



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА

Тема работы
Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала на предприятии УДК – 005.32:331.101.3:331.108.54

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Рогов Алексей Александрович		23.01.2023 г.

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н.		23.01.2023 г.

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		24.01.2023 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	д.э.н., доцент		25.01.2023 г.

Томск – 2023 г.

**Планируемые результаты освоения ООП
38.04.02 Менеджмент**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Чистякова Н.О.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-3АМ01	Рогов Алексей Александрович

Тема работы:

Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала на предприятии	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	347-27/С от 13.12.2022
Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	16.01.2023 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<p>Учебная, методическая и научная литература по теме исследования; внутренние локальные нормативные документы предприятия</p>
--	--


<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>Рассмотреть теоретические основы и практические подходы стимулирования персонала; проанализировать действующую систему нематериального стимулирования предприятия; разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериального персонала на предприятии</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Фрагмент организационной структуры предприятия; схема производственного бизнес-процесса; динамика численности персонала, динамика выполненных объемов; иерархическая схема руководителей по уровням менеджмента; результаты социологического исследования мотивирующих и демотивирующих факторов</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p style="text-align: center;">Раздел</p>	<p style="text-align: center;">Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Черепанова Н.В.</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p style="text-align: center;">10.02.2021 г.</p>
---	---

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	Д.Э.Н., доцент		10.02.2021 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Рогов Алексей Александрович		10.02.2021 г.



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Уровень образования магистратура
Период выполнения осенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
О-ЗАМ01	Рогов Алексей Александрович

Тема работы:

Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала на предприятии

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	16.01.2023 г.
--	----------------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
06.09.2021	Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации	10
05.09.2022	Аналитическая часть магистерской диссертации	10
09.01.2023	Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения	10
30.12.2022	Раздел «Социальная ответственность»	5
16.01.2023	Представление готовой магистерской диссертации	5
01.02.2023	Защита магистерской диссертации	60
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	Д.Э.Н., доцент		10.02.2021

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Чистякова Н.О.	Д.Э.Н., доцент		10.02.2021

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗАМ01	Рогов Алексей Александрович		10.02.2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 71 страницу, 11 таблиц, 15 рисунков, 17 литературных источников.

Ключевые слова: система нематериального стимулирования, содержательные теории мотивации, производительность труда, социологическое исследование.

Объектом исследования является производственный блок «Геология и разработка» научно-исследовательского и проектного института одной из крупнейшей нефтегазодобывающей компании Российской Федерации.

Цель работы – совершенствование системы нематериального стимулирования предприятия для повышения производительности труда персонала.

В ходе работы проводился обзор теоретических основ и современных практических подходов к нематериальному стимулированию персонала; выполнен анализ действующей системы нематериального стимулирования предприятия, проведен социологический опрос респондентов - сотрудников института, с целью определения основных мотивирующих и демотивирующих факторов труда.

В результате выполненного анализа системы нематериального стимулирования, а также с учётом данных социологического опроса, определены недостатки рассматриваемых бизнес-процессов института, предложены организационные мероприятия способствующие снижению влияния выявленных демотивирующих факторов на производственную деятельность сотрудников.

Содержание

Введение.....	8
1 Обзор теоретических основ и современных практических подходов к нематериальному стимулированию персонала.....	11
1.1 Сущность и специфика отечественного подхода нематериального стимулирования персонала.....	11
1.2 Основные теории мотивации и стимулирования	20
1.3 Зарубежный опыт управления мотивацией сотрудников.....	24
2 Анализ действующей системы нематериального стимулирования предприятия.....	28
2.1 Описание и характеристика объекта исследования.....	28
2.2 Обзор организационной структуры предприятия и анализ бизнес-процесса.....	32
2.3 Анализ системы нематериального стимулирования.....	39
3 Разработка мероприятий совершенствования системы нематериального стимулирования предприятия.....	46
3.1 Разработка компенсирующих мероприятий.....	46
3.2 Оценка компенсирующих мероприятий в контексте стратегического планирования.....	50
3.3 Расчёт затрат на внедрение компенсирующих мероприятий.....	53
4 Роль КСО в управлении предприятием.....	58
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	58
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия.....	60
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	70

Введение

Рассматривая практику управленческого подхода успешных российских компаний за последние десять лет, можно отметить, что руководство компаний стало уделять больше внимание вопросу мотивации персонала. Это обуславливается современными условиями рыночной экономики, когда имеется активная конкуренция предприятий за трудовые ресурсы, и материальное (денежное) стимулирование в виде заработной платы выходит на второй план, а на первый выходят инструменты нематериального поощрения и стимулирования персонала.

В свою очередь усиление внимания к профессиональным и социально-культурным особенностям персонала требует формирования комплексной системы нематериального стимулирования, охватывающий все уровни потребностей сотрудников. При этом самым ключевым аспектом системы стимулирования является целостное представление о об организационном устройстве предприятия, и его основных производственных процессах.

Для руководства предприятия формирование эффективной системы нематериального стимулирования является одной из приоритетных задач, так как результативность производственной деятельности предприятия в большей степени зависит от степени мотивации персонала к труду. В условиях органичных возможностей материального стимулирования персонала разработка мероприятий нематериального стимулирования, как индивидуальной направленности, (для конкретных групп сотрудников, так и в целом для всего производственного коллектива, способствует удовлетворению основных потребностей сотрудников, и, следовательно, способствует более эффективному использованию кадровых ресурсов.

Несмотря на широкую теоретическую изученность вопроса мотивации и стимулирования труда как отечественными, так и зарубежными исследователями (А.Альберт, А.С.Афонин, В.К. Вилюнас, У.Брэддик, О.С.Виханский, Ф.Герцберг, Ф.Гилберт, Д.МакГрегор, Е.П.Ильин,

Н.Н. Жданкин, Ф.Хедоури, Д. Макклелланд, А. Маслоу и другие), имеются концептуальные проблемы применимости механизмов нематериального стимулирования со стороны руководителей предприятий. Сущность этих проблем заключается в том, что для разработки мотивирующих мероприятий требуется глубинное исследование потребностей сотрудников, на которое необходимо затратить существенное количество временных и интеллектуальных ресурсов. В связи с этим, большинство руководителей отдает предпочтение методам денежной мотивации, которые в свою очередь оказывают оперативный, но скоротечный стимулирующий эффект, не осознавая важности нематериальных механизмов, оказывающих полезных эффект в перспективе.

Целью данной работы является анализ и дальнейшее совершенствование механизмов нематериального стимулирования персонала крупного предприятия, занимающего наукоёмкой производственной деятельностью.

Для достижения цели работы необходимо решить следующие задачи:

- 1) Выполнить обзор теоретических основ и современных подходов стимулирования персонала;
- 2) Произвести анализ действующей системы нематериального стимулирования предприятия;
- 3) Разработать мероприятия направленные на совершенствование системы нематериального стимулирования.

Объект исследования – производственный блок «Геология и разработка» корпоративного научно-исследовательского и проектного института (КНИПИ) входящего в структуру одной из крупнейших вертикально-интегрированной нефтегазодобывающей компании Российской Федерации.

В качестве предмета исследования выступает действующая система нематериального стимулирования КНИПИ.

Методы исследования: анализ внутренних локальных нормативных документов, социологический опрос в виде анкетирования, анализ

литературных источников по теме исследования.

Теоретическая основа исследования базируется на результатах работ отечественных и зарубежных исследователей в области мотивации персонала, учебных пособиях, результатах собственных исследований, а также на нормативных документах трудового законодательства Российской Федерации.

Научная новизна заключается в реализации комплексного подхода при оценке мотивирующих и демотивирующих факторов к труду: при анализе уровня мотивации сотрудников учитываются не только прямые факторы нематериального стимулирования, но и косвенные факторы, также оказывающие влияние на мотивацию – организационные и производственные.

Практическая значимость предполагает возможность использования реализованных в работе методов исследования, а также полученных результатов для совершенствования системы нематериального стимулирования предприятий с аналогичной производственной направленностью и схожей организационной структурой.

1 Обзор теоретических основ и современных практических подходов к нематериальному стимулированию персонала

1.1 Сущность и специфика отечественного подход нематериального стимулирования

В любой компании, при необходимости увеличения прибыли возникает актуальный вопрос о вариантах стимулирования и мотивации сотрудников, с целью увеличения их трудовой производительности. Для успешного и эффективного функционирования предприятия менеджмент должен рассматривать стимулирование в качестве приоритетной функции управления персоналом, так как недостаточная мотивация сотрудников приводит к снижению качества выполняемой работы и общей продуктивности. Руководству необходимо понимать значимость влияния корпоративной культуры на уровень мотивации сотрудников, когда работник ощущает принадлежность к компании и считает себя частью коллектива, объединенного общей идеей. В таком случае работник воспринимает цели компании как свои собственные и прикладывает максимальные усилия для их достижения [1].

Нематериальное стимулирование персонала оказывает влияние не только на трудовую продуктивность, реализуя миссию и стратегию организации, но также формирует менталитет и глубинное сознание персонала. Результаты современных исследований в области организационной психологии показывают, что активное внедрение и изучения систем нематериального стимулирования обусловлено тем, что механизмы материального стимулирования в виде увеличения денежного вознаграждения не оказывают на сотрудников стимулирующего эффекта, ввиду чего не происходит увеличения продуктивности и повышения качества работы, выполняемой сотрудниками, как это было прежде. Соответственно, для внедрения или совершенствования системы нематериального стимулирования, менеджменту предприятия необходимо четко представлять теоретические основы и методологические аспекты данного вида управления.

Одним из определений нематериального стимулирования является определение, данное в А.В. Елизаровым и В.В. Лисуковым [2]. По их мнению, под нематериальным стимулированием следует понимать систему способов и форм стимулирования персонала, направленную на удовлетворение психологических, внеэкономических, но также не менее важных и значимых для работников потребностей с целью повышения эффективности их профессиональной деятельности [3].

Менеджмент организации должен четко осознавать, что основой любого успешного предприятия является сотрудник с высоким уровнем личностной мотивации. Безусловно, достойный уровень заработной платы играет важную роль в формировании положительного облика работодателя, но не стоит забывать о нематериальном стимулировании работников, которое является ключевым элементом корпоративной культуры и также способствует эффективному выполнению производственных задач. В оптимальном виде система нематериального стимулирования должны быть тесно взаимосвязана с системой материального (денежного) поощрения персонала [4].

Для высококвалифицированных работников, получающих высокую заработную плату в любой компании, качество и состав механизмов нематериального стимулирования становится определяющим при выборе места работы. В исследованиях зарубежных авторов, которые занимались анализом причин увольнения высококвалифицированных сотрудников, было выявлено, что текучесть персонала снижается, если сотрудник [5]:

- 1) получает поддержку карьерного роста и обладает возможностью продвижения;
- 2) коллеги воспринимают его как зрелого человека, способного внести свой вклад в дело компании;
- 3) получает своевременную информацию о изменениях и проблемах компании;
- 4) имеет возможность обучаться;
- 5) обладает возможностью реализации своего опыта и знаний;

б) имеет конкурентное вознаграждение за свой труд.

Существует большое количество видов нематериального стимулирования, рассмотрим наиболее распространенные виды, объединенные в три группы [6]:

- социально–психологические, в первую очередь это признание в виде личной или общественной похвалы; символические подарки за производственные достижения или творческие результаты; стимулирование путём возложения ответственности, как элемент доверия высшего руководства;

- корпоративно–системные, к ним относятся корпоративная культура в виде участия в различных мероприятиях, организованных предприятием и не связанных с производственной деятельностью; стимулирование гибким графиком рабочего времени, либо дистанционным форматом режима работы, стимулирование корпоративным обучением, как профессиональным, так и личностным;

- социально–бытовые – это социальные льготы, не предусмотренные трудовым кодексом Российской Федерации: к примеру: корпоративное жильё, медицинская страховка, организация питания, корпоративные дошкольные учреждения, корпоративная пенсия, удобная транспортная доступность офиса, аренда спортивных сооружений и компенсация абонементов в группы здоровья.

Объединение механизмов мотивации в отдельные группы зависит как от источника выхода поощрения, так и от принципа формирования поощрений. Влияние на группирование также может оказывать лицо (директор организации), отвечающее за корректное использование поощрений. Группы также могут формироваться на основе вида потребностей которое закрывает то или иное мотивационное мероприятие. Схема такого деления видов нематериального стимулирования изображена на рисунке 1.

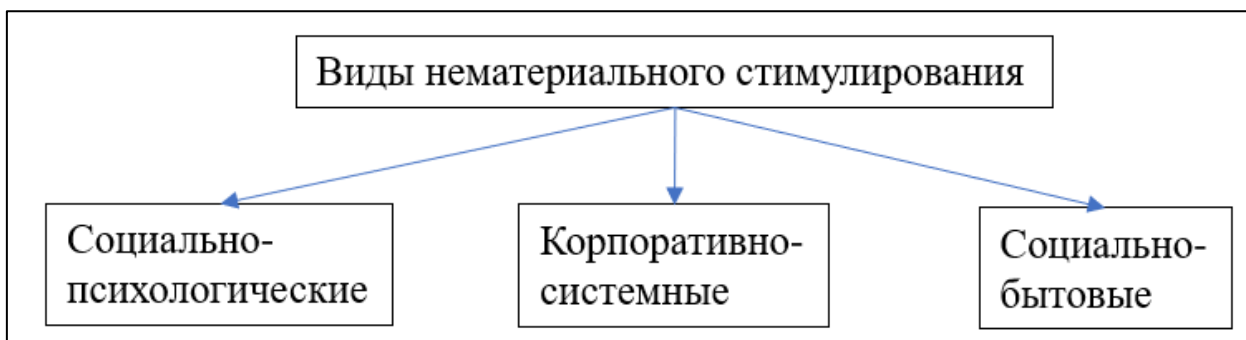


Рисунок 1 – Схема видов нематериального стимулирования предприятия

Корпоративно–системные виды нематериального стимулирования закладываются на начальном этапе создания организации, когда формируются цели, миссия и стратегия предприятия. Их сущность основывается на концепции бизнеса, которой придерживаются владельцы компании. Всю полноту ответственности за функционирование данной группы видов нематериально стимулирование несет высшее руководство организации, которое и принимает решение о её внедрении. К корпоративно–системным видам относится организационное стимулирование, т.е. интенсификация трудовой деятельности, регулирующее поведение работников и зависящее от их удовлетворенности содержанием выполняемого функционала. Организационное стимулирование допускает привлечение персонала к участию в управлении делами компании: сотрудникам предоставляется право голоса при решении определённого круга задач, как правило, социального характера.

Социально–психологические виды нематериального стимулирования воздействуют, прежде всего, на формирование психологического комфорта сотрудников на рабочем месте. Ответственными за функционирование этой группы видов нематериального стимулирования являются линейные руководители, непосредственно работающие с персоналом организации.

Группа социально–бытовых видов стимулирования необходима для оказания помощи и облегчения бытовой жизни сотрудников, чтобы дать им возможность тратить свои силы для решения производственных задач.

Система нематериального стимулирования разрабатывается

персонально для каждой компании в зависимости от ее структуры и вида производственной деятельности, и является обязательным дополнением к материальной система стимулирования труда. Также следует понимать, что механизмы нематериального стимулирования не могут быть универсальными для всех сотрудников компании. В целях группового охвата сотрудников, а также для максимизации влияния стимулирующих механизмов необходимо учитывать основные подходы построения системы мотивации [7]:

1. Доступность – каждый стимул должен быть доступен для всех работников, а условия должны быть понятными для работников.
2. Ощутимость – существует некий предел действенности стимула.
3. Постепенность – материальные стимулы ввиду инфляции подвержены постоянному увеличению, в связи с этим не допускается снижение уровня стимулирования, т.е. нельзя к примеру снижать размер страховой суммы полиса ДМС.

На сегодняшний день менеджменту предприятий приходится решать множество проблем связанных с достижением стратегических целей, привлечением и удержанием высококвалифицированных сотрудников, а также повышением уровня их результативности. Один из вариантов решения проблем такого рода заключается в формировании эффективной системы нематериального стимулирования персонала. Для облегчения понимания, рассмотрим формы нематериального стимулирования в контексте двух групп, которые наиболее популярны в большинстве российских и западных компаний: условия труда и социальная поддержка (табл.1).

Таблица 1 – Инструменты нематериальной мотивации

Направление	Состав
Условия труда	Удаленность места работы, оснащенность рабочего места, безопасность выполняемой работы, транспортная доступность, удобный график работы, корпоративная мобильная связь
Социальная поддержка	Медицинское страхование, корпоративное пенсионное страхование, меры материальной помощи, корпоративная ипотека, санаторное лечение, курортные путевки

Как видно из таблицы 1, каждая группа нематериальной мотивации представлена немалым числом инструментов, это позволяет более вариативно подходить к формированию системы нематериального стимулирования. Однако, несмотря на всё разнообразие мотивационных механизмов, не существует каких-то универсальных систем, применение которых позволит резко повысить мотивацию сотрудников – шаблонной подход к системе мотивации является одной из основных ошибок руководителей. Как правило, система нематериального стимулирования выстраивается «по факту», на основе имеющихся корпоративно-системных инструментов и специфики организации.

Эффективность системы нематериального стимулирования труда определяется следующими факторами [8]:

- сотрудничество работников и руководства при подготовке стимулирующих мероприятий, а также наличие высокого уровня взаимопонимания относительно общих принципов функционирования системы;
- критерии результатов оценки труда должны быть продуманными, обоснованными и приемлемыми для всех сотрудников;
- система мотивирующих мероприятий должны быть понятна и восприниматься положительно теми группами сотрудников, на которых направлено её действие;

- Мероприятия должны стимулировать тот стиль рабочего поведения, который необходим компании;
- При снижении эффективности мероприятий должен иметься механизм их пересмотра;
- Мероприятия должны быть экономические достижимыми для предприятия с точки зрения затраты/полезный эффект.

Также при построении эффективной системы нематериального стимулирования необходимо придерживаться определенных принципов [8]:

Первый принцип. Цели системы нематериального стимулирования должны соответствовать стратегическим целям предприятия, так как один из критериев эффективности системы мотивации заключается в её воздействии на достижение стратегической цели компании. Для этого, изначально, нужно определиться с целями и стратегией компании, а уже на основе этого сформировать систему стимулирования таким образом, чтобы полезный эффект от внедрения способствовал выполнению целей предприятия.

Второй принцип. Учёт ожиданий и потребностей персонала при форматировании механизмов мотивации. Так как большинство авторов теорий мотивации приходят к выводу, что потребности и ожидания существуют параллельно, не противоречат мотивирующим факторам, а взаимно дополняют друг друга. Причём для каждого конкретного сотрудника существует уникальная комбинация мотивирующих факторов и потребность. Именно поэтому важна оценка мотивационных факторов и потребностей персонала.

Третий принцип. Выявление и устранение демотивирующих факторов. К ним можно отнести конфликты между сотрудниками, внутренний дискомфорт, вызванный большим уровнем стресса, постановка недостижимых целей и задач, невыполнением обещаний руководством, отсутствие вознаграждения за индивидуальные успехи и достижения и другие. Все эти факторы снижают уровень мотивации сотрудника, поэтому важно

выявить и устранить демотивирующие факторы путем перераспределения кадровых ресурсов или в рамках периодического обновления системы нематериального стимулирования.

Четвертый принцип. Прозрачность и понятность. Система мотивации должны быть понятна сотруднику, чтобы он мог понять какие усилия должен приложить, чтобы достичь определённого результата и получить за это вознаграждения. К примеру, для получения путевки на санаторно-курортное лечение сотрудник должен отработать не менее 2 лет. В противном случае, если сотрудник не сможет соотнести сколько ему нужно затратить усилий для достижения вознаграждения, то он не будет работать на пределе своих возможностей, ввиду отсутствия мотивации вызванной сложностью расчёта. [7].

Пятый принцип. Своевременная работа механизмов мотивации. Заключается в том, что должны быть установлены определенные во времени и всем известные временные сроки, за которые реализуется мотивирующий эффект. Несоблюдение сроков оказывает обратный демотивирующий эффект, что выражается в потере доверия к работодателю.

Шестой принцип. Комплексирование механизмов мотивации, проявляющееся в максимальном охвате всех возможных социальных групп сотрудников, работающих на предприятии: молодые и зрелые специалисты, мужчины и женщины, сотрудники с детьми и бездетные, занимающиеся интеллектуальным или физическим трудом.

Седьмой принцип. Вовлечение сотрудников в социальные изменения предприятия. К примеру, привлечение сотрудников при формировании коллективного договора между организацией и сотрудниками, с целью юридического закрепления льгот и компенсаций сверх того, что указано в Трудовом Кодексе Российской Федерации.

Необходимо отметить один из важных аспектов нематериального стимулирования, который проявляется в наличие у руководителя высокого *эмоционального интеллекта*. - навыка, отвечающего за успешное межличностное взаимодействие с окружающими. Это очень полезное умение необходимо как рядовому специалисту, так и руководителю, и в том числе для формирования системы нематериального стимулирования труда. Особенность применения эмоционального интеллекта в управлении сотрудниками определяется спецификой выбора нематериальных стимулов: в отличие от инструментов материального стимулирования, которые зависят от фактического наличия у предприятия свободных денежных средств, применение методов морального стимулирования, которым обладает руководитель с развитым эмоциональным интеллектом, позволяет повысить уровень мотивации сотрудника только за счёт психологических приёмов.

Таким образом, успешность реализации стимулирующих мер на предприятии зависит не только от степени профессиональной подготовки управляющего, но и от навыков социальной коммуникации.

Производительность труда имеет чёткую взаимосвязь с уровнем внутренней удовлетворённости персонала, которая в свою очередь характеризуется следующими признаками:

1. Руководство ставит задачи подчинённым в соответствии с их профессиональными компетенциями;
2. Сотрудники понимают какой итоговый результат от них ожидает руководство;
3. Признание успехов и достижений сотрудников со стороны руководства должно быть справедливым и публичным;
4. Линейный руководитель поддерживает сотрудников и проявляет заинтересованность в их профессиональном и карьерном развитии.

1.2 Основные теории мотивации и стимулирования

С целью повышения уровня мотивации сотрудников к труду необходимо понимание основных психологических закономерностей, способствующих его изменению. Базисом нематериального стимулирования в обобщённой системе мотивации является структура человеческих потребностей. Для определения конкретных направлений в области нематериального стимулирования применяются различные теории мотивации, однако в большинстве случаев, при формировании стимулирующих мероприятий, ввиду своей универсальности, применяется содержательная теория мотивации Абрахама Маслоу и двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.

Сущность теории мотивации А.Маслоу заключается в том, что потребности сотрудников делятся на первичные и вторичные, которые в свою очередь объединяются в иерархическую структуру из пяти уровней в виде пирамиды (рис.2): в основании пирамиды располагаются базовые потребности, на вершине пирамиды располагаются потребности личностного роста.



Рисунок 2 – Схематическое изображение пирамиды Маслоу

Рассмотрим подробнее каждый из уровней пирамиды Маслоу:

Первый уровень (базовый) – это физиологические потребности, удовлетворить которые необходимо для поддержания жизнедеятельности. К ним относятся потребности в питании, отдыхе, жилище и средствах существования. Потребности данного уровня удовлетворяются в первую очередь, так как переход на более высокие уровни потребностей осуществляется только в том случае, если были удовлетворены потребности нижних уровней.

Второй уровень – это потребности в безопасности, а именно потребности в защите от физической и психологической угрозы со стороны среды и в уверенности в том, что в будущем будут удовлетворены физиологические потребности. Важно различать психологическую и физическую. К психологической безопасности относится всё, что связано с уверенностью в завтрашнем дне, а именно надежное место работы, гарантированная занятость, пенсионные выплаты. К физической безопасности относятся факторы, оказывающие вредное воздействие на здоровье сотрудника, например безопасное рабочее место.

Третий уровень – это социальные потребности или потребности в причастности, принадлежности, в принятии коллективном и социальном взаимодействии. Данная потребность имеет очень важное значение, так как ее удовлетворение оказывает весомое влияние на мотивацию сотрудников, ввиду биологической потребности человека к социализации, общению и созданию отношений в коллективе [7].

Четвертый уровень – это потребности в самоуважении, компетентности, достижениях, признании и уважении со стороны других людей. Удовлетворение такого рода потребностей проявляется выражении символического отношения к статусу сотрудника: наличие персонального секретаря, служебного транспорта, признание профессионализма со стороны коллег.

Пятый уровень (наивысший) – потребность в реализации своего потенциала возможностей и в росте как личности. Сотрудники с выраженной потребностью в самоактуализации являются очень ценным кадровым ресурсом для компании. Они обладают огромным желанием реализовать свои профессиональные качества, как правило достигают высоких производственных результатов, получают моральное удовлетворение от решения сложных задач, дающих им личностное развитие. Сотрудники, у которых удовлетворены наивысшие потребности всегда изыскивают для новые пути развития и заинтересованы в достижении поставленных руководством целей.

К ключевым особенностям теории мотивации А. Маслоу можно отнести следующее:

- Основным мотиватором поведения человека является нижняя в иерархической структуре неудовлетворенная потребность;
- После удовлетворения потребности ее мотивирующее воздействие прекращается.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга предполагает, что уровень мотивации сотрудников зависит от факторов, которые влияют на их удовлетворённость и неудовлетворённость. На основе собственных статистических исследований Ф. Герцберг разделил факторы мотивации на две группы:

- Гигиенические факторы – факторы, удерживающие на работе;
- Мотивационные факторы – факторы, мотивирующие к работе.

Рассмотрим более детально какие факторы относятся к выделяемым Ф. Герцбергом группам (табл.2):

Таблица 2 – Факторы мотивации теории Герцберга

№	Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
1	Условия труда	Профессиональный рост
2	График рабочего времени	Карьерный рост
3	Межличностные отношения в коллективе	Возложение ответственности
4	Контроль и обратная связь	Общественное признание достижений
5	Корпоративная политика	Реализация личностного потенциала

Гигиенические факторы имеют чёткую связь с рабочей средой, поэтому отсутствие или недостаток этих факторов способствует росту уровня неудовлетворённости сотрудника выполняемой работой. В то же время полное удовлетворение гигиенических факторов не побуждает сотрудника к дальнейшему развитию: иными словами, эти факторы не дают положительных результатов, но предотвращают появление отрицательных.

Мотивационные факторы являются глубинными, так напрямую связаны с характером и сутью выполняемой сотрудниками работы. Отсутствие мотивационных факторов в повседневной жизни сотрудников не приводит к неудовлетворению сотрудников работой, однако их наличие мотивирует сотрудников на саморазвитие и в целом повышает производственную эффективность.

Особенность теории мотивации Ф. Герцберга заключается в том, что факторы удовлетворённости и неудовлетворённости не связаны друг с другом, и действуют независимо – это проявляется в том, что отсутствие удовлетворенности ещё не означает, что сотрудники недовольны своей работой, и наоборот – отсутствие неудовлетворенности не является свидетельством того, что сотрудники всем довольны.

Для эффективного применения теории Ф. Герцберга в кадровом управлении необходимо в первую очередь уделить внимание гигиеническим факторам и удовлетворить их до минимально необходимого уровня, а

остальные усилия направить на определение мотивационных факторов и постараться достичь максимального уровня их удовлетворения.

Таким образом, для оказания эффективного влияния на мотивацию персонала руководителю компании необходимо знать и понимать, потребности каких уровней удовлетворены в настоящее время у отдельных сотрудников и коллектива в целом, а также какие факторы вызывают у них удовлетворённость работой, а какие являются демотиваторами, прямыми или косвенными.

1.3 Зарубежный опыт систем нематериального стимулирования

Если обратиться к мировой практике формирования систем нематериального стимулирования, то можно выделить три основные модели формирования системы мотивации: американская, европейская и японская. При этом наибольших успехов в мировой практике мотивирования сотрудников достигли США и Япония [9].

Главная цель кадрового *менеджмента в Японии* заключается в коллективном достижении результата, и основывается на коллективистской системе ценностей. Соответственно принцип групповой ответственности лежит в основе работы персонала японских компаний.

Основными преимуществами мотивационной системы Японии являются гарантия занятости сотрудника вплоть до пенсионного возраста;

Далее рассмотрим действующие на японских предприятиях механизмы нематериального стимулирования персонала:

- систематическое повышение компетенций сотрудника (обучение) за счёт работодателя;
- работодатель предоставляет беспроцентный кредит для своих сотрудников;
- предприятия компенсируют расходы по оплате обучения детей сотрудников в старшей школе;

- для сотрудников и их семей могут компенсировать посещение фитнес-центров;
- гибкий рабочий график или сокращённый рабочий день для сотрудников с детьми;

Таким образом, можно отметить, что концепция японской системы нематериального стимулирования предполагает существенные затраты на развитие и мотивацию сотрудника, но при этом направлена формирование у сотрудника преданности и лояльности конкретной компании, с целью его использования с максимальной эффективностью и в долгосрочной перспективе.

Противоположностью японской модели является американская модель нематериального стимулирования, построенная на индивидуалистической системе ценностей [10].

Главная цель *американских компаний* заключается в максимизации прибыли. Величина роста прибыли организации напрямую зависит от темпов роста производительности труда персонала, поэтому мотивационные механизмы сформированы для каждого сотрудника.

В США существует огромное количество различных видов нематериального вознаграждения. Рассмотрим наиболее распространённые:

- Льготы, связанные с графиком работы, а именно возможность гибкого графика, либо дистанционный формат работы. Кроме того, в качестве льготы рассматривается возможность ухода сотрудника в декретный отпуск. Также, в развитых компаниях практикуется система «банка нерабочих дней», когда сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, когда он может не работать без указания причин, на своё усмотрение;
- Материальные нефинансовые вознаграждения. К ним можно отнести подарки к государственным праздникам. Однако наиболее существенным и важным с точки зрения сотрудника является оплата работодателем медицинской страховки.

- Общекорпоративные мероприятия не касающиеся непосредственно работы. Это как правило корпоративные праздники посвященные значимым для компании события.

- Вознаграждения признательности. Категория нематериальных вознаграждений, направленных на оказание знака внимания и признательности со стороны компании, к примеру в компании Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка развлечений Disney Land окна кафе посвящают наиболее ценным работникам.

- Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве лектора, предложения участвовать в более интересном или материально выгодном проекте.

- Вознаграждения, связанные с изменением уровня комфорта рабочего места. В этот блок входят такие мероприятия как: найм личного секретаря, предоставление служебного автомобиля или изменение оснащённости рабочего места.

Вкратце, про американскую концепцию формирования системы нематериального стимулирования можно отметить, что она направлена на удовлетворение всех уровней потребностей индивида – от базовых потребностей до наивысших, причём удовлетворение потребностей напрямую зависит от персонального вклада сотрудника в производственный результат, что в полной мере соотносится с действующей в США системе ценностей.

Европейский подход к формированию системы нематериального стимулирования характеризуются накопленным опытом применения многообразных форм стимулирования. Основной акцент при формировании мотивационных мероприятий направлен на предоставление социальных гарантий, так, к примеру, в Нидерландах, при необходимости сотруднику выделяется два оплаченных часа на посещение врача.

В качестве уникальных особенностей европейской системы стимулирования можно рассмотреть возможность участия сотрудников в оперативном управлении производством.

В общем случае европейский подход к формированию механизмов стимулирования достаточно тесно пересекается с отечественными механизмами, ввиду территориальной близости рассматриваемых регионов и продолжительных обоюдных заимствований лучших практик.

Промежуточный вывод к первой главе

Подводя итог выполненному обзору современных практических подходов к нематериальному стимулированию персонала, как отечественных, так и зарубежных компаний, можно сделать вывод, что универсального подхода к формированию мотивационных мероприятий не существует. Выбор тех или иных видов нематериального стимулирования зависит от множества факторов. В то же время, проанализировав составляющие систем мотивации различных регионов, подходы к их созданию и принципы, можно выделить ключевые аспекты, которые необходимо учитывать при разработке механизмов мотивации, а именно:

- Реализуемые мероприятия должны соответствовать миссии и стратегическим целям компании;
- Мероприятия должны отвечать принципам экономической эффективности;
- Выбор инструментов мотивации должен базироваться на лучших мировых практиках;
- Система мотивации должна быть понятной и ориентированной на все группы сотрудников;
- При формировании системы должны учитываться культурные особенности страны.

2 Анализ действующей системы нематериального стимулирования предприятия

2.1 Описание и характеристика объекта исследования

Рассматриваемый в качестве объекта исследования корпоративный научно-исследовательский институт (КНИПИ) входит в структуру одной из крупнейших нефтедобывающих компаний Российской Федерации и осуществляет деятельность на территории Томской области.

Институт образован в 1986 году на базе нескольких научных и производственных предприятий, расположенных в Томской области. Общая численность персонала на конец 2022 г. составляет свыше 1700 человек: более 95% сотрудников имеет высшее образование, 50 сотрудников имеют научную степень.

Миссия института - оказание полного цикла научно-исследовательских и проектных услуг на современном технологическом уровне для обеспечения безопасной и эффективной работы предприятий нефтегазового комплекса.

Видение – институт, это ведущий КНИПИ, обеспечивающий комплексное научное и проектное сопровождение предприятий нефтегазового комплекса.

С точки зрения жизненного цикла предприятия институту соответствует *стадия зрелости*, так как уже определена миссия предприятия, стабилизированы и нормированы производственные бизнес-процессы, определены принципы производственной деятельности и стратегические цели развития, рассмотрим их более детально:

К основным стратегическим направлениям института относятся:

- укрепление лидирующих позиций по направлению деятельности;
- расширение спектра предоставляемых услуг;
- максимальная цифровизация и автоматизация процессов;
- выход и устойчивое развитие на международных рынках.

Производственная деятельности института базируется на следующих основополагающих принципах:

- неукоснительное соблюдение законодательства и корпоративных стандартов;
- долгосрочные, плодотворные и взаимовыгодные отношения с заинтересованными сторонами;
- стремление к безупречному качеству работ как залог успеха;
- постоянное совершенствование и повышение эффективности деятельности;
- использование передовых знаний, технологий и методов в работе и в применяемых решениях;
- обеспечение безопасности, охраны труда, здоровья и окружающей среды;
- забота об интересах и репутации компании в целом и института в частности;
- гарантия высокого уровня профессионализма и компетентности работников института;
- открытость новым идеям, поощрение новаторства и инициативы;
- накопление и преумножение знаний и опыта как основного интеллектуального ресурса института;
- уважение личных прав и интересов наших работников, предоставление равных возможностей;
- социальные гарантии и забота о работниках как о главной ценности и капитале института.

В географию деятельности института входят Западная и Восточная Сибирь, Заполярье, Дальний Восток, Волго-Уральский регион.

Производственная деятельность института заключается в выполнении полного цикла проектных, научно-исследовательских, а также изыскательских

работ для предприятий нефтегазового комплекса, и представлена следующими видами:

- Подготовка проектно-сметной документации на обустройство месторождений;
- Концептуальное и интегрированное проектирование;
- Лабораторные исследования керна и пластовых флюидов;
- Разработка программ ГРП (геологоразведочных работ);
- Проектирование и мониторинг разработки месторождений нефти и газа;
- Проекты строительства скважин;
- Инженерные изыскания;
- Авторский надзор;
- Экологический мониторинг.

Основные направления деятельности института сгруппированы в отдельные производственные блоки:

- геология и разработка месторождений нефти и газа (блок ГиР);
- проектирование и обустройство месторождений нефти и газа (блок ПОМ);
- лабораторные исследования керна (блок ЛИ);
- концептуальное проектирование (блок КП);
- инженерные изыскания (блок ИИ).

Касательно обзора экономических показателей работы предприятия необходимо отметить, что объективная оценка экономической эффективности предприятия затруднительна ввиду того, что экономическая отчётность за прошедшие периоды составляет коммерческую тайну, и следовательно, не отображается в открытых источниках информации. В связи с этим для подготовки экономической части отчёта по практике была использована информация, приведённая на стендовых докладах (рис. 3, 4):

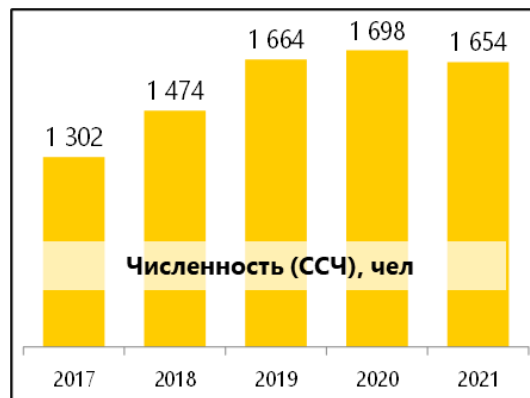


Рисунок 3 – Среднесписочная численность предприятия за пятилетний период

Из рис. 3 видно, что за период 2017–2021 гг. штатная численность возросла в среднем на 20%.

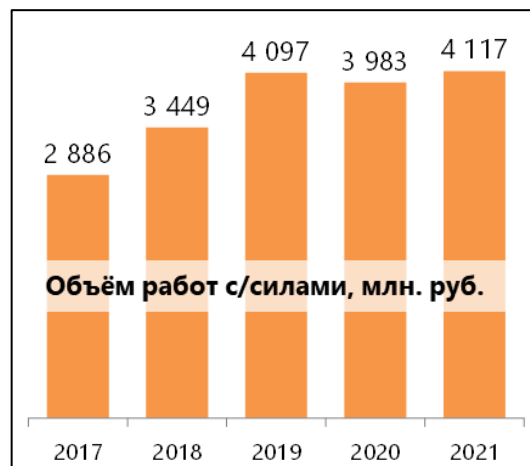


Рисунок 4 – Объём выполненных работ собственными силами за пятилетний период

Из рис. 4. можно сделать вывод, о существенном наращивании объёма выполненных работ собственными силами за период 2017–2021 гг., причём средний прирост за 2019–2021 гг. по сравнению с 2017 годом составляет более 60 %.

В условиях постоянства макроэкономических параметров в указанном периоде, при увеличении штатной численности на 20%, удалось добиться роста объёма выполненных работ в 60%, что в свою очередь указывает на рост удельной выработки труда персонала. Данный факт можно рассматривать как показатель эффективности менеджмента предприятия и выбранной стратегии развития института.

2.2 Обзор организационной структуры предприятия и анализ бизнес-процессов

В институте реализована вертикально-интегрированная структура управления предприятием. Единоличный исполняющий орган – генеральный директор. В прямом подчинении у генерального директора находятся его заместители, отвечающие за конкретное производственное направление деятельности института (ЗГД по блокам), а также заместители, отвечающие за направления, осуществляющие поддержку бизнес-процессов: ЗГД по экономике и финансам, ЗГД по безопасности, ЗГД по персоналу.

Институт обладает многокомпонентной организационной структурой, однако детальное рассмотрение всех структурных блоков не является предметом исследования данной работы, в связи с этим рассмотрим детально только один блок - «Геология и Разработка». Фрагмент схемы организационной структуры по блоку ГиР представлена на рис.5:

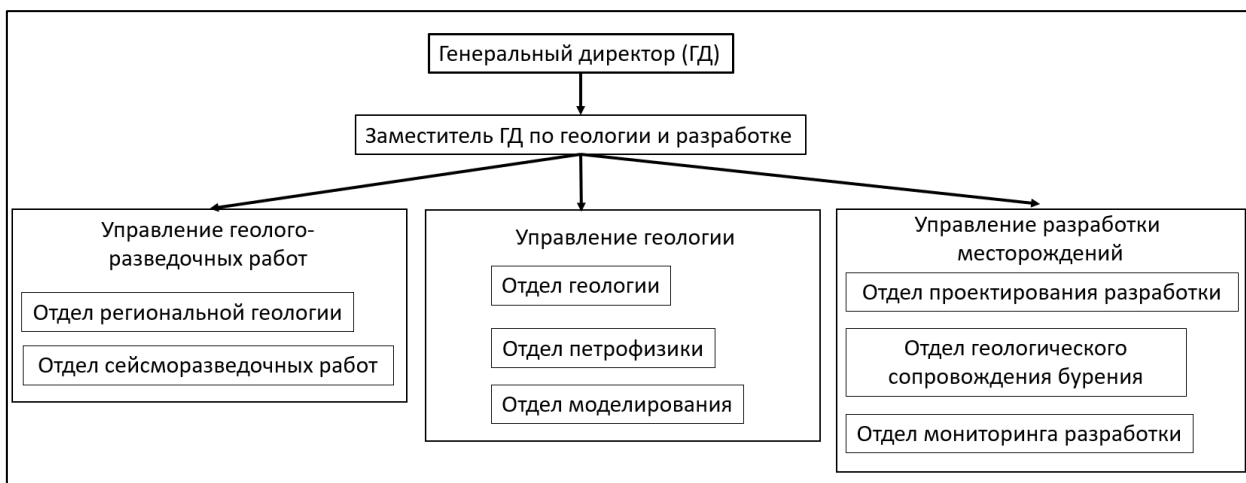


Рисунок 5 – Фрагмент схемы организационной структуры по блоку ГиР

Из предоставленного фрагмента организационной схемы видно, что блок ГиР включает в себя три управления. Руководителем блока является заместитель генерального директора, в его непосредственном подчинении находятся начальники каждого из управлений. В свою очередь, начальникам управления линейно подчиняются начальники отделов. Минимальная производственная единица - отдел.

Необходимо отметить, что в штатном расписании института имеется должность главного специалиста, относящаяся к категории руководителей, но имеющая существенные ограничения в части своих управленческих прав и обязанностей: главный специалист является функциональным руководителем, и осуществляет функции менеджера в пределах определённой проектной группы, назначается руководителем на определённый срок, как правило на срок выполнения проекта.

Основная часть персонала представлена рядовыми исполнителями, которые по умолчанию подчиняются непосредственному (линейному) руководителю в рамках минимальной производственной единицы, но при необходимости могут быть в функциональном подчинении главному специалисту.

Структура управленческого персонала представлена тремя уровнями руководителей (рис.6):

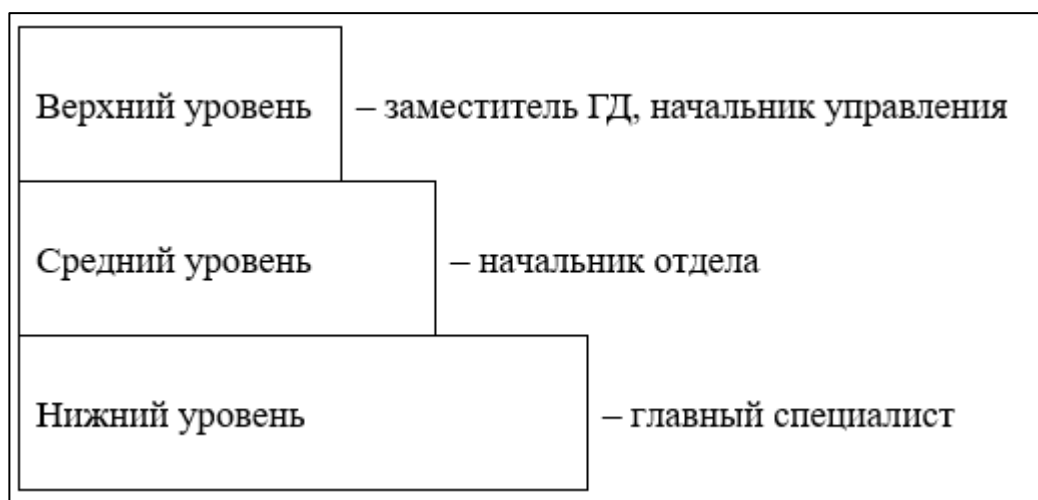


Рисунок 6 – Уровни руководителей в структуре менеджмента

Для каждого из руководителей определён уровень менеджмента, в котором он осуществляет свою деятельность:

- руководители верхнего уровня занимаются стратегическим менеджментом;
- руководители среднего уровня занимаются тактическим менеджментом;

- руководители нижнего уровня отвечают за оперативный менеджмент.

Численный состав управлений имеет следующий вид (табл.3):

Таблица 3 – Численность управлений блока ГиР

Подразделение	Общая численность, чел.	Руководители, чел.		
		Верхний уровень	Средний уровень	Нижний уровень
Управление ГРР	20	1	2	2
Управление геологии	35	1	3	5
Управление разработки месторождений	40	1	3	7

Исходя из данных, представленных в таблице 3 можно сделать вывод, что количество руководителей в каждом из управлений соответствует нормативу численности (когда на 1 руководителя приходится в среднем 4–5 сотрудников) необходимому для выполнения наукоёмких производственных задач и требующих усиленного контроля за ходом их выполнения.

Далее переходим к рассмотрению бизнес-процессов института. Ввиду широкого спектра выполняемых институтом работ произвести детальное описание всех имеющихся бизнес-процессов, в рамках данной работы, весьма затруднительно. В связи этим, в качестве примера, рассмотрим один из ключевых бизнес-процессов блока ГиР, а именно: *«Подсчёт запасов углеводородов и технико-экономическое обоснование (ТЭО) коэффициента извлечения нефти/газа (КИН/КИГ)»*.

Основная цель данного бизнес-процесса заключается:

- в количественной оценке имеющихся на месторождении запасов нефти и/или растворенного газа;
- формировании стратегии разработки месторождения, т.е. с помощью каких мероприятий и технических средств возможно с максимальной эффективностью и рентабельностью осуществлять добычу углеводородов.

Основой для выполнения проектных работ по данному бизнес-процессу является априорная информация, предоставляемая заказчиком работы и полученная в результате изучения месторождения, которая включает в себя:

- результаты геологоразведочных работ;
- результаты бурения скважин;
- результаты лабораторных исследований керна;
- результаты исследований проб пластовых флюидов;
- результаты работы действующего фонда скважин.

Исходная информация представляет собой существенный объём разноплановых видов исследований по месторождению, накопленный в течение продолжительного периода времени. Именно обработка и анализ данной информации позволяет достичь заявленных целей бизнес-процесса.

Для реализации рассматриваемого бизнес-процесса привлекаются специалисты всех трёх управлений блока ГиР, а ключевыми подразделениями, задействованными для целей проектирования, являются:

- отдел геологии;
- отдел сейсморазведочных работ;
- отдел петрофизики;
- отдел моделирования;
- отдел проектирования разработки.

Количество и функциональная направленность задействованных в проектировании подразделений указывает масштабность и многокомпонентность реализуемого бизнес-процесса.

Для упрощённого понимания, представим рассматриваемый бизнес-процесс в виде блок-схемы, включающей в себя основные этапы проектирования (рис.7):

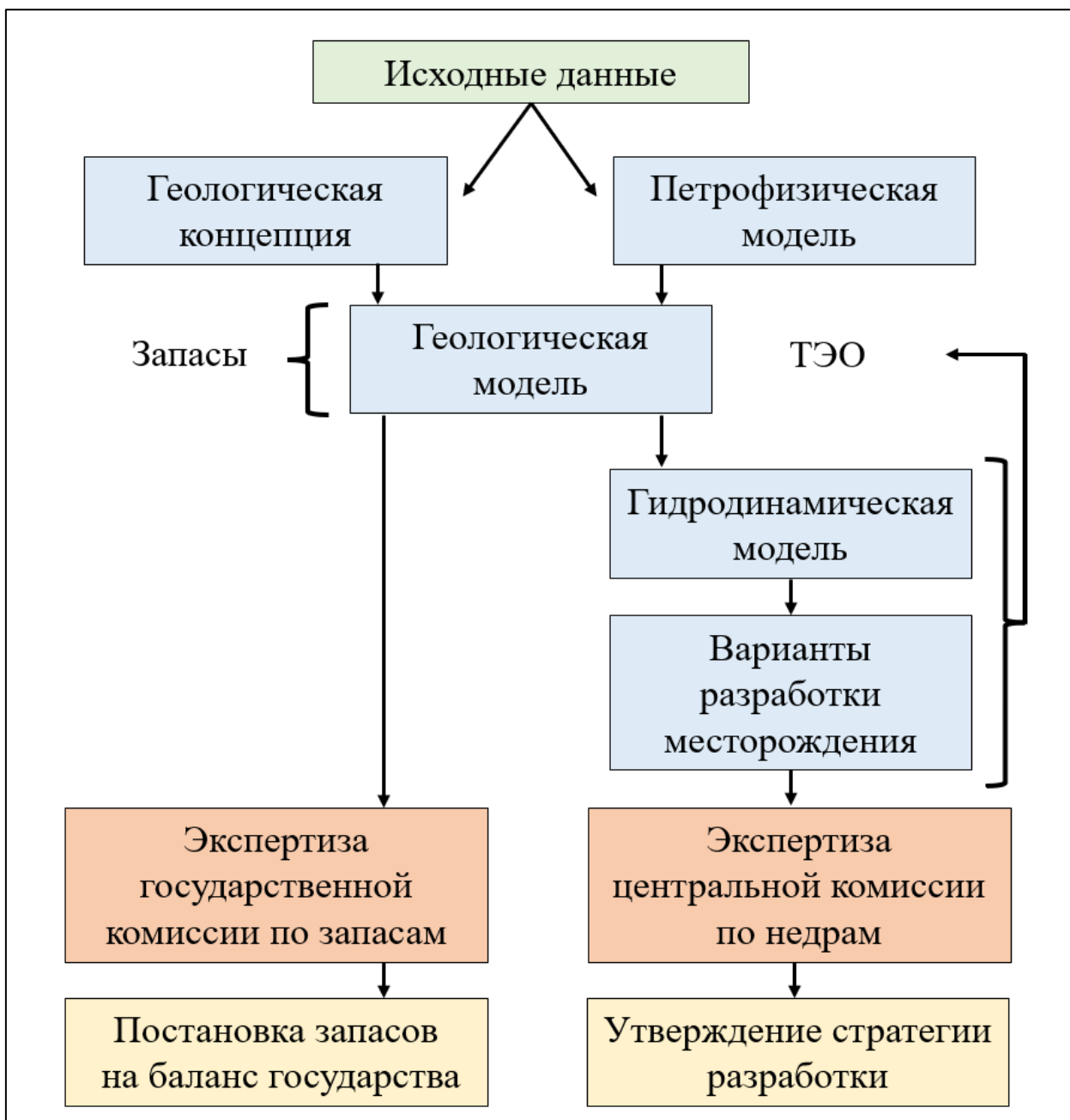


Рисунок 7 – Упрощённая блок-схема бизнес-процесса «ПЗ и ТЭО КИН»

Далее, более детально разберем особенности выполнения отдельных этапов проектирования, задействованные подразделения для их выполнения.

После получения исходных данных от недропользователя месторождения, специалисты отдела геологии и отдела петрофизики параллельно приступают к выполнению своих этапов работы:

- в рамках геологической концепции формируется представление о залежи углеводородов (тип и конфигурация залежи, стратиграфическая принадлежность);

– в рамках петрофизической модели производится оценка фильтрационно-емкостных свойств пород-коллекторов, слагающих залежь, определяются эффективные толщины, нефтегазонасыщенность.

На основе полученных результатов обоснования геологической концепции и петрофизической модели специалистам отдела геологического моделирования формируется объёмная геологическая модель: определяется площадь залежи углеводородов, её средняя толщина, количество нефти в поровом объёме пород. Итоговым результатом построения геологической модели являются геологические запасы углеводородов в пределах рассматриваемого месторождения. Данный этап является заключительным при оценке запасов, после его завершения результаты оценки запасов передаются на экспертизу в государственную комиссию по запасам. В случае успешного прохождения государственной экспертизы запасы углеводородов подлежат постановке на государственный баланс, а недропользователь получает право на их добычу.

После формирования геологической модели месторождения, специалистами отдела моделирования, совместно со специалистами отдела разработки месторождений формируется гидродинамическая модель месторождения: определяются базовые параметры залежи, необходимые для обоснования стратегии разработки месторождения (пластовое давление, особенности гидродинамического режима залежи). На основе гидродинамической модели специалисты отдела разработки месторождений формируют варианты разработки: оптимальные с экономической точки зрения варианты расположения эксплуатационных добывающих и нагнетательных скважин, проектные мероприятия, повышающие нефтеотдачу скважин. Данный этап является заключительным в части технико-экономического обоснования, после его завершения результаты проектирования передаются в центральную комиссию по недрам. В случае успешного прохождения государственной экспертизы недропользователь получает право на освоение

месторождения (строительство кустовых площадок и прочей инфраструктуры).

Исходя из изложенного описания, рассматриваемый бизнес-процесс можно охарактеризовать как линейно-последовательный процесс проектирования, когда от результатов выполнения предыдущих этапов зависит результат последующих этапов.

К плюсам данного проектного подхода можно отнести четко обозначенный алгоритм проектирования, а также наличие промежуточных этапов, позволяющих контролировать отдельные блоки проекта.

К минусам рассматриваемого проектного подхода можно отнести высокую зависимость от качества выполнения отдельных блоков проекта: в случае обнаружения ошибки или внесения изменений в проектную деятельность, возникает необходимость пересмотра результатов проектирования в последующих блоках, причем внесение изменений в начальные блоки проектирования приводит к существенному изменению результатов проектирования финальных блоков.

2.3 Анализ системы нематериального стимулирования

Как указывалось ранее, институт представляет собой зрелое предприятие, входящее в состав крупной вертикальной интегрированной компании, и, следовательно, обладает хорошо развитой системой нематериального стимулирования.

Рассмотрим основные механизмы нематериального стимулирования института, предварительно объединив методы в группы с учётом их направленности (табл.4):

Таблица 4 – Методы нематериального стимулирования в системе управления персоналом

Группа	Метод	Ожидаемый эффект
Корпоративно-системные методы	Групповые спортивные игры	Командообразование
	Групповые интеллектуальные игры	Психоэмоциональная разгрузка
	Ежегодный конкурс «Лучший специалист» и «Лучшее подразделение»	Признание успехов и достижений сотрудников
	Мероприятия, посвященные отраслевым праздникам	Формирование корпоративной культуры, причастность
	Корпоративное обучение	Повышение уровня компетенций
	Программа развития молодых специалистов	Адаптация и развитие молодых специалистов
	Программа кадрового резерва	Развитие зрелых специалистов
	Гибкий график, дистанционный режим работы	Повышение трудовой эффективности

Продолжение таблицы 4.

Группа	Метод	Ожидаемый эффект
Социально-бытовые методы	Программа добровольного медицинского страхования	Оперативное устранение проблем со здоровьем
	Ежегодные скрининговые исследования основных онкологических и сердечно-сосудистых заболеваний	Предотвращение заболеваний
	Ежегодное неинвазивное пренатальное тестирование для женщин планирующих рождение детей	Развитие человеческих ресурсов
	Программа санаторно-курортного лечения	Оздоровление
	Аренда спортивных залов и бассейнов	Поддержание здорового образа жизни
	Льготное ипотечное кредитование	Удовлетворение базовых потребностей сотрудников

В таблицу 4 не вошли социально-психологические методы, которые также применяются в институте и являются частью системы нематериального стимулирования — это обуславливается тем, что данная группа методов не поддается нормативному регулированию, так как зависит в первую очередь от эмоционального интеллекта руководителя.

С целью определения эффективности действующей системы нематериального стимулирования, и её соответствия мотивационным потребностям сотрудников, было выполнено социологическое исследование, в котором приняло участие 52 сотрудника блока ГиР (около 55% от общей численности блока), позволяет признать представительность полученных результатов.

Социологическое исследование проводилось в виде анкетирования, включающего в себя 5 вопросов, не связанных с денежной мотивацией. Каждому респонденту в ходе анкетирования требовалось расположить ответы в порядке важности, от наиболее важного к менее важному, на его собственное усмотрение. Дополнительно после прохождения опроса, с целью повышения валидности ответов, с респондентом проводилось короткое уточняющее интервью включающего в себя два вопроса: что респондент понимает под своими ответами, и его аргументация в пользу выбора.

Вопросы и результаты опроса представлены далее (рис. 8–12):

1) Расположите факторы нематериального стимулирования в порядке:

А) Социальный пакет

Б) Условия труда и рабочего времени

В) Отношения с коллективом и руководством (рабочая атмосфера)

Г) Возможность карьерного роста

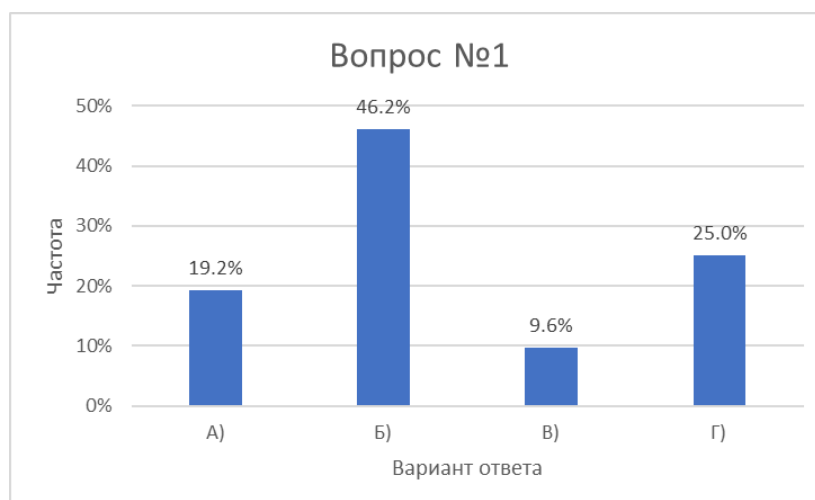


Рисунок 8 – Результаты ответа на вопрос №1

2) *Расположите факторы, стимулирующие трудовую активность в порядке Вашей значимости:*

- А) Повышение квалификации
- Б) Режим нормированного рабочего времени (отсутствие переработок)
- В) Корпоративные мероприятия
- Г) Благодарность руководства

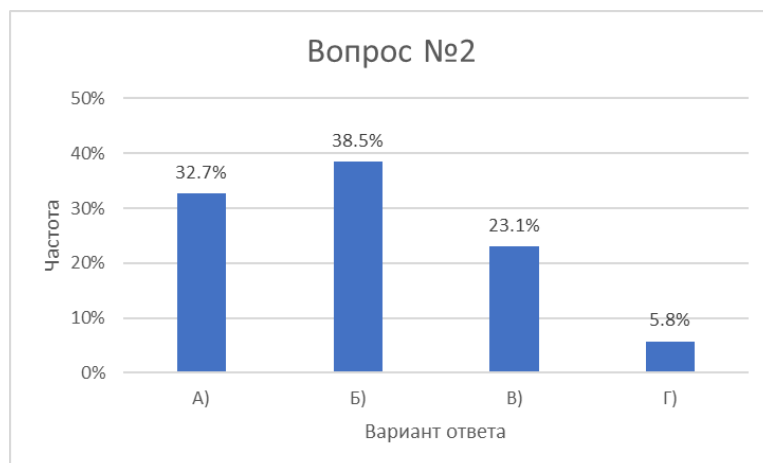


Рисунок 9 – Результаты ответов на вопрос №2

3) *Основная причина проявления сотрудниками инициативы — это:*

- А) Руководство учитывает предложения сотрудников
- Б) Руководство помогает сотруднику развиваться
- В) Руководство следит за режимом рабочего времени
- Г) Руководство создает рабочую атмосферу

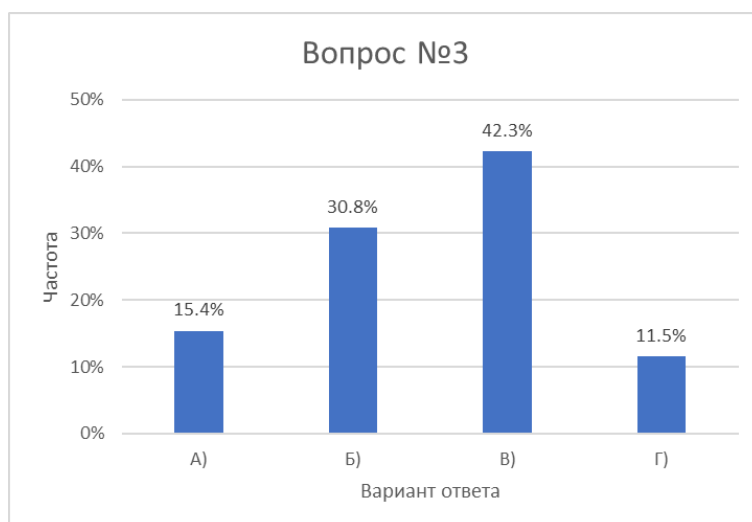


Рисунок 10 – Результаты ответов на вопрос №3

4) *Ключевые демотивирующие факторы на Ваш взгляд:*

- А) Переработка трудового времени
- Б) Работа без дальнейшей реализации результата (работа в «стол»)
- В) Отсутствие работы надо ошибками
- Г) Напряжённая обстановка в коллективе

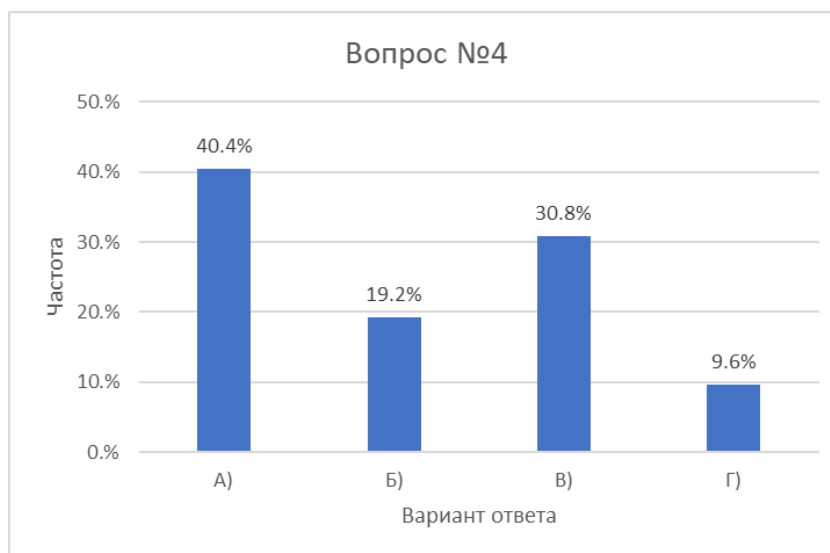


Рисунок 11 – Результаты ответов на вопрос №4

5) *Выберите наиболее близкие Вам характеристики места работы:*

- А) Удобный график
- Б) Имеются варианты горизонтального и вертикального развития
- В) Доброжелательное руководство, коллектив
- Г) Социальная защищённость, престижность компании

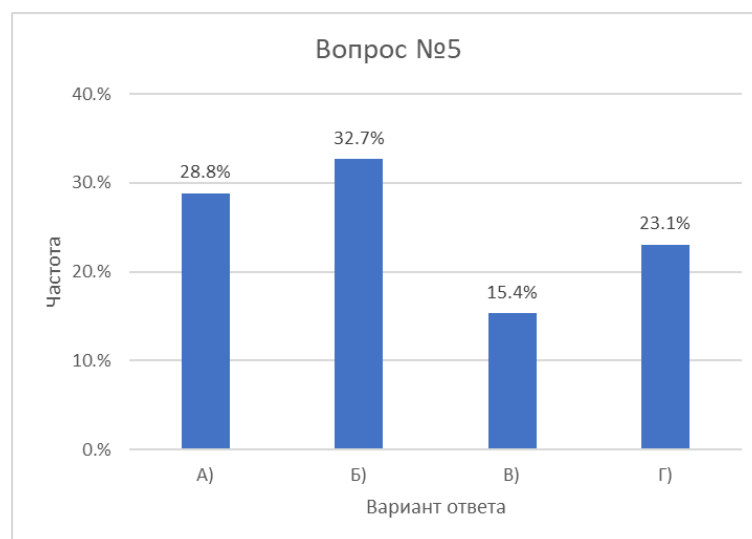


Рисунок 12 – Результаты ответов на вопрос №2

Обобщённая статистика ответов по проведённому анкетированию приведена в таблице 5:

Таблица 5 – Статистика ответов на соц. опрос

	Количество ответов в порядке приоритета			
	А	Б	В	Г
Вопрос 1	10	24	5	13
Вопрос 2	17	20	12	3
Вопрос 3	8	16	22	6
Вопрос 4	21	10	16	5
Вопрос 5	15	17	8	12

Если рассмотреть результаты социологического исследования сквозь призму мотивационной теории Ф. Герцберга, то станет очевидным, что респонденты в приоритетном порядке уделили внимание двум группам мотивационных факторов:

- гигиенические факторы – условия труда и график рабочего времени, переработка трудового времени, а также контроль выполненной работы;
- мотивационные факторы – межличностные отношения, карьерный рост, возможность профессионального развития.

Однако особое внимание необходимо уделить результатам краткого интервью, проведённого после анкетирования: большинство сотрудников положительно охарактеризовали объём и качество действующих механизмов нематериального стимулирования компании, но в то же время отметили наличие демотивирующего фактора, проявляющего в виде работы сверх установленного норматива рабочего времени, ввиду неоптимального бизнес-процесса: переработка возникает ввиду необходимости устранения замечаний или ошибок, выполненных на различных этапах проектирования. Из-за этого, положительный мотивирующий эффект оказывают механизмы нематериального стимулирования, направленные на удовлетворение потребностей низших уровней, который является кратковременным и малоэффективным. При этом возникает проблема использования механизмов

мотивации, направленных на удовлетворение высших потребностей – механизмы мотивации в системе стимулирования реализованы, а использовать сотруднику из невозможно, ввиду отсутствия временных и морально-психологических ресурсов.

Промежуточный вывод к второй главе

В ходе анализа действующей на предприятии системы нематериального стимулирования было установлено, что количество и направленность реализованных механизмов мотивации соответствует основным мотивационным потребностям сотрудников, и подтверждается результатам социологического исследования.

На основе краткого интервью, проведённого с сотрудниками после анкетирования, было выявлено наличие гигиенического фактора, в виде временной переработки, отрицательным образом влияющего на удовлетворённость сотрудников, который в свою очередь препятствует использованию имеющихся в системе механизмов удовлетворения высших потребностей сотрудников. Респонденты отмечают, что на их взгляд периодическая временная переработка: способствует развитию профессионального выгорания и приводит к снижению качества выполняемой работы; препятствует личностному совершенствованию; нарушает биологический ритм жизни, что в свою очередь отрицательным образом сказывается на состоянии здоровья.

3 Разработка мероприятий совершенствования системы нематериального стимулирования предприятия

3.1 Разработка компенсирующих мероприятий

Принимая во внимание наличие во внутренней корпоративной среде демотивирующего фактора, связанного с производственной деятельностью сотрудников, совершенствование системы нематериального стимулирования необходимо рассматривать в контексте совершенствования бизнес-процессов, так как использование рядовых нематериальных способов повышения мотивации, затрагивающих базовые потребности сотрудников, не окажет должного успеха в решении выявленной проблемы. Именно поэтому, необходимо реализовать комплексное решение, направленное в первую очередь на оптимизацию бизнес-процессов, и вторично на усиление имеющихся механизмов нематериального стимулирования.

Основной причиной трудовой работы сотрудников сверх норматива рабочего времени сотрудников является отсутствие детального контроля на промежуточных этапах проектирования: ответственные исполнители по каждому из этапов не имеют функционального права самостоятельно рецензировать собственную работу, в связи с этим функцию рецензирования выполняют линейные руководители профильных подразделений, не освобождаясь при этом от выполнения своих управленческих обязанностей. Такой методический подход допустим в условиях выполнения небольшого объёма работ, однако, в условиях высокой интенсивности проектирования, когда выполняются большие объёмы работ в сжатые сроки, применение данного подхода приводит к психоэмоциональной перегрузке линейного руководителя, что проявляется в смещении внимания со своих прямых функциональных обязанностей в сторону проведения экспертизы работ подчинённых. В условиях ограниченного времени экспертиза выполняется с недостаточным уровнем проработки. Помимо этого, линейный руководитель является заинтересованным лицом, так как функционально отвечает за проектный менеджмент: профильный этап должен быть выполнен в срок, для

передачи последующим исполнителям, а глубина проработки вопроса и качество выполненной работы отходит на второй план.

В связи с этим возникает необходимость в создании обособленного подразделения, заинтересованного в первую очередь в качестве выполняемой работы, и напрямую подчиняющегося заместителю генерального директора по ГиР, с целью минимизации влияния управленческой конъюнктуры.

В качестве такого подразделения, автором работы предлагается в штатную организационную структуру блока ГиР добавить новую структурную единицу – **экспертную группу (ЭК)** (рис.13).

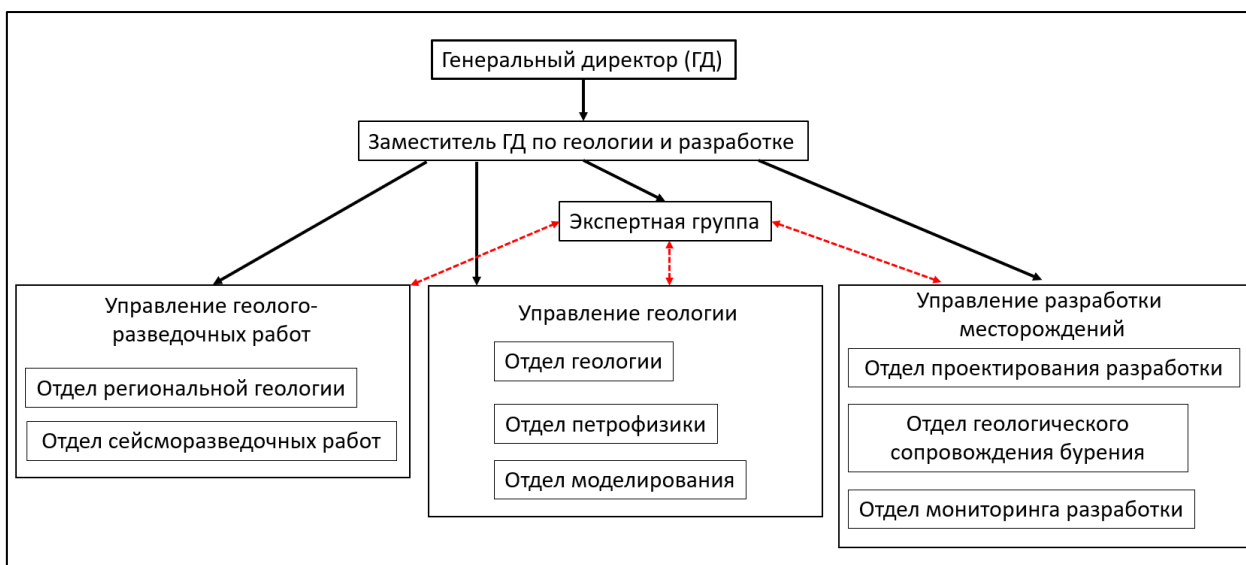


Рисунок 13 – Предлагаемый вариант усовершенствованной организационной структуры по блоку ГиР

Кадровый состав экспертной группы будет представлен сотрудниками-экспертами, обладающими опытом и исчерпывающими знаниями по конкретному направлению, а также достигших существенных успехов как в производственной, так и в научной деятельности. Численный состав подразделения – 4 сотрудника:

- Главный эксперт, является руководителем подразделения, несёт всю полноту ответственности за результаты внутренних экспертиз;

- Эксперт по профилю деятельности, отвечает за результаты экспертизы отдельных этапов проектирования, линейно подчиняется главному эксперту. Общая численность – 3 сотрудника.

Предлагаемый авторами работы вариант схемы организационной структуры экспертной группы представлен на рисунке 14.

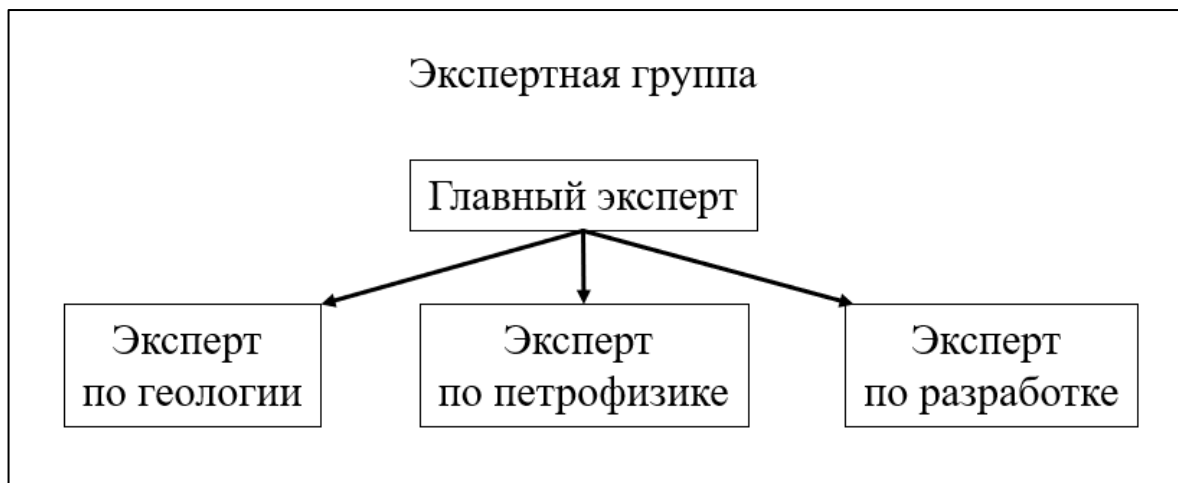


Рисунок 14 – Схема организационной структуры экспертной группы

Практическая направленность экспертной группы определяется следующим функционалом:

1. Контролирующая функция, заключается в том, что эксперты должны осуществлять контроль и корректировку как результатов промежуточных этапов проектирования, так и итоговых результатов всей работы. Реализация контролирующих мероприятий позволит сократить количество ошибок проектирования и, следовательно, приведёт к повышению качества работ, но также позволит высвободить часть временных ресурсов сотрудников, которые они смогут направить на удовлетворение собственных потребностей высших уровней.

2. Менторская функция. На экспертов возлагается поддержка и развитие зрелых сотрудников, которые имеют потребность в профессиональном саморазвитии, но при этом не обладают чётким представлением о направлении своего развития. Прямым аналогом данной функции является наставничество, когда за молодым специалистом закрепляется опытный сотрудник. Положительный эффект данной функции

заключается в том, что с одной стороны, у рядовых сотрудников закрываются потребности высших уровней (познание и саморазвитие), с другой стороны институт наращивает качество и количество собственных компетенций, путём развития сотрудников.

3. Функция стратегического планирования заключается в использовании опыта и знаний экспертов для определения вектора развития организации. Важно понимать, что эксперты не являются определяющим звеном в принятии стратегических решений, их основная задача – это аналитический обзор или профессиональная оценка вариантов развития для высшего менеджмента организации, с указанием положительных и отрицательных аспектов,.

4. Образовательная функция подразумевает планомерную передачу знаний и накопленного опыта последующим поколениям путем проведения тренингов, лекций и семинаров, с целью сохранения профильных компетенций в пределах организации. Также данная функция способствует саморазвитию экспертов: для эффективной преподавательской деятельности необходима постоянная актуализация профессиональных знаний, чтобы соответствовать современным вызовам и уровню технологического прогресса.

5. Статусная функция позволяет охарактеризовать предприятие, в котором имеется достаточное количество экспертов, как профессионально развитое, отвечающее современным отраслевым вызовам, и при этом являющееся центром притяжения потенциально перспективных специалистов из менее зрелых предприятий.

3.2 Оценка компенсирующих мероприятий в контексте стратегического планирования предприятия

В рамках стратегического планирования организации оценим возможность создания нового подразделения, а также определим факторы, которые могут препятствовать его внедрению. Для решения данной задачи был использован метод стратегического планирования – SWOT-анализ (табл.6).

Таблица 6 – SWOT-матрица для экспертной группы

Внутренние характеристики	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	1.Значительный опыт успешной реализации проектов	1.Неконкурентная зарплата для иногородних экспертов
	2.Наличие высококвалифицированного персонала	2.Ограниченное количество внутренних кандидатов на должность эксперта
	3.Сформированные бизнес-процессы и материальная база	3.Сложности согласования при создании нового подразделения
Внешние факторы	Возможности (O)	Угрозы (T)
	1.Обмен опытом с другими научными центрами и ВУЗ, создание консорциумов	1.Снижение объема заказов в связи с ухудшением экономической ситуации
	2.Формирование центров компетенций	2.Высокая текучесть опытных кадров
	3.Создание и развитие инновационных технологий в области нефтегазодобычи	3.Отказ зарубежных центров от сотрудничества, технологическая изоляция

Рассмотрим более детально результаты SWOT-анализа:

Сильные стороны. В качестве основных преимуществ рассматриваемого предприятия можно отметить наличие существенного опыта работы по отраслевому направлению – более 35 лет, а также наличие профессионально подготовленных кадровых ресурсов, обладающих высоким потенциалом роста. Помимо опыта и персонала институт обладает устойчивыми бизнес-процессами, позволяющими достаточно оперативно и

качественно выполнять поставленные задачи проектирования, а развитая материально-техническая база является дополнительным преимуществом.

Слабые стороны. Слабые стороны института представлены кадровой уязвимостью – опытных специалистов-экспертов сложно рекрутировать с внешнего рынка кадров ввиду наличия у них высоких требований к уровню заработной платы, существенно превышающих возможности региональных предприятий, а обучение и развитие экспертов из собственных кадров требует существенных временных затрат.

Помимо кадровой уязвимости имеются организационные барьеры, связанные со сложностью обоснования количественных критериев эффективности нового, высокочрезвычайного с точки зрения фонда оплаты труда, подразделения.

Возможности. К основным возможностям относятся коммуникация и обмен опытом между аналогичными научными центрами и ВУЗ, на основе агрегации совместных усилий и ресурсов посредством консорциумов возможно достижение более высоких целей, чем в индивидуальном порядке. На базе экспертных знаний, опыта и компетенций возможно создание уникальных научных школ или центров, которые будут создавать и развивать наукоёмкие и инновационные технологии в области нефтегазодобычи.

Угрозы. Ключевой угрозой является снижение объёма выполняемых работ вызванных ухудшением экономической ситуации в нефтегазовой отрасли. Данная угроза обуславливается снижением рыночной потребности в углеводородах – низкая цена в условиях отсутствия спроса приводит к отказу недропользователя от добычи трудноизвлекаемых и низкомаржинальных запасов нефти и газа, потребность в научно-исследовательских и проектных также снижается.

Неравномерность отраслевых уровней заработной платы в периферийном и столичном регионах приводит к миграции опытных специалистов в компании с более обширным фондом оплаты труда, что

приводит к потере накопленных компетенций и снижению производительности труда отдельных подразделений.

Использование зарубежных технологий, как в области программного обеспечения, так и в области промышленного оборудования, формирует технологическую угрозу – в случае ухудшения общественно-политической обстановки возможно одностороннее прекращение сервисных услуг и отключение доступа к мировым базам знаний, что в долгосрочной перспективе приведёт к стагнации и технологическому отставанию в отрасли.

3.3 Расчёт затрат на внедрение компенсирующих мероприятий

Для определения объёма инвестиций, необходимых для создания нового структурного подразделения в блоке ГиР был выполнен экономический расчёт включающий в себя планируемый фонд оплаты труда сотрудников экспертной группы, а также определены затраты необходимые для создания индивидуальных рабочих мест. Рассмотрим более детально структуру затрат.

Фонд оплаты труда. Согласно предлагаемой организационной структуре, численность подразделения составляет 4 сотрудника, и две должности: эксперт (3 сотрудника) и главный эксперт (1 сотрудник). Действующая в институте система оплаты труда – повременная, величина заработной платы зависит от базового тарифного оклада сотрудника и суммарного количества отработанного времени. График рабочего времени нормированный и предполагает 40-часовую рабочую неделю. Для получения полной заработной платы сотруднику необходимо отработать календарный месяц.

Детальный расчёт фонда оплаты труда для сотрудников экспертной группы представлен в таблице 7.:

Таблица 7 – Планируемый фонд оплаты труда сотрудников ЭГ

Должность		Эксперт	Главный эксперт
Оклад, руб.		176 834.66	217 307.69
Районный коэффициент, руб.		53 050.40	65 192.31
Налог на доход физических лиц, руб.		29 885.06	32 500.00
Страховые взносы	в ПФР, руб.	50 574.71	62 150.00
	в ФСС, руб.	6 666.67	8 192.50
	в ФОМС, руб.	11 724.14	14 407.50
	на НС, руб.	459.77	565.00
Всего за месяц, руб.		329 195.40	400 315.00
Всего за год, руб.		3 950 344.83	4 803 780.00
Итого на подразделение за год, руб.		16 654 814.48	

В таблице 6 районный коэффициент указан для предприятий, расположенных в г. Томске, и в расчёте принимался равным 30%.

Величина налога на доход физических лиц принималась равной 13% от начисленной суммы, согласно Налогового кодекса Российской Федерации [16].

Для расчёта страховых взносов использовались следующие значения тарифов:

- в Пенсионный фонд России – 22% от начисленной суммы;
- в Фонд социального страхования – 2.9% от начисленной суммы;
- в Фонд обязательного медицинского страхования – 5.1% от начисленной суммы;
- на страхования от несчастных случаев – 0.2 % от начисленной суммы.

В результате выполненных расчётов суммарные затраты на оплату труда сотрудников экспертной группы в годовом выражении составили:

16 654 814 руб. 48 коп.

Оборудование рабочих мест. На основании требований Трудового кодекса Российской Федерации работодатель обязан организовать для каждого сотрудника рабочее место, с учётом его функциональных обязанностей. Принимая во внимание, что производственная деятельность сотрудников экспертной группы характеризуется в первую очередь как интеллектуальная, без использования опасных механизмов, а условия труда предполагаются как оптимальные – без степени вредности, то для организации рабочих мест предъявляются стандартные требования по уровню обеспеченности [17].

Рассмотрим перечень необходимых предметов мебели и вычислительного оборудования, необходимого для организации рабочих мест в новом подразделении, и их ориентировочную стоимость (табл.8).

Таблица 8 – Затраты на оборудование рабочих мест

Позиция	Стоимость, руб.	Количество, шт.
Системный блок	60 000.00	4
Монитор	20 000.00	4
Мышь компьютерная	500.00	4
Клавиатура	500.00	4
Стол письменный	15 000.00	4
Кресло офисное	15 000.00	4
Телефон стационарный	10 000.00	4
Итоговые затраты	484 000.00	

На основе выполненного экономического анализа, приведённого в таблице 8, итоговые затраты необходимые для оборудования рабочих мест составили:

484 000 руб. 00 коп.

Необходимо отметить, что перечисленные в таблице 8 позиции являются малоценными активами – их первоначальная стоимость менее 100 000 руб., а срок использования более 12 месяцев, соответственно они не учитываются в составе основных средств предприятия, так как являются имуществом, которое включается в материальные расходы и по ним не производятся амортизационные отчисления.

Подводя итог выполненному анализу затрат, объём инвестиций, которые необходимо направить руководству института для создания нового подразделения и его деятельности на протяжении первого года составил:

17 138 814 руб. 48 коп.

Следует отметить, что затраты, включающие в себя коммунальные услуги, электричество, а также использование сети Интернет входят в общие расходы организации, и в данной работе не детализировались, ввиду их незначительного объёма относительно общего объёма затрат предприятия.

Промежуточный вывод к третьей главе

С целью устранения влияния демотивирующего фактора, выявленного в ходе анализа удовлетворённости сотрудников системой нематериального стимулирования, автором работы был предложено комплексное решение, позволяющее снизить уровень неудовлетворённости персонала, а также способствующее усилению имеющихся механизмов нематериального стимулирования: решение заключается в оптимизации бизнес-процессов путём создания нового подразделения – экспертной группы. Положительный синергетический эффект от внедрения экспертной группы в цепочку производственных процессов проявляется в повышении эффективности механизмов нематериального стимулирования персонала в его высших формах потребностей, а именно:

- ввиду оптимизации бизнес-процессов повышается качество проектирования, и, следовательно, снижается количество переработок. Высвободившиеся временные и морально психологические ресурсы сотрудников возможно направить на их профессиональное развитие;
- вектор развития сотрудников можно контролировать также с помощью специалистов экспертной группы. Таким образом, с одной стороны, у рядовых сотрудников закрываются потребности высших уровней (познание и саморазвитие), с другой стороны институт наращивает качество и количество нужных ему компетенций;
- наличие в институте экспертной группы позволяет реализовать наставничество для зрелых специалистов, открыть для них новые горизонты развития, либо оказать профессиональную поддержку в области их научных интересов.

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

Группа	ФИО
О-3АМ01	Рогову Алексею Александровичу

Школа	Инженерного предпринимательства	Отделение (НОЦ)	-
Уровень образования	магистратура	Направление/ООП/ОПОП	38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности <ul style="list-style-type: none"> - заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; - стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; - цели текущих программ социальной ответственности организации 	Были выделены основные стейкхолдеры предприятия
2. Законодательные и нормативные документы	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:


1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: <ul style="list-style-type: none"> - программы, ориентированные на персонал; - программы, ориентированные на семьи сотрудников; - программы, ориентированные на улучшение качества продукции; - программы, ориентированные на улучшение условий труда. 	Были проанализированы основные программы внутренней социальной ответственности
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: <ul style="list-style-type: none"> - благотворительные пожертвования; - социальные инвестиции; - эквивалентное финансирование; - корпоративное волонтерство; - корпоративные гранты; - социально-ответственные практики. 	Были проанализированы основные программы внешней социальной ответственности
3. Анализ внутренних регулирующих КСО документов: <ul style="list-style-type: none"> - этического кодекса организации; - отчета об устойчивом развитии; - отчета компании о социальной ответственности. 	Были проанализированы локальные нормативные документы предприятия
4. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности».

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	12.12.2022
--	------------

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	Кандидат философских наук, доцент		12.12.2022

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ01	Рогов А.А.		12.12.2022

4 Роль КСО в управлении предприятием

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании. *Корпоративная социальная ответственность* – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса – это концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А.Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 15).

Лежащая в основании пирамиды *экономическая ответственность* непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 15 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию — это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Исходными данными для выполнения анализа послужили программы КСО, реализованные на рассматриваемом в качестве объекта исследования данной ВКР предприятии.

С целью оценки эффективности КСО предприятия, действующие программы КСО были дифференцированы на *внешние* (направленные во внешнюю среду предприятия) и *внутренние* (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы.

К направлениям *внутренней* социальной ответственности предприятия можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т. д.

К направлениям *внешней* социальной ответственности предприятия можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями услуг.

Оценка эффективности программ КСО включает в себя три этапа, а именно:

- 1) Определение стейкхолдеров организации;
- 2) Определение структуры программ КСО;
- 3) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Этап 1. Определение стейкхолдеров организации.

Ключевая задача при анализе эффективности программ КСО заключается в оценке соответствия существующих программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдерами являются заинтересованные стороны, на которых деятельность компании оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Необходимо понимать, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структура стейкхолдеров рассматриваемой в данной работе организации приведена в табл. 9.

Таблица 9 – Стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Нефтегазодобывающие компании	1. Персонал организации
2. Городская администрация	2. Региональные ВУЗ

Далее более детально рассмотрим каждую группу стейкхолдеров.

Нефтегазодобывающие компании – являются ключевыми стейкхолдерами, на которых институт оказывает прямое влияние. Данный факт обуславливается спецификой услуг, предоставляемых институтом данному типу компаний: научно-исследовательские работы, проекты разработки и обустройства нефтяных и газовых месторождений, инженерные

изыскания. От качества, своевременности и эффективности реализуемых проектных решений напрямую зависят экономические и производственные показатели нефтегазодобывающих компаний, и следовательно их долгосрочное развитие. В свою очередь нефтегазодобывающие компании являются основным заказчиком (потребителем) услуг института, и, следовательно, основной статьей дохода института является выполнение контрактов, полученных от данного типа компаний. Таким образом можно сделать вывод, что сотрудничество нефтегазодобывающих компаний и института способствует устойчивому развитию и является обоюдовыгодным.

Городская администрация – также является существенной заинтересованной стороной, что обуславливается объемом и своевременностью поступления налоговых отчислений институтом в казну города, так как юридически зарегистрирован на территории Томской области, а в совокупности с высокой технологичностью и экологической безопасностью выполняемых видов работ, институт характеризуется региональными властями как надёжная компания. В свою очередь, хорошая репутация со стороны региональной власти позволяет институту участвовать в различных отраслевых программах, инициируемых государством: научные выставки и технологические форумы, консорциумы с ведущими федеральными ВУЗ.

Персонал института – относится к косвенным стейкхолдерам, так как деятельность института не оказывает на персонал прямого влияния, но несмотря на это, необходимо учитывать, что персонал является основным производственным ресурсом – подавляющая часть бизнес-процессов базируется на интеллектуальном труде сотрудников, следовательно от квалификации и компетенций сотрудников зависит качество предоставляемых институтом услуг. В то же время, за счёт большого и разнообразного объёма выполняемых работ, в совокупности с соответствующим материальным стимулированием, институту удастся нанимать как высококлассных специалистов, так и развивать перспективных молодых специалистов. Таким

образом, за счёт успешной производственной деятельности и путём вложения части финансовых ресурсов в сотрудников, институт повышает эффективность производственного персонала.

Региональные ВУЗ – также являются косвенными стейкхолдерами, так как в силу своего государственного подчинения не могут быть подвержены прямому влиянию сторонних компаний, за исключением тех случаев, когда ВУЗ и сторонняя компания организуют консорциум по части совпадающих направлений предпринимательской деятельности. В таких случаях возникает сотрудничество, заключающееся в том, что ВУЗ поставляет необходимые производственные кадры из числа профильных выпускников, осуществляет при необходимости теоретическую поддержку в области научных изысканий, а компания со своей стороны делится производственным опытом, трудоустраивает выпускников, предоставляет опытных сотрудников для организации учебно-методической работы в ВУЗ.

Подводя итог детальному рассмотрению стейкхолдеров компании, можно сделать вывод о том, что в большей степени институт зависит от *основных стейкхолдеров* – нефтегазодобывающих компаний и собственного персонала – групп, от деятельности которых зависит устойчивое развитие института. Деятельность остальных стейкхолдеров оказывает меньшее влияние на институт, и их выделение в отдельные группы оправдано только при наличии двух основных групп стейкхолдеров.

Этап 2. Определение структуры программ КСО

Виды и структура программ КСО образует общий портрет КСО рассматриваемой компании. Конкретные виды программ, а следовательно, и структура КСО, напрямую зависят от целей компании, а также от основных стейкхолдеров, на которых будут направлены программы. В целях определения структуры программ КСО, рассмотрим реализуемые компанией мероприятия КСО, их тип, сроки реализации, а также ожидаемые результаты. Результаты программ. Реализуемые мероприятия КСО, сгруппированные по направленности приведены в таблицах 10 и 11.

Таблица 10 – Структура программ КСО института внутренней направленности

№	Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Результат
1	Ежегодная индексация заработной платы	Поддержание социально значимой заработной платы	Персонал института	1 раз в год	Снижение текучести персонала
2	Добровольное медицинское страхование	Страхование сотрудников	Персонал института	Постоянно	Оперативное устранение проблем со здоровьем
3	Санаторно-курортное лечение	Страхование сотрудников	Персонал института	1 раз в 2 года	Предотвращение заболеваний
4	Аренда спортивных залов и бассейнов	Поддержание физического состояния	Персонал института	Постоянно	Оздоровление
5	Групповые спортивные и интеллектуальные игры	Социально-корпоративное взаимодействие	Персонал института	1 раз в год	Психоэмоциональная разгрузка
6	Корпоративное обучение	Развитие человеческих ресурсов	Персонал института	2 раза в год	Повышение уровня компетенций
7	Программа развития молодых специалистов	Развитие человеческих ресурсов	Молодые специалисты	Ежегодно	Адаптация и развитие молодых специалистов
8	Кадровый резерв	Развитие человеческих ресурсов	Перспективные специалисты	Ежегодно	Развитие зрелых специалистов
9	Тренерство	Развитие человеческих ресурсов	Опытные специалисты	Ежегодно	Передача опыта и самореализация зрелых специалистов

Таблица 11 – Структура программ КСО института внешней направленности

№	Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Результат
1	Научные форумы и выставки	Взаимодействие с сообществом и властью	Потребители услуг	Ежегодно	Демонстрация достижений
2	Консорциумы	Взаимодействие с сообществом и властью	ВУЗ	По согласованию сторон	Объединение усилий для решения масштабных задач
3	Дни карьеры в ВУЗ	Взаимодействие с сообществом и властью	ВУЗ	2 раза в год	Подбор перспективных кадров
4	Озеленение городской территории	Содействие охране окружающей среды	Городская администрация	1 раз в год	Социально-ответственное поведение
5	Авторский надзор	Ответственность перед потребителям и услуг	Потребители услуг	Ежегодно	Получение обратной связи, контроль качества услуг
6	Благотворительные выставки	Корпоративная благотворительность	Благотворительные организации	3 раза в год	Социально-ответственное поведение
7	День донора	Корпоративная благотворительность	Министерство здравоохранения	2 раза в год	Социально-ответственное поведение

Исходя из представленных таблиц можно сделать вывод, что подавляющее количество мероприятий имеет внутреннюю направленность, в качестве основного стейкхолдера выступает персонал предприятия.

3) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Институт является зрелым предприятием, соответственно, к реализованной программе КСО при оценке ее эффективности применяются более строгие критерии оценки по сравнению с молодыми компаниями. Строгость критериев проявляется в количестве элементов среды, которые в обязательном порядке должна содержать программа КСО зрелого предприятия, к примеру, в качестве таких критериев могут выступать:

- Охрана окружающей среды;
- Контроль качества производимых услуг;
- Взаимоотношения с персоналом;
- Активность в благотворительных программах.

Под влиянием внешних факторов компании вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными, это дает значительные преимущества при ведении бизнеса – исследования показывают, что финансовые показатели улучшаются у тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию.

На основании результатов, полученных на предыдущих этапах анализа, можно сделать вывод, что действующая в институте система КСО в большей степени удовлетворяет целям и миссии института, а также направлена на основных стейкхолдеров.

Дифференцированный анализ мероприятий КСО показал, что существенная часть мероприятий направлена на производственный персонал. В свою очередь данный факт подтверждает корпоративный лозунг института: «Сотрудники главная ценность института». При этом, общее количество реализованных мероприятий и их направленность полностью отвечает интересам стейкхолдеров, но не в равномерном объёме при их конкретизации.

Также необходимо отметить внутреннюю направленность программ КСО, ввиду специфики предоставляемых услуг (наукоемкое исследования и проектирование), и наличия отраслевых границ (только в периметре нефтегазовой отрасли).

К преимуществам реализованной программы КСО можно отнести её конкретную ориентированность на ключевого, с точки зрения устойчивого развития, стейкхолдера – производственный персонал. Институт сформировал комплекс мероприятия КСО, направленных на удовлетворение большинства потребностей персонала: от базовых потребностей (материальные блага и уверенность в будущем) до наивысших (принадлежность, признание и самореализация).

В качестве рекомендаций по совершенствованию программы КСО института предлагается расширить комплекс мероприятий внешней направленности, а именно:

- Реализовать корпоративное волонтерство, путём проведения открытых тематических семинаров для всех желающих на базе ЭКСПО-центров или ВУЗ, для профессиональной ориентации молодежи и студентов младших курсов;
- Социальные инвестиции в школьное образование, с целью формирования профильных учебных классов.

Заключение

В современных условиях нематериальные механизмы мотивации занимают ключевую роль в системе управления персоналом, так как способствуют повышению эффективности труда. Уделение особого внимания вопросам нематериального стимулирования со стороны работодателей обусловлено необходимостью роста темпов производства, когда ресурсы материального стимулирования ограничены или исчерпаны. Понимание сущности нематериального стимулирования, а также знание основных теорий мотивации является обязательным для руководителя, который заинтересован в эффективном управлении подчинёнными и успешном развитии предприятия в долгосрочной перспективе.

При формировании концепции системы нематериального стимулирования, а также её составных частей необходимо учитывать тот факт, что не существует универсального варианта, подходящего для любого случая. Выбор тех или иных механизмов мотивации зависит от факторов внутренней и внешней среды, которые в совокупности обуславливают уникальность системы стимулирования для конкретного предприятия. Также следует понимать, что система стимулирования имеет тенденцию к динамическому изменению в долгосрочной перспективе: механизмы мотивации должны пересматриваться в соответствии с изменением потребностей преобладающей группы сотрудников. Для оперативного реагирования на изменения необходимо проведение социологических исследований в виде опроса или анкетирования, направленных на оценку уровня удовлетворённости и мотивации сотрудников, причём интерпретация результатов опроса существенным образом упрощается, если после опроса проводится очное интервью. Комбинирование способов получения информации, характеризующих уровень удовлетворённости сотрудников позволяет реализовать наиболее эффективную систему стимулирования.

Результаты анализа действующей системы нематериального стимулирования, полученные в ходе подготовки данной работы, позволили выявить и конкретизировать недостатки, имеющиеся в текущем организационном устройстве рассматриваемого предприятия.

На основе выявленных недостатков, автором работы были предложены компенсирующие мероприятия, направленные на устранение негативных факторов стимулирования, а также способствуют усилению уже имеющихся механизмов мотивации. Сущность предложенного решения заключается в создании нового структурного подразделения, с новым функционалом.

Таким образом, совершенствование системы нематериального стимулирования реализовано посредством совершенствования организационной структуры и бизнес-процессов предприятия.

Список использованных источников

1. Звягинцева К.В., Рассказова О.А. Нематериальное стимулирование как важнейшая часть стимулирования персонала. // Неделя науки СПбПУ – 2018. – С.289-292
2. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. // Москва: «Март», 2006. – 224 с.
3. Судоргина Т.М., Труфанова Т.А. Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала. // Современные кадровые технологии в управлении предприятиями и территориями – 2017. – С.203-211
4. Методы мотивации персонала. [Электронный ресурс] // URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/metody-motivatsii-personala/>. (Дата обращения 07.12.2022)
5. Валдеева Е.М., Парфенова Н.И., Дербенева А.А. Формирование системы нематериального стимулирования труда. // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 3. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_3/Valdeeva.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.153.1
6. Офори Д.К., Колесниченко Е.А. Специфика мотивации персонала на предприятиях пищевой промышленности // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом: Материалы VI международной научно-практической конференции (заочной). 2016. – С. 76-81.
7. Чибухчян М.С. Мотивация и оплата труда на основе показателей продуктивности и результативности персонала. // Аллея науки. – 2018. –N 7. – С.678-676.
8. Картушина Е.Н., Переславцева Р.В. Принципы стимулирования персонала на предприятиях крупного бизнеса: к вопросу о совершенствовании. // Ученые записки тамбовского регионального экономического общества. – 2016. –N 1-2. – С.24-29

9. Мучникова Л.А., Рахметов Д.И., Кузнецов С.А. Зарубежный опыт формирования эффективных систем мотивации и стимулирования труда. // Международный студенческий вестник. – 2018. –N 6. – С.144-152
10. Щеглов Е. В. Стимулирование труда – основной инструмент управления трудовым коллективом // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2013. – N 4. – С. 22-24.
11. Гирфатова А.Р., Зайниева И.В. Методы развития мотивации сотрудников. // Человеческий фактор : социальный психолог. – 2017. –N 2. – С.37-41
12. Белашова В.В., Рошкетаяев С.А. Моральные и материальные виды стимулирования персонала // Иннов. наука. – 2017. – №4-2. – С.179-181
13. Ламихов Ю.Б. Система нематериальной мотивации на современных предприятиях [Электронный ресурс] // Общество: социология, психология, педагогика. — 2019. — №4. — URL: <https://doi.org/10.24158/spp.2019.4.3>.
14. Острик В.Ю. Нематериальное стимулирование в системе эффективного управления персоналом организации // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 7. URL: http://progress-human.com/images/2019/Том5_7/Ostrik.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.157.9
15. Гайсина Л.М. Оценка эффективности системы мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2016. № 2 (16). С. 24-28.
16. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 146-ФЗ : [принят Государственной думой 31 июля 1998 года]. // Консультант Плюс. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
17. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 191-ФЗ : [принят Государственной думой 30 декабря 2001 года]. Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.