При этом цели персонала согласуются с целями и задачами организации. Одновременно с этим, мотивация и стимулирование понимаются и как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности трудовой деятельности персонала.

В определении сочетаются два основных вектора, которые руководство предприятия обычно принимает в качестве тождественных: мотивация и стимулирование. Но по сути своей, мотивация и стимулирование – это разные вещи, хотя и направлены на достижение единой цели – повышения эффективности работы персонала [31].

В истории становления понятия мотивации персонала существовало несколько концепций. Одни из самых известных: концепция А.Маслоу и Ф.Герцберг (рисунок 1.1).



А.Маслоу



Ф.Герцберг

Рисунок 1.1 - Концепции мотивации

Следует разобраться, в чем состоит отличие мотивации от стимулирования. Мотивация персонала – это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение поставленных целей. Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие). Необходимо знать и учитывать, что побуждающий к активным действиям импульс после первичного удовлетворения любой потребности на некоторое время заметно затухает.

Процесс удовлетворения потребностей – мотивационная политика, которую выстраивают управленцы организации, руководствуясь известными им интересами и потребностями персонала компании. Стимулирование персонала всегда дополняет мотивационную политику организации; это средство удовлетворения конкретных потребностей работников, в основном материальных.

В деятельности любого менеджера мотивация служит основным фактором воздействия на персонал организации. И ее сущность заключается в том, чтобы персонал компании исполнял свои рабочие обязанности в

соответствии с принятыми управленческими решениями. Руководству важно знать факторы мотивации персонала. Корпоративная культура как мотивирующий фактор тоже должна учитываться. Именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации способствует успешному согласованию интересов работников и организации, помогает разработать систему мотивации для сотрудников.

Руководители любой компании для обеспечения ее успешного функционирования должны целенаправленно и системно создавать условия способствующие повышению трудовой активности персонала. Принимая в расчет то, что персонал современных организаций и предприятий гораздо более образован и обеспечен, нежели работники прошлых десятилетий, его трудовую активность сложнее мотивировать [25].

Стимулирование мотивации персонала организации может выражаться в виде системных мер внешней поддержки со стороны руководства, в результате которых активность и качество трудовых усилий сотрудников повышается. Стимул может быть как позитивным (вознаграждения и поощрения), так и негативным (карающие санкции и угрозы их применения).

Руководители компании должны создавать условия повышения трудовой активности персонала. Принимая в расчет то, что персонал современных организаций и предприятий гораздо более образован и обеспечен, нежели работники прошлых десятилетий, его трудовую активность сложнее мотивировать [47].

Стимулирование работников – внешняя материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем, стимулирование одновременно выполняет и нематериальную функцию, с помощью которой работающий человек реализует себя как личность.

Стимулирование как вознаграждение побуждает человека повышать эффективность работы. А вознаграждение в совокупности с мотивацией несет в себе более широкое понимание, чем просто деньги или подарки.

Стимулирование ориентирует персонал на фактическую структуру его ценностных устремлений и интересов, что способствует более полной реализации трудового потенциала коллектива организации [8].

Мотивация персонала – стратегическая линия организации, направленная на достижение целей, стоящих и перед работниками, и перед организацией. К примеру, желает сотрудник построить деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет фирмы, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию.

В тоже время мотивация и стимулирование как методы управления персоналом разнятся по своей направленности. И если метод мотивации имеет четкую направленность на изменение сложившейся ситуации, то стимулирование закрепляет существующее положение. При этом мотивация и стимулирование персонала взаимно дополняют друг друга.

Роль мотивации персонала в процессе управления формируется в основном из двух типов целей: корпоративные (общие) цели и личные цели.

Сущность мотивационного процесса реализуется через функции (рисунок 1.2).

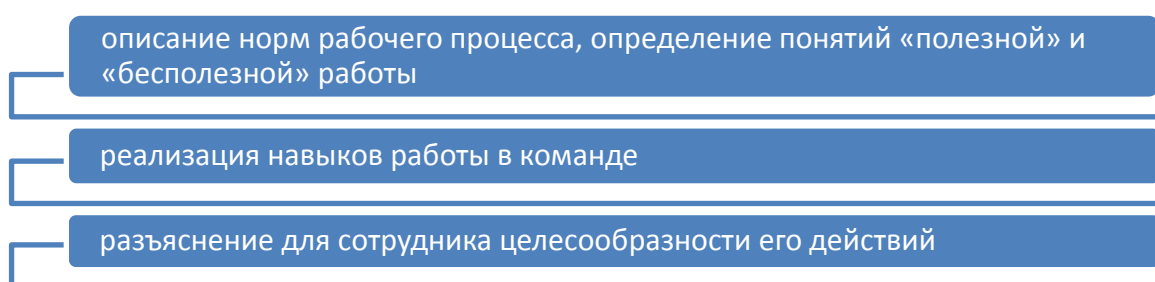


Рисунок 1.2 – Функции мотивационного процесса

Первостепенность той или иной функции зависит от типа мотивационной системы, принятой в организации. Непосредственно из функций формируется перечень задач, которые должна решать система мотивации персонала (рисунок 1.3).

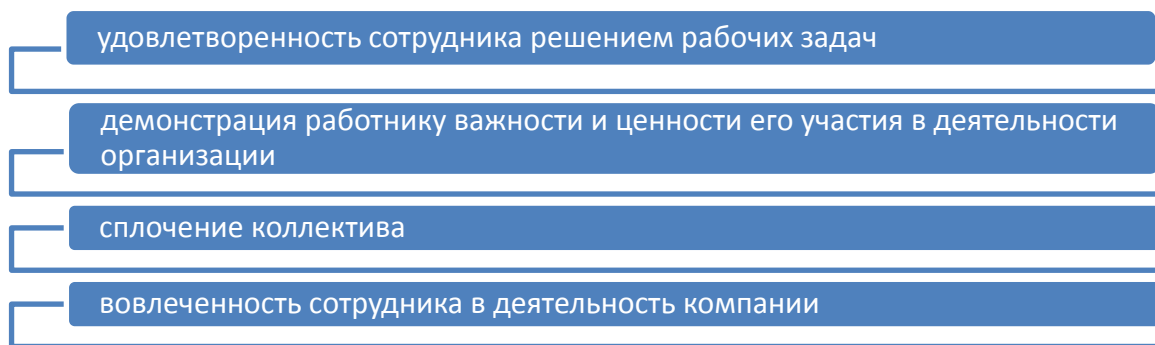


Рисунок 1.3 – Задачи системы мотивации

Потеря мотивации может произойти из-за:

- отсутствия прояснений, комментариев к заданиям работников;
- отсутствия коллективной поддержки;
- рутинной и скучной работы;
- отсутствия возможности роста заработной платы;
- отсутствия перспектив карьерного роста.

Если рассматривать систему мотивации работников со стороны организационной структуры, то необходимо выделить как минимум три группы работников, для которых должны быть разработаны различные схемы мотивации:

- основной персонал;
- обслуживающий персонал;
- управленческий персонал.

Стоит отметить, что мотивация групп работников должна состоять из двух частей:

- общая мотивация для всех групп;
- мотивация по группам (типам деятельности).

К перечню общих механизмов мотивации можно отнести следующие поощрения (рисунок 1.4).

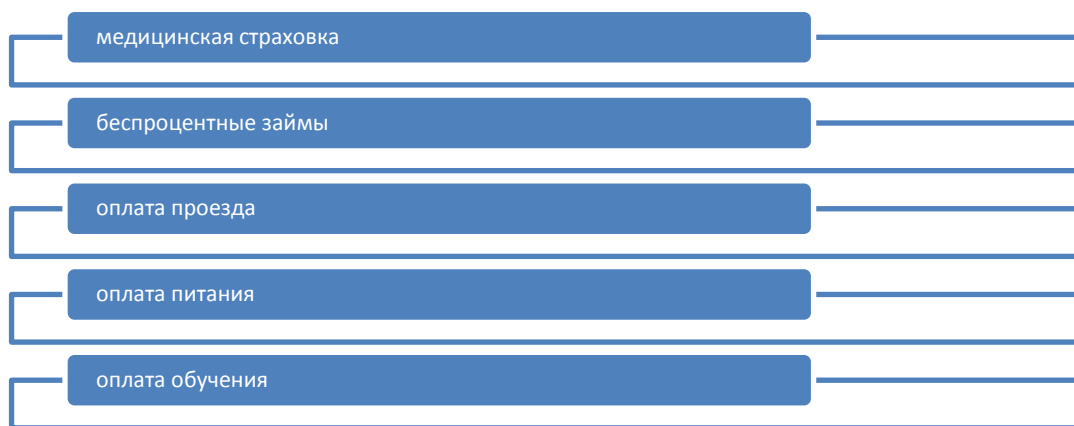


Рисунок 1.4 – Поощрения в системе мотивации.

В условиях внедрения новых технологий, развивающейся автоматизации и телемеханизации производства, совершенствования процессов по организации труда персонала, мотивации работников предприятия к эффективной трудовой деятельности, подготовке и развитию персонала важную роль играет выработка и утверждение кадровой политики организации.

Кадровая политика и система мотивации персонала на предприятии взаимосвязаны. Для построения эффективной системы мотивации необходимо учитывать политику руководства в отношении персонала. Здесь можно выделить несколько параметров.

Если задачей руководства является с помощью системы мотивации удержать сотрудников, акцент нужно делать на следующем:

- уровень заработной платы выше средней по рынку;
- проведение индексации заработной платы;
- в системе мотивации заложены стимулы «за отработанное время».

Это, как правило, доплаты за «выслугу лет», годовые премии, ценные подарки самым преданным сотрудникам, различные льготы (ДМС, служебная машина, возможность отдыхать на курортах, в санаториях) для сотрудников с определенным стажем работы в организации;

- поддержка «семейной» атмосферы - организация мероприятий (спортивных праздничных и др.);
- возможность карьерного роста.

По мере развития компании знания, умения и навыки людей, работающих в ней, теряют свою актуальность. Например, в самом начале, когда предприятие только развивалось, имелась потребность в «пробивных», «с блеском в глазах» сотрудниках - энтузиастах своего дела, готовых работать «просто так», а когда организация набрала обороты, появилась потребность в квалифицированных менеджерах, умеющих выстраивать процессы, выполнять иногда рутинную, но необходимую работу. Для последней категории важна квалификация. Компания со временем начинает предъявлять повышенные требования к компетентности сотрудников, и тут есть два пути решения: либо обучать имеющийся персонал, либо набирать новый [14].

Если компания ориентируется на то, чтобы обучать людей, то система мотивации должна включать в себя:

- материальные стимулы повышения профессионализма, аттестации персонала, после которых у сотрудника появляется возможность повысить свой доход;
- поощрение сотрудников, самостоятельно получающих те или иные навыки;
- поощрение ротации внутри компании, когда сотрудники переходят из подразделения в подразделение, приобретая новые навыки;
- своевременная актуализация заработной платы для сотрудников, работающих долго.

Если компании необходимо привлечь «новые» кадры, то действовать нужно следующим образом:

- устанавливать заработную плату новым, более квалифицированным сотрудникам выше, чем «старичкам»;
- не повышать заработную плату долго работающим сотрудникам;

- для новых, более квалифицированных сотрудников создавать лучшие условия труда, предлагать интересные задания, способствовать их карьерному росту.

Система мотивации, конечно, должна быть разной в зависимости от того, кто нужен компании больше - люди, хорошо выполняющие свою работу, не проявляющие инициативу, или творческие сотрудники, способные сделать что-то новое. Иногда руководители заблуждаются, считая, что творческих людей можно заинтересовать лишь премией, которая зависит от результативности их труда. Это не так. Люди, думающие только о денежном вознаграждении, не способны завершить достаточно сложный проект. Более того, человек, ориентированный только на приобретение материальной выгоды, теряет творческий запал, постепенно «подсаживаясь» на премию. Таким образом, для творческих людей большое значение имеет нематериальная мотивация, творческий характер задачи, вызов и ценность того или иного проекта.

Речь, разумеется, не идет о том, чтобы совсем не платить денег сотруднику творческой профессии. В этом случае руководство должно стимулировать активность, используя нематериальную мотивацию [23].

В целом, чем более сложным видом деятельности занимается сотрудник, тем более сложной является его мотивация, требующая от руководителя и работника кадровой службы личных усилий и управленческой смекалки.

Понятие системы мотивации персонала в России начало активно использоваться только в 2000-х годах, что и обуславливает множество «белых пятен» и открытых вопросов в данном направлении.

На сегодняшний день существует множество технических, технологических средств решения данной задачи, и если проанализировать системы мотивации на российских предприятиях, можно предложить следующие мероприятия по улучшению качества управления персоналом, представленные на рисунке 1.5.

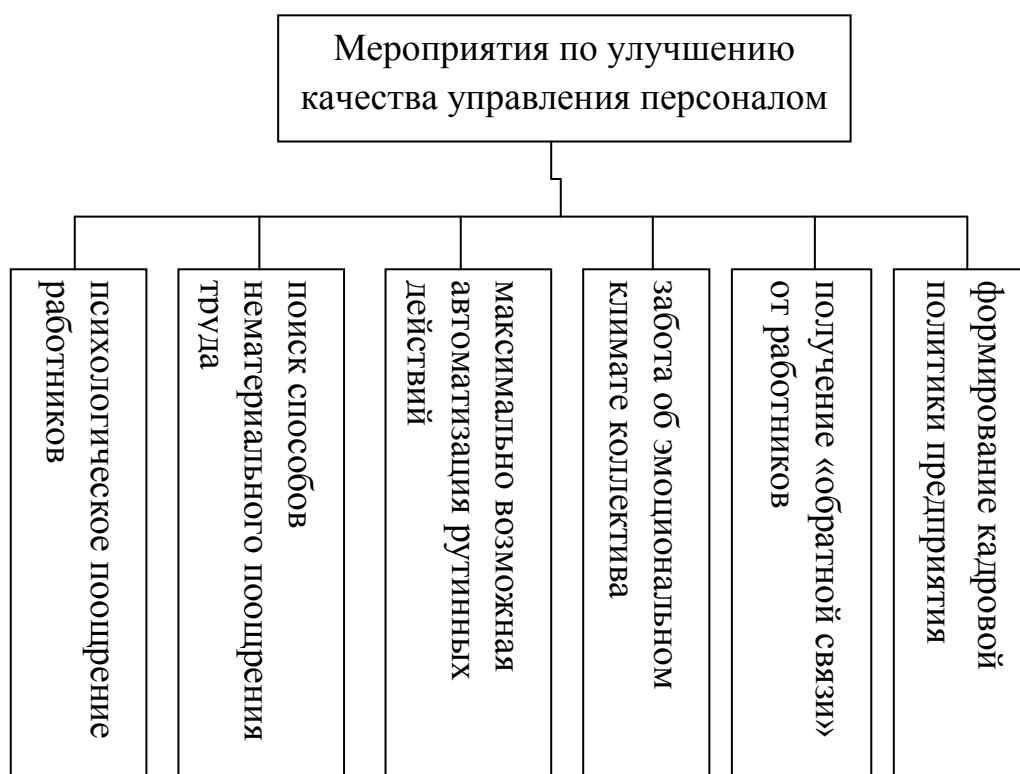


Рисунок 1.5 - Мероприятия по улучшению качества управления персоналом

Итак, поведение человека всегда мотивированно. Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Зная и понимая, к чему человек стремится при выполнении конкретной работы, можно построить процесс управления таким образом, что работник сам будет исполнять свои функции наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Мотивация занимает одно из главных мест в системе управления персоналом. Управление мотивацией определяют как движущую силу человеческого поведения.

С помощью грамотно выстроенной системы мотивации персонала в компании можно побуждать, направлять и поддерживать поведение работников на пути к достижению поставленных целей.

Мотивация как функция системы управления персоналом реализуется при помощи определенной системы стимулов. Говоря проще, любые действия работника должны иметь для него положительный или отрицательный результат с точки зрения удовлетворения им потребностей или достижения целей. Зачастую даже лояльный работник, не получивший от компании ожидаемого результата, но обладающий нужными знаниями, осознающий свою ценность и возможности, может расстаться с организацией.

Опыт практической работы показывает, что многие руководители относятся к проблеме управления мотивацией персонала весьма поверхностно. Единственный вопрос, заставляющий управленцев задуматься над проблемой мотивации персонала: «Сколько нужно платить сотрудникам, но без переплаты, при том, чтобы их труд был продуктивным, а они лояльными»? Данный подход очень ограниченный, поскольку затрагивает самый низкий уровень мотивации.

Управление персоналом (мотивация и стимулирование) работников только лишь при помощи денег – не самый действенный и тем более далеко не единственный способ повысить их эффективность. Мотивация персонала исключительно деньгами может привести к тому, что в организации останутся только те сотрудники, для кого деньги превыше всего. Но на практике такие работники непродуктивны и нелояльны. Повышая зарплату нерадивым сотрудникам, руководитель нарушает «закон организации»: «Поощряя непроизводство, вы получите непроизводство». Подобная практика приводит к тому, что в компании никто палец о палец не ударит, не получив дополнительный бонус. Весь комплекс имеющихся в организации проблем будет взвален на руководителя, а остальными сотрудниками будет имитироваться бурная деятельность.

Исследование уровня мотивации персонала в компании, управление мотивацией персонала – сложный аналитический процесс, который имеет ряд качественных особенностей. В связи с этим исследование системы

мотивации персонала, оперативное и эффективное управление ею являются залогом благополучия организации в будущем. Исследование и дальнейшее повышение уровня мотивации персонала – важное направление развития организации. Чем выше уровень мотивации сотрудников организации, тем эффективнее они трудятся, а значит, и компания способна получать более высокие доходы.

Уровень мотивации персонала можно отслеживать посредством специальных тестов. Хотя большая часть руководителей даже не имеют малейшего представления о существующем в их организациях уровне мотивации персонала. Но только при осознанном понимании всей глубины и серьезности проблемы возможен поиск путей к ее решению.

Для формирования и эффективной работы системы мотивации важно регулярно исследовать и оценивать уровень мотивации персонала и применять необходимые методы управления. Основным фактором, оказывающим влияние на ощущение руководителя, являются результаты труда сотрудника. Однако в расчет всегда включается и стремление сотрудника приносить пользу, его мотивация.

Для того чтобы разобраться в этом, следует рассматривать работу любого сотрудника с точки зрения двух потоков. Поток исходящий выражен в действиях со стороны самого сотрудника. К примеру, это звонки продавца клиентам, написание писем-приглашений, встречи с клиентами с рассказами о товарах. Или, например, когда повар занимается готовкой еды, а официант ее подносит. Или составление руководителем стратегических планов организации, проведение планерки. Вполне закономерно желание каждого работника, который в качестве обмена хотел бы получить поток входящий, выраженный в зарплате или ином виде благодарности.

Можно понять по намерениям сотрудника, какова у него мотивация, на какой поток он больше ориентирован при выполнении своих трудовых обязанностей. Если сотрудник ориентирован на исходящий поток, то его мотивирует сам процесс труда. Сотруднику начинает нравиться уже

самоощущение своей полезности. В том случае, когда работник ориентирован на входящий поток, то его значительно стимулирует к действиям мысль о зарплате, которую он в итоге получит. Специалисты подсчитали, что каждый руководитель в среднем расходует на управление персоналом до 80 процентов собственного рабочего времени. Формирование системы мотивации персонала – это то, что оказывает и помощь руководителю, и влияние на получение компанией чистой прибыли.

Механизм управления системой мотивации персонала заключается в том, что мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны. И если мотивация направлена на изменение существующего положения: то стимулирование – на его закрепление, но при этом оба метода успешно дополняют друг друга.

Управление мотивацией персонала в компании – гибкий инструмент общей системы управления. Методы мотивации должны меняться в соответствии с этапами ее формирования, внедрения и работы.

1.2 Роль системы мотивации персонала в управлении предприятием

В управлении предприятием система мотивации персонала играет важную роль, потому что именно от ее функционирования зависит результат работы каждого сотрудника и предприятия в целом.

С позиции управления предприятием, система мотивации персонала – это комплекс мер, способный побудить сотрудников к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Эффективное управление предприятием невозможно без организованной и налаженной системы мотивации персонала.

В каждом конкретном случае формирование системы мотивации персонала должно происходить с учетом специфики производственной деятельности компании, ее стратегических целей, этапа развития, особенностей кадрового состава. Под такими особенностями нужно

понимать, например, специфику профессиональной деятельности, возраст, стаж работы в компании, уровень должностной иерархии сотрудников и личные потребности каждого из них.

Прежде всего, система мотивации персонала должна формироваться с учетом стратегических целей, актуальных для данного этапа развития компании. В соответствии с ними должна быть разработана и система целей для каждого подразделения. После того, как формирование системы мотивации персонала будет завершено, необходим перманентный контроль и анализ ее эффективности, позволяющий своевременно вносить необходимые корректировки.

Стратегические цели компании представляют собой совокупность задач, которые должны быть решены в различных направлениях деятельности предприятия: финансовом, производственном, организационном, маркетинговом, сбытовом. Эти цели, взятые за основу, используются для разработки системы целей более низкого уровня в каждом подразделении компании. Они, также как и ключевые показатели результативности системы мотивации персонала, будут разными для каждого подразделения.

Формирование системы мотивации имеет своей целью определение ключевых показателей результативности или эффективности трудовой деятельности сотрудников.

После того, как они определены, останется только решить, какие стимулы будут использоваться для материальной и нематериальной мотивации и каково должно быть их соотношение, чтобы их стимулирующее воздействие на персонал было оптимально.

Эти стимулы с течением времени могут меняться как и может меняться их соотношение, одни усиливаться, другим предается меньшее значение, это зависит от изменений коллектива, прихода новых сотрудников и изменений целей организаций.

Вопросам изучения системы мотивации персонала в управлении предприятием, отдельных аспектов управления мотивацией персонала посвящены многие теоретические исследования отечественных и зарубежных ученых-экономистов, философов, психологов, социологов. Существенный вклад в теоретическую разработку исследуемой проблемы внесли научные труды Веснина В.Р., Виханского А.С., Бусыгина А.В., Грачева М.В., Здравомыслова А.Г., Ильина Е.П., Кутелева П.В, Лобанова А.А, и др. Теоретические вопросы мотивационного процесса в разное время исследовали западные ученые - Альберт М., Мескон М.Х, Максвелл Дж., Хедоури Ф. и другие.

Однако, несмотря на значительные достижения отечественной и зарубежной науки, в настоящий период постоянно возникают новые проблемы, связанные с возможностями стимулирования трудового поведения персонала, поиском новых способов формирования мотивационной стратегии и механизма мотивационного управления персоналом. Решение этих проблем требует дальнейшего исследования трудовой мотивации и трудового поведения персонала, адекватного условиям функционирования современной производственной организации.

Очевидно следующее, что динамично развивающаяся компания вносит изменения и в систему мотивации персонала, так как система мотивации является неотъемлемой частью комплексной системы управления предприятием (рисунок 1.6). От организации системы мотивации персонала зависит результат управления предприятием и, как следствие его производственные показатели и финансовые результаты. От организации системы мотивации зависит успех или провал кадровой политики предприятия в целом, так как трудовые ресурсы (персонал), является одним из основных ресурсов предприятия. Правильно выстроенная система управления, в состав которой входит система мотивации, поможет достичь поставленных целей.

Динамично развивающееся предприятие со временем вносит изменения изменение и в систему мотивации персонала.



Рисунок 1.6 - Система мотивации в комплексной системе управления предприятием

Из рисунка 1.6 видно, что система мотивации влияет непосредственно на качество персонала.

Во многих российских компаниях уже поняли, что система мотивации персонала не должна формироваться на тех представлениях о стимулировании труда, которые имеются у руководства. Эффективное управление системой мотивации персонала подразумевает необходимость использования более сложных управленческих решений, учитывающих как цели и потребности компании, так и потребности ее сотрудников. Главное, чтобы потребности персонала не разлились и не противоречили целям компании, тогда правильно организованная система мотивации персонала обречена на успех как компании в целом, так и на эмоциональное состояние и благосостояние ее сотрудников.

Управление системой мотивации персонала осуществляется посредством общих методов и методик менеджмента – административных, экономических, психологических, социальных, позволяющих воздействовать как на мотивы, так и на стимулы, использовать те из них, которые будут эффективны в максимальной степени.

Управляющему воздействию может подвергаться структура системы мотивации персонала, состав мотивов и стимулов, организационные ценности компании и основные ценности сотрудников, порядок функционирования системы. Важный инструмент управления – информация. Сотрудники должны получать необходимый объем информации, чтобы иметь четкое представление о системе мотивации и ключевых показателях эффективной работы. А руководство компании, осуществляя обратную связь, должно оперативно получать информацию о мотивационной структуре сотрудников, чтобы своевременно принимать управленческие решения.

Вне зависимости от того, насколько эффективна система мотивации персонала компании сегодня, она нуждается в постоянной корректировке и совершенствовании хотя бы только потому, что рыночная ситуация постоянно меняется, меняются экономические, политические, социальные условия деятельности компании.

Исследования консалтинговых компаний показывают, что для сотрудников российских предприятий самое важное мотивирующее значение имеет монетизация их труда, то есть основным стимулом для них является заработная плата и та ее переменная часть, которая зависит от того, насколько эффективно человек работает. Но при этом как при низком, так и при высоком уровне оплаты труда мотивация может падать. Оптимальным является такой уровень оплаты труда, который соответствует уровню ответственности и выполняемым объемам работы, достаточный для того, чтобы удержать работника от перехода к конкурентам.

Совершенствование системы мотивации персонала должно происходить с учетом действительных потребностей сотрудников компании.

Так, опросы показывают, что почти треть работающих россиян предпочитают такой способ поощрения, как гибкий график работы, предоставление дополнительного выходного дня или возможность, при необходимости, покидать рабочее место раньше, чем это установлено трудовым распорядком.

Большое мотивирующее значение имеют комфортабельные условия работы, публичное признание трудовых заслуг, поддержка и помощь руководства в решении личных проблем, возможность удаленной работы. Большинство из этих мотивирующих факторов являются нематериальными и не требуют от компании каких-то финансовых вложений и затрат. Поэтому целесообразно использовать их в системе мотивации персонала, чтобы повысить ее эффективность, особенно в условиях непростой экономической ситуации.

То, насколько эффективна система мотивации персонала в компании, можно судить по количественным показателям, таким как, низкая текучесть кадров, высокая производительность труда и результативность, рисунок 1.7.

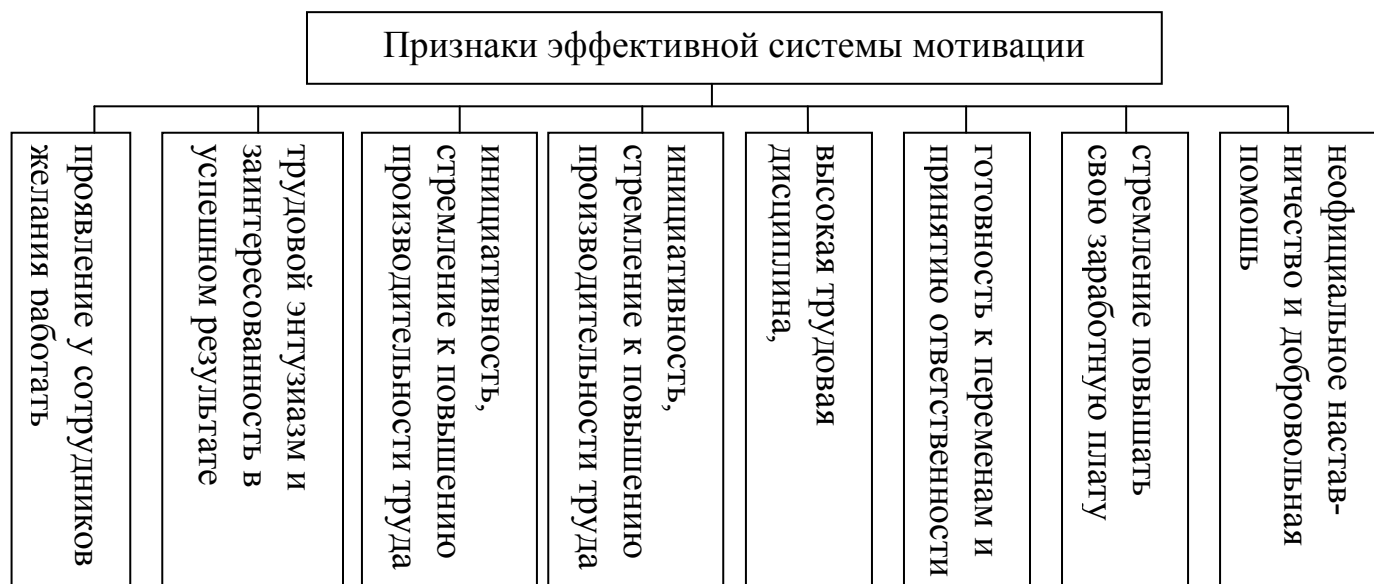


Рисунок 1.7 - Признаки эффективной системы мотивации

При наличии этих признаков, можно с уверенностью говорить о том, что система мотивации персонала в компании сформирована и действует с высокой степенью эффективности.

1.3 Применение теории системы мотивации в практической деятельности предприятия

Мотивация - это прежде всего фактор, напрямую влияющий на результативность работы сотрудников. Замечено: чем выше уровень мотивации, тем выше результативность. Повышается производительность труда, сотрудники чувствуют уверенность в себе и стремятся к определенному результату в работе. Мотивация влияет и на внутреннее состояние человека. Правильно организованная система мотивация персонала – определенный толчок для работы на результат. Для формирования системы мотивации на предприятии необходимо:

1. Узнать интересы подчиненных [58].

Чтобы заинтересовать работника, необходимо узнать сферу его интересов. У сотрудников тоже есть свои хобби, интересы, то, чем они занимаются с удовольствием в свое свободное время.

Они могут совершенно не пересекаться с работой, а могут косвенно затрагивать сферу деятельности подчиненного. И эти интересы необходимо поощрять. Ведь, как правило, такие люди умеют правильно отдыхать, потому что их хобби и есть их отдых. В основном, такие сотрудники очень позитивны, всегда полны энергии и сил.

Стоит обратить на это внимание и узнать об их увлечениях. Если подчиненный почувствует заинтересованность руководства в нем, как в личности, одобрение его интересов, то он станет с большей охотой работать в этой организации. Тем более если эти интересы и увлечения и способности можно использовать на благо организации и в других направлениях деятельности организации

Необходимо изучить психологический климат коллектива, узнать, что движет сотрудниками, почему ими выбрана именно данная сфера деятельности.

Необходимо интересоваться так же, какие достижения у подчиненных в их хобби. Успешность сотрудника в его другом занятии пойдет на пользу его производительности.

2. Повышение мотивации персонала путем оценки их работы, уровня мотиваций и потребностей [58]

Необходимо поощрять подчиненных за способность анализировать и оценивать собственную работу адекватно. Сотрудники, умеющие самостоятельно оценивать уровень своих умений и сравнивать его с результатами других, будут наблюдать за результатом своего роста с большим интересом. Далее, заинтересованные в своем профессиональном росте, они смогут без труда самостоятельно различать, что у них вышло хорошо, а над чем еще стоит поработать.

Как можно организовать такую мотивацию? Можно построить шкалу, на которой будут отмечены показатели в числах. Как вариант, можно построить шкалу, на которой вы сами будете отмечать производительность подчиненных.

Не зная уровня мотивации, повышать ее невозможно. Необходимо регулярно следить за ней и проводить исследования, показывающие ее уровень. Отмечая уровень мотивации постоянно, можно научиться управлять ей. Мотивация персонала невозможна без интереса руководства к результатам работы подчиненных. Для повышения уровня мотивации нужно интересоваться у сотрудников результатами их работы. Чем интенсивнее происходит взаимодействие между руководителем и подчиненными, тем выше уровень мотивации [60].

Ведь человек, зная, что будут спрашивать о результатах его работы, будет стараться выполнить ее очень хорошо. Задавать вопросы необходимо так, чтобы подчиненный сам мог понять, какой результативности он достиг сегодня. Например, можно узнавать о результативности за день, а можно за последний час работы. Это рождает самомотивацию сотрудников к высоким результатам работы. Есть такая функция управления как планирование. Руководитель должен заранее планировать систему мотиваций. Подчиненные должны быть уведомлены о том, как вы будете вознаграждать их за хорошие результаты. Непродуманные действия могут привести к тому, что сотрудники решат, что руководитель их не ценит и не уважает.

3. Эффективное повышение мотивации персонала [58].

Для того чтобы мотивация была эффективной, необходимо подойти с уважением к сотрудникам. Необходимо доводить сведения о любых изменениях в системе мотивации до каждого из подчиненных. Они должны хорошо представлять, какие возможности открываются перед ними, и какие цели им предстоит выполнять теперь. Это можно делать публикуя их на сайте компании или давая объявления.

Нужно находить время контактировать с сотрудниками. Ведь если они будут видеть руководство, скажем, раз в неделю в коридоре и раз в месяц в кабинете, вряд ли это положительно скажется на их внутреннюю мотивацию. Руководитель должен планировать свою работу так, чтобы пересекаться с сотрудниками как можно чаще: собрания и общие мероприятия, направленные на усиление мотивированности работников и сплоченности их коллектива, проведение тренингов и семинаров.

4. Мотивация персонала и новшества [58].

Все сотрудники когда-либо задумывались о том что бы они хотели улучшить в деятельности предприятия. Нужно интересоваться и использовать их предложения и поощрять их за новые идеи. А за каждую такую идею какой-либо бонус (главное, чтобы он была для вас эффективной).

Это повлечет еще большую заинтересованность сотрудников в работе, поскольку они будут чувствовать, что их на самом деле ценят и уважают именно как сотрудников, а не только как подчиненных.

Для того, чтобы это было действительно эффективным, необходимо завести, например, такой «блокнот идей», а если сотрудники работают за компьютерами, то эти идеи можно записывать в электронном документе.

Чтобы на предприятии работали настоящие профессионалы, необходимо постоянно их заинтересовывать. Для проявления интереса к работе нужно проводить тренинги, семинары, конференции и другие формы дополнительного организованного обучения. Возможность выбрать сотрудником самостоятельно интересующий его курс, пройти обучение бесплатно будет дополнительным стимулом [52].

Необходимо обращаться лично к каждому из сотрудников для того, чтобы у них не угас стимул к повышению качества работ.

Поощрение сотрудников вместе и отдельных подчиненных – за особые заслуги повысит их мотивацию в работе и заставит стараться еще сильнее. Очень важно, чтобы на предприятии общение было только положительным. Иначе даже самая эффективная реклама не сможет спасти от краха компанию.

Важно, чтобы сотрудники сами поощряли успехи друг друга. По-другому это можно назвать взаимным признанием заслуг.

Необходимо анализировать насколько условия организации рабочего места подходят каждому сотруднику. Подходит ли его квалификация занимаемой им должности. Возможно, работник вырос из той должности, которую он занимает. Возможно, стоит пересмотреть, стоит ли доверить ему выполнение более сложной работы и повысить зарплату или отправить на повышение квалификации, чтобы перевести на более высокую должность. Это, безусловно, будет дополнительным стимулом к достижению высоких результатов [55].

Давая возможность развиваться подчиненным руководитель тем временем развивает свою компанию в соответствии с современными требованиями.

Необходимо задумываться о продвижении сотрудников по карьерной лестнице еще при приеме на работу. Нужно анализировать, как относится человек к работе уже в этот момент. Если сотрудник заинтересован в повышении уровня своих знаний и навыков в какой-то сфере, его можно очень быстро направить в нужное русло и обучить необходимому. Или же наоборот, сотрудника, не стремящегося к карьерному росту, можно учить до бесконечности и все будет впустую.

5. Контроль руководства, развернутые ответы на вопросы, ясность в заданиях [58].

Есть хорошее средство как контроль руководства. Оно перешло к нам из Запада. Заключается в том, что сотрудники имеют право самостоятельно менять элементы рабочего места, украшать его. Естественно, все это не должно мешать безопасности. Разумеется, это ни в коем роде не повлияет на имидж компании и не снизит качество труда. Однако это обеспечит мотивированность подчиненного к труду. Формулировка вопросов так, чтобы сотрудник мог дать на него развернутый ответ, поможет повысить результативность. Обычно вопросы к подчиненным строятся по принципу ответов «да», «нет». Такие вопросы с односложными ответами выглядят грубо, вульгарно, собеседник может почувствовать, что вы в нем совершенно не заинтересованы. Поощрение ответов подчиненного, задавая ему дополнительные вопросы типа «Почему?», «Уточните, пожалуйста, этот момент» свидетельствует о заинтересованности в нем. Внесение ясности в заданиях, формулировки их четко и полно способствует сокращению сроков их выполнения. Подчиненный должен хорошо понимать, что именно от него хотят, как его успехи будут поощряться. Он будет чувствовать собственную ценность в коллективе и для предприятия в целом.

Все выше указанные меры позволят эффективно выстроить систему мотивации персонала на предприятии и в скором времени принесут свои плоды в виде успешно решенных производственных задач и достигнутых целей предприятия.

Таким образом, по завершению первой главы можно сделать следующие выводы, что система мотивации персонала является неотъемлемой частью управления предприятием. Мотивации персонала – это эффективная функция управления, которая при умелом ее использовании ведет к повышению производительности труда. Мотивация занимает одно из главных мест в системе управления персоналом.

Систему мотивации персонала определяют как движущую силу человеческого поведения. Мотивация как функция системы управления персоналом реализуется при помощи определенной системы стимулов.

В процесс управления персоналом мотивация и стимулирование работников только лишь при помощи денег – не самый действенный и тем более далеко не единственный способ повысить их эффективность.

Мотивация персонала исключительно деньгами может привести к тому, что в организации останутся только те сотрудники, для кого деньги превыше всего. Но на практике такие работники непродуктивны и нелояльны. В связи с этим исследование системы мотивации персонала, оперативное и эффективное управление ею являются залогом благополучия организации в будущем. Исследование и дальнейшее повышение уровня мотивации персонала – важное направление развития организации. Чем выше уровень мотивации сотрудников организации, тем эффективнее они трудятся, а значит, и компания способна получать более высокие доходы.

2. Оценка системы мотивации ООО «Газпром трансгаз Самара»

2.1 Организационная характеристика предприятия

ООО «Газпром трансгаз Самара» - предприятие с 70-летней историей и традициями. Оно осуществляет транспортировку 15% природного газа, добываемого на территории Российской Федерации, эксплуатируя 4418 км магистральных газопроводов. Эти показатели достигаются благодаря деятельности 18 филиалов, входящих в структуру ООО «Газпром трансгаз Самара». Наряду с этим Общество занимается реализацией газа метана в качестве автомобильного моторного топлива.

Основными задачами деятельности Общества являются:

- обеспечение надёжной и бесперебойной работы газотранспортной системы и стабильное газоснабжение потребителей;
- выполнение товаротранспортной работы;
- выполнение программы капитального ремонта объектов.

Финансовое положение Общества стабильное и устойчивое. Чистая прибыль в 2013 году составила 472 млн. рублей.

ООО «Газпром трансгаз Самара» обладает 57 патентами на изобретения. В 2013 году подано 271 рационализаторское предложение с экономическим эффектом более 11 млн. руб. Использовано 5 результатов НИОКР, внедренных в предыдущие годы. Подано 9 заявок на получение патентов. Подтверждена новизна и получено 4 патента на изобретения. Согласно Программе инновационного развития Газпром до 2020 года и в рамках выполнения НИОКР при поддержке Департамента перспективного развития и Департамента по управлению корпоративными затратами ОАО «Газпром» в Обществе реализуется пилотный проект внедрения технологии бережливого производства, результатом которого должно стать постоянное увеличение эффективности использования ресурсов при активном вовлечении работников предприятия.

Данная технология была апробирована на базе предприятия и, по предварительным оценкам, показала свою эффективность.

Рассмотрим технико-экономические показатели ООО «Газпром трансгаз Самара».

Таблица 2.1 - Техничко-экономические показатели ООО «Газпром трансгаз Самара».

Наименование показателя	На конец 2013г.	На конец 2014г.	На конец 2015г.	Отклоне -ние 2014/201 3	Отклоне -ние 2015/201 4
Выручка, млн.руб.	2 560	3 359	4 853	131,21	144,48
Себестоимость, млн.руб.	2 354	2 493	3 082	105,90	123,63
Валовая прибыль, млн.руб.	205	865	1 770	421,95	204,62
Коммерческие расходы, млн.руб.	14	20	46	142,86	230,00
Прибыль, млн.руб.	190	546	607	287,37	111,17
Доходы от участия в других организациях, млн.руб.	60	132	98	220,00	74,24
Прочие доходы, млн.руб.	388	298	1 116	76,80	374,50
Прочие расходы, млн.руб.		595	917	0,00	154,12
Прибыль до налогообложения, млн.руб.	398	591	688	148,49	116,41
Налог на прибыль, млн.руб.	79,2	114,6	137,2	144,70	119,72
Чистая прибыль, млн.руб.	318,8	476,4	550,8	149,44	115,62

По данным таблицы можно судить о том, что выручка от реализации услуг в 2015 году возросла на 44,5%, при темпы роста выручки от реализации услуг опережают темпы роста себестоимость работ, что обеспечило темп роста прибыли от услуг более чем в двое.

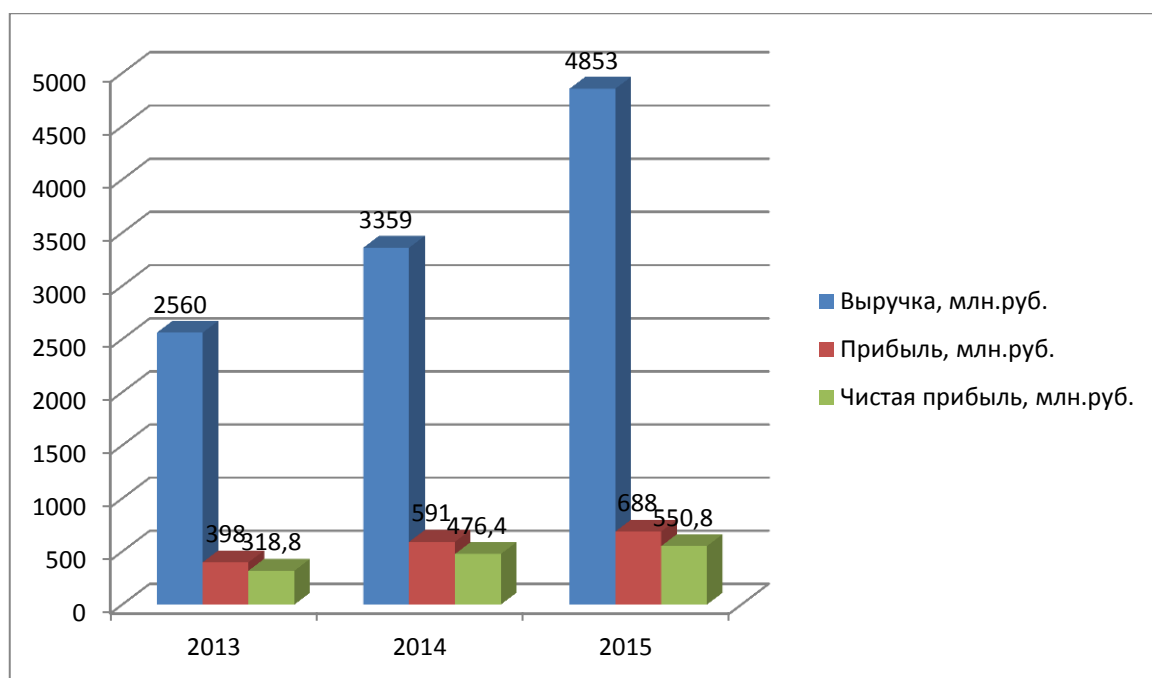


Рисунок 2.1 - Основные технико-экономические показатели ООО
«Газпром трансгаз Самара»

Прирост прибыли от реализации услуг ООО «Газпром трансгаз Самара» составил 905 млн.рублей, прирост чистой прибыли составил 818 млн.рублей, то есть темпы её роста опережают темпы роста прибыли от услуг, что обусловлено ростом внереализационных доходов.

Организационная структура организации показана в приложении А.

Проблемными областями в управлении персоналом могут стать:

- общее «старение» возрастного состава работников предприятия;
- текучесть кадров в среде молодых работников, для которых существующая на предприятии система оплаты труда с имеющимися надбавками и доплатами по стажевому принципу становится слабо мотивирующей для продолжения дальнейшей работы на предприятии;
- необходимость увеличения доли обязательного обучения (в связи с изменениями в законодательстве) определенного количества персонала в рамках ограниченных финансовых возможностей.

В Обществе трудится более 5000 человек. Состав персонала на 31.12.2013 представлен на рисунке 2.2.

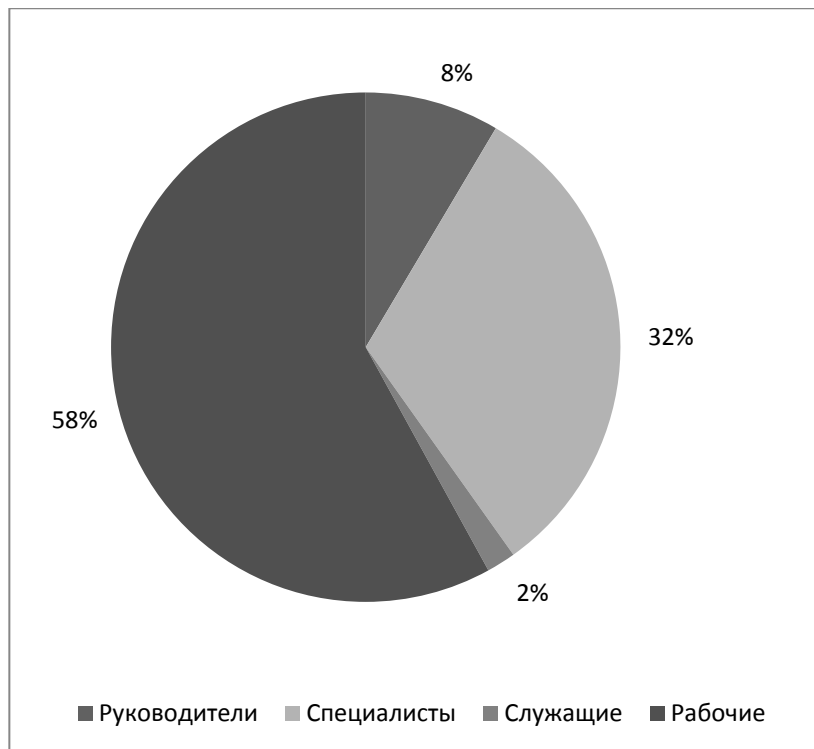


Рисунок 2.2 - Структура персонала ООО «Газпром трансгаз Самара»

Доля инженерно-технических работников от общей численности сотрудников составляет 42%. Данные показатели свидетельствуют, прежде всего, о высокой технологичности производственных процессов, уровне их автоматизации, а также о сложности эксплуатируемого оборудования. Рассматривая показатели движения персонала ООО «Газпром трансгаз Самара», можно с уверенностью сказать, что стабильность трудового коллектива Общества за последние 5 лет улучшилась, текучесть кадров снизилась на 0,8%.

Таких показателей удалось добиться, благодаря постоянному совершенствованию кадровой политики предприятия и постоянной работе в области мотивации персонала. Но вопрос о рабочих специальностях в все стоит остро. Молодые сотрудники поступают на работу, как правило с высшим образованием, а работодатель может предложить им трудоустроиться только на рабочие специальности, возрастает необходимость обучение молодежи рабочим специальностям.

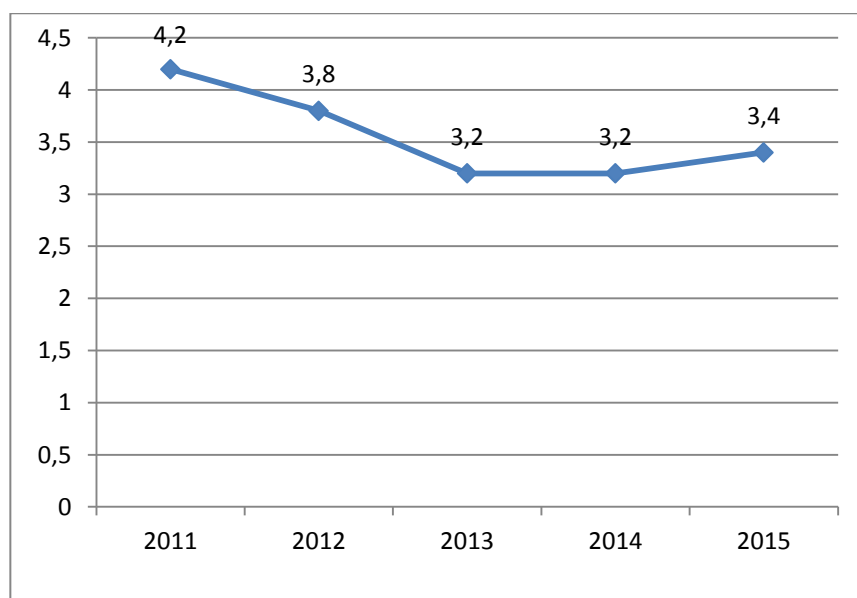


Рисунок 2.3 – Текучесть кадров в 2011-2015 гг., %

Данные показатели характеризуют Общество как предпочтительного работодателя с низким уровнем оттока персонала (рисунок 2.3). В то же время существуют некоторые области, в которых проявляются тенденции к возникновению кадровых проблем, и поэтому необходимо уже сегодня предпринимать меры по выявлению и снижению возможных рисков в этой области (рисунок 2.4).

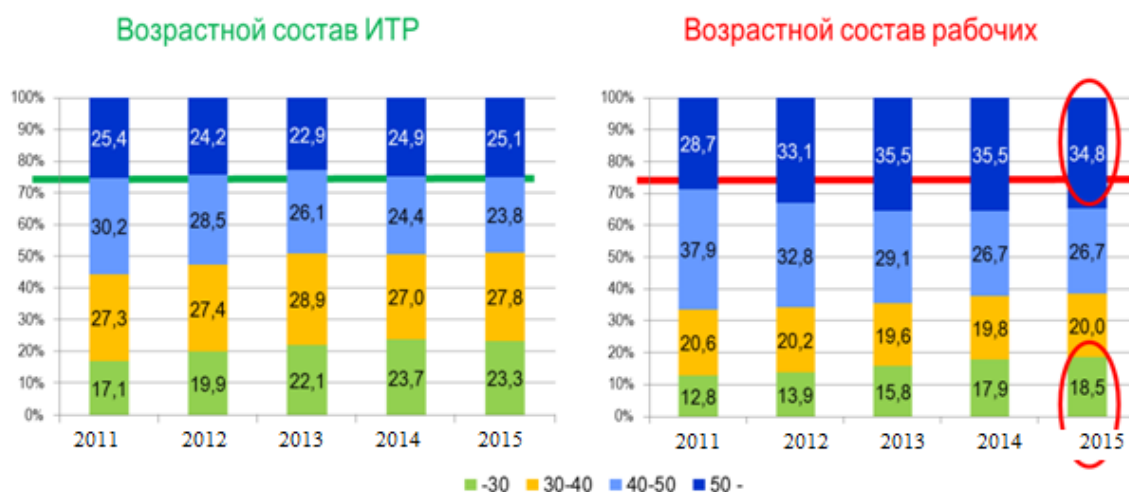


Рисунок 2.4 - Динамика возрастной структуры персонала за 2011-2015 г.

Ежегодный анализ возрастной структуры персонала (рисунок 2.4) указывает на возможное появление в будущем серьезной проблемы по укомплектованию рабочих мест кадрами. Происходит старение персонала, которое усугубляется отсутствием на рынке труда достаточного количества кандидатов с требуемым уровнем квалификации.

Работа по поддержанию и омоложению возрастного состава персонала последние несколько лет в ООО «Газпром трансгаз Самара» ведется особенно активно. Для оптимизации возрастного состава работников перед структурными подразделениями Общества ежегодно ставится задача по приему выпускников вузов (рисунок 2.5), скорейшей их адаптации и закреплению на предприятии.

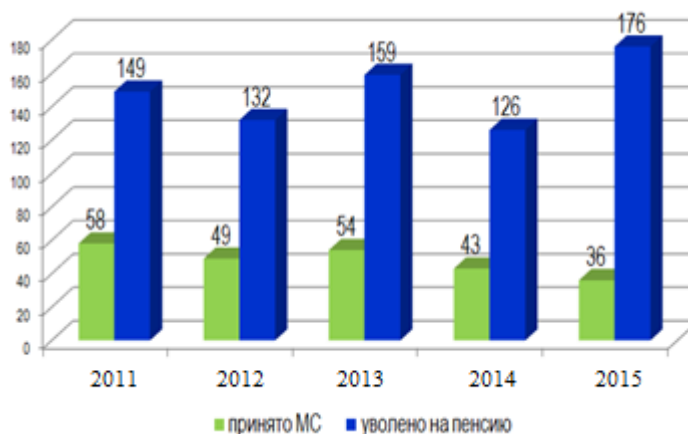


Рисунок 2.5 - Динамика приема молодых специалистов за 2011-2015

Для удержания молодых работников используется механизм стажировки молодых специалистов, закрепленный «Положением о стажировке молодых специалистов».

Возвращаясь к характеристике кадровой политики Общества, можно сказать, что проводимые в ООО «Газпром трансгаз Самара» мероприятия позволили оптимизировать возрастной состав ИТР, однако проблема возрастного состава рабочих остается острой (34,8 % рабочих старше 50 лет), и в будущем проблема старения персонала может помешать эффективной деятельности предприятия.

Согласно проведенному анализу динамики достижения пенсионного возраста работниками Общества в период с 2015 по 2029 гг. пик старения персонала приходится на 2021 год, что подтверждается демографическими тенденциями на российском кадровом рынке. Корни данной проблемы лежат в 90-х годах прошлого столетия, когда приоритет при трудоустройстве отдавался опытным специалистам, и не уделялось должного внимания доучиванию и адаптации к реальному производству выпускников учебных заведений. В итоге сегодня списочный состав Общества представлен опытными специалистами предпенсионного возраста.

Мерой по изменению данной ситуации является организация обучения принятых на работу кандидатов и выпускников учебных заведений по нужным профессиям в учебно-производственном центре Общества и других учебных центрах. Но данные мероприятия не всегда оказываются эффективными по отношению к молодёжи: молодые специалисты не готовы долго «засиживаться» на рабочих местах. Если в течение одного – двух лет они не переводятся на инженерно-технические должности, то существует большая вероятность их увольнения по собственному желанию.

Таким образом, проблемными областями в управлении кадрами могут стать: возрастной состав персонала, надвигающийся дефицит кадров на рынке труда.

Эти причины, в будущем могут оказать значительное влияние на управляемость и эффективность работы Общества. Решение этих вопросов, несомненно, лежит в области системы мотивации персонала – материального и нематериального стимулирования.

Удовлетворенность трудом является результатом восприятия работниками того, насколько их трудовая деятельность удовлетворяет условию обеспечения важных, с точки зрения самого работника, потребностей. Очень важно что бы работник чувствовал себя на работе «как в своей тарелке», и был удовлетворен организацией руда.

При высокой удовлетворенности трудом падает текучесть кадров, растет эффективность трудовой деятельности компании. Высокая удовлетворенность персонала трудом позволяет достигать организации своих целей. Удовлетворенность трудом является одним из ключевых показателей эффективного существования компании.

В исследовании показатель удовлетворенности трудом представлен ответом на вопрос насколько работник удовлетворен своей работой в целом. Ответы на этот вопрос фиксировались с помощью 4-х-балльной шкалы.

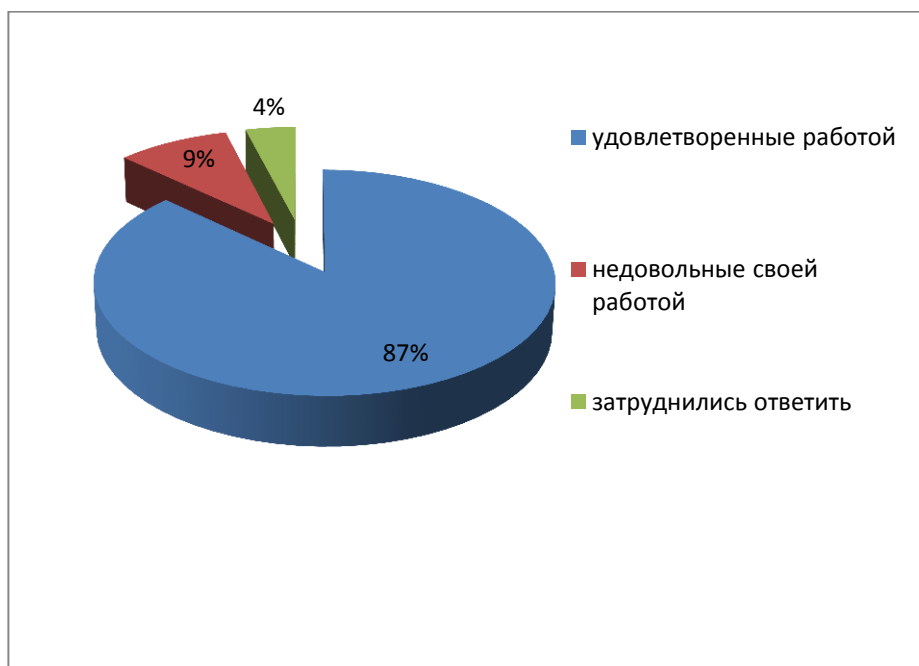


Рисунок 2.6 - Уровень удовлетворенности персонала трудом, %

Как видим на рисунке 2.6, общая удовлетворенность работой в ООО «Газпром трансгаз Самара» находится на высоком уровне и достигает 87%. Недовольные своей работой составляют 9% респондентов, затруднились ответить на поставленный вопрос об удовлетворенности - 4%.

На уровень удовлетворенности трудом влияют следующие социально-демографические показатели: категория сотрудников, их благосостояние и уровень жилищных условий. Все эти показатели неразрывно связаны друг с другом, и работодателю необходимо их контролировать, чтобы предотвратить существенные изменения в уровне удовлетворенности.

Исследование показало наличие взаимосвязи удовлетворенности работой с субъективными оценками персонала положения дел на предприятии и доступности информации о льготах (социальном пакете): уровень удовлетворенности работой выше, если информация о социальном пакете воспринимается как доступная и положительно оценивается положение дел на предприятии. Причем, оценка положения дел на предприятии влияет на общую удовлетворенность сильнее, чем все остальные факторы.

2.2 Оценка системы мотивации ООО «Газпром трансгаз Самара»

В ООО «Газпром трансгаз Самара» система мотивации персонала находится в постоянном совершенствовании, при этом она подразделяется на направления материального и нематериального стимулирования.

Материальное стимулирование.

Для вовлечения работников, повышения мотивации и эффективности их труда на предприятии используются различные рычаги материального воздействия: система KPI, надбавки, доплаты, премирование, поощрение наиболее профессиональных и успешных работников, выявленных посредством проводимых смотров-конкурсов. Все виды материальных и нематериальных выплат используемых в Обществе можно разделить на четыре группы. Первая группа выплат – «Привлечение». Сюда можно отнести: тарифные ставки и должностные оклады, которые устанавливаются для всех работников согласно базовой единой тарифной сетке оплаты труда; повышенные тарифные ставки, установленные в исключительных случаях для отдельных высококвалифицированных рабочих 5-го и 6-го разрядов; персональные оклады установленные в пределах максимальных значений, определенных ОАО «Газпром», и зависящие от коэффициента брака, определенного таблицей соответствий, в Положении об оплате труда работников Общества.

Такие меры продиктованы необходимостью привлечения и удержания высококвалифицированных рабочих, повышения их мотивации качественного выполнения производственных заданий. В связи с тем, что предприятие работает стабильно, персоналу ежемесячно выплачивается премия за достигнутые результаты производственно-экономической деятельности.

Из льгот социального характера можно выделить льготы направленные на стимулирование многолетнего, добросовестного труда, поддержание здоровья работников и заботу о семье. Сюда относятся:

- дополнительные оплачиваемые отпуска за ненормированный рабочий день и за работу во вредных условиях труда (сверх установленного законодательством);
- доставка работников транспортом предприятия;
- компенсация стоимости транспортных услуг, предоставляемых Обществом работнику;
- доплаты сверх пособия по временной нетрудоспособности до 85% среднего заработка;
- пособие женщинам на ранних сроках беременности при освобождении от работы, при нахождении в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет; подарки детям;
- вакцинации от гриппа и клещевого энцефалита; материальная помощь: малообеспеченным семьям, работникам, имеющих на иждивении ребенка-инвалида, родителям, воспитывающим ребенка одними, многодетным семьям, в случае вступления впервые в брак, рождения ребенка и смерти членов семьи.

Вторая группа выплат – «Удержание». Любого сотрудника не только нужно привлечь, но и суметь в дальнейшем его удержать, предложив гарантии социальной защищенности.

Такими гарантированными инструментами на предприятии является добровольное, со стороны работодателя, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, обязательная организация предварительных, периодических и внеочередных медицинских осмотров, компенсация стоимости санаторно-курортных и туристических путевок работникам и членам их семей в размерах, предусмотренных Коллективным договором, выплата пособия при возникновении профзаболевания, предоставление оплачиваемых отпусков при регистрации брака, рождении детей, смерти родственников, компенсация стоимости детского отдыха на базе оздоровительного комплекса предприятия, компенсация родительской платы за содержание детей в дошкольном учреждении, различные виды единовременного премирования: вознаграждение по итогам работы за год, в связи с профессиональным праздником, с юбилейной датой работника и т.д. Особое место в группе удержания занимают - выплата единовременного пособия при выходе на пенсию, размер которой достигает до 16 средних заработков (количество заработков зависит от стажа работы в отрасли), негосударственное пенсионное обеспечение работников и компенсация процентов по ипотечному кредитованию в рамках жилищной политики Общества.

Третья группа выплат – «Стимулирование». К стимулирующим видам выплат относятся: надбавки за высокое профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде, за выполнение особо важных работ, за личный вклад в результаты производственной деятельности, доплаты за руководство бригадой, за руководство производственной практикой и проведение стажировок работников и студентов, за работу по нормированным заданиям, «13-я зарплата», материальная помощь к отпуску, материальная помощь по заявлению работника. Все эти выплаты способствуют формированию доверительных отношений между работниками и работодателем. Работники отмечают значимость такого рода доверия и стараются оправдать его в решении производственных задач.

Из имеющегося на предприятии перечня единовременных выплат сюда следует отнести премии: за выполнение отдельных работ, имеющих важное значение, за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, за поставку газа на экспорт, за внедрение новой техники, за рационализаторство и изобретательство, за экономию ресурсов, за активную работу по предупреждению пожаров и борьбу с ними, по итогам смотров-конкурсов, производственных соревнований, в связи с награждением корпоративными наградами и единовременные стимулирующие выплаты раз в год к ежегодному отпуску в размере среднего заработка.

Четвертая группа выплат – «Компенсирование». К компенсирующим видам выплат относятся выплаты, связанные с оплатой труда, предусмотренной трудовым законодательством, а именно надбавки за разъездной характер работы, за работу со сведениями, содержащими государственную тайну, за классность водителям, доплаты за совмещение профессий, за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за работу во вредных и тяжелых условиях труда, за увеличение объема работ и расширение зоны обслуживания, за разделение рабочего дня на части, за ненормированный рабочий день водителям.

Существующие подходы к системе распределения выплат социального характера вместе с оплатой труда создают надёжную основу мотивации для работников от 30 лет и старше и имеющих более 10 лет стажа работы на предприятии. Однако остаётся очень актуальной задача привлечения и удержания молодых специалистов первые несколько лет их работы на предприятии.

Анализ стажевой структуры «пользователей» Коллективного договора демонстрирует, что интенсивность освоения возможностей социального пакета наблюдается в одинаковой пропорции к оплате труда у работников со стажем работы от 5 и более лет. Молодежь предприятия в меньшей степени пользуется выплатами Коллективного договора, это связано с неопытностью и недостаточной информированностью работников до 30 лет.

У начинающих молодых работников со стажем до 5 лет использование предоставляемых Обществом социальных льгот и компенсаций происходит гораздо в меньшей степени, чем у всех остальных сотрудников (рисунок 2.7).

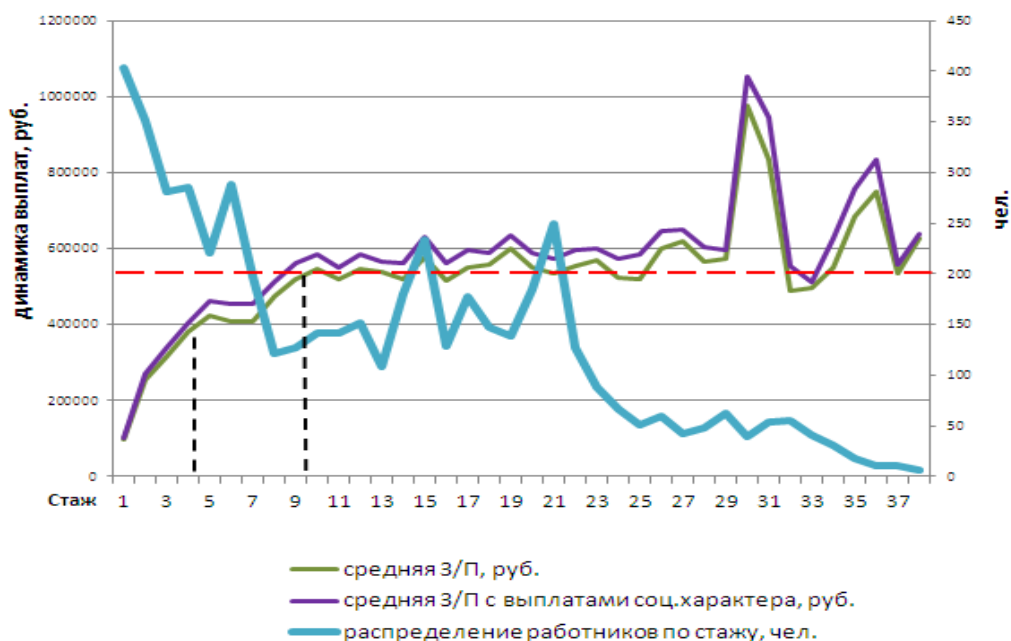


Рисунок 2.7 - Распределение стимулирующих факторов в разрезе стажевой структуры персонала, 2015г.

Таким образом, существующий в Обществе социальный пакет не является эффективным инструментом удержания для молодых работников первые три - четыре года их работы на предприятии. Следовательно, чтобы удержать эту категорию персонала, необходимо создать дополнительные механизмы привлечения и удержания. Анализ всех предоставленных выплат персоналу Общества по группам в 2013 году представлен на рисунке 2.8.

Для удержания молодежи, как показывает анализ, не всегда эффективна материальная мотивация, для молодых работников актуальна нематериальная мотивация и обучение в том числе, возможность саморазвития и самореализации.

Вопрос удержание молодежи стоит остро в ООО «Газпром трансгаз Самара».

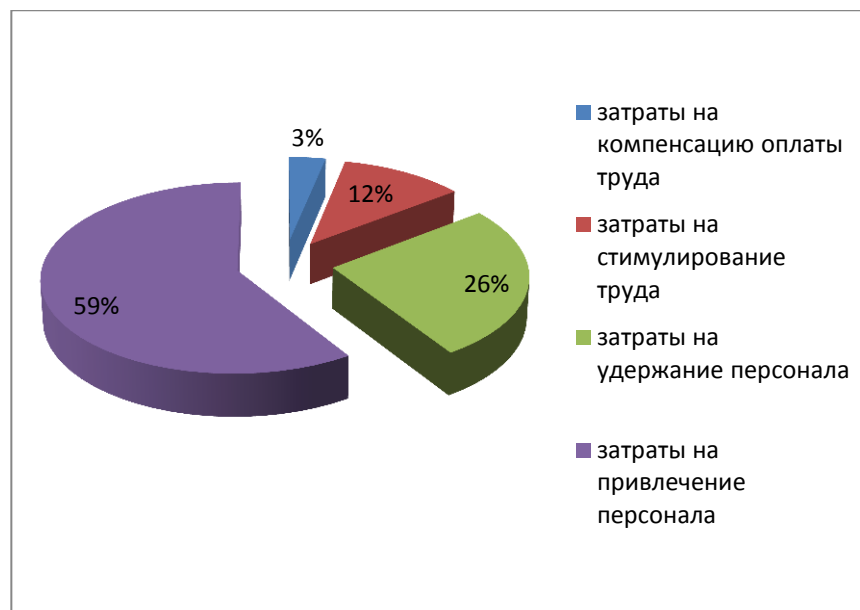


Рисунок 2.8 - Распределение затрат на выплаты по группам в 2015 г.,%

Выплаты различных надбавок, доплат и премий воспринимаются работниками как оплата за труд вне зависимости от размера их оклада. Факт же предоставления социальных благ персоналу сотрудники расценивают как проявление заботы, заинтересованности в них со стороны предприятия, которое обладает финансовой устойчивостью и высоким уровнем корпоративной культуры. Именно социальный пакет, предлагаемый Обществом, создает условия для привлечения и удержания персонала.

Таким образом, через использование механизмов материального стимулирования сотрудников Общество стремится создать условия для формирования у работников лояльного отношения к предприятию, мотивации к результативному труду и успешному выполнению поставленных задач.

Нематериальное стимулирование.

Как показывает обобщенный опыт практической деятельности отечественных предприятий, в формировании лояльности персонала большое влияние также оказывает и нематериальное стимулирование.

Далеко не у всех работников в жизни главной целью является материальное обогащение, у некоторых большое значение имеет социальная поддержка, забота о семьях работников и медицинская помощь.

Работникам ООО «Газпром трангаз Самара» предоставляются различные виды социальной поддержки, медицинского, жилищного и дополнительного пенсионного обеспечения, возможности реализации своего потенциала на предприятии, обучения и карьерного роста.

Возможность обучения для многих работников Общества является мотивирующим фактором. Профессиональное обучение высоко ценится как кандидатами при приёме на работу, так и опытными работниками предприятия, поскольку оно способствует интеллектуальному развитию человека, позволяет ему расширить круг общения и укрепить уверенность в себе.

В Обществе функционирует и постоянно развивается корпоративная система непрерывного фирменного профессионального образования персонала (СНФПО). Своевременное обучение персонала позволяет не допустить, либо своевременно предпринять меры по предотвращению возникновения аварии, порче оборудования по причине низкого уровня квалификации рабочих. ООО «Газпром трангаз Самара» более пяти лет сохраняет безаварийный режим работы - последняя авария произошла в январе 2009 года.

Приобретение и использование нового оборудования на производстве, внедрение в ООО «Газпром трангаз Самара» современных технологий, которые ведут к изменению качества и количества выполняемых работ, изменение требований к профессии, карьерный рост работников - всё это обязывает руководство Общества отправлять сотрудников на обучение и переобучение, чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать производственные задачи иными, более эффективными способами, принимать нестандартные решения и т.д.

А это значит, что успешная деятельность работников означает увеличение эффективности производительности труда в целом.

На сегодняшний день в обучении наблюдаются следующие тенденции:

- возрастает доля обязательного обучения (в связи с изменениями в законодательстве), которая влечет за собой снижение доли обучения по целевому и периодическому обучению, т.к. объемы финансирования по статье повышения квалификации работников остаются прежними;

- увеличиваются командировочные расходы (по статье повышения квалификации работников), из-за удорожания стоимости проезда и проживания (рисунок 2.9).

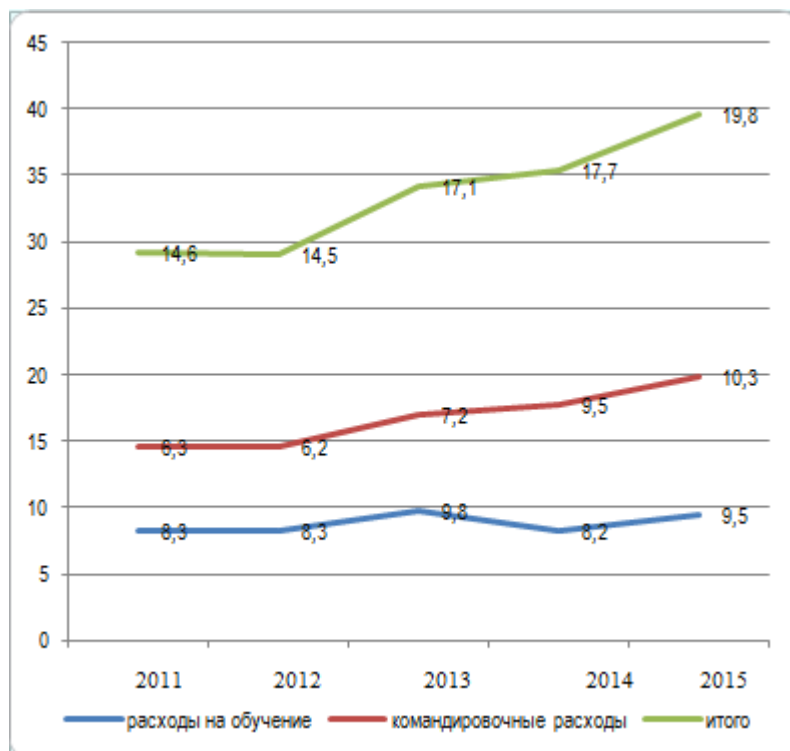


Рисунок 2.9 - Динамика расходов на обучение в 2011-2015 гг.

Несмотря на имеющиеся финансовые ограничения, Общество постоянно расширяет спектр возможностей обучения и развития персонала за счет современных средств обучения. Для рабочих проводится техническая учеба на местах, курсы целевого назначения с выездом преподавателей в филиалы, обучение смежным профессиям и т.д. Инструментом оценки качества обучения персонала и их мотивации являются:

- видеоконференцсвязь, используемая как Учебно-производственным центром, так и производственными отделами для осуществления контроля качества технической учебы;

- плановые проверки выполнения работниками требований нормативных актов по производственной безопасности ООО «Газпром трансгаз Самара», осуществляемые внутренним аудитом системы управления ОТиПБ;

- ежегодные фестивали профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии», которые охватывают 19 основных профессий Общества;

- отраслевые конкурсы профессионального мастерства «Лучший машинист технологических компрессоров ОАО «Газпром», «Лучший машинист трубоукладчика ОАО «Газпром», «Лучший сварщик ОАО «Газпром», «Лучший специалист противокоррозионной защиты ОАО «Газпром»;

- конкурсы профессионального мастерства, проводимые Министерством труда, занятости и миграционной политики Самарской области;

- всероссийский конкурс специалистов неразрушающего контроля сварных соединений.

Таким образом, по итогам второй главы можно сделать следующие выводы: ООО «Газпром трансгаз Самара» - предприятие с 70-летней историей и традициями. Оно осуществляет транспортировку 15% природного газа, добываемого на территории Российской Федерации, эксплуатируя 4418 км магистральных газопроводов.

Выявлены проблемные области в управлении персоналом:

- общее «старение» возрастного состава работников предприятия;

- текучесть кадров в среде молодых работников, для которых существующая на предприятии система оплаты труда с имеющимися надбавками и доплатами по стажевому принципу становится слабо мотивирующей для продолжения дальнейшей работы на предприятии;

- необходимость увеличения доли обязательного обучения (в связи с изменениями в законодательстве) определенного количества персонала в рамках ограниченных финансовых возможностей.

Дана оценка системы мотивации персонала, которая находится в постоянном совершенствовании, при этом она подразделяется на направления материального и нематериального стимулирования. Выплаты различных надбавок, доплат и премий воспринимаются работниками как оплата за труд вне зависимости от размера их оклада. Факт же предоставления социальных благ персоналу сотрудники расценивают как проявление заботы, заинтересованности в них со стороны предприятия, которое обладает финансовой устойчивостью и высоким уровнем корпоративной культуры. Именно социальный пакет, предлагаемый Обществом, создает условия для привлечения и удержания персонала. Через использование механизмов материального стимулирования сотрудников Общество стремится создать условия для формирования у работников лояльного отношения к предприятию, мотивации к результативному труду и успешному выполнению поставленных задач.

Таким образом для повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии необходимо усилить мотивационную составляющую молодых работников, что будет способствовать закреплению их на предприятии.

3. Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Самара»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации молодых работников предприятия.

Существует множество способов мотивации молодых сотрудников, в работе предлагается включить в систему мотивации молодых работников такие мероприятия как: дистанционное обучение, обучение на рабочем месте с использованием информационных стендов, реорганизацию Совета молодежи предприятия в общественную организацию.

Возможность обучения для многих работников Общества является мотивирующим фактором. Профессиональное обучение высоко ценится как кандидатами при приёме на работу, так и вновь принятыми молодыми работниками предприятия, поскольку оно способствует интеллектуальному развитию человека, позволяет ему расширить круг общения и укрепить уверенность в себе.

В Обществе функционирует и постоянно развивается корпоративная система непрерывного фирменного профессионального образования персонала (СНФПО). Своевременное обучение персонала позволяет не допустить, либо своевременно предпринять меры по предотвращению возникновения аварии, порче оборудования по причине низкого уровня квалификации рабочих. ООО «Газпром трансгаз Самара» более пяти лет сохраняет безаварийный режим работы - последняя авария произошла в январе 2009 года.

Приобретение и использование нового оборудования на производстве, внедрение в ООО «Газпром трансгаз Самара» современных технологий, которые ведут к изменению качества и количества выполняемых работ, изменение требований к профессии, карьерный рост работников - всё это обязывает руководство Общества отправлять сотрудников на обучение и

переобучение, чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать производственные задачи иными, более эффективными способами, принимать нестандартные решения и т.д. А это значит, что успешная деятельность работников означает увеличение эффективности производительности труда в целом.

Предложением по совершенствованию системы мотивации работников в данной работе является доработка программы обучения молодых сотрудников ООО «Газпром трансгаз Самара». Предлагаемая доработка содержит следующие направления:

1) Дистанционное обучение. В ОАО "Газпром" существуют программы дистанционного обучения, поэтому в ООО «Газпром трансгаз Самара», как дочерней организации, необходимо также внедрять их использование. Сотрудники могут обучаться не только с рабочего места, но и с личных компьютеров в удобное время по всем интересующим их тематикам.

2) Обучение на местах. При приеме молодого сотрудника с высшим образованием его не сразу ставят на инженерную должность, а для начала он принимается на место рабочего для более полного ознакомления с производственным процессом, с которым он будет работать далее. Но данная методика рождает такую проблему, как отсутствие опыта молодого сотрудника в качестве рабочего. Поэтому в ООО «Газпром трансгаз Самара» практикуется система наставничества. В качестве доработки по данному направлению можно предложить создание обучающих стендов, на котором изображен тот или иной технологический процесс, либо безопасность его производства. Таким образом, молодой сотрудник, в любое свободное время может ознакомиться с требуемой ему информацией.

Нематериальная стимуляция. Данное направление представлено реорганизацией Совета Молодежи в молодежную общественную организацию «Молодежная инициатива», которая объединяет молодых сотрудников в возрасте до 35 лет включительно и создан для привлечения

молодых ученых и специалистов к активному участию в производственной, научной и общественной деятельности. Данное направление дает возможность самореализации молодежи и обучения в рамках организации. Молодежная организация способствует самоутверждению и развитию молодых работников, в рамках работы в организации молодые сотрудники решают задачи региональной политики предприятия, что формирует положительный имидж предприятия на территории региона присутствия, доказывая тот факт, что ООО «Газпром трансгаз Самара» социально-ориентированное предприятие.

Для обучения инженерно-технических работников необходимо использовать семинары, тренинги, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки как в учебных заведениях ООО «Газпром трансгаз Самара», так и в местных учебных заведениях.

Данные меры позволят увеличить долю обученных работников с 1732 человек в 2015 году (36 % работников) и до 3816 человек в 2019 году (76% работников) и снизить стоимость обучения в пересчете на одного обученного работника (рисунки 3.1 и 3.2).

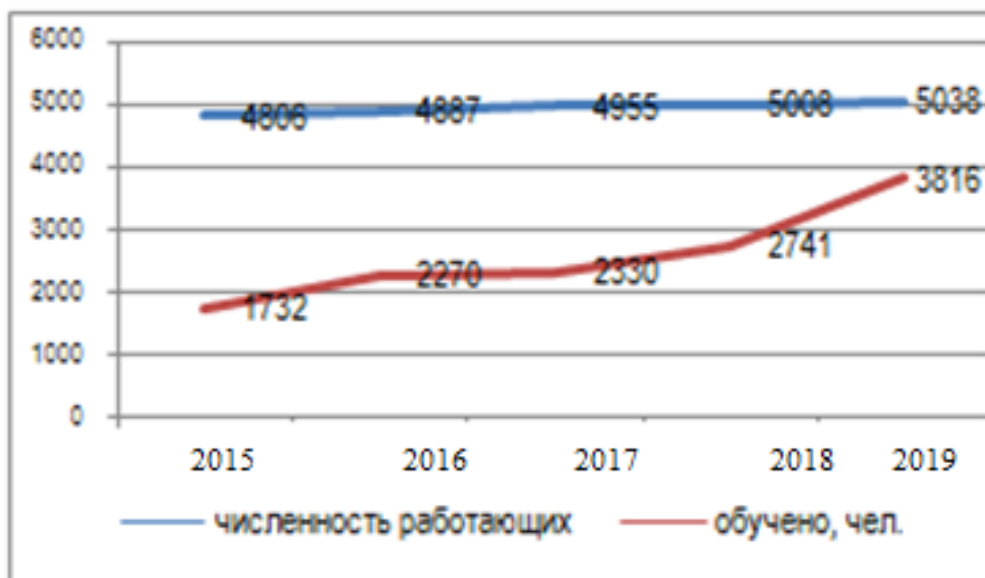


Рисунок 3.1 - Прогноз обучения работников в 2015-2019 гг.



Рисунок 3.2 - Прогноз стоимости обучения, в пересчете на 1 работника за 2015-2019 гг.

Таким образом, намечающаяся в будущем проблема постоянного увеличения доли обязательного обучения персонала в рамках ограниченных финансовых возможностей позволит предприятию пересмотреть подходы к способам обучения и развития персонала за счет современных средств обучения. Использование современных средств обучения – видеоконференцсвязь, доступность интересующих программ дистанционного обучения в любое время создают привлекательность для персонала Общества, а особенно для современной молодёжи, которая очень активно пользуется имеющимися в мире интернет-технологиями.

Наряду с повышением квалификации на предприятии необходимо также осуществлять мероприятия по планированию деловой карьеры сотрудников, т.е. управлению их развитием. В связи с изменением экономических условий, производственных процессов любой организации, в том числе и ООО «Газпром трансгаз Самара», постоянно нужны специалисты, понимающие современные тенденции и способные своевременно применять новшества в своей работе.

В современных условиях технического прогресса и конкурентного рынка развитие персонала – это уже не просто средство мотивации и инструмент управления персоналом, это механизм роста эффективности производства. В решении проблем профессионального развития персонала руководство Общества понимает важность создания целой системы профессионального развития и карьерного роста работников для получения особых результатов.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Проведем анализ затрат на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Самара» (таблица 3.1)

Таблица 3.1 - Затраты на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Газпром Трансгаз Самара»

Статья затрат	Сумма, млн. руб.
Информационное обеспечение программа	25
Привлечение временных специалистов для реализации мероприятия (эксперт в области информационных технологий и менеджер по управлению персоналом)	37
Итого	62

По результатам анализа введения подобных мероприятий на предприятии можно сделать прогноз, что реализация данного мероприятия приведет к росту объема прибыли на 0,3%. В 2015 г. в ООО «Газпром Трансгаз Самара» прибыль составила 39 935 млн. руб., следовательно, в результате мероприятия можно ожидать его роста на 119,8 млн. руб.

Таким образом, экономический эффект составит:

$$\mathcal{E} = 119,8 - 62 = 57\,800 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости мероприятия составит:

$$62 / 57,8 = 1,07 \text{ года.}$$

То есть, срок окупаемости мероприятия составит примерно 13 месяцев.

Таким образом, по итогам написания третьей главы можно сделать вывод: конечный успех деятельности предприятия зависит от способности ее кадрового потенциала выполнять свои текущие обязанности и адекватно приспосабливаться к новым условиям, поэтому обучение работников является неотъемлемой частью стратегии предприятия.

Предложены мероприятия по дополнительной мотивации молодых сотрудников предприятия. Возможность обучения для многих работников Общества является мотивирующим фактором. Профессиональное обучение высоко ценится как кандидатами при приёме на работу, так и опытными работниками предприятия, поскольку оно способствует интеллектуальному развитию человека, позволяет ему расширить круг общения и укрепить уверенность в себе.

Для обучения инженерно-технических работников необходимо использовать семинары, тренинги, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки как в учебных заведениях ООО «Газпром трансгаз Самара», так и в местных учебных заведениях. Поскольку в ОАО "Газпром" существуют программы дистанционного обучения, необходимо внедрять их использование. Сотрудники могут обучаться не только с рабочего места, но и с личных компьютеров в удобное время по всем интересующим их тематикам.

Данные меры позволят увеличить долю обученных работников с 1732 человек в 2015 году (36 % работников) и до 3816 человек в 2019 году (76% работников) и снизить стоимость обучения в пересчете на одного обученного работника.

По результатам анализа введения подобных мероприятий на предприятии можно сделать прогноз, что реализация данного мероприятия приведет к росту объема прибыли на 0,3%. В 2015 г. в ООО «Газпром

Трансгаз Самара» прибыль составила 39 935 млн. руб., следовательно, в результате мероприятия можно ожидать его роста на 119,8 млн. руб. При этом, экономический эффект составит 57,8 млн.руб. при сроке окупаемости мероприятия примерно 13 месяцев.

Таким образом третья задача выпускной квалификационной работы, поставленная в начале - предложить способы совершенствования системы мотивации персонала предприятия - выполнена.

Заключение

Мотивация персонала – эффективная функция управления, которая при умелом ее использовании ведет к повышению производительности труда. Мотивация занимает одно из главных мест в системе управления персоналом. Управление мотивацией определяют как движущую силу человеческого поведения. Мотивация как функция системы управления персоналом реализуется при помощи определенной системы стимулов. Управление персоналом (мотивация и стимулирование) работников только лишь при помощи денег – не самый действенный и тем более далеко не единственный способ повысить их эффективность.

Мотивация персонала исключительно деньгами может привести к тому, что в организации останутся только те сотрудники, для кого деньги превыше всего. Но на практике такие работники непродуктивны и нелояльны. В связи с этим исследование системы мотивации персонала, оперативное и эффективное управление ею являются залогом благополучия организации в будущем. Исследование и дальнейшее повышение уровня мотивации персонала – важное направление развития организации. Чем выше уровень мотивации сотрудников организации, тем эффективнее они трудятся, а значит, и компания способна получать более высокие доходы.

ООО «Газпром трансгаз Самара» - предприятие с 70-летней историей и традициями. Оно осуществляет транспортировку 15% природного газа, добываемого на территории Российской Федерации, эксплуатируя 4418 км магистральных газопроводов.

Проблемными областями в управлении персоналом могут стать:

- общее «старение» возрастного состава работников предприятия;
- текучесть кадров в среде молодых работников, для которых существующая на предприятии система оплаты труда с имеющимися надбавками и доплатами по стажевому принципу становится слабо мотивирующей для продолжения дальнейшей работы на предприятии;

- необходимость увеличения доли обязательного обучения (в связи с изменениями в законодательстве) определенного количества персонала в рамках ограниченных финансовых возможностей.

В ООО «Газпром трансгаз Самара» система мотивации персонала находится в постоянном совершенствовании, при этом она подразделяется на направления материального и нематериального стимулирования. Выплаты различных надбавок, доплат и премий воспринимаются работниками как оплата за труд вне зависимости от размера их оклада. Факт же предоставления социальных благ персоналу сотрудники расценивают как проявление заботы, заинтересованности в них со стороны предприятия, которое обладает финансовой устойчивостью и высоким уровнем корпоративной культуры. Именно социальный пакет, предлагаемый Обществом, создает условия для привлечения и удержания персонала.

Таким образом, через использование механизмов материального стимулирования сотрудников Общество стремится создать условия для формирования у работников лояльного отношения к предприятию, мотивации к результативному труду и успешному выполнению поставленных задач. Конечный успех деятельности предприятия зависит от способности ее кадрового потенциала выполнять свои текущие обязанности и адекватно приспосабливаться к новым условиям, поэтому обучение работников является неотъемлемой частью стратегии предприятия.

Возможность обучения для многих работников Общества является мотивирующим фактором. Профессиональное обучение высоко ценится как кандидатами при приёме на работу, так и опытными работниками предприятия, поскольку оно способствует интеллектуальному развитию человека, позволяет ему расширить круг общения и укрепить уверенность в себе.

Для обучения инженерно-технических работников необходимо использовать семинары, тренинги, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки как в учебных заведениях ООО «Газпром

трансгаз Самара», так и в местных учебных заведениях. Поскольку в ОАО "Газпром" существуют программы дистанционного обучения, необходимо внедрять их использование. Сотрудники могут обучаться не только с рабочего места, но и с личных компьютеров в удобное время по всем интересующим их тематикам.

Данные меры позволят увеличить долю обученных работников с 1732 человек в 2015 году (36 % работников) и до 3816 человек в 2019 году (76% работников) и снизить стоимость обучения в пересчете на одного обученного работника.

По результатам анализа введения подобных мероприятий на аналогичных предприятиях можно сделать прогноз, что реализация данного мероприятия приведет к росту объема прибыли на 0,3%. В 2015 г. в ООО «Газпром Трансгаз Самара» прибыль составила 39 935 млн. руб., следовательно, в результате мероприятия можно ожидать его роста на 119,8 млн. руб. При этом, экономический эффект составит 57,8 млн.руб. при сроке окупаемости мероприятия примерно 13 месяцев.

Библиографический список

1. Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития// Проблемы современной экономики – 2011. - №4 (40) - С.123.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014.
3. Аширов Д.А. Кадровый менеджмент в организации. - М., 2015. – 361с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2014.
5. Басыров, Р.И. 1С-Битрикс: Корпоративный портал. Повышение эффективности компании. 2-е изд. / Р.И. Басыров // Питер, М.: Питер, 2012.- 412 с.
6. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учеб. Пособие. - М., 2014. – 641с.
7. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2013, - 416 с.
8. Быков В., Пичко Н. Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений //Общество и экономика. – 2015. - №3. – С.136-144.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 501с.
10. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 06.04.2015).
11. Гуртов В., Кекконен А. Модели среднесрочного прогнозирования спроса экономики на квалифицированные кадры / «Кадровик. Рекрутинг для кадровика», 2010, № 4.
12. Гусак-Катрич Ю.А. Охрана труда, СПб.: ПИТЕР, 2014. - 86с.

13. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – ИНФРА-М, 2011. – 397с.
14. Дырин С.П. Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики. СПб.: Петрополис, 2015. - 216 с.
15. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода к многоаспектному / «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2010, № 9.
16. Егоров С.Н. Управление персоналом. – Изд.: ПГУ Пенза, 2013. – 417с.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 541с.
18. Жуков А. Аудит организации труда // «Кадровик. Трудовое право для кадровика», 2015, № 5.
19. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2010. – 410с.
20. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Мастера психологии. – СПб.: Питер, 2014.
21. Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: Институт психологии РАН, 2014.
22. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2010, № 12.
23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. / Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015.
24. Кибанов А.Я.. Управление персоналом организации: Учебник, 4-е издание, доп. и перераб. -М., 2010
25. Кнорринг В.И. Искусство управления : учебник для вузов. – М., 2013. – 288 с.
26. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций: Курс лекций. – М.: Альфа-Пресс, 2011.

27. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под ред. К.Н. Гусова. ООО «ТК Велби», ООО "Издательство Проспект", 2015 .

28. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2013 N 6-ФКЗ, от 30.12.2013 N 7-ФКЗ, от 05.02.2015 N 2-ФКЗ, от 21.07.2015 N 11-ФКЗ).

29. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2015. – 364с.

30. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2014 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. — С. 65-71.

31. Ламбен Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2011. с. 96.

32. Лытнева Н.А. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организаций [Текст] // Аудитор. – 2012. - №8. – с. 38-47.

33. Лытнева Н.А. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации [Текст] // Вестник ОрелГАУ. – 2012. – № 2 (3). – С. 131-135.

34. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2014, N 1. С. 24 - 29.

35. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010. – 511с.

36. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2015.

37. Мицкевич А.А. Влияние стратегических позиций на систему мотивации // Экономические стратегии. 2014. № 8. - С. 4

38. Мосейчук М.А. Нормирование труда - понятие, виды и законодательное регулирование // Заработная плата. 2015. № 2.
39. Менеджмент: Учебное пособие для ВУЗов / Под ред. Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб: Издательский дом «Бизнес - пресса», 2011 – 428с.
40. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2013.
41. Мотивация персонала 2016: что движет россиянами при выборе места работы? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/News/2014/14082014/>
42. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. - М.: Издательство «Мик», 2014. - 368 с.
43. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., исправленное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2013. – 704с.
44. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – 2-е изд., перераб., и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. - 383с.
45. Парушина Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации [Текст] // Аудитор. – 2012. – №8. – С. 38–47.
46. Петрова С. Управление развитием кадрового потенциала в экономике / «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2010, № 2. - С 3.
47. Петров В.И. «Анализ использования трудовых ресурсов предприятия» [Текст] : учебное пособие / СПб – 2011.
48. Плеханов А. Управление трудовым потенциалом предприятия [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 14-15.
49. Рабцевич А.А. Профессионально – квалификационные возможности как фактор инновационной ориентации работников / А.А. Рабцевич // Актуальные вопросы экономики и права: материалы Международной

заочной конференции, 10 – 12 июня 2015г. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2015. – С.36-38.

50. Рабцевич А.А. Проблемы управления на предприятии / А.И. Хабирова, А.А. Рабцевич // Наука, образование и общество: проблемы и перспективы развития: материалы Международной научно – практической конференции, 29 марта 2014 г. – Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2014 .- С.151-152.

51. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория, практика. Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2013.

52. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2014.

53. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2015).

54. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2015. - 496 с.

55. Чашина О.Ю. Философия управления персоналом компании в современных условиях // «Управление персоналом», 2015, № 18.

56. Чечевицына Л.Н. «Экономика предприятия» [Текст]: учебное пособие / Л.С. Чечевицына, Е.В. Чечевицына. - Ростов н / Дону, 2012;

57. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. М.: «ГроссМедиа», 2014.

58. Шлафман А.И. Факторы, определяющие темпы развития предпринимательских структур // Журнал правовых и экономических исследований № 1, 2013. С 165-167.