



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 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
<i>Основные системы стимулирования персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли</i> УДК 005.8:330.322:658.5

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Кучер Д.А.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ведущий эксперт	Клыкова Т.Ю.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

**Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП
38.03.01 Экономика**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
УК(У)-9	Способен проявлять предприимчивость в практической деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки



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 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
Ермушко Ж.А.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б81	Кучер Дарья Анатольевна

Тема работы:

<i>Основные системы стимулирования персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	№ 34-41/с от 03.02.2023

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

--	--

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>Нормативные документы, касающиеся деятельности на предприятиях нефтегазового сервиса, публикации в СМИ (в том числе электронные). Расчетные данные и внутренние документы, предоставленные АО «Сибирская Сервисная Компания»</p>
<p>Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке <i>(аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i></p>	<p>1 Теоретические основы систем стимулирования персонала 2 Основные направления реализации систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК» 3 Рекомендации по повышению эффективности систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК» 4 Социальная ответственность</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>7 рисунков, 23 таблицы</p>

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Ж.А.

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Кучер Дарья Анатольевна		



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 38.03.01 Экономика

ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

Уровень образования бакалавриат

Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

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

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б81	Кучер Дарья Анатольевна

Тема работы:

<i>Основные системы стимулирования персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли</i>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--------------------------------------------	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
19.12.2022 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы.	6
09.01.2023 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР.	6
21.04.2023 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю.	15
19.05.2023 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР.	7
13.06.2023 г.	Загрузка полностью готовой ВКР в ЭБС ТПУ.	7
07.06.2023 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем.	7
13.06.2023 г.	Сдача полностью готовой работы, с подписанной социальной ответственностью, пройденным нормоконтролем, с рецензией с предприятия и отзывом руководителя ответственному за ГАК в ШИП.	7
13.06.2023 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	-----

	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	7
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	7
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	7
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	12
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	12
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Кучер Дарья Анатольевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 93 страницы, 7 рисунков, 23 таблицы, 50 использованных источника, 5 приложений.

Ключевые слова	Мотивация, стимулирование, нефтегазовая отрасль, персонал, премии, надбавки
Объектом исследования является	Система мотивации персонала АО «Сибирская Сервисная Компания» (АО «ССК»)
Цель работы	Разработка мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК»
В процессе исследования проводились	Проанализирован и структурирован материал по теме мотивация персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли. Оценка экономических результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Оценка корпоративных особенностей системы стимулирования персонала. Анализ актуальных проблем процесса реализации систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК». Обобщение полученных данных.
В результате исследования	Разработаны мероприятия по совершенствованию систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК».
Степень внедрения	Разработанный комплекс мероприятий будет представлен руководству предприятия
Область применения	Разработанные рекомендации по совершенствованию инструментов мотивации и контроля персонала могут быть реализованы на предприятиях нефтегазовой отрасли
Экономическая эффективность / значимость работы	Разработанные и представленные рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала повысят эффективность системы управления персоналом и конкурентоспособность предприятия в целом.
В будущем планируется	Применение предложенного комплекса мероприятий в деятельности АО «ССК»

Содержание

Введение.....	10
1 Теоретические основы систем стимулирования персонала	13
1.1 Понятие систем стимулирования персонала.....	13
1.2 Системы стимулирования персонала.....	18
1.3 Опыт иностранных предприятий в сфере стимулирования персонала	23
1.4 Специфика систем стимулирования персонала на предприятиях НГК	27
2 Основные направления реализации систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК».....	31
2.1 Характеристика деятельности предприятия АО «ССК».....	31
2.2 Корпоративные особенности систем стимулирования персонала.....	35
2.3 Актуальные проблемы процесса реализации систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК»	47
3 Рекомендации по повышению эффективности систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК».....	54
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК»	54
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий и их влияния на кадровую политику компании	61
4 Социальная ответственность.....	71
Заключение	77
Список используемых источников.....	80
Приложение А	87
Приложение Б.....	89
Приложение В.....	90
Приложение Г	91
Приложение Д.....	92

Введение

На сегодняшний день в нефтегазовой отрасли возникла обстановка, требующая всесторонней оперативной оценки профильными специалистами требований безопасности при выполнении различного вида работ, связанных с возможным возникновением или постоянным присутствием опасных факторов, влияние которых способно привести к утрате здоровья работниками или несчастным случаям. Назрела необходимость создания системы стимулирования сотрудников, работа которой обеспечит необходимый уровень внимания к данному вопросу и как следствие приведет к повышению экономической эффективности предприятия за счет сохранения основного ресурса: жизни и здоровья работников.

Кадры являются тем основным активом, который во многом определяет эффективность деятельности хозяйствующего субъекта. Многие предприятия осуществляют поиск универсальной модели вознаграждения персонала, которая бы могла удовлетворить одновременно требования работников и работодателя. Актуальность темы исследования определяется тем, что успех деятельности предприятия зависит от продуктивности труда персонала, что в значительной степени определяется уровнем заработной платы и эффективностью системы стимулирования работников предприятия.

Особенно это актуально для работников нефтяной отрасли, поскольку большая часть производственных должностей предполагает вахтовый метод работы. Особенности трудовой деятельности на предприятиях нефтяной отрасли предполагают длительное нахождение сотрудников вне дома без семьи, сложные и порой небезопасные условия работы, а также практическое отсутствие возможности расти профессионально и строить карьеру.

В связи с тяжелой работой для нефтяных предприятий характерен высокий уровень текучести кадров, не каждый работник может устроиться на эту работу по медицинским показаниям. Как следствие – низкая стабильность трудового коллектива, отсутствие передачи опыта новым

сотрудникам. В данном случае основным фактором, удерживающим кадры, является стимулирование. Нефтяная отрасль характеризуется высокими размерами оплаты труда, однако учитывая, что на предприятиях данной отрасли существует проблема высокой текучести кадров, утверждать, что система материального вознаграждения оптимальна – нельзя.

Основная цель формирования эффективной системы мотивации состоит в получении максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, повышении результативности и прибыльности деятельности предприятия. Стимулирование производственного персонала способствует повышению производительности его труда, что отражается на объемах выпускаемой продукции, экономии производственных ресурсов, и, в конечном счете, содержит значительные резервы повышения прибыли. Такая значимость стимулирования персонала объясняется его направленностью на удовлетворение (прежде всего, материальных) потребностей сотрудников и нацеленностью на обеспечение их заинтересованности в результатах труда.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить понятие систем стимулирования персонала;
- рассмотреть системы стимулирования персонала;
- раскрыть опыт иностранных предприятий в сфере стимулирования персонала;
- исследовать специфику систем стимулирования персонала на предприятиях НГК;
- раскрыть характеристику деятельности предприятия АО «ССК»;
- оценить корпоративные особенности систем стимулирования персонала;
- проанализировать актуальные проблемы процесса реализации систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК»;

– разработать мероприятия по совершенствованию систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК»;

– оценить эффективность разработанных мероприятий и их влияния на кадровую политику компании.

Объектом исследования является система мотивации персонала АО «Сибирская Сервисная Компания» (АО «ССК»).

Предметом исследования является оценка основных систем стимулирования персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли.

Методологической базой исследования послужили труды ученых, исследовавших возможность повышения эффективности стимулирования труда в системе управления персоналом.

В работе применялись общенаучные методы и приемы: методы группировки и сравнения, а также методы и приемы экономического анализа, метод опроса и обработки статистической информации.

Информационную базу работы составил исследования учебные пособия, монографические исследования, материалы периодических изданий и сети Интернет, справочно-правовых систем и электронных средств массовой информации.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические основы систем стимулирования персонала

1.1 Понятие систем стимулирования персонала

Кадры являются одним из важнейших ресурсов любой организации. От того, насколько проработаны в организации механизмы управления кадрами, зависит процветание самой организации. В систему управления кадрами входит обязательный элемент – система стимулирования персонала.

Система стимулирования персонала с одной стороны должна удовлетворять работников организации, чтобы удерживать их и стимулировать к производительному труду. С другой стороны, система стимулирования персонала – это расходы организации, которая стремится минимизировать их с целью повышения эффективности деятельности [23].

Мотивация является важным компонентом роли руководителя в управлении деятельностью своих подчиненных. Мотивация и стимулирование являются двумя необходимыми факторами для достижения индивидуальных, командных или организационных целей. Мотивация - это то, что побуждает подчиненных стремиться к желаемым результатам, и, учитывая их способности, это то, что приведет их к этому.

В мире постоянных изменений и все более усложняющихся проблем власть принадлежит тем, кто действует, и особенно тем, кто действует с самоопределением и упорством. Мотивация - это самый ценный ресурс людей. Умножая только действием, ценность колеблется в зависимости от того, как мы инвестируем наше внимание. Некоторые из мотивов действий являются биологическими, т.е. необходимыми для жизнедеятельности, в то время как другие имеют личное и социальное происхождение. К примеру, есть мотивация искать пищу и воду, но на наше поведение также влияет социальное одобрение, принятие, необходимость идти на риск или же избегать его [12].

Источники мотивации могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренние описываются в биологических терминах, как переменные, происходящие из мозга и нервной системы человека, и психологические переменные, которые представляют собой свойства ума человека, такие как психологические потребности.

Внешняя мотивация понимается с точки зрения переменных среды, которые описывают внешние источники мотивации, такие как стимулы или цели. Внутренние источники мотивации взаимодействуют с внешними источниками, чтобы управлять поведением.

Мотивация также зависит от стабильных индивидуальных различий, таких как личностные черты и психологические потребности. Наконец, эмоции также служат мотивацией [31].

Когда симпатическая нервная система вырабатывает гормоны адреналина, они создают энергию для действия. Это объясняет, почему мотивация часто концептуализируется с точки зрения побуждений, также известных как внутренние состояния дисбаланса. Необходимость вернуться к равновесию инициирует цель стремления к желаемому конечному состоянию, в котором побуждение было уменьшено или устранено.

Потребности - это внутренние мотивы, которые заряжают энергией, направляют и поддерживают поведение. Они порождают стремления, необходимые для поддержания жизни, как в физиологических потребностях, так и для содействия росту и благополучию, как в психологических, так и в физических потребностях.

В контексте величайших проблем, связанных с быстро меняющимися условиями окружающей среды, управление персоналом приобретает все большее значение, и его потенциальные преимущества используются для реализации более широких и гибких целей корпораций [19].

Сегодня бизнес работает в среде, которая требует инноваций, нового образа мышления и другого типа структурирования.

Система участия сотрудников в принятии решений внутри компании и производительность системы, основанная на гарантии занятости, возможности получения дополнительного образования для сотрудников - это переменные, которые, как считается, имеют положительное влияние на производительность. Таким образом, гарантия занятости побуждает сотрудников работать усерднее.

Трудно оставаться мотивированным, когда все дни сливаются в один. Попытки сохранять позитивный взгляд на вещи могут быть эмоционально истощающими. Люди могут чувствовать себя счастливыми, когда у них есть работа, но им все равно трудно сосредоточиться на задачах и поддерживать энтузиазм в работе.

Даже те обязанности, которыми сотрудники когда-то наслаждались, могут потерять свое значение. Особенно трудно руководителям оставаться бодрым, когда на них лежит ответственность не только перед компанией, но и своей командой. Нельзя показывать, что кончилась творческая энергия и мотивация для выполнения работы [10].

Будь мотивирован, мотивируя других. Важно верить, что сколько бы ни делали добра, оно вернется в кратности. Вот почему часто сотрудники чувствуют мотивацию, когда помогают вдохновить друга или коллегу.

Необходимо планировать свою дозу мотивации. Мотивация - это внутренняя работа, не повредит планировать дозировки в течение дня. Можно начать свой день с чтения или прослушивания истории успеха бизнеса в трудные времена или читать мотивационную цитату каждое утро [42].

Необходимо сделать безопасность сотрудников главным приоритетом компании: никто не хочет чувствовать себя небезопасно, когда приходит на работу. Важно показать персоналу, что руководители ставят их здоровье и безопасность на первое место.

Сочувствие личным ситуациям сотрудников: люди борются с множеством различных изменений в своей личной жизни - будь то уход за

детьми, одиночество или сокращение рабочего времени. Важно подумать о том, чтобы предоставить персоналу возможность гибкого графика работы, чтобы они могли решать новые задачи и управлять своей работой. Также можно отправлять полезные статьи и ресурсы от руководства, чтобы мотивировать сотрудников, работающих удаленно, оставаться на связи.

Другим способом проявить сочувствие к своим сотрудникам может быть предоставление бесплатных отпусков для отдыха и восстановления сил, если это возможно для бизнеса. Сопереживание со стороны менеджеров также тесно связано с производительностью труда - например, исследование Центра Творческого Лидерства показало, что эмпатия положительно коррелирует с производительностью труда, а менеджеры, проявляющие эмпатию, рассматриваются сотрудниками как более высокоэффективные.

Регулярные встречи с точки социального дистанцирования: это могут быть ежедневные stand up встречи или пятничные обсуждения мелочей по видеосвязи – необходимо найти способы поддержать мотивацию сотрудников, которые все еще находятся в рамках правил по социальному дистанцированию [29].

Четкое и своевременное информирование сотрудников об изменениях в компании: важно информировать сотрудников об изменениях в бизнесе в результате действующих ограничений или экономического воздействия, а также о том, как это может повлиять на продвижение бизнеса в будущем.

Это можно сделать несколькими способами: электронная почта в масштабах всей компании, видеоконференция с участием всех заинтересованных сторон или использование технологии обмена сообщениями, такой как WhatsApp\Viber, чтобы оставаться на связи.

Проявление интереса к профессиональному развитию сотрудников: удаленная работа или изменение экономического состояния предприятия может затруднить развитие людей в профессиональном плане или сделать его менее приоритетным. Тем не менее, это всегда будет актуально для сотрудников, особенно в то время, когда они много размышляют о своем

карьерном пути и работе. Важно поговорить с персоналом об их целях и о том, как компания может помочь им в их развитии в это непростое время (будь то личные или профессиональные цели) [33].

Если есть сотрудники, работающие удаленно: исследование, проведенное Гарвардским агентством по обзору бизнеса, в котором приняли участие 20 000 работников 50 крупнейших компаний по всему миру, показало, что в целом работа в дистанционном режиме менее мотивирует людей. Они выявили три фактора, которые негативно влияют на мотивацию: эмоциональное давление, экономическое давление и инерция. Три фактора, по их мнению, мотивирующие людей - это игра (радость от работы, например, решение проблем с коллегами), цель (видимость влияния их работы) и потенциал (связь с другими коллегами, чтобы учить и развивать их). На эти факторы существенно влияет удаленная работа, так как социальный аспект работы несколько удален.

Тем не менее, есть несколько способов вернуть их обратно в рабочую среду - например, организовать социальные мероприятия по видеосвязи, потратить время на их профессиональное развитие и рассказать о ценности своей работы. Предоставление людям возможности экспериментировать и решать проблемы, которые действительно имеют значение, также может помочь в мотивации [7].

Награждать людей, которые делают большую работу: некоторые люди в течение этого времени идут дальше и дальше. Они могут чувствовать, что сейчас, более чем когда-либо, их не ценят за ту работу, которую они делают. Когда сотрудника признают за его хорошую работу, это будет иметь огромное влияние на его производительность. Некоторые идеи о том, как это сделать, могут заключаться в том, чтобы отправить команде электронное письмо с призывом назвать чью-то великую работу, получить ежемесячный приз за момент «выше и выше», или просто сказать кому-то, когда он делает свою работу хорошо.

Компании, предоставляющие сотрудникам гарантии занятости, добиваются долгосрочных обязательств. Однако, если работодатель показывает словами и действиями, что его сотрудники являются сменяемыми, компания не будет поощрять лояльности, приверженность и готовность вкладывать дополнительные усилия ради выгоды. Кроме того, обеспечение занятости может способствовать увязке интересов работников и работодателей [22].

Таким образом, можно сказать о том, что исследования показывают, что сотрудники будут прилагать больше усилий только в том случае, если они ожидают снижения вероятности увольнения в будущем. Маловероятно, что сотрудники заметят изменения в структуре их работы, только если изменения могут привести к ликвидации их работы. Поэтому обеспечение гарантий занятости должно способствовать улучшению распространения и передачи информации. Принимая во внимание эти аргументы, можно сделать вывод, что соответствующими действиями, которые должны быть предприняты руководством для повышения мотивации работников, являются: обеспечение гарантий занятости, а также предоставление возможностей для дополнительного образования работников и участия в процессах принятия решений.

1.2 Системы стимулирования персонала

Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией. На основе обобщения опыта практической деятельности современных организаций в области мотивации определен ряд требований к организации стимулирования труда, представлены в таблице 1 [41].

Таблица 1 - Требования к организации стимулирования труда

Наименование	Характеристика
Комплексность	подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций.
Дифференцированность	означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.
Гибкость и оперативность	проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.
Доступность	предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников.
Ощутимость	то есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах.
Постепенность	предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать.
Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой	

Таким образом, можно сказать о том, что система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь.

Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Система мотивации труда состоит из [39]:

- материального стимулирования;
- нематериального стимулирования.

На рисунке 1 представлены формы мотивации, она может быть:

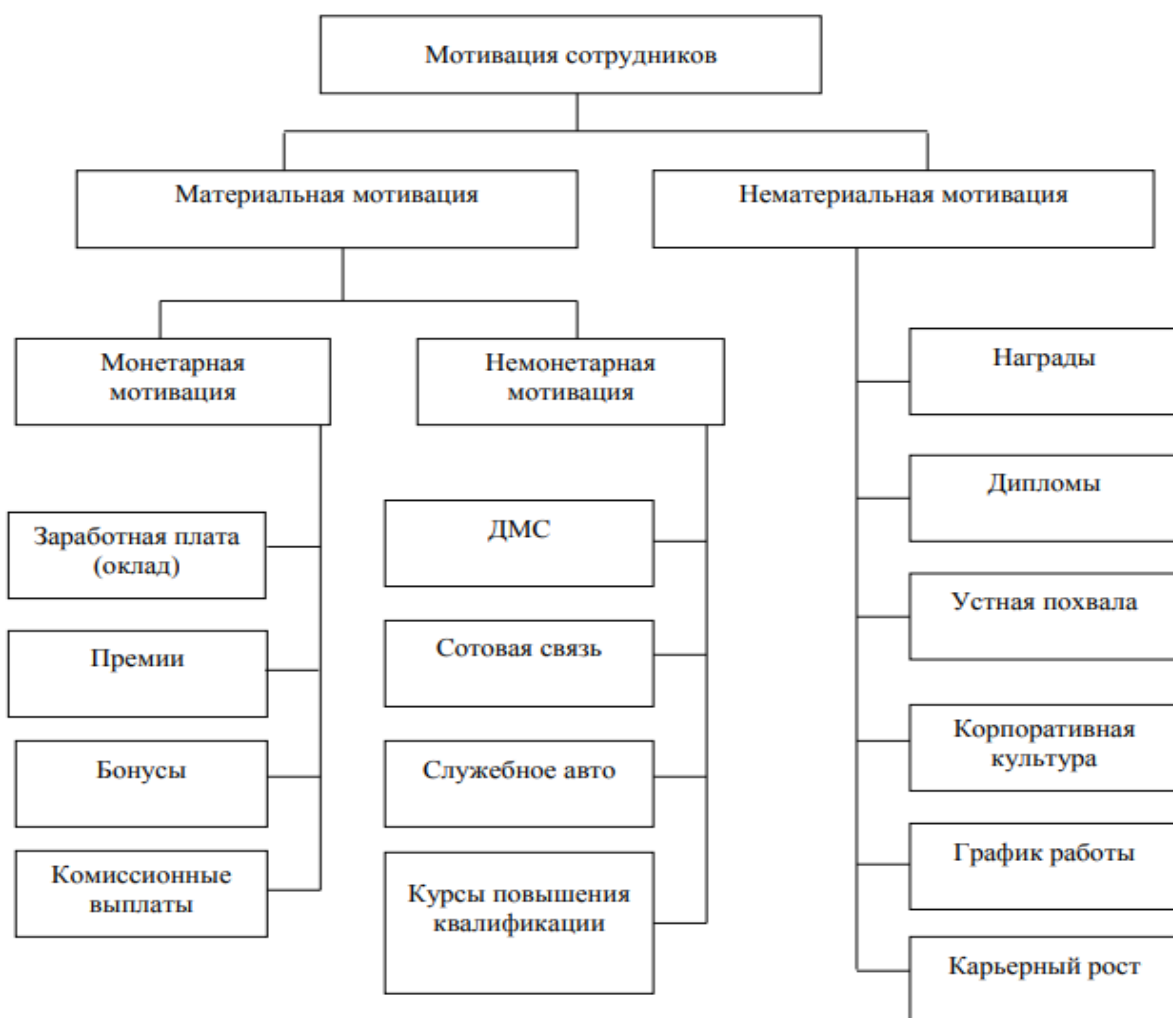


Рисунок 1 - Формы мотивации персонала

Материальная, которая в свою очередь подразделяется на [17]:

- монетарную (денежная мотивация, связанная с оплатой труда);
- немонетарную (компания вкладывает определенное количество средств на улучшение условий труда рабочего, но данные выплаты не будут носить прямого характера и не увеличивают заработную плату работника).

Нематериальная (внеэкономическая).

Материальная мотивация разделяется на монетарную и немонетарную. Монетарная мотивация – это стабильный доход. К ней относят среднерыночную заработную плату, а также дополнительные начисления.

Основным источником дохода для большинства людей является заработная плата. Данный способ мотивации является наиболее

эффективным, потому что сотрудники никогда не откажутся от дополнительных денег.

Для того чтобы система стимулирования персонала работала эффективно, необходимо воспользоваться нематериальной мотивацией. Ведь именно данное поощрение закрывает высшие уровни потребности человека, такие как самореализация, уважение и развитие в обществе.

Сотрудников компании нужно стимулировать нематериальной мотивацией. Как показывает практика, для того чтобы подчиненные приходили на работу с неподдельным желанием работать на максимум, недостаточно давать лишь материальную мотивацию (хорошая зарплата, премии и бонусы).

Нематериальная мотивация – это комплекс поощрений работников без использования материальных способов, она учитывает психологические особенности коллектива в целом и отдельных работников внутри него. Она требуется для повышения лояльности сотрудников, повышения эффективности труда, поднятие корпоративного духа, любви к своему делу [22].

Нематериальная мотивация, прежде всего необходима для анализа эмоционально-психологической составляющей коллектива в целом и конкретных сотрудников, необходимого для повышения уровня сопричастности и личного признания достигнутых результатов. Следовательно, в системе нематериальной мотивации важен индивидуальный подход в выборе стимулов, естественно оказывающих влияния на трудовую деятельность организации. Данная система мотивации включает в себя огромное количество инструментов и методов, воздействующего характера, и напрямую зависит от профиля политика организации в сфере управления персоналом.

Зачастую, система нематериальной мотивации не связана с конкретным достижением, её целью является вовлечение в работу и участие сотрудников персонала в новых интересных проектах, благодаря созданию условий.

Существует три наиболее популярных метода стимулирования трудовой деятельности. К ним относятся (таблица 2) [30].

Таблица 2 - Методы стимулирования трудовой деятельности

Группа методов	Характеристика
Социальные	Напрямую связанные с желанием сотрудника в самоутверждении и самовыражении, а также с потребностями занять определенное общественное положение, наделенное конкретными властными полномочиями. Данный метод возможно применять и реализовывать, путем активного вовлечения сотрудников в процесс принятия решений и управления организацией. Зачастую, большую часть сотрудников, в данном случаи, привлекает перспектива получения повышения в должности и перспектива участия в интересных проектах, где возможно реализовать ранее полученные знания и опыт
Моральные	Представляют собой, потребность сотрудника в уважении и одобрении со стороны коллектива и управленческого персонала. Личное и публичное признание достижений сотрудников, чувство сопричастности, интерес к работе, а также похвала и критика – всё это является составляющими элементами морального нематериального стимулирования. В свою очередь, следует отметить тот факт, что похвала должна осуществляться на постоянной основе, в дозированной и корректной форме, в том время как критика должна быть строго конфиденциальной, аргументированной и всецело направленной на устранение недостатков и готовности менеджера оказать помощь
Психологические	Берут свои истоки из коренной потребности, необходимой для нормальной жизнедеятельности сотрудника, такой как – общение. Именно поэтому создания всех необходимых условий для формирования благоприятного и приятного микроклимата внутри коллектива, где каждый сотрудник может свободно коммуницировать и взаимодействовать друг с другом, является неотъемлемой частью повышения уровня удовлетворённости персонала трудовой деятельностью в целом

Отсюда следует вывод о том, что для повышения эффективности управления персоналом, следовательно, и всей деятельности организации, менеджеру необходимо определять специфические условия каждой конкретной ситуации и применять соответствующие данным условиям методы нематериального стимулирования и мотивации.

Нематериальная мотивация базируется, в первую очередь, на заботе и защищенности сотрудников персонала, которые стремятся реализовать в полной мере свой потенциал в комфортных социально-психологических условиях внутри организации [29].

Можно сделать вывод о том, что система мотивации труда является неотъемлемой частью высокой производительности труда его сотрудников. Профессиональный подход к организации системы мотивации труда создает предпосылки для заинтересованности работников и обеспечивает достижение высоких результатов и стратегических целей организации.

1.3 Опыт иностранных предприятий в сфере стимулирования персонала

Исследование системы мотивации персонала в странах Западной Европы выявило, что она отмечается большим разнообразием экономических инструментов, включая гибкую систему налогообложения, поощрение к созданию, освоению и выпуску новой продукции, повышение работниками квалификации и т.п. В большинстве европейских предприятий размер премиальных фондов зависит от прироста объема продаж новой продукции и ее доли в общем объеме производства.

Немецкая модель мотивации труда сочетает в себе черты рыночной экономики и социального обеспечения и основывается на принципах справедливости. Тарифные ставки работников и должностные оклады служащих рассматриваются как минимально гарантированное вознаграждение [32].

За рост производительности труда и индивидуальные достижения выплачиваются бонусы. Большинство предприятий Германии внедряет для наемных рабочих большие социальные программы, которые дополняют государственную систему социальной защиты. Взносы по пенсионному страхованию выплачиваются на паритетных началах работодателем и работником. Крупные фирмы кроме медицинского страхования предоставляют своему персоналу возможность пользоваться библиотеками, посещать разнообразные культурные программы, учиться на курсах по интересам, заниматься спортом.

Шведская модель мотивации труда построена на принципах солидарной заработной платы: одинаковые выплаты за аналогичную работу на всех предприятиях одной отрасли и сокращение разрыва между минимальной и максимальной зарплатой. Она направлена на уменьшение имущественного неравенства и экономического расслоения общества путем перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Такая политика ведет к структурной перестройке экономики, сокращению или ликвидации убыточных предприятий.

Польская модель мотивации персонала предусматривает повышение эффективности производства с одновременным ограничением доходов населения и оказанием социальной помощи малообеспеченным слоям. Появление такой модели вызвано необходимостью преодоления кризисных явлений в экономике и готовностью населения страны идти на определенные жертвы ради будущих экономических и социальных достижений. Недостатком модели является «отток умов», вызванный желанием людей иметь определенные материальные блага сегодня, а не в будущем.

Американская система мотивации ориентирована на максимальное поощрение предпринимательской активности экономически активной части населения. Она основывается на стремлении граждан к личному благосостоянию и экономическому процветанию страны в целом. Основой для определения величины трудовой тарифной ставки является перечень профессий и четко определенный уровень квалификации работников, необходимых работодателю.

Примером успешной мотивации труда персонала выступает американская компания McDonald's. Рестораны данной сети работают по одной бизнес-модели, а простая и эффективная организация работы позволяет молодым и неопытным сотрудникам быстро найти свое место в коллективе. Компания Apple также считает персонал своим главным ценным ресурсом. В 2022 г. численность персонала данной корпорации составляло 130 тыс. чел. Работа в Apple включает ряд других преимуществ: программы,

поддерживающие благотворительность и дополнительное образование, а также корпоративные скидки для сотрудников на продукты Apple.

В компании Microsoft работает более 110 тыс. сотрудников по всему миру. Основными ценностями компании являются инновации, равные возможности, социальная ответственность, искусственный интеллект, защищенные информационные системы. Компания Microsoft предоставляет своим работникам множество услуг – от долгосрочного оплаченного отпуска до добровольного медицинского страхования и оплаты посещений фитнес-клуба.

В качестве еще одного примера можно привести американскую компанию Tesla, в которой применяется гибкий график работы инженерного и управленческого персонала. От сотрудников требуется работа на результат, что мотивирует их достигать результат раньше окончания рабочей смены, установленного рабочим графиком [11].

Следовательно, можно сказать о том, что в целом американская модель считается достаточно эффективной и широко внедряется далеко за пределами США. Однако она часто нивелируется незаинтересованностью сотрудников работать на долгосрочные интересы компании.

Модели управленческого менеджмента Японии и Китая отличаются тем, что они удачно синтезируют западный опыт управления с традиционными национальными особенностями.

Японская модель мотивации персонала основана на коллективизме и отличается стремлением обеспечить идеологическую сплоченность корпорации. Считается, что компания – это «одна семья» и все ее работники должны самоотверженно работать ради общего блага коллектива.

В японских компаниях действует набор выплат и услуг социального характера, который каждая фирма предоставляет своему персоналу. Это выходные пособия и пенсии, медицинские услуги, личное страхование, обеспечение в случае производственного травматизма, содействие в получении образования членами семей рабочих фирмы и т.п.

Оплата работников компаний зависит от фактических результатов их труда и стажа, оплата менеджеров от результатов работы предприятия (так называемые «плавающие оклады»). Основными составляющими мотивации труда в Японии является система пожизненного найма, неформальные межличностные отношения сотрудников, коллективизм в работе, ротация кадров, корпоративная философия, трудовая мораль. Все составляющие элементы действуют в комплексе, что усиливает общую трудовую активность работников.

В отличие от Японии ядром корпоративной организации китайского предпринимательства является семейный бизнес. Китаец предпочитает быть хозяином собственного небольшого бизнеса, чем высокопоставленным служащим в крупной корпорации. Такой подход влияет на формирование системы мотивации труда, в которой главным стимулом становится нематериальное поощрение.

Размер основной зарплаты в китайских компаниях зависит от уровня образования, рабочего стажа работника или просто от договора с персоналом. За качественные результаты работы начисляются бонусы, сумма которых определяется прибылями предприятия за текущий год.

Медицинская страховка, расходы на транспорт и телекоммуникации (телефон, мобильный телефон, Интернет), денежная помощь для покупки собственной квартиры, получение образования или повышение квалификации являются типичными компенсациями в передовых китайских компаниях. Для работников важно и то, что за средства, полученные в виде компенсаций, не нужно платить налог [28].

Сравнение механизмов мотивации персонала предприятий развитых зарубежных стран с отечественными показало, что в России он малоэффективен. Российские менеджеры ориентируются преимущественно на результативность труда. Потеря традиционных ценностных ориентиров в сфере труда, ее престижа приводит к тому, что все больше людей не видят реальных возможностей получения благ за счет честного труда и

предпочитают другим путям обеспечения благосостояния, обычно неформальным и незаконным. Определенной базой для разработки собственных способов и инструментов мотивирования персонала на предприятиях нашей страны может стать зарубежный опыт.

Таким образом, можно сказать о том, что в мировой практике встречаются следующие инструменты нестандартной мотивации [47]:

- бесплатные перелеты для сотрудника и его семьи к месту отдыха один раз в год;
- услуги салонов красоты (спа-салоны, ботоксные инъекции и др.);
- собственный детский сад (рядом с офисом);
- корпоративный доступ к Интернету из дома;
- обучение сотрудника за счет компании по престижным программам MBA и т. д.

Следовательно, исследование зарубежного опыта мотивации персонала доказывает, что каждая из существующих моделей имеет как преимущества, так и определенные недостатки. Зарубежная практика управления персоналом направлена, прежде всего, на формирование эффективно работающего коллектива, который за счет высокой мотивации и профессионализма будет достигать высоких результатов деятельности.

1.4 Специфика систем стимулирования персонала на предприятиях НГК

Нефтегазовая отрасль является самой быстро развивающейся отраслью в топливной промышленности России. На предприятиях данной отрасли в системе управления персоналом к трудовой мотивации подходят комплексно, используя различные инструменты как материальные (премии, организация медицинского обслуживания, социальные льготы и т. п.), так и нематериальные (выражение общественного признания, возможность посещать корпоративные тренинги, корпоративные праздники и т. п.). Система управления и инструменты мотивации на предприятиях

нефтегазовой отрасли имеют свои особенности. Материальные инструменты мотивации персонала в компаниях нефтегазовой отрасли базируются на следующих принципах [31]:

- высокая важность материальных инструментов работников;
- применение материальных инструментов параллельно с прочими методами мотивации;
- применение материальных инструментов мотивации параллельно с экономическими санкциями, которые предусматривают материальную ответственность отдельных сотрудников.

Материальные инструменты мотивации в нефтегазовых компаниях характеризуются определенным уровнем материального вознаграждения (зарплата, премия), льгот и компенсаций.

Главный материальный инструмент мотивации – это зарплата. Учитывая высокую доходность компаний нефтегазовой отрасли, они могут выделять значительные ресурсы на зарплату персонала.

Еще один эффективный материальный инструмент мотивации персонала, который характерен для нефтегазовых компаний – это участие работников в распределении прибыли путем приобретения ими ценных бумаг. Данный инструмент эффективен тем, что каждый сотрудник-акционер имеет личную заинтересованность в увеличении прибыльности компании, поскольку имеет право получить часть прибыли в виде дивидендов.

Необходимо также отметить, что материальные инструменты мотивации, которые применяются в компаниях нефтегазовой отрасли включают формирование планово-экономических показателей и методы их достижения. В результате формируются такие условия, при которых персонал компании мотивирован на эффективную работу не административным воздействием, а материальными инструментами мотивации.

Однако, в связи с тем, что сотрудники данных предприятий имеют конкурентный уровень заработной платы в своем регионе присутствия, на

данных предприятиях только материальная мотивация не имеет доминирующее значение. Существует ряд нематериальных инструментов мотивации, характерных для предприятий нефтегазовой отрасли.

На предприятиях нефтегазовой промышленности создана и разработана четкая организационная структура, имеется ряд производственных показателей. Для успешной работы на подобных предприятиях сотрудники должны прилагать все усилия для выполнения задач успешно и в срок, они целеустремлены и активны. Все сотрудники стараются соответствовать уровню компании и тянутся за более успешными коллегами. Это является одним из инструментов нематериальной мотивации.

Также особенностью работы персонала компании нефтегазовой отрасли является вахтовый метод работы большинства сотрудников. Заработная плата у вахтового персонала, выезжающего за пределы своего родного города, выше, чем у работников других отраслей, находящихся в родном регионе. В этой связи роль материальной мотивации таких работников не является приоритетной в существующей системе управления персоналом [14].

Доминирующее значение приобретает тот факт, что работники вынуждены нести свою трудовую вахту в отдаленных и труднодоступных регионах страны, не имея возможности ежедневно возвращаться в места постоянного проживания. При такой работе важными инструментом нематериальной мотивации факторами становятся комфорт жилья и условий труда.

В нефтегазовой отрасли существует строгая трудовая иерархия и все организационные вопросы отданы в руки руководства. Четкое знание общей цели, главных процессов и задач компаний является залогом их успешного существования. Одним из нематериальных инструментов мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли является четкое знание этих аспектов. Это внутреннее ощущение причастности сотрудников приводит к большим успехам всей организации в целом.

Также на предприятиях нефтегазовой отрасли преобладает серьезная корпоративная культура. Проводится большое количество различных мероприятий спортивного, развлекательного и образовательного характеров. Это позволяет сотрудникам лучше узнать своих коллег, научиться выстраивать командные отношения и чувствовать причастность коллег не только к трудовой жизни сотрудника.

Сотрудники обязательно проходят бесплатное корпоративное обучение и постоянно повышают свою квалификацию и освежают знания. За счет этого вырастает мотивация применить новые знания на практике, почувствовать себя квалифицированным и нужным специалистом, уровень выполнения рабочих задач, безусловно, растет [26].

Таким образом, можно сказать о том, что создание и внедрение в системе управления персоналом инструментов нематериальной мотивации – это лишь начало большого и сложного пути к достижению основных целей деятельности предприятия. Важно постоянно отслеживать эффективность их работы, для чего необходимо наладить систему обратной связи с сотрудниками. Анализ инструментов мотивации персонала нефтегазовой компании показал, что для успешного управления мотивацией работников необходимо комплексное применение материальных и нематериальных инструментов мотивации с акцентом на нематериальные инструменты с учетом специфики компании.

2 Основные направления реализации систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК»

2.1 Характеристика деятельности предприятия АО «ССК»

АО «ССК» – это частная, российская и не зависящая компания, которая предоставляет широкий спектр услуг предприятиям в сфере нефтегазодобывающего комплекса. Основные виды деятельности:

- строительство буровых установок;
- текущий и капитальный ремонт скважин;
- бурение нефтяных и газовых скважин;
- пусконаладочные работы;
- монтаж и демонтаж скважин.

В приоритете компании стоят такие важные составляющие, как качественный сервис и энергетическая безопасность страны.

Сегодня АО «ССК» работает практически во всех Нефтегазоносных регионах. Уверенность в будущем, надежность в партнерстве и качество в работе, характеризует АО «ССК» как успешную, перспективную и развивающую компанию. ССК ежегодно проводит научно-технические конференции, где дает развиваться и продвигаться по карьерной лестнице молодым специалистам.

Стратегической целью компании является укрепление своих позиций среди сервисных компаний, оказывающих услуги по бурению и ремонту скважин, что возможно достигнуть при наиболее полном удовлетворении потребностей нефтегазодобывающих компаний в бурении и ремонте скважин, и обеспечении стабильно высокого качества оказываемых услуг.

Задача: максимально быстро реагировать на все изменения рынка. АО «ССК» внедряет современные методы управления бизнесом, стремится к повышению его конкурентоспособности и укрепляет деловую репутацию, создает новые продукты и идеи, развивает дополнительные сервисы, которые

нужны клиентам. основополагающими принципами в работе на протяжении многих лет были и остаются социальная ответственность и забота об окружающей среде.

Организационная система АО «ССК» является линейно-функциональной (рисунок 2). Основными плюсами такой структуры являются освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов и построение связей «руководитель - подчинённый» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

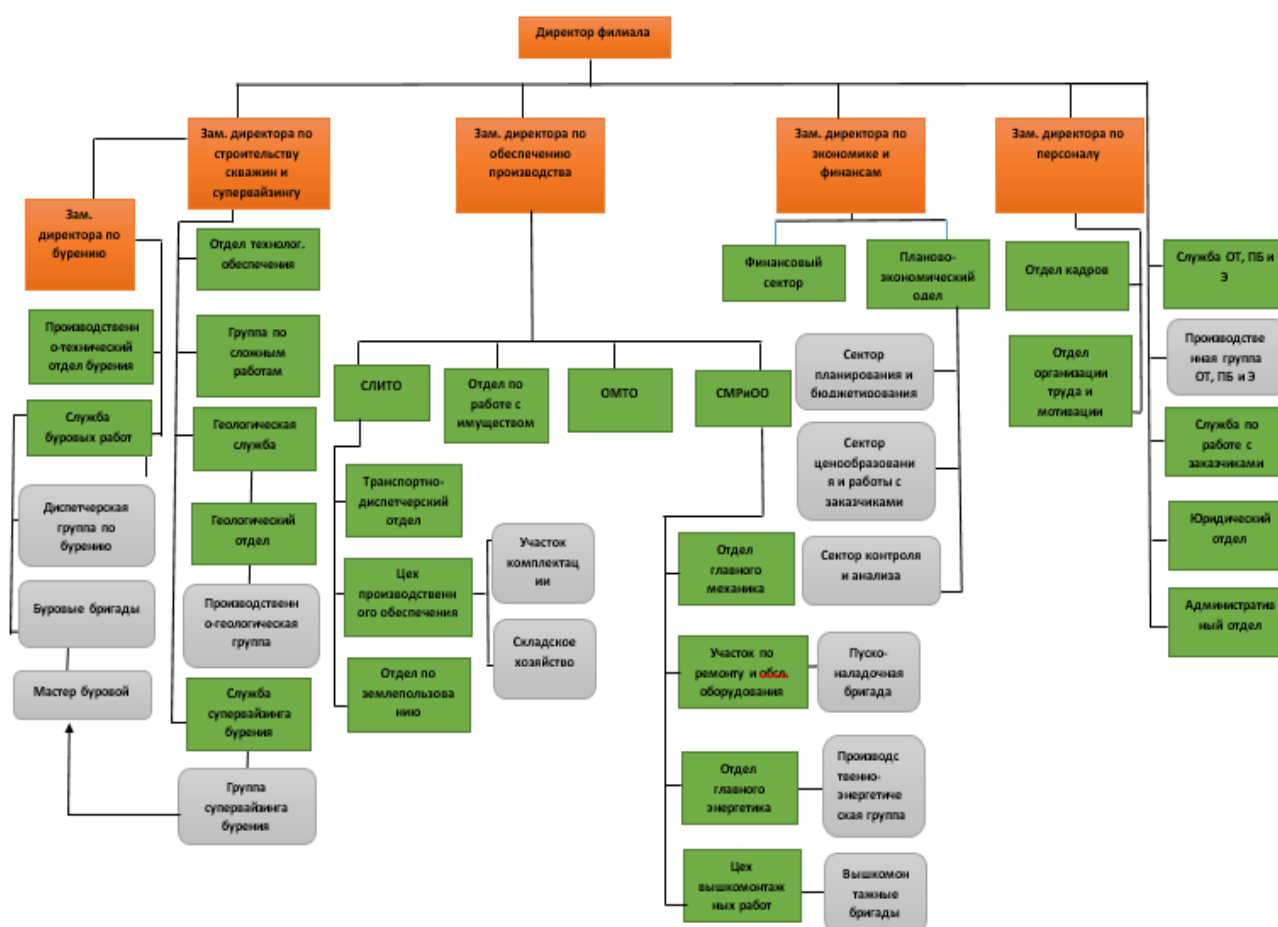


Рисунок 2 - Организационная структура

В компании существуют типичные уровни управления: высший (директор), средний (заместители директоров, отделы), низший (группы, бригады и т.д.). Существуют линейные и горизонтальные руководители. У линейных руководителей сосредоточена вся власть в руках, и они несут

ответственность за деятельность всего управляемого ими объекта, функциональные руководители координируют, контролируют и отвечают за результаты выполнения только одной определенной функции (пример функционального руководителя – главный технолог).

Стабильность и устойчивость финансового АО «ССК» в значимой степени находится в зависимости от необходимости и правильности вложения финансовых ресурсов в активы в АО «ССК». Технико-экономические показатели АО «ССК» за 2020 – 2022 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Технико-экономические показатели АО «ССК» за 2020 – 2022гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, +/-		Темп роста, %	
				2021 от 2020	2022 от 2021	2021/2020	2022/2021
Выручка, тыс. руб.	23053931	24512820	29423619	1458889	4910799	106,3	120,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	19173739	20247925	24456589	1074186	4208664	105,6	120,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	3880192	4264895	4967030	384703	702135	109,9	116,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2252064	2532394	3079853	280330	547459	112,4	121,6
Чистая прибыль тыс. руб.	34344	431990	741673	397646	309683	1257,8	171,7
Среднесписочная численность персонала, чел.	5367	5784	5842	417	58	107,8	101,0
Средняя заработная плата, руб.	38439	39677	40587	1238	910	103,2	102,3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	4295,5	4238,0	5036,6	-57,5	798,6	98,7	118,8
Рентабельность продаж, %	9,76	10,33	10,47	0,57	0,14	105,8	101,4

По данным таблицы 3, можно сказать о том, что выручка АО «ССК» в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличивается на 1458889 тыс. руб. В 2022 году произошло увеличение выручки на 4910799 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом. Это произошло в результате увеличения объемов выполненных работ на предприятии.

Наблюдается рост себестоимости продаж в 2021 г. она увеличилась на 1074186 тыс. руб., а в 2022 г. по сравнению с 2021 г. она увеличилась на 4208664 тыс. руб. и составила 24456589 тыс. руб. Увеличение себестоимости происходит за счет роста объема производства, который влияет на увеличение выручки продаж предприятия.

Графически показатели прибыли АО «ССК» за 2020-2022 гг. представлены на рисунке 3.

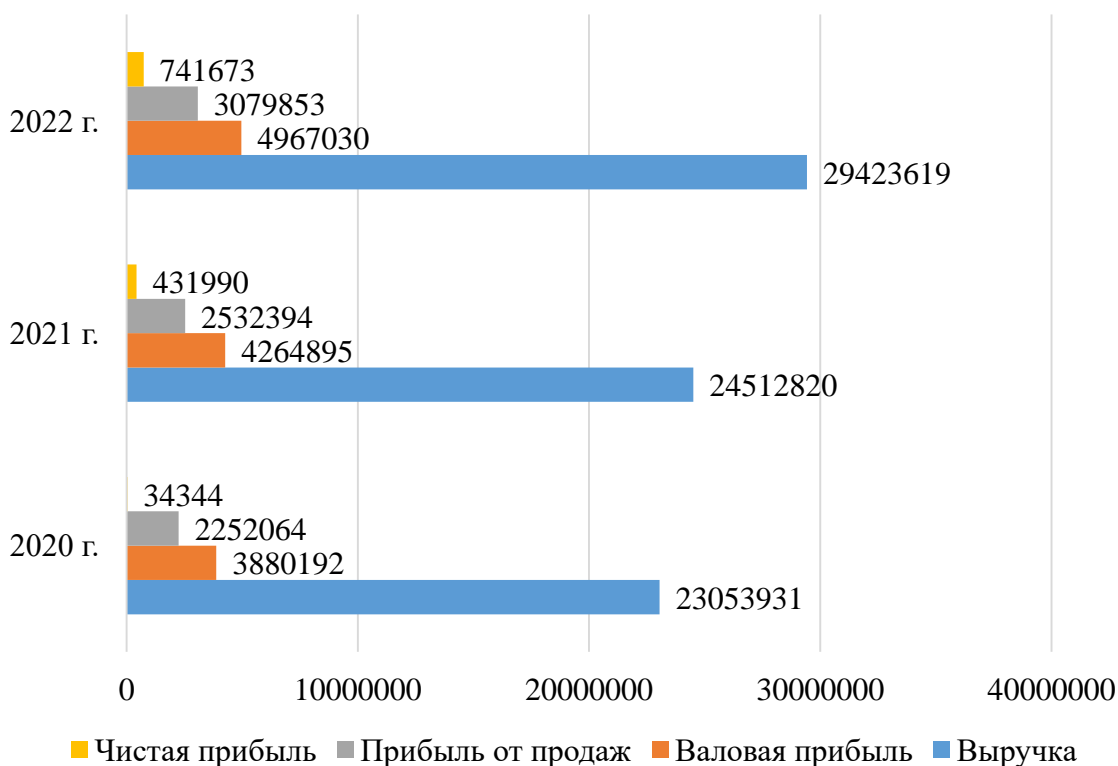


Рисунок 3 – Динамика показателей прибыли АО «ССК» за 2020-2022гг., тыс. руб.

Прибыль от продаж АО «ССК» увеличилась в 2021 году на 280330 тыс. руб., а в 2022 году её рост составил 547459 тыс. руб., что на конец исследуемого периода составила 3079853 тыс. руб. В 2022 г. наблюдается увеличение чистой прибыли АО «ССК» на 309683 тыс. руб. Рост чистой прибыли говорит об увеличении объема продаж, возможном снижении цены продукта, из-за чего увеличились показатели реализации.

Среднесписочная численность АО «ССК» за 2022 год составила 5842 чел., что на 1,0 % выше уровня 2021 года. Средняя заработная плата в 2022 году составила 40587 руб., что на 2,3 % выше уровня прошлого года. При анализе основных экономических показателей деятельности большое значение уделяется показателям рентабельности. Рентабельность продаж характеризует эффективность основной деятельности организации. В АО «ССК» в 2022 г. наблюдается увеличение рентабельности продаж на 0,14%.

Таким образом, можно сказать о том, что по результатам исследования основных показателей АО «ССК» наблюдается увеличение по всем показателям прибыльности и рентабельности.

2.2 Корпоративные особенности систем стимулирования персонала

Для АО «ССК» важно, чтобы в коллективе царил дружеская атмосфера. Как правило, такие организации всегда будут уверенно держаться в лидерах. Комфортная психологическая среда позволяет сотруднику полностью погружаться в работу и не отвлекаться на такие мелочи, как сплетни, обсуждение приказов руководителя, частые перекуры или чаепития. Создание благоприятной атмосферы – главная задача для руководителя.

Морально-психологический климат – это взаимодействие индивида с организационной средой, устойчивое морально-нравственное состояние группы, в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношение друг к другу и к важнейшим материальным и духовным ценностям, к целям развития группы. Существует большое количество факторов, влияющих на морально-психологический климат коллектива. Это могут быть факторы макро- и микросреды. К макросреде относятся:

- политическая ситуация в стране (доверие по отношению к правительству, простота политических программ);

- экономическая ситуация в обществе (баланс между техническим и социальным уровнем развития);

– обеспечение должного уровня жизни для населения (баланс между ценами на продукты и заработной платой) и др.

К факторам микросреды относятся:

– служебно-функциональные (условия труда, оборудование на рабочих местах, график работы, режим труда, отношение руководства к подчиненным, ответственность);

– экономические (заработная плата, премии, надбавки, льготы);

– психологические (степень взаимодействия между сотрудниками, уровень совместимости, морально-психологический климат между отделами).

Можно выделить три основных фактора, влияющих на морально-психологический климат среди сотрудников – доверие-недоверие, симпатия-антипатия, сплочённость.

Для проведения комплексного анализа персонала в АО «ССК» необходимо рассмотреть структуру численности работников, их количественный и качественный состав, а также произвести анализ динамики по половозрастному признаку. Динамика среднесписочной численности персонала в разрезе групп представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика среднесписочной численности персонала в АО «ССК»

Категории персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021 г. к 2020 г.		2022 г. к 2021 г.	
				чел.	%	чел.	%
Руководители	289	291	291	2	100,7	-	100,0
Основной персонал	3500	3896	3944	396	111,3	48	101,2
Вспомогательный и обслуживающий персонал	1578	1597	1607	19	101,2	10	100,6
Итого численность	5367	5784	5842	417	107,8	58	101,0

Как видно из таблицы 4, численность работников АО «ССК» в 2021 году выросла с 5367 до 5784 чел. (+7,8%). Это было вызвано в первую очередь ростом основного персонала, который вырос с 3500 до 3896 человек (+11,3%).

Также следует отметить рост численности вспомогательного и обслуживающего персонала с 1578 до 1597 человек (+1,2%).

В 2022 году расширение штата работников АО «ССК» продолжилось, а их численность достигла 5842 чел. (+1,0%). Данный прирост был обусловлен увеличением количества сотрудников всех категорий персонала. Рост численности персонала АО «ССК» происходит за счет увеличения работников всех категорий, однако наиболее значимый вклад в этот прирост внесла группа основного персонала. Данную тенденцию можно объяснить тем, что происходит расширение масштабов деятельности организации.

Далее в таблице 5 представлена структура персонала по категориям и ее изменение в течение исследуемого периода.

Таблица 5 - Изменение структуры персонала АО «ССК» по категориям работников

Категории персонала	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
Руководители	289	5,4	291	5,0	291	5,0
Основной персонал	3500	65,2	3896	67,4	3944	67,5
Вспомогательный и обслуживающий персонал	1578	29,4	1597	27,6	1607	27,5
Итого численность	5367	100,0	5784	100,0	5842	100,0

Как видно из таблицы 5, в течение 2020 – 2022 гг. происходит рост удельного веса основного персонала, который увеличился с 65,2 до 67,5%. Удельный вес вспомогательного и обслуживающего персонала за анализируемый период сократился с 29,4% до 27,5%, также снизилась и доля руководителей с 5,4% до 5,0%.

Для более полной оценки кадрового потенциала организации необходимо рассмотреть изменение его структуры также и по другим критериям, таким как образование, возраст, стаж, пол. Результаты соответствующих расчетов показаны в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ структуры персонала АО «ССК» по категориям работников

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность работников	5367	100,0	5784	100,0	5842	100,0
Распределение по уровню образования						
высшее	1363	25,4	1382	23,9	1291	22,1
среднее специальное	3124	58,2	3352	58,0	3400	58,2
среднее	880	16,4	1050	18,2	1151	19,7
Распределение по возрасту, лет						
до 25	961	17,9	1249	21,6	1390	23,8
26 – 35	2646	49,3	2828	48,9	2921	50,0
36 – 45	719	13,4	723	12,5	719	12,3
46 – 55	639	11,9	590	10,2	573	9,8
свыше 55	402	7,5	394	6,8	239	4,1
Распределение по стажу работы, лет						
до 1 года	4487	83,6	4402	76,1	3786	64,8
1 – 3 года	880	16,4	1382	23,9	1577	27,0
Свыше 3	0,0	0,0	0,0	0,0	479	8,2
Распределение по полу						
мужчины	1524	28,4	1909	33,0	1630	27,9
женщины	3843	71,6	3875	67,0	4212	72,1

Из таблицы 6 можно увидеть, что преобладающая часть работников обладает средним специальным образованием (58,2%) в 2022 г., на втором месте работники с высшим образованием (22,1%), а оставшиеся 19,7% приходится на персонал имеющий лишь среднее общее образование.

Если рассматривать изменение данного распределения в динамике, то следует отметить сохранение удельного веса персонала со средним специальным образованием примерно на одном уровне (58,0 – 58,2%). В то же время доля персонала со средним общим образованием выросла с 16,4 до 19,7%, а с высшим образованием соответственно снизилась с 25,4 до 22,1%. Данную тенденцию можно объяснить тем, что наибольшую долю в структуре персонала занимают основные работники к которым нет особых требований по уровню образования.

Следующий критерий, на основе которого анализировалась структура персонала – распределение работников по возрасту. Как видно из таблицы, половина работников находится в возрастном интервале от 26 до 35 лет, на втором месте (23,8%) работники возрастом до 25 лет, на третьем месте (12,3%) персонал в возрастном интервале 36-45 лет. Таким образом, персонал АО «ССК» можно назвать достаточно молодым, а средний возраст работников в 2022 году составил 32 года.

Если же рассматривать изменение возрастной структуры в динамике, то можно отметить рост персонала в более молодых группах (до 35 лет) и снижение удельного веса работников в старших группах (свыше 35 лет).

Таким образом, происходит сдвиг итоговой структуры персонала АО «ССК» в сторону омоложения состава, а средний возраст работников при этом снизился с 34,2 до 32 лет. В таблице 6 также приведены данные о стаже работников АО «ССК» за последние 3 года. Таким образом, средний стаж, который в 2019 году составлял 0,7 года к 2021 году вырос только до 1,2 года.

В течение исследуемого периода прирост мужчин и женщин происходил равными темпами, в результате чего половая структура персонала оставалась относительно постоянной. В итоге на конец 2022 года штат работников АО «ССК» состоял на 27,9% из мужчин и на 72,1% из женщин. Далее проводится анализ движения персонала, который представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ движения персонала АО «ССК» за 2020 – 2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение	
				2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	5367	5784	5842	417	58
Количество принятых работников, чел.	122	574	109	452	-465
Количество выбывших работников, чел.	78	157	51	79	-106
в т.ч.					
- по собственному желанию	63	130	39	67	-91
- по инициативе руководства	12	20	8	8	-12
- по прочим причинам	3	7	4	4	-3
Коэффициенты движения					
Коэффициент оборота по приему	2,27	9,92	1,87	7,65	-8,05
Коэффициент оборота по выбытию	1,45	2,71	0,87	1,26	-1,84
Коэффициент полного оборота	3,73	12,64	2,74	8,91	-9,90
Коэффициент текучести рабочей силы	1,40	2,59	0,80	1,19	-1,79

Как видно из таблицы, в организации наблюдается крайне высокая текучесть кадров. В 2020 году количество работников, принятых в течение года составило 122 человека, а в 2022 году это значение составило 109 чел. Таким образом, коэффициент оборота по приему не опускался ниже 1,87, а максимальное значение 2021 года составило 9,92.

Столь высокие цифры отчасти можно объяснить ростом среднесписочной численности, однако количество выбывающих работников также остается очень высоким. Уже в 2020 году организацию покинули 78 работников, а в 2022 году выбыл 51 человек. Таким образом, коэффициент оборота по выбытию не опускался ниже 0,87, а в 2021 году достиг максимального значения 2,71.

Во все годы преобладающая часть работников увольнялись по собственному желанию. Коэффициент текучести рабочей силы учитывает только уволившихся по собственному желанию или по инициативе руководства. В 2022 г. его значение составило 0,80, что в несколько раз превышает нормальный уровень естественной текучести, составляющий 0,05 – 0,1.

Коэффициент полного оборота учитывает, как принятый, так и выбывший персонал. Его уровень уже в 2020 году составлял 3,73, а к 2022

году снизился до 2,74, то есть совокупный оборот кадров превысил среднесписочную численность персонала. Столь высокая текучесть кадров не может не повлиять на эффективность труда персонала АО «ССК».

Чтобы качество трудовых ресурсов предприятия оставался на высоком уровне, и работники были мобильными и быстро адаптировались под изменяющиеся условия внешней среды, важно регулярно проводить подготовку и переподготовку кадров. Внешнее обучение предполагает повышение квалификации, переподготовку. В таблице 8 представлен анализ сотрудников, проходивших обучение в АО «ССК».

Таблица 8 - Количество обученных работников в АО «ССК» за 2020-2022 гг.

Вид обучения	Период			Абсолютное изменение, 2022 к	
	2020	2021	2022	2020	2021
Обучено всего, чел.	150	110	80	-70	-30
в том числе:					
переподготовка	-	-	-	-	-
повышение квалификации	20	-	10	-10	10
профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	-	-	-	-	-
обучение внутри организации	130	110	70	-60	-40

По данным таблицы 8 видно, что внешнее обучение сотрудников организации осуществлялось в 2020 г. и в 2022 году. Обучение связано с повышением квалификации, но проводилось внутреннее обучение сотрудников в виде стажировки.

В таблице 9 представлена динамика расходов АО «ССК» на обучение сотрудников.

Таблица 9 - Расходы на обучение персонала в АО «ССК» за 2020-2022 гг.

Вид обучения	Период			Абсолютное изменение, 2022 к	
	2020	2021	2022	2020	2021
Обучено всего	93000	-	121000	28000	121000
Высшие учебные заведения	-	-	-	-	-
Курсы подготовки, переподготовки	-	-	121000	-	121000
Семинары, тренинги	93000	-	-	-93000	-

Из представленных данных в таблице 9 становится, очевидно, что расходы организации хоть и увеличились, но они имеют разовый характер.

В системе управления персоналом АО «ССК» можно выделить следующие подсистемы:

Планирование персонала. Данная подсистема представляет собой процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена. В АО «ССК» планирование персонала включает следующие этапы:

I Этап. Руководители подразделений оценивают темпы изменения объема работ, возложенных на данный отдел и решают, какое количество работников им не хватает на текущий момент для выполнения всех обязанностей, возложенных на подразделение.

II Этап. Данная информация передается в службу управления персоналом где происходит ее обработка и ведется работа по привлечению кадров.

III Этап. Итоговый план потребности в персонале также отдается для одобрения директору, который оценивает, действительно ли организации необходимо такое количество дополнительного персонала.

2. Привлечение персонала. Данная система подразумевает ряд мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Данные процессы возложены на менеджера по персоналу и относятся к их непосредственным функциональным обязанностям.

Трудовые отношения между работниками и АО «ССК» регулируются трудовым законодательством, трудовыми договорами, Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими распорядительными документами и иными локальными нормативными актами.

Трудовые отношения при поступлении на работу в АО «ССК» оформляются заключением письменного трудового договора, как на неопределенный срок, так и на определенный срок не более пяти лет.

Трудовой договор заключается в письменной форме, оформляется в двух экземплярах, является основанием для издания приказа о приеме на работу и хранится у каждой из сторон.

Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения.

Размеры гарантий и компенсаций работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Размеры гарантий и компенсаций работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда

Итоговый класс (подкласс) условий труда	Размер доплаты к тарифной ставке (окладу), %				Продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, дни	Максимальная еженедельная продолжительность рабочего времени, час
Класс 1	-	-	-	-	-	40
Класс 2	-	-	-	-	-	40
Подкласс 3.1	от 4%, но не более 8%	от 4%, но не более 8%	от 4%, но не более 8%	от 4%, но не более 8%	-	40
Подкласс 3.2	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	7	40
Подкласс 3.3	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	7	36
Подкласс 3.4	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	7	36
Класс 4	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	от 4%, но не более 16%	14	36

Работникам АО «ССК» предоставляется оплачиваемый отпуск, оплачиваемый по среднему заработку, в порядке, предусмотренном ч. 4 ст. 139 ТК РФ, в следующих случаях:

- свадьба самого работника – 3 дня;
- смерть близких родственников (родители работника, дети, супруги, братья и сестры) – 3 дня;
- рождение ребенка – 1 день;
- в День знаний 1 сентября предоставляется 1 день работнику, имеющему детей-школьников 1-4 классов. В случае если в компании работают оба родителя, то данный отпуск предоставляется одному из родителей;
- работодатель обязуется предоставлять отпуск по письменному заявлению работника в связи со смертью родственников (супруга, детей, родителей, в том числе родителей супруга, братьев, сестер):
 - в счет очередного отпуска вне графика до 14 календарных дней непрерывно;
 - либо отпуск без сохранения заработной платы до 10 календарных дней.

Работодатель, за счет собственных средств, выплачивает ежемесячное пособие на содержание детей работников, погибших в результате несчастных случаев на производстве по вине работодателя, в размере 7 500 (семь тысяч пятьсот) рублей на каждого ребенка до окончания учебного заведения (школа, лицей, гимназия). Выплата производится на основании подтверждающих документов от учебного заведения.

Работодатель, за счет собственных средств, компенсирует затраты в размере ежегодной оплаты не более 80 000 (восемьдесят тысяч) рублей на основании подтверждающих документов в течение всего установленного срока обучения (до достижения возраста 24 лет) в государственной системе профессионально-технического образования и первое обучение в профильных для АО «ССК» средних специальных или высших учебных заведениях РФ детей работников, погибших на производстве по вине работодателя.

Компенсировать один раз в два года проезд к месту использования отпуска в пределах территории РФ и обратно, независимо от времени и места использования отпуска, Работнику, неработающим супругу (супруге) работника, детям-школьникам работника, неработающим детям работника, не достигшим возраста 18 лет, детям, находящимся под опекой и на попечительстве работника, детям – студентам дневной формы обучения и поступающим в высшие и средние специальные учебные заведения, не достигшим возраста 24 лет, проживающим совместно с родителями либо обучающимся в городах МКС и РКС.

Таблица 11 - Оплата льготного проезда работника и членов его семьи

Условия расчета аванса	Предельный размер аванса, руб.
на каждого члена семьи	12000
на детей до 12 лет	6000
при приобретении копии билетов	полная стоимость, но не более 50000
личным автотранспортом	12000

Окончательный расчет производится после завершения отпуска в течение 10 дней на основании предоставленных билетов и других подтверждающих документов. В случае непредоставления документов выданный аванс на приобретение билетов будет удержан из зарплаты.

По заявлению работника АО «ССК», за счет собственных средств, обязуется ежемесячно выплачивать материальную помощь Работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет, в 7 000 (семь тысяч) рублей. Работодатель, за счет собственных средств, оказывает разовую материальную помощь:

В размере 50 000 (пятьдесят тысяч) рублей: работнику в случае смерти супруга (супруги), родителей работника, детей работника; одному из членов семьи работника в случае его смерти; одному из членов семьи, в случае смерти неработающего пенсионера АО «ССК».

В размере 20 000 (двадцать тысяч) рублей на рождение каждого ребенка; данная выплата производится разово в течение года после рождения ребенка.

В размере 7 000 (семи тысяч) рублей неработающим пенсионерам АО «ССК» ко Дню пожилого человека. Выплата производится до конца календарного года.

В размере 10 000 (десять тысяч) рублей Ветеранам войны, участникам боевых действий и Работникам – участникам ликвидации последствий аварий на Чернобыльской АЭС ко Дню Защитника Отечества 23 февраля.

Работникам, проработавшим в Обществе не менее 5 лет непрерывно, и неработающим пенсионерам Общества в связи с празднованием юбилейных дат (50, 55, 60 лет и далее через 5 лет), а также за долголетний добросовестный труд и большой вклад в развитие Компании, производится разовая выплата. Сумма разовой выплаты для Работников составляет 20 000 (двадцать тысяч) рублей; для неработающих пенсионеров – 7 000 (семь тысяч) рублей.

Оказывать, по решению Комитета по кадрам и вознаграждениям филиала/Компании, за счет собственных средств АО «ССК», материальную помощь работникам и неработающим пенсионерам Общества в зависимости от причиненного ущерба по заявлению в случаях стихийных бедствий, при уничтожении имущества, краж имущества, относящихся к предметам первой необходимости, лечение, а также в иных случаях. Максимальный размер помощи не может превышать 100 000 (сто тысяч) рублей.

Работодатель, за счет собственных средств, обязуется приобретать единые подарочные комплекты для детей работников АО «ССК»: к Новому году (детям в возрасте до 15 лет включительно); ко Дню знаний (первоклассникам). Производить ежемесячно выплату материальной помощи работникам, имеющим на иждивении детей-инвалидов в возрасте до 18 лет, в размере 7 000 рублей. Выплата материальной помощи производится вместе с заработной платой, но не позже 15 числа месяца, следующего за окончанием расчетного месяца.

Таким образом, важно помнить, что различные мотивационные программы могут не только повысить степень мотивации сотрудников, но и

существенно понизить, поэтому важно анализировать и внедрять новые программы, чтобы для сотрудников мотивационная программа не стала обыденностью.

2.3 Актуальные проблемы процесса реализации систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК»

Система стимулирования в АО «ССК» включает материальную и нематериальную составляющую. Основой материального стимулирования любой организации является заработная плата, поэтому необходимо рассмотреть динамику изменения этого показателя в АО «ССК».

Таблица 12 - Динамика изменения среднего размера заработной платы работников АО «ССК», тыс. руб.

Категории персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021 г. к 2020 г.		2022 г. к 2021 г.	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Руководители	59,8	67,3	70,1	7,5	12,5	2,8	4,2
Основной персонал	50,0	52,5	54,6	2,4	4,8	2,1	4,0
Вспомогательный и обслуживающий персонал	42,2	44,7	44,9	2,5	5,9	0,2	0,4

Если рассматривать заработную плату отдельных категорий персонала, то ее максимальный размер у руководителей – 70,1 тыс. руб. в 2022 году. На втором месте по уровню заработной платы находятся специалисты основного персонала – 54,6 тыс. руб. Третье место занимает вспомогательный и обслуживающий персонал и составляет 44,9 тыс. руб. в 2022 г.

Стимулом к повышению эффективности работы, как правило, является не только размер заработной платы, но и система ее начисления. Оплата труда персонала в АО «ССК» включает два основных элемента: оклад, который является фиксированной частью заработной платы и выплачивается в неизменном размере вне зависимости от результатов труда конкретного

работника; премия (бонусы), размер и способ начисления которых закреплены в Положении «О премировании персонала АО «ССК».

Данное Положение направлено на повышение материальной заинтересованности работников в своевременном и качественном выполнении трудовых обязанностей, а также повышение эффективности работы и улучшение ее качества.

Начисление и выплата премий производится на основании индивидуальной оценки труда каждого работника. Работникам АО «ССК» усиливаются текущие и единовременные (разовые) премии.

Кроме зарплаты к материальным стимулам, используемым в организации можно отнести: полная или частичная оплата обучения работника на курсах повышения квалификации; ценные подарки по поводу дня рождения или общегосударственных праздников.

Нематериальная составляющая системы стимулирования в АО «ССК» включает следующие элементы:

Моральное стимулирование. К этому виду можно отнести существование доски почета, на которой вывешиваются фотографии работников за какие-либо особые заслуги. Также практикуется торжественное вручение благодарственных грамот. В АО «ССК» часто проводятся корпоративные мероприятия, которые призваны сплотить коллектив за счет неформального общения.

Организационное стимулирование. Сюда можно отнести возможность повышения по должности, что стимулирует персонал улучшать качество работы, стремясь оказаться кандидатом на повышение. Также в рамках одного подразделения между отдельными группами устраиваются соревнования по достижению максимального уровня показателей эффективности.

Стимулирование свободным временем. Сотрудники основных подразделений, обладающие наилучшими производственными показателями

имеют право выбирать наиболее удобные для них рабочие смены, либо уменьшить их количество на 1 – 2.

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство АО «ССК» использует множество различных способов стимулирования персонала, применяя как материальные, так и нематериальные его разновидности. Тем не менее, в качестве главного стимула все же стоит считать размер и способ начисления заработной платы.

Теперь необходимо перейти к изучению системы мотивации персонала АО «ССК». Для этого была разработана небольшая анкета (приложение Д), которую должно были заполнить производственное подразделение АО «ССК» в размере 54 чел. Результаты ответов на первый вопрос анкеты представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Удовлетворенность сотрудников системой мер по мотивации в производственном подразделении организации

Удовлетворенность сотрудников системой мер по мотивации в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	20	37
Удовлетворен	30	55
Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	2	4
Не удовлетворен	2	4
Итого	54	100

Как видно из таблицы удовлетворенность сотрудников АО «ССК» системой мотивации достаточно высокая. Преобладающая доля (92%) опрошенных сотрудников удовлетворены мотивационными мерами, осуществляемыми руководством. Только 8% работников не удовлетворены системой мотивацией в организации. Результаты ответов на второй вопрос анкеты представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Мнение сотрудников производственного подразделения о соответствии оплаты труда объёму и сложности выполняемой ими работы

Мнение сотрудников о соответствии оплаты труда объёму и сложности выполняемой ими работы	Количество респондентов	
	чел.	%
Скорее соответствует	12	22
Соответствует	32	59
Скорее не соответствует	10	19
Не соответствует	0	0
Итого	54	97

По мнению 81% опрошенных сотрудников оплата их труда соответствует объёму и сложности выполняемой работы, 19% склонны считать, что оплата скорее не соответствует выполняемой ими работе.

Ряд вопросов анкеты был нацелен на то, чтобы выявить мнение сотрудников организации о наиболее важных для них стимулах производственной и социальной жизни, факторах, повышающих их производительность труда, а также факторах, делающих работу более привлекательной.

Это позволит руководству организации учесть пожелания сотрудников при разработке мотивационных и стимулирующих программ, направленных по повышению эффективности деятельности сотрудников.

Как показала обработка результатов анкеты, для 20% респондентов главным стимулом производственной и социальной жизни сотрудников производственного подразделения организации является размер заработка. Для 18% сотрудников важен такой стимул, как хорошие отношения с коллегами и с руководителем организации. Возможность продвижения по службе играет немало важную роль для 13% респондентов, что достаточно хорошо развито в АО «ССК». Одинаковый результат в 11% набрали такие стимулы, как «справедливость вознаграждения», «комфорт на рабочем месте» и «уважение, авторитет, престиж, признание заслуг».

Таблица 15 - Стимулы производственной и социальной жизни сотрудников производственного подразделения организации

Стимулы производственной и социальной жизни сотрудников производственного подразделения организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Размер заработка	36	20
Гарантия сохранения работы	16	9
Справедливость вознаграждения	20	11
Комфорт на рабочем месте	20	11
Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг	20	11
Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности	6	3
Возможность проявить творчество в работе	2	1
Учет мнения при принятии решения	6	3
Возможность продвижения по службе	24	13
Хорошие отношения с коллегами и с руководством	32	18

Гарантия сохранения работы важна только для 9% респондентов, то есть большинство сотрудников производственного подразделения в целом не держаться за свою должность. Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности и учет их мнения при принятии решения важны только для 3% респондентов, и только 1 % набрал такой стимул как проявление творчества в работе, что обусловлено, по-видимому, отсутствием необходимости творческого подхода к выполнению своих обязанностей для работников АО «ССК». Опрошенные сотрудники производственного подразделения организации дали оценку факторам, повышающим производительность труда персонала организации, которая представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Факторы, повышающие производительность труда персонала производственного подразделения организации

Факторы, повышающие производительность труда персонала производственного подразделения организации	Средняя оценка	Ранг
Стабильный заработок	8,8	1
Хорошие шансы продвижения по службе	8,6	2
Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства	8,5	3
Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности	8,3	4
Работа, заставляющая думать самостоятельно	8,2	5

Продолжение таблицы 16

Интересная работа, требующая творческого подхода	8,2	5
Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата)	8,1	6
Сложная и трудная работа	8,1	6
Высокая степень ответственности	7,9	7

Первый ранг присвоен такому фактору как стабильный заработок, то есть персонал эффективно работает, когда уверен в своем стабильном заработке. Вторым рангом получил такой фактор как хорошие шансы продвижения по службе, при этом опрошенные сотрудники считают, что в организации вполне хорошие шансы продвигаться вверх по карьерной лестнице. Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства определено респондентами на третьем по важности месте. На четвертое место попал фактор, который повышает производительность труда персонала, – это выполнение работы, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности. Далее в порядке убывания рангов – выполнение работы, заставляющей думать самостоятельно или интересной работы, требующей творческого подхода, оплата, связанная с результатами труда, сложная и трудная работа и оказалась высокая степень ответственности.

Следующий вопрос позволил определить факторы, делающие работу для опрошенных сотрудников более привлекательной.

Таблица 17 - Факторы, делающие работу более привлекательной

Факторы, делающие работу более привлекательной	Средняя оценка
А. Работа без большого напряжения и стресса	9,3
Б. Удобное расположение	8,8
В. Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений	8,8
Г. Работа с людьми, которые вам нравятся	8,9
Д. Хорошие отношения с непосредственным начальником	8,9
Е. Достаточная информация о том, что вообще происходит в организации	8,9
Ж. Стабильная работа без угрозы увольнения	9
З. Гибкое рабочее время (гибкий график)	8,9
И. Справедливое распределение объемов работ	8,8
К. Дополнительные льготы	9

Самый важный фактор, делающий работу более привлекательной это работа без стресса и большой напряженности. Далее респонденты отметили не менее важные факторы – «стабильная работа без угрозы увольнения» и «дополнительные льготы».

Таблица 18 - Отношение производственного подразделения АО «ССК» к проведению корпоративных мероприятий

Варианты ответов	Количество респондентов	
	чел.	%
Положительно, всегда принимаю участие	43	80
Нейтрально, иногда посещаю	10	19
Мне такие мероприятия не интересны, обычно не посещаю	1	2
Итого	54	100

Следовательно, можно сказать о том, что современные ученые отмечают, что важным мотивационным фактором повышения эффективности деятельности персонала организации является нематериальная мотивация, в частности совместное проведение различных мероприятий.

Удовлетворение духовных и культурных потребностей, участие в общественных процессах, приобщение к спорту и искусству развивает организационную культуру организации, формирует внутренние ценности и традиции, которые отличают данную организацию от всех других.

Как видно из результатов обработки результатов анкетирования преобладающая часть опрошенных приветствуют проведение корпоративных мероприятий, с удовольствием посещают их.

Таким образом, анализ системы мотивации персонала АО «ССК» показал, что большинство стимулов, создаваемых руководством соответствуют мотивам работников предприятия.

3 Рекомендации по повышению эффективности систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию систем стимулирования персонала на предприятии АО «ССК»

В ходе анализа, проведенного на предприятии АО «ССК», были выявлены некоторые недочеты в управлении персоналом. На рисунке 4 показаны методы по улучшению управления персоналом предприятия АО «ССК».



Рисунок 4 – Комплекс мероприятий по совершенствованию управления персоналом в АО «ССК»

Для того, чтобы решить и предотвратить появление новых проблем, связанных с мотивацией персонала в организации АО «ССК», необходимо:

- разработать новую систему для адаптации персонала;
- внедрить систему наставничества;
- развить систему повышения квалификации персонала, а с целью повышения мотивации сотрудников АО «ССК» следует ввести доплату к заработной плате за квалификацию сотрудника.

На рисунке 5 схематически показан процесс подбора и найма персонала для АО «ССК».

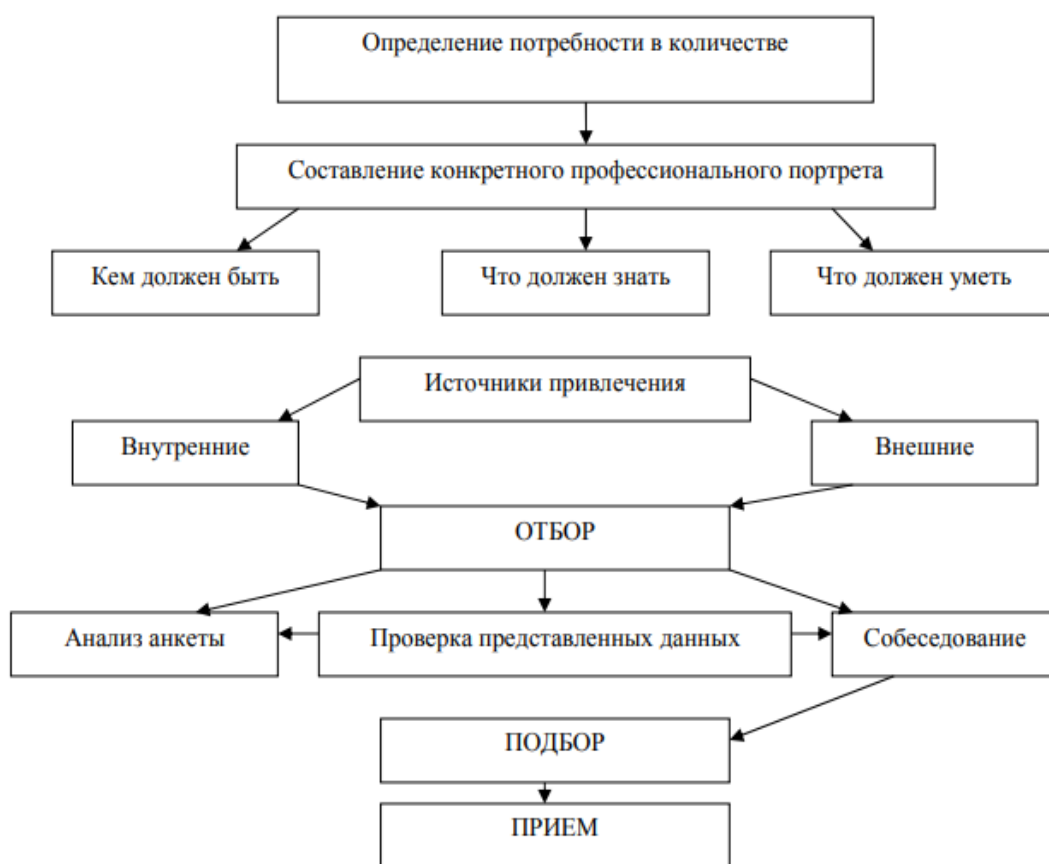


Рисунок 5 - Процесс найма персонала в АО «ССК»

Найти хорошего специалиста при таком большом количестве методов поиска очень сложно, а специалиста, который будет профессионалом в своем деле и подходить по всем параметрам организации ещё сложнее.

Требования, предъявляемые к потенциальному сотруднику АО «ССК»: знание английского языка на уровне не ниже Pre-Intermediate;

коммуникабельность; стрессоустойчивость; умение сглаживать конфликты; ответственность за свои поступки.

АО «ССК» использует следующие методы привлечения персонала:

Активные: средне-профессиональные и высшие учебные заведения; личные связи сотрудников. Пассивные: объявления на различных платформах.

После внедрения и применения этих положений АО «ССК» получит эффективный инструмент для управления персоналом. Менеджеру по управлению персоналом потребуется меньше времени на адаптацию новых сотрудников. Соответственно у руководителей и их сотрудников не будет необходимости каждый раз объяснять новоиспеченному коллеге его должностные обязанности, т.к. они будут строго регламентированы.

Помимо этого, можно внедрить систему наставничества, которая будет в свою очередь дополнительно оплачиваться, а значит для сотрудников АО «ССК» это будет дополнительной мотивацией для работы в организации. Дополнительно наставникам будут предоставляться следующие льготы:

По результатам проведенного анализа были проведены мероприятия по совершенствованию системы личной мотивации в АО «ССК», которые представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «ССК»

Наименование мероприятий	Шаги реализации мероприятий	Цель мероприятий
Увеличение размера не денежных материальный методов стимулирования	- увеличение объема мероприятий по улучшению условий труда рабочих; - расширение объема медицинского обслуживания; - оплата спортивных залов и бассейна работникам	Удержание работников, привлечение новых работников
Увеличение размера нематериальных методов стимулирования	- увеличение объема обучения персонала; - организация спортивных мероприятий между структурными подразделениями АО «ССК»	Сплочение трудовых коллективов
Повышение осведомленности персонала АО «ССК» о мотивации	- разработка положения «О мотивации персонала АО «ССК»; - ознакомление с положением всего персонала организации; - размещение изменений, касающихся мотивации в газете	Повышение лояльности персонала

По трудовому законодательству и постановлениям, соответственно размещенным в АО «ССК» рабочие, имеют отдых каждый час. Для закупки кондиционеров и холодильников руководителям отделов АО «ССК» необходимо закупить требуемое оборудование в количестве, в соответствии с установленными претензиями.

Увеличение объема не денежных материалов, мотивация на втором месте, увеличение объемов оказания медицинской помощи сотрудникам АО «ССК». В настоящее время эта помощь касается только стоматологических услуг, ее предлагается расширить за счет компенсации затрат, уплаченных за диагностику. Рабочие АО «ССК» подлежат профессиональным болезням, поэтому диагностика поможет выявить заболевание на ранней стадии, что повысит эффективность лечения.

Большинство рабочих сохраняют собственные инструменты для диагностики заболеваний, и если АО «ССК» компенсирует эти расходы, поэтому рабочие будут проводить диагностику, которая положительно скажется на их здоровье, а также повысит лояльность к компании.

Увеличение объема не денежных способов мотивации также предлагается за счет оплаты труда работников спортзала и бассейнов АО «ССК». В городе есть организации спорта, где есть спортивные и фитнес-залы, и бассейн.

Требуется заполнить договор в соответствии с учреждением на аренду волейбольных залов, тренажерного зала и двух дорожек для бассейна. Арендная плата будет ежегодно, она будет включать два дня в неделю.

То есть каждый работник АО «ССК», показывающий прохождение организации, сможет два раза в неделю посещать одно из следующих спортивных сооружений. Это событие очень важно для рабочих, это подтверждают данные опросов, а также рост популярности различных видов спорта среди населения нашей страны.

Увеличение нематериального объема мотивации, запрашиваемого за счет увеличения объема обучения персонала, а также одной из основных

причин увольнения, как показало исследование, - отсутствие перспектив и карьерного роста. Обучение и развитие персонала АО «ССК» приведет к желанию профессионально развиваться, побудит сотрудников улучшить рабочий поток, всегда узнавать что-то новое.

Личное развитие также важно для АО «ССК». Для того, чтобы обучение и развитие персонала АО «ССК» обходилось недорого, необходимо приглашать на упражнения преподавателей на базе собственного учебного центра. Это приведет к экономии командировочных и иных расходов, связанных с привлечением преподавателей, а также коснется различных типов обучения и работников разных категорий.

Организация обучения персонала АО «ССК» будет состоять из следующих этапов, которые представлены на рисунке 6.

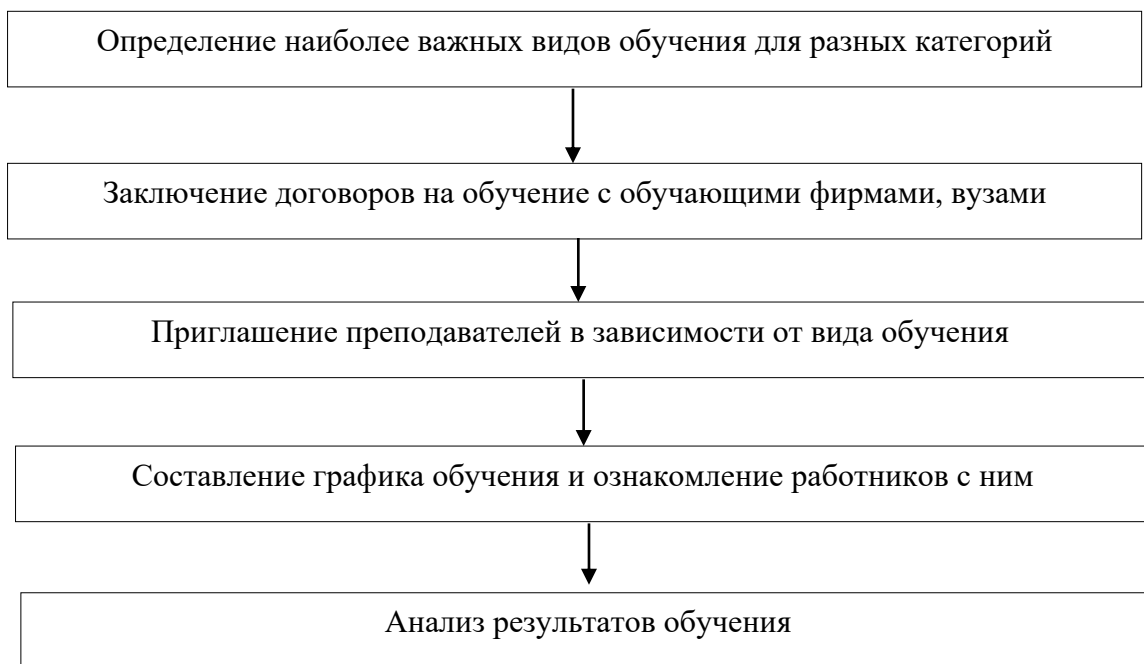


Рисунок 6 - Этапы организации обучения в АО «ССК»

При правильной организации обучения и развития персонала АО «ССК» является одним из сильнейших факторов эффективной системы мотивации, она надолго застрахует работников от увольнений и привлечет новых сотрудников.

Параллельно АО «ССК» может полностью решить проблему неквалифицированного персонала. Доказано, что с повышением уровня квалификации персонала повышается уровень производительности. Кроме того, возможность получения дополнительного образования у подавляющего большинства работающих и потенциальных сотрудников является мощным фактором стимулирования трудовой активности. Повышение объема нематериальной мотивации предлагается также за счет организации спортивных мероприятий, среди бизнес-единиц АО «ССК».

Многие российские компании пришли к выводу, что спортивные мероприятия являются одним из наиболее продуктивных и мотивационных воздействий на работников. Также проведенный ими опрос показал, что большое количество работников есть желание соревноваться в разных видах спорта с командами, подразделениями компании. Организация спортивных мероприятий в коллективах АО «ССК» будет иметь следующие этапы (рисунок 7).

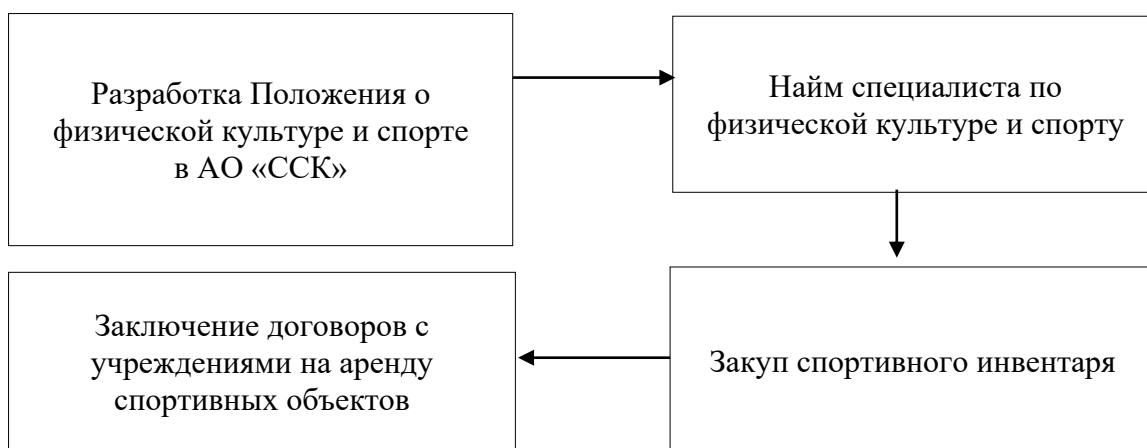


Рисунок 7 - Этапы организации спортивных мероприятий внутри рабочих коллективов АО «ССК»

Положение по физической культуре и спорту в АО «ССК» необходимо для консолидации системы работы в определенной области, типы проводимых соревнований, их регламент, система поощрений и наград, ответственное лицо и другие основные моменты спортивных достижений должны быть определены.

Данное Положение разработано директором службы управления персоналом АО «ССК» вместе со специалистом по физической культуре и спорту и согласована с юристом. Также необходимо подписать договор аренды муниципальных спортивных объектов со спортивными сооружениями в городе. К таким объектам относятся: спортивный крытый зал, футбольное поле, аренда бильярдной.

Организация спортивных мероприятий повысит уровень мотивации и личной вовлеченности, степень ответственности, что в результате поможет удержать лучших профессионалов. Согласно многочисленным исследованиям, продуктивность довольных работников увеличивается на 12-30%.

Наличие спортивной команды от организации увеличивает привлекательность организации на рынке труда, для некоторых работников возможность заниматься любимым видом спорта, несомненно, становится важным бонусом при выборе будущего места работы. Также команда АО «ССК» сможет участвовать в мероприятиях, которые улучшат имидж организации. По результатам исследования системы мотивации АО «ССК» выявило такой негативный факт, что почти половина персонала компании не в полной мере осведомлена о составе мотивационных мероприятий. Для решения этой проблемы предлагается:

- разработка Положения «По мотивации персонала АО «ССК»»;
- ознакомить с положением всех сотрудников в АО «ССК»»;
- постоянное оповещение в газете в связи с изменением мотивации.

Положение «О мотивации персонала АО «ССК»» необходимо, так как эта сфера контролируется множеством действий, и в данной позиции служит для сбора и систематизации системы мотивации в едином документе. Также предлагается установить принципы и порядок технологии мотивации, ее формы, методы.

Затем следует ознакомить с этим пунктом всех сотрудников АО «ССК», это необходимо сделать следующими способами:

– поместить бумажную копию Положения в местах досуга коллективов;

– разговор руководителя с работниками о системе мотивации АО «ССК»;

– разместить в электронном виде во внутрифирменной сети.

Изменения в системе мотивации персонала АО «ССК» запросила своевременно внести Положение «О мотивации персонала АО «ССК»» и освещении их во внутрифирменной газете. Внутрифирменная газета издается более десяти лет и пользуется популярностью и коммерцией среди работников АО «ССК». Выполнение этих шагов помогает АО «ССК» повысить уровень осведомленности персонала АО «ССК» о мотивации на предприятии, повышении уровня охвата вдохновляющих тренингов и обучающих стимулов.

Поэтому мероприятия, направленные на совершенствование АО «ССК» включает в себя: увеличение объема материальной и нематериальной мотивации персонала за счет активизации мероприятий по улучшению условий труда, оказания медицинских услуг, оплаты тренажерных залов и бассейнов для рабочих, увеличения объемов обучения персонала, организации спорта.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий и их влияния на кадровую политику компании

Для улучшения условий труда и для оснащения рабочей зоны отдыха следует пользоваться кондиционерами и охладителями с питьевой водой. Их покупка связана с расходами, они будут зависеть от необходимой цены и количества. Также необходимо учитывать ежегодные затраты на обслуживание оборудования. В связи с этим для реализации предложенных мероприятий необходимо приобрести сорок семь кондиционеров и холодильников.

Стоимость данного оборудования указана в закупочных ценах АО «ССК»: кондиционер - 25000 руб., кулер - 7000 руб.

Обслуживание кондиционеров осуществляется один раз в год, по данным сервисной организации, стоимость обслуживания массового кондиционера составляет 1000 руб. - один кондиционер, соответственно обслуживание 47 кондиционеров будет 47 000 руб. в год.

Услуга включает замену кулеров для бутылок с водой один раз в неделю, в году 52 недели, новая бутылка для питьевого кулера стоит 200 руб. Из этого ежегодная плата за обслуживание 47 кулеров составит: $52 \times 200 \times 47 = 488\,800$ руб. в год.

Планируемые расходы на мероприятие по улучшению условий труда персонала определяются по формуле 1.

$$Z_1 = C_1 \times Q_1 + C_2 \times Q_2 + Об_1 + Об_2, \quad (1)$$

где Z_1 – затраты на мероприятие по улучшению условий труда, руб.;

C_1 – цена одного кондиционера, руб.;

C_2 – цена одного кулера, руб.;

Q_1 – количество необходимых кондиционеров, штук;

Q_2 – количество необходимых кулеров, штук;

Об₁ – стоимость годового обслуживания кондиционеров, руб.;

Об₂ – стоимость годового обслуживания кулеров, руб.

Определим затраты на мероприятие по улучшению условий труда рабочих по формуле 1:

$$Z_1 = 25000 \times 47 + 7000 \times 47 + 47000 + 488800 = 2039800 \text{ руб.}$$

Также в рамках увеличения объема не денежных способов мотивации АО «ССК» предлагает увеличить объем медицинских услуг за счет оплаты диагностических услуг платной поликлиники. Для этого необходимо заключить договор обслуживания с центром здоровья «Медздрав» и оплатить счета сотрудников АО «ССК» диагностического обслуживания.

Средняя стоимость диагностической услуги в одном центре у врача «Медздрав» составляет от 2500 руб. Плановые затраты на случай увеличения

количества медицинского обслуживания персонала определяются по формуле 2:

$$З_2 = ЧП_{2021} \times 0,3 \times Ц, \quad (2)$$

где ЧП – численность персонала за 2022 г., чел.;

Ц – средняя стоимость услуг диагностики, руб.

Далее определяются затраты на мероприятие по увеличению объема медицинского обслуживания работников по формуле 2:

$$З_2 = 5842 \times 0,3 \times 2500 = 4381500 \text{ руб.}$$

Еще одно мероприятие в рамках увеличения объема нематериального мотивационного механизма АО «ССК» представляет собой предоставление работникам возможности заниматься бесплатными видами спорта.

В стоимость мероприятия входит оплата аренды двух дорожек для бассейна, тренажерного зала, волейбольного зала два раза в неделю по 1 часу. Стоимость аренды указана спортивным управлением учреждений города «Дом спорта». Плановые затраты на мероприятие по предоставлению возможности работникам компании заниматься спортом, определяются по формуле 3:

$$З_3 = A_1 + A_2 + A_3, \quad (3)$$

где A_1 – ежегодная стоимость аренды двух дорожек в бассейне, руб.;

A_2 – ежегодная стоимость тренажерного зала, руб.;

A_3 – ежегодная стоимость зала для волейбола, руб.

Далее определяются затраты на мероприятие по предоставлению возможности работникам АО «ССК» заниматься спортом по формуле 3:

$$З_3 = 175000 + 285000 + 195000 = 655000 \text{ руб.}$$

В случае увеличения несущественного объема личной мотивации АО «ССК» предлагает увеличить объем обучения персонала различных категорий. Мероприятие намерено реализовать на базе собственного учебного центра, расходами в этом случае будут затраты на приглашение сторонних преподавателей.

По информации руководителя учебного центра, он лучше всего подходит для организации тренингов по разным направлениям, а также для приглашения преподавателей из разных учебных заведений в АО «ССК». В течение года он намерен организовать еще 10 групп из разных областей обучения и пригласить 10 разных учителей в течение года. Средняя цена учебного курса составляет 70000 руб. (мониторинг Центра подготовки кадров). Затраты на данное мероприятие определим по формуле 4:

$$Z_4 = C \times Q, \quad (4)$$

где C – средняя стоимость преподавательского курса чтения, руб.;

Q – планируемое количество учебных групп, шт.

Далее определяются затраты на мероприятие по увеличению объема обучения работников АО «ССК» по формуле 4:

$$Z_4 = 70000 \times 10 = 700000 \text{ руб.}$$

Также в рамках проведения досуга по увеличению нематериального объема личной мотивации АО «ССК» предлагает проводить спортивные соревнования для работников внутри предприятия на постоянной основе.

Для этого необходимо нанять специалиста по физической культуре и спорту, оборудовать рабочее место, купить спортивный инвентарь, оплатить изготовление кубков, медалей, утвердить награды, оплатить аренду спортивных сооружений.

Наем специалиста в состоянии АО «ССК» будет осуществляться силами отдела кадров предприятия, в стоимость будет входить годовая ставка вознаграждения, страховой взнос, оборудование рабочего места. Вознаграждение этого специалиста будет установлено в размере 33124 руб. Годовые затраты на оплату труда специалиста с полными удержаниями (формула 5):

$$Z_r = Z_{cp} \times 12 \text{ мес.} + Z_{cp} \times 12 \times \text{Отч}, \quad (5)$$

где Z_r – годовые затраты на оплату труда специалиста, руб.;

Z_{cp} – среднемесячная заработная плата, руб.;

Отч – страховые отчисления и взносы, %.

$$Z_r = 33124 \times 12 + 33124 \times 12 \times 0,3 = 516734 \text{ руб.}$$

Для рабочего места специалиста требуется письменный стол, офисное кресло, хранилище документов, компьютер, принтер. Затраты на рабочее оборудование будут вычислять по формуле 6:

$$Z_o = A_1 + A_2 + A_3 + A_4 + A_5, \quad (6)$$

где A_1 – стоимость рабочего стола, руб.;

A_2 – стоимость офисного стула, руб.;

A_3 – стоимость шкафа для документов, руб.

A_4 – стоимость персонального компьютера, руб.

A_5 – стоимость принтера, руб.

$$7000 + 3000 + 8500 + 25000 + 5000 = 48500 \text{ руб.}$$

Приобретение спортивного инвентаря будет включать в себя: стол для настольного тенниса, ракетки, лыжное снаряжение, волейбол, баскетбол, футбольные мячи, форму поля заказа с символикой АО «ССК».

В расчете на то, что от каждой бизнес-единицы будет представлена команда и индивидуальная спортивная партия, определил необходимое количество спортивного инвентаря, взяв также операционную цену, руководитель АО «ССК» оценивает получение данных в 1100000 руб.

АО «ССК» намерена награждать подарочными картами и сертификатами. Планирование награждения зависит от количества первых мест. Планируется организовать следующие спортивные мероприятия: мини-футбол, волейбол, баскетбол, настольный теннис, бег на лыжах, плавание.

За первое место в соревнованиях по каждому виду спорта предоставляется классификационный лист на 1500 руб. за каждого участника, за второе - 1000 руб., за третье место - 500 руб.

С учетом сезонности планируется ежегодный призовой фонд в размере 300000 руб. Также, исходя из подсчета призов и количества победителей спортивных мероприятий АО «ССК» для изготовления кубков и медалей потребуется 50 000 руб. Расходы на награждение фонда, как правило, составят 355 000 руб. в год. Для организации спортивных мероприятий

необходимо арендовать спортивные сооружения, стоимость аренды спортивных сооружений планируется из расчета мероприятий один раз в квартал: волейбол - зал 75 000 руб., баскетбол-зал 75 000 руб., футбольное поле - 125 000 руб., аренда зала - 80000 руб. Стоимость аренды спортивного сооружения составит 355000 руб.

Затраты на мероприятие при организации спортивных соревнований между бизнес-единицами определяют по формуле 7:

$$Z_5 = Z_{оп} + Z_{ом} + Z_{и} + Z_{пф} + Z_{а}, \quad (7)$$

где $Z_{оп}$ – затраты на оплату труда специалиста по физической культуре, руб.;

$Z_{ом}$ – затраты на оборудование рабочего места специалиста, руб.;

$Z_{и}$ – затраты на приобретение спортивного инвентаря, руб.;

$Z_{пф}$ – затраты призового фонда спортивных мероприятий, руб.;

$Z_{а}$ – затраты на аренду спортивных объектов, руб.

Далее определяются затраты на мероприятие по организации спортивных соревнований в АО «ССК» по формуле 8:

$$Z_5 = 516734 + 48500 + 1100000 + 350000 + 355000 = 2370234 \text{ руб.}$$

Повысить осведомленность сотрудников о мотивации в АО «ССК» и ее изменения не требуют дополнительных затрат.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы личной мотивации АО «ССК» устанавливаются по формуле 8:

$$Z_{общ} = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5, \quad (8)$$

$$Z_{общ} = 2039800 + 4381500 + 655000 + 700000 + 2370234 = 10146534 \text{ руб.}$$

В результате реализации предложенных мероприятий ожидается рост производительности труда данной категории персонала как рабочей силы в минимальном объеме 3% по сравнению с данными 2022 г.

Лидеры и профессионалы не в счет, поскольку их деятельность косвенно влияет на производительность труда, ценность напрямую зависит

от командной работы. Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий определяется формулой 9:

$$\mathcal{E} = \text{ПТ}_Q \times 3\% \times \text{Ч}_p \times (B - C), \quad (9)$$

где ПТ_Q – производительность труда работников в 2022 г., ед./чел.;

Ч_p – численность рабочих в 2021 г., чел.;

B – выручка единицы продукции, руб./ед.;

C – себестоимость единицы продукции, руб./ед.

Определим экономический эффект в результате реализации предлагаемых мероприятий:

$$\mathcal{E} = 7288,93 \times 3\% \times 5842 \times (42581926 - 40273648) = 2\,949\,160,8 \text{ руб.}$$

Направление эффекта от реализации предложенных мероприятий составит 2949160,8 руб. Исходя из этого, абсолютная экономическая эффективность предлагаемых мероприятий составит:

$$\mathcal{ЭФ} = 2\,949\,160,8 - 10\,146,5 = 2\,939\,014,3 \text{ руб.}$$

По результатам проведенного исследования, необходимо провести сводный анализ показателей до и после внедрения мероприятий, который представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Выручка и расходы после внедрения предложенных рекомендаций, тыс. руб.

Показатель	2022 г.	После внедрения мероприятий	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от продажи	29423619	32362633	2939014	109,9
Себестоимость продаж	24456589	24466736	10147	100,1
Валовая прибыль (убыток)	4967030	7895897	2928867	158,9
Управленческие расходы	1887177	1887177	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	3079853	6008720	2928867	195,1
Проценты к получению	117381	117381	-	-
Проценты к уплате	1034942	1034942	-	-
Прочие доходы	449053	449053	-	-
Прочие расходы	1559300	1559300	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	1052045	3980912	2928867	378,4
Текущий налог на прибыль	313459	796182	482723	254,0
Прочее	3087	3087	-	-
Чистая прибыль	741673	3187817	2446144	429,8

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы личной мотивации АО «ССК» составит 2 939 014,3 тыс. руб.

Кроме того, ожидается снижение текучести кадров, повышение производительности труда, лояльность сотрудников в организации. Все это положительно скажется на системе использования персонала и финансовом состоянии деятельности предприятия - АО «ССК».

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3Б81	Кучер Дарье Анатольевне

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	бакалавриат	Направление/ООП/ОПОП	38.03.01 Экономика/ Экономика предприятий и организаций

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i></p> <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 	<p>Рабочее место специалиста отдела организации труда и мотивации персонала признано, как безопасное. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Полностью отсутствуют источники вибрации и шума. Все существующие электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности. В качестве факторов, негативно влияющих на работоспособность для офисных работников, являются выделения озона от работающей копировальной техники, излучение монитора, малоподвижный и сидячий образ жизни.</p>
<p><i>2. Законодательные и нормативные документы</i></p>	<p>Международные стандарты OHSAS 18001:2007; Единая система управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью в АО «ССК»; Трудовой кодекс РФ; Федеральное законодательство в сфере охраны труда</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Улучшение условий жизни работников; Социальные пакеты компании; Реализация программ по подготовке квалифицированных кадров; Социальное поведение сотрудников предприятия.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды; Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью; Спонсорство предприятия; Благотворительность в предприятии</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового 	<p>Рассмотрение принципов формирования, элементов и структуры программ КСО предприятия; Определение затрат на программы социальной</p>

<p>законодательства;</p> <p>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</p> <p>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	ответственности предприятия.
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Определение целей КСО</p> <p>Определение стейкхолдеров программы</p> <p>Определение элементов программы КСО</p> <p>Затраты на мероприятия КСО</p> <p>Оценка эффективности мероприятий КСО</p>

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

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Кучер Дарья Анатольевна		

4 Социальная ответственность

Тема корпоративной социальной ответственности (КСО) распространена во всем мире. С каждым годом, все большее количество организаций приобщается к идее, связанной с минимизацией негативных последствий в результате производственной деятельности. Дело в том, что современный мир существует в условиях острых экологических, социальных проблем и компания, показывая свою причастность к общим проблемам получает в глазах потребителей, государства, партнеров уважение.

Корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой фирмы принимают во внимание интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

АО «ССК» практически в полной мере осуществляет мероприятия по КСО. Внутренняя социальная ответственность АО «ССК» включает в себя предоставление сотрудникам льгот и гарантий (закрепленных в коллективном договоре). Ежегодно в компании проводятся программы наставничества, программы по индивидуальному развитию молодых специалистов, программа адаптации МС, НТК, повышение квалификации.

Экономическая составляющая КСО в полной мере реализована.

Молодым специалистам предоставляют блага, направленные на частичную оплату аренды жилья, проездов, подъемных при переезде. Наставникам молодых специалистов ежемесячно поступает 4000 рублей за курирование. Выплаты материальной помощи женщинам, по уходу за ребенком до 3 лет, за ритуальные расходы были увеличены. В том числе компания не забывает о выплатах многодетным неполным семьям, детям сиротам. В связи с производственной деятельностью работникам производят оплаты до места работы, выдают форменную спецодежду и оплачивают командировочные расходы. Обязательно имеет место быть медицинское и социальное страхование.

Один раз в два года сотрудникам выдают оплачиваемый отпуск, путевки в санатории, базы и дома отдыха.

Ежегодно в компании проводится конкурс «лучший по профессии» и ежемесячно «производственные соревнования бригад». Первый конкурс является индивидуальным, где сотрудники могут показать свой опыт и поделиться с другими. Производственные соревнования проводятся для бригад за лучшие месячные показатели работы.

В профессиональные праздники в компании приветствуются встречи всех сотрудников. Сотрудники приглашаются на фуршеты, выезды на природы. Самыми значимыми праздниками являются день нефтяной и газовой промышленности, день геолога, день рождения компании и самого филиала.

В канун Нового года и 1 сентября отдел кадров закупает подарки для детей работников и школьные комплекты для первоклассников.

Данная компания выполняет обязательства по созданию безопасных условий труда, в соответствии с международным стандартом OHSAS 18001 разработана «Программа компании в области промышленной безопасности и охраны труда по недопущению травм, снижению риска, аварийности и внеплановых потерь». Данная программа направлена на сохранение жизни и здоровья работников, снижение аварий, повышение безопасности работы на оборудовании и улучшение противопожарного состояния объектов. При рассмотрении внешней КСО были выделены обязательства АО «ССК»:

- снижение негативных воздействий на окружающую среду, принимая современные меры по предупреждению загрязнения;

- рациональное использование ресурсов, минимальные потери нефти и газа;

- постоянное улучшение деятельности в области экологической и промышленной безопасности посредством применения современных технологий;

– соответствие всем требованиям заказчиков в области экологической и промышленной безопасности там, где это применимо;

– предъявление к подрядчикам требований соблюдения ими данной политики и решений компании в области охраны труда и окружающей среды, с постоянным мониторингом их выполнения.

Для того, чтобы провести анализ эффективности программы КСО необходимо провести анализ соответствия программы основным стейкхолдерам. Для АО «ССК» стейкхолдерами являются компании, которые оказывают значительное влияние на деятельность компании или те, перед кем компания имеет обязательства.

Стейкхолдеры делятся на косвенные и прямые (Таблица 1). К прямым стейкхолдерам относятся акционеры, инвесторы, потребители и сотрудники, органы государственной власти и деловые партнеры.

Таблица 21 – Прямые и косвенные стейкхолдеры АО «ССК»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Потребители	Общественные организации
Партнеры	Профильные учреждения среднего и высшего профессионального образования
Акционеры и инвесторы	Местные сообщества
Органы государственной власти	СМИ

В качестве косвенных стейкхолдеров выступают местные СМИ, учреждения среднего и высшего образования, общественные организации и местные сообщества.

АО «ССК» понимает, что успешность работы зависит от отношений, как с прямыми, так и с косвенными стейкхолдерами, поэтому компания ведет диалог с заинтересованными субъектами. Для работников созданы материальные и нематериальные способы поощрения, обеспечивается достойный уровень жизни и безопасность рабочего места.

Для потребителей (заказчиков) компания предоставляет качественные услуги, соизмеримые по цене и с гарантией исполнения договорных сроков. Что касается партнеров, АО «ССК» гарантирует честную конкуренцию и

взаимовыгодное сотрудничество. Сотрудничество с косвенными стейкхолдерами возникает по поводу привлечения студентов на практику с возможностью последующего трудоустройства. На сегодняшний день реализуется программа помощи Крыму, откуда активно набираются студенты на производственную практику.

Нельзя и обойти стороной благотворительную деятельность. АО «ССК» помогает детям, оставшимся без попечительства родителей. Данные учреждения принимают не только материальные средства, но и помощь в виде благоустройства зданий и сооружений.

Компания открыта для общения и ведет рекламную деятельность при помощи СМИ, интернет портала, публикаций и опросов. АО «ССК» продвигает сообщество в социальных сетях, таких как «Вконтакте».

Для того, чтобы рассчитать сумму, потраченную на КСО, компании необходимо составить план программы на год (Таблица 2).

Таблица 22 – План программы КСО на год

Мероприятие	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат
Корпоративные праздники (День нефтяника, день геолога, Новый год и др.)	Сотрудники, клиенты	1 раз в год	Расширение клиентской базы, укрепление отношений внутри коллектива, усиление нематериальной мотивации
Набор персонала, повышение квалификации	Сотрудники, профильные учреждения	-	Улучшение качества и количества человеческих ресурсов
Экологические мероприятия, включающие субботники	Сотрудники, местные сообщества, органы гос. власти	1 раз в год	Чистота на территории предприятия
Санаторно-курортное лечение, спортивные соревнования, медицинское страхование, наставничество	Сотрудники	-	Улучшение качества жизни сотрудников
Благотворительные пожертвования	Местные сообщества	1 раз в год	Имиджевое мероприятие, для привлечения партнеров и инвесторов, а также для упоминания в СМИ

Экономические затраты связаны с мероприятиями по плану программы на год. Затраты на набор персонала оцениваются в 60 тысяч рублей с использованием интернет ресурсов и СМИ. Экономические затраты на реализацию программ по работе с молодыми специалистами составляет 180 тысяч рублей. В компании на сегодняшний день 8 МС и 7 наставников.

Наставникам за каждого специалиста в месяц платят 4 тысячи рублей. Получается, что за наставничество в месяц выплачивается 32 тысячи рублей. В структуру затрат также входят медицинское страхование (800 000) и санаторно-курортное лечение (400 000).

Существенную часть расходов занимает повышение квалификации и переподготовка сотрудников (2 200 000). Все остальные затраты можно увидеть в обобщенной таблице 3.

Таблица 23 – Затраты АО ТФ «ССК» на КСО

Наименование мероприятия	Примерная стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
Набор персонала	60
Корпоративные мероприятия	700
Наставничество	384
Подарки детям	300
Благотворительность	150
Медицинское страхование	800
Санаторно-курортное лечение	400
Повышение квалификации и переподготовка сотрудников	2,2
Охрана окружающей среды	400
Итого	5394

Каждый год компания тратит миллионы рублей для проведения мероприятий КСО, чтобы улучшить работу и жизнь своих сотрудников

В результате проведенного анализа, можно сделать вывод, что АО «ССК» в полной мере осуществляет мероприятия по КСО. Компания активно ведет работу, как внутри компании взаимодействуя с персоналом, так и за ее пределами налаживая контакты с общественными организациями, государственными органами, потребителями и партнерами. Затраты на КСО существенны, но именно они заставляют текучесть кадров снижаться и

влиять на конкурентоспособность предприятия. В качестве предложений для модернизации программы КСО может являться улучшение здоровья сотрудников. В том числе возможно привлечение психолога для реализации принципов аутплейсмента. Данное мероприятие основывается на психологической, информационной, консультационной помощи увольняемым работникам. Затраты достаточно низкие, только заработная плата психологу в размере 25 000 рублей.

Помимо психологической помощи при увольнении, сотрудников можно обеспечить пакетом информации о других работодателях с активными вакансиями, правилами поведения на собеседовании и умениями грамотно составлять резюме. Если причинами увольнения будет являться сокращение, сотрудника желательно обеспечивать рекомендательными письмами. Данное мероприятие позволит сохранить положительный имидж в глазах сотрудника, улучшить кадровую работу и снизить количество претензий к руководству, в том числе и судебные иски.

Заключение

Анализ и обобщение литературы показали, что практика управления большинства организаций показывает, что национальные системы стимулирования труда не подходят для поощрения стратегического достижения результатов. В этом контексте возникает потребность в развитии стимулирования в рабочей области, что позволяет рассматривать ее как важнейший элемент системы стратегического планирования.

АО «ССК» – это частная, российская и не зависящая компания, которая предоставляет широкий спектр услуг предприятиям в сфере нефтегазодобывающего комплекса. Основные виды деятельности: строительство буровых установок; текущий и капитальный ремонт скважин; бурение нефтяных и газовых скважин; пусконаладочные работы; монтаж и демонтаж скважин. В приоритете компании стоят такие важные составляющие, как качественный сервис и энергетическая безопасность страны.

Выручка АО «ССК» в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличивается на 1458889 тыс. руб. В 2022 году произошло увеличение выручки на 4910799 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом. Это произошло в результате увеличения объемов выполненных работ на предприятии.

Наблюдается рост себестоимости продаж в 2021 г. она увеличилась на 1074186 тыс. руб., а в 2022 г. по сравнению с 2021 г. она увеличилась на 4208664 тыс. руб. и составила 24456589 тыс. руб. Увеличение себестоимости происходит за счет роста объема производства, который влияет на увеличение выручки продаж предприятия.

Прибыль от продаж АО «ССК» увеличилась в 2021 году на 280330 тыс. руб., а в 2022 году её рост составил 547459 тыс. руб., что на конец исследуемого периода составила 3079853 тыс. руб. В 2022 г. наблюдается увеличение чистой прибыли АО «ССК» на 309683 тыс. руб. Рост чистой

прибыли говорит об увеличении объема продаж, возможном снижении цены продукта, из-за чего увеличились показатели реализации.

Среднесписочная численность АО «ССК» за 2022 год составила 5842 чел., что на 1,0 % выше уровня 2021 года. Средняя заработная плата в 2022 году составила 40587 руб., что на 2,3 % выше уровня прошлого года. При анализе основных экономических показателей деятельности большое значение уделяется показателям рентабельности. Рентабельность продаж характеризует эффективность основной деятельности организации. В АО «ССК» в 2022 г. наблюдается увеличение рентабельности продаж на 0,14%.

Таким образом, можно сказать о том, что по результатам исследования основных показателей АО «ССК» наблюдается увеличение по всем показателям прибыльности и рентабельности.

В 2021 году расширение штата работников АО «ССК» продолжилось, а их численность достигла 5842 чел. (+1,0%). Данный прирост был обусловлен увеличением количества сотрудников всех категорий персонала. Рост численности персонала АО «ССК» происходит за счет увеличения работников всех категорий, однако наиболее значимый вклад в этот прирост внесла группа основного персонала. Данную тенденцию можно объяснить тем, что происходит расширение масштабов деятельности организации.

Можно сделать вывод, что АО «ССК» в кадровой политике использует в большинстве внешние источники привлечения персонала, причем состав их ограничен, в основном либо объявления в специализированных СМИ, либо заявки в агентства занятости, преимущественно объявления публикуются в СМИ, поиск среди выпускников в 2022 г. снизился и составил всего 5% от всех внешних источников.

Современные ученые отмечают, что важным мотивационным фактором повышения эффективности деятельности персонала организации является нематериальная мотивация, в частности совместное проведение различных мероприятий. Удовлетворение духовных и культурных потребностей, участие в общественных процессах, приобщение к спорту и искусству

развивает организационную культуру организации, формирует внутренние ценности и традиции, которые отличают данную организацию от всех других. Как видно из результатов обработки результатов анкетирования преобладающая часть опрошенных приветствуют проведение корпоративных мероприятий, с удовольствием посещают их. Таким образом, анализ системы мотивации персонала АО «ССК» показал, что большинство стимулов, создаваемых руководством соответствуют мотивам работников.

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на повышение стимулирования персонала АО «ССК», которые включают в себя увеличение объема материальной и нематериальной мотивации персонала за счет увеличения объема мероприятий по улучшению условий труда, оказания медицинских услуг, оплаты тренажерных залов и бассейнов для рабочих АО «ССК», увеличения объемов обучения персонала, организации спортивных мероприятий.

От осуществления мероприятий и их дополнения существующая система личного стимулирования становится справедливой и логически выстроенной, охватывает всех сотрудников предприятия и соотносится с целями и возможностями АО «ССК».

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 01.07.2021, с изм. от 08.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022) [Электронный ресурс]: Доступ из справ.-правов.сист. «Консультант Плюс».
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч.2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.02.2023). // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2022.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) // Российская газета, № 256, 31.12.2001.
5. Аргашкова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашкова // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
6. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
7. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
8. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2022. – С. 267-271.

9. Басюк, А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А. С. Басюк, А. Д. Якименко, Л. В. Клаус // Социально-экономические и гуманитарные науки : сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 100-103.

10. Бовыкин В.И. Научная мотивация труда: всё остальное не работает: практическая модель научной мотивации труда в 4 раза эффективнее любой из общепринятых систем оплаты и стимулирования труда: окладно-премиальных, в том числе на основе KPI, сдельных и других: [12+] / В. Бовыкин. М.: Эксмо, 2022. - 209 с.

11. Валова О.С., Софьина В.Н., Галченко С. Международный опыт мотивации персонала // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2019. Т. 1. С. 605-607.

12. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. - 2-е изд., испр. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. - 352 с.

13. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 11-1(69). – С. 226-229.

14. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

15. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2022. – № 54. – С. 379-392.

16. Димчевска К., Шумбор В.В. Сравнительный анализ особенностей кадрового менеджмента в Германии и Швейцарии // Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем. Сборник статей по материалам XLII международной научно-практической конференции. М.: ООО «Интернаука», 2020. С. 34-41.
17. Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2022. – № 5(59). – С. 177-179.
18. Ильченко С.В. Актуальные аспекты организации деловой оценки персонала // Вестник экспериментального образования. 2021. № 3 (20). С. 30-37.
19. Кауфман Н.Ю. Система мотивации труда в сфере предпринимательской деятельности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2019. № 2-1. С. 79-82.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева / под ред. А.Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 283 с.
21. Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2021. – № 1(23). – С. 183-193.
22. Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666.
23. Кошкина, Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.
24. Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.
25. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.

26. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

27. Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики: 16+ / Абрахам Маслоу; [перевела с английского О. Чекчурина]. СПб: Питер, 2020. 444 с.

28. Николаева И.И. Зарубежный опыт мотивации персонала // Human progress. 2018. Том 4. № 7. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_7/Nikolayeva.pdf, свободный.

29. Нестеренко, И. Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И. Е. Нестеренко, К. А. Надина // Наука, творчество, инновации : Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 104-108.

30. Никитина, К. А. Роль мотивации в практике управления персоналом / К. А. Никитина, А. В. Кондратюк // Инновационные технологии управления : Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «НГПУ имени Козьмы Минина», 2020. – С. 51-53.

31. Окнянская, А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А. А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.

32. Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.

33. Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.
34. Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131.
35. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-2(71). – С. 78-81.
36. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.
37. Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2022. – № 2(55). – С. 50-55.
38. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 346 с.
39. Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки : сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25.
40. Скоробогатова, В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.
41. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

42. Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.

43. Стручкова, Е. В. Теоретические и практические аспекты мотивации труда / Е. В. Стручкова, И. Ю. Вербин // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте : сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции, Москва, 11 января – 31 2020 года. – Москва: Российский университет транспорта, 2020. – С. 362-371.

44. Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации — современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45-50.

45. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

46. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

47. Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

48. Тюрина К.А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Вектор экономики. 2020. № 4 (46). С. 88.

49. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская

наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

50. Шкрабальюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабальюк // Молодой ученый. – 2022. – № 5(347). – С. 297-301.

Приложение А

ИНН 0814118403
КПП 168150001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2022 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	299 491	416 758	521 788
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	9 220 333	9 292 584	10 739 949
	оборудование к установке		89 245	474	292 134
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	279 596	243 344	206 958
	Прочие внеоборотные активы	1190	1 061 753	268 057	275 656
	Право пользования активом		727 289	-	-
	Итого по разделу I	1100	10 861 173	10 220 743	11 744 351
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	2 404 946	1 573 827	1 881 566
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	14 904	3 465	62 509
	Дебиторская задолженность	1230	11 275 983	8 994 088	7 948 905
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	296 360	91 000	158 060
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 030 884	2 095 594	3 171 025
	Прочие оборотные активы	1260	296 822	410 401	403 021
	Итого по разделу II	1200	16 319 899	13 168 375	13 625 086
	БАЛАНС	1600	27 181 072	23 389 118	25 369 437

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	127 436	127 436	127 436
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	6 372	6 372	6 372
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	7 534 906	7 034 228	6 937 238
	Итого по разделу III	1300	7 668 714	7 168 036	7 071 046
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	1 482 286	1 103 224	2 545 621
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 375 905	1 457 973	1 469 549
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	337 867	-	-
	Итого по разделу IV	1400	3 196 058	2 561 197	4 015 170
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	7 684 538	7 474 824	7 066 257
	Кредиторская задолженность	1520	8 125 468	5 621 257	6 700 778
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	333 916	380 053	415 316
	Прочие обязательства	1550	172 378	183 751	100 870
	Итого по разделу V	1500	16 316 300	13 659 885	14 283 221
	БАЛАНС	1700	27 181 072	23 389 118	25 369 437

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение Б

ИНН 0814118403

КПП 168150001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

Пояснения ²	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	29 423 619	24 512 820
	Себестоимость продаж	2120	(24 456 589)	(20 247 925)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 967 030	4 264 895
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(1 887 177)	(1 732 501)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	3 079 853	2 532 394
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	117 381	62 509
	Проценты к уплате	2330	(1 034 942)	(671 809)
	Прочие доходы	2340	449 053	416 192
	Прочие расходы	2350	(1 559 300)	(1 687 428)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 052 045	651 858
	Налог на прибыль ⁵	2410	(313 459)	(215 875)
	<u>в т.ч.:</u> текущий налог на прибыль	2411	(431 779)	(263 837)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	118 320	(47 962)
	Прочее	2460	3 087	(3 993)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	741 673	431 990
	Результат от переоценки <u>внеоборотных</u> активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	741 673	431 990

Приложение В

ИНН 0814118403
КПП 168150001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2021 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2021 г.</i>	<i>За 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	24 512 820	23 053 931
	Себестоимость продаж	2120	(20 247 925)	(19 173 739)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 264 895	3 880 192
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(1 732 501)	(1 628 128)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 532 394	2 252 064
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	62 509	39 253
	Проценты к уплате	2330	(671 809)	(635 264)
	Прочие доходы	2340	416 192	410 756
	Прочие расходы	2350	(1 687 428)	(1 933 349)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	651 858	133 460
	Налог на прибыль ⁵	2410	(215 875)	(93 622)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(263 837)	(214 941)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(47 962)	121 319
	Прочее	2460	(3 993)	(5 494)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	431 990	34 344
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	431 990	34 344

Приложение Г

Перечень вопросов для сотрудников АО «ССК»

Вопросы для сотрудников

1. Считаете ли вы обучение персонала важной составляющей кадровой политики предприятия

Варианты ответа: да – 1, нет- 2, затрудняюсь ответить – 3.

2. «Оправдала ли система подготовки, обучения и переподготовки кадров Ваши ожидания?»

Варианты ответа: да – 1, нет – 2.

3. «На что, по Вашему мнению, прежде всего, влияют результаты подготовки и переподготовки кадров?»

Варианты ответа: 1 – развитие творческого потенциала;

2 – продвижение по службе; 3 – рост заработной платы;

4 – профессиональный рост

Спасибо за участие в опросе

Приложение Д

Анкета «Изучение мотивации персонала в АО «ССК»

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты, а также мотивации Вас как сотрудников предприятия. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду то, что мнение каждого отдельного работника будет оглашено.

1) Насколько Вы удовлетворены системой мер по мотивации в организации?

А) Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен.

Б) Удовлетворен.

В) Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен.

Г) Не удовлетворен.

2) Соответствует ли Ваша оплата труда объему и сложности выполняемой работы?

А) Скорее соответствует.

Б) Соответствует.

В) Скорее не соответствует.

Г) Не соответствует.

3) Как Вы оцениваете свою мотивацию к труду?

А) Высокая.

2) Средняя.

3) Низкая.

4) Пожалуйста, выберите из перечисленных ниже стимулов производственной и социальной жизни до пяти наиболее важных для Вас.

А) Размер заработка.

Б) Гарантия сохранения работы.

В) Справедливость вознаграждения.

Г) Комфорт на рабочем месте.

Д) Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг.

Е) Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности.

Ж) Возможность проявить творчество в работе.

З) Учет мнения при принятии решения.

И) Возможность продвижения по службе.

К) Хорошие отношения с коллегами и с руководством.

Л) Другое.

5) Какие факторы на Ваш взгляд могут повысить Вашу производительность труда? (Оцените по 10 бальной шкале каждый фактор).

А) Хорошие шансы продвижения по службе	
Б) Стабильный заработок	
В) Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата)	
Г) Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства	
Д) Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности	
Е) Сложная и трудная работа	
Ж) Работа, заставляющая думать самостоятельно	
З) Высокая степень ответственности	
И) Интересная работа, требующая творческого подхода	

6) Какие факторы на Ваш взгляд делают работу привлекательной (Оцените по 10 бальной шкале каждый фактор).

А) Работа без большого напряжения и стресса	
Б) Удобное расположение офиса	
В) Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений	
Г) Работа с людьми, которые Вам нравятся	
Д) Хорошие отношения с непосредственным начальником	
Е) Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании	
Ж) Стабильная работа без угрозы увольнения	
З) Гибкое рабочее время (гибкий график)	
И) Справедливое распределение объемов работ	
К) Дополнительные льготы	

7) Как Вы относитесь к корпоративным мероприятиям, проводимым в компании (выезды на природу, совместные походы в кино, конкурсы, праздники и т. д.)

- А) Положительно, всегда принимаю участие
- Б) Нейтрально, иногда посещаю
- В) Мне такие мероприятия не интересны, обычно не посещаю

Спасибо за участие в анкетировании!