



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

Бизнес-школа

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТА**

| Тема работы  |
|--|
| <i>Разработка программы лояльности к продуктам компании<br/>как инструмент повышения вовлеченности персонала</i> |

УДК 005.32-021.483:658.62

Обучающийся

| Группа         | ФИО                    | Подпись | Дата                 |
|----------------|------------------------|---------|----------------------|
| <b>О-ЗАМ11</b> | <b>Магеррамов Т.Ю.</b> |         | <b>15.01.2024 г.</b> |

Руководитель ВКР

| Должность        | ФИО                   | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата                |
|------------------|-----------------------|---------------------------|---------|---------------------|
| <b>профессор</b> | <b>Чистякова Н.О.</b> | <b>Д.Э.Н.,<br/>доцент</b> |         | <b>18.01.2024 г</b> |

**КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность                    | ФИО                   | Ученая степень, звание | Подпись | Дата                |
|------------------------------|-----------------------|------------------------|---------|---------------------|
| <b>старший преподаватель</b> | <b>Феденкова А.С.</b> | <b>-</b>               |         | <b>16.01.2024 г</b> |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Руководитель<br>ООП/ОПОП, должность | ФИО                   | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата                |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------|---------------------|
| <b>профессор</b>                    | <b>Чистякова Н.О.</b> | <b>Д.Э.Н.,<br/>доцент</b> |         | <b>18.01.2024 г</b> |

Томск – 2024 г.



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

Бизнес-школа

Направление подготовки (ООП/ОПОП) 38.04.02 Менеджмент (Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли)

Уровень образования магистратура

Период выполнения (осенний семестр 2023/2024 учебного года)

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

Обучающийся:

|                |                                    |
|----------------|------------------------------------|
| <b>Группа</b>  | <b>ФИО</b>                         |
| <b>О-ЗАМ11</b> | <b>Магеррамов Табриз Юсиф оглы</b> |

Тема работы:

|  |
|--|
| <i>Разработка программы лояльности к продуктам компании как инструмент повышения вовлеченности персонала</i> |
|--|

|  |                      |
|--|----------------------|
| Срок сдачи обучающимся выполненной работы: | <b>11.01.2024 г.</b> |
|--|----------------------|

| Дата контроля | Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)  | Максимальный балл раздела (модуля) |
|---------------|--|------------------------------------|
| 06.09.2022    | Титульные листы, реферат, введение, теоретическая часть магистерской диссертации                   | 10                                 |
| 05.09.2023    | Аналитическая часть магистерской диссертации   | 10                                 |
| 08.01.2024    | Проектная часть магистерской диссертации, заключение, список использованных источников, приложения | 10                                 |
| 30.12.2023    | Раздел «Социальная ответственность»  | 5                                  |
| 14.01.2024    | Представление готовой магистерской диссертации   | 5                                  |
| 25.01.2024    | Защита магистерской диссертации  | 60                                 |
|               | Итого  | 100                                |

**СОСТАВИЛ:**

**Руководитель ВКР**

| Должность        | ФИО                   | Ученая степень, звание    | Подпись | Дата |
|------------------|-----------------------|---------------------------|---------|------|
| <b>профессор</b> | <b>Чистякова Н.О.</b> | <b>Д.Э.Н.,<br/>доцент</b> |         |      |

**СОГЛАСОВАНО:**

**Руководитель ООП/ОПОП**

| Должность        | ФИО                   | Ученая степень, звание    | Подпись | Дата |
|------------------|-----------------------|---------------------------|---------|------|
| <b>профессор</b> | <b>Чистякова Н.О.</b> | <b>Д.Э.Н.,<br/>доцент</b> |         |      |

**Обучающийся**

| Группа         | ФИО                    | Подпись | Дата |
|----------------|------------------------|---------|------|
| <b>О-ЗАМ11</b> | <b>Магеррамов Т.Ю.</b> |         |      |



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

Бизнес-школа  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
ООП/ОПОП Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП/ОПОП  
Чистякова Н.О.  
(подпись) (дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

| Группа  | ФИО                         |
|---------|-----------------------------|
| О-ЗАМ11 | Магеррамов Табриз Юсиф оглы |

Тема работы:

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <i>Разработка программы лояльности к продуктам компании как инструмент повышения вовлеченности персонала</i> |                                   |
| <i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>   | <b>№335-43/с от 01.12.2023 г.</b> |

|  |                      |
|--|----------------------|
| Срок сдачи обучающимся выполненной работы: | <b>11.01.2024 г.</b> |
|--|----------------------|

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

|   |   |
|---|---|
| <b>Исходные данные к работе</b><br><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 др.)</i>  | Учебная, методическая и научная литература по теме исследования; внутренние локальные нормативные документы предприятия                     |
| <b>Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b><br><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> | 1. Приверженность сотрудников к компании<br>2. Социальная пакет Общества<br>3. Мероприятия по модернизации<br>4. Социальная ответственность |
| <b>Перечень графического материала</b><br><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>   |   |

| <b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b><br><i>(с указанием разделов)</i> |                       |
|--|-----------------------|
| <b>Раздел</b>  | <b>Консультант</b>    |
| <b>Социальная ответственность</b>  | <b>Феденкова А.С.</b> |

|   |                      |
|---|----------------------|
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b> | <b>14.02.2022 г.</b> |
|---|----------------------|

**Задание выдал руководитель:**

| <b>Должность</b> | <b>ФИО</b>            | <b>Ученая степень, звание</b> | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b>       |
|------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|-------------------|
| <b>профессор</b> | <b>Чистякова Н.О.</b> | <b>Д.Э.Н.,<br/>доцент</b>     |                | <b>14.02.2022</b> |

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

| <b>Группа</b>  | <b>ФИО</b>             | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b>       |
|----------------|------------------------|----------------|-------------------|
| <b>О-3АМ11</b> | <b>Магеррамов Т.Ю.</b> |                | <b>14.02.2022</b> |

**Планируемые результаты освоения ООП  
38.04.02 Менеджмент**

| <b>Код компетенции</b>                  | <b>Наименование компетенции</b>   |
|---|---|
| <b>Универсальные компетенции</b>        |   |
| УК(У)-1                                 | Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий   |
| УК(У)-2                                 | Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла  |
| УК(У)-3                                 | Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели   |
| УК(У)-4                                 | Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия   |
| УК(У)-5                                 | Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия   |
| УК(У)-6                                 | Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки  |
| <b>Общепрофессиональные компетенции</b> |   |
| ОПК(У)-1                                | Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности  |
| ОПК(У)-2                                | Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия  |
| ОПК(У)-3                                | Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования  |
| ОПК(У)-4                                | Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций |
| ОПК(У)-5                                | Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.   |
| <b>Профессиональные компетенции</b>     |   |
| ПК(У)-1                                 | Способен применять методы осуществления проектной деятельности организации  |
| ПК(У)-2                                 | Способен составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации  |
| ПК(У)-3                                 | Способен анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения, составлять перспективные планы развития («дорожные карты»)  |
| ПК(У)-4                                 | Способен анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты   |

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 80 страниц, 14 рисунков, 8 таблиц, 35 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: вовлеченность персонала; повышение лояльности; система стимулирование; показатели эффективности персонала; социологическое исследование.

Объектом исследования: социальный пакет компании, в том числе инструменты мотивации и повышения вовлеченности сотрудников.

Предметом исследования: морально-психологический климат в трудовом коллективе и общая удовлетворенность персонала от работы в компании.

Цель работы – оценить текущий уровень вовлеченности персонала и разработать дополнительные мероприятия по повышению их приверженности к компании.

В ходе работы проводились теоретический обзор показателей вовлеченности персонала, исследование текущий социального пакета компании, создание анкет и опрос работников с последующей оценкой результатов их ответов, обзор действующих программ лояльности различных сетей АЗС России, разработка привлекательной для сотрудников корпоративной программы лояльности.

В результате исследований разработана корпоративная программа лояльности для привлечения работников-авто владельцев на собственные автозаправочные станции.

Область применения: компании, с собственным нефтеперерабатывающим комплексом и сетью сбыта нефтепродуктов физическим лицам – сотрудникам.

Экономическая эффективность: получение дополнительной прибыли после привлечения новых клиентов-авто владельцев, в лице своих работников.

Результаты исследования и разработанные предложение направлены в

заинтересованные структурные подразделения компании для оценки целесообразности внедрения проекта.

## Определения, обозначения и сокращения

Компания – ПАО «НК «Роснефть»

Общество – ООО «РН-Ванкор», дочернее организация Компании

АЗС – Автомобильная заправочная станция

ГПО – Государственное пенсионное обеспечение

НПО – Государственное пенсионное обеспечение

НПФ – Негосударственный пенсионный фонд

ДДОУ – Детское дошкольное образовательное учреждение

ДМС – Добровольное медицинское страхование

ОМС – Обязательное медицинское страхование

КСО – Корпоративная социальная ответственность

НПЗ – Нефтеперерабатывающий завод

НПК – Нефтеперерабатывающая компания

ПЛ – Программа лояльности

СТиУ – Сопутствующие товары и услуги

ССЧ – Среднесписочная численность

ФСС – Фонд социального страхования Российской Федерации



## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| Оглавление .....  | 9  |
| Введение.....   | 11 |
| 1 Анализ теоретических и практических подходов к вовлеченности персонала.....                 | 13 |
| 1.1 Исследование понятие удовлетворенности трудом как элемента вовлеченности персонала .....  | 13 |
| 1.2 Изучение влияние лояльности на уровень вовлеченности персонала .....                      | 13 |
| 1.3 Вовлеченность как индикатор отношения работников к организации .....                      | 15 |
| 1.4 Признаки вовлеченности сотрудника.....  | 17 |
| 1.5 Влияние организационной приверженности, как элемента лояльности персонала.....            | 23 |
| 2 Анализ текущих подходов к системе лояльности на примере компании нефтегазовой отрасли ..... | 32 |
| 2.1 Анализ социальных программ компании как элемента повышения вовлеченности персонала.....   | 32 |
| 2.2 Оценка удовлетворенности работников общества текущей системой мотивации персонала .....   | 40 |
| 3 Разработка мероприятий по повышению лояльности персонала .....                              | 47 |
| 3.1 Общая характеристика производственной деятельности .....                                  | 47 |
| 3.2 Анкетирование сотрудников по повышению вовлеченности через карты лояльности .....         | 49 |
| 3.3. Сравнительный анализ программ лояльности по разным компаниям нефтегазовой отрасли .....  | 52 |
| 4 Социальная ответственность .....  | 59 |
| 4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....                                    | 59 |
| 4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия .....                                       | 61 |
| Заключение .....  | 71 |

|  |    |
|--|----|
| Список использованных источников .....                             | 73 |
| Приложение А Анкета по оценке удовлетворенности персонала .....    | 76 |
| Приложение Б Опрос на тему «Выбор АЗС автовладельцами Общества» .. | 79 |

## Введение

Актуальность темы исследования связана с непрерывными процессами привлечения и удержания квалифицированного персонала в собственный штат компаний, нацеленных на высокую результативность. Организации, которые активно занимаются вовлеченностью персонала, имеют лучшие производственные показатели, искренний интерес персонала к работе, снижение текучести кадров, сильную, успешную и эффективную команду. Вовлеченный персонал проявляет большую мотивацию, продуктивность и преданность своей работе. Это имеет прямое влияние на успех и процветание организации.

Целью магистерской диссертации является оценка текущего уровня вовлеченности персонала компании с последующей разработкой дополнительных мероприятий по ее повышению через программу лояльности к продукту собственного производства. Для достижения вышеуказанной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) провести теоретический обзор основных показателей приверженности сотрудника к компании, в которой он работает;
- 2) исследовать текущий социальный пакет, предлагаемый Обществом;
- 3) создать гайд-интервью (анкету), охватывающую основные социальные, кадровые, корпоративные и производственные аспекты;
- 4) провести социологическое исследование среди работников Общества и проанализировать его результаты;
- 5) выбрать продукт и провести обзор действующих программ лояльности различных сетей АЗС России;
- 6) провести необходимые расчеты и разработать корпоративную программу лояльности для сотрудников, создав для них привлекательные условия;

Объектом исследования: социальный пакет компании, в том числе инструменты мотивации и повышения вовлеченности сотрудников

Предметом исследования: морально-психологический климат в

трудо­вом кол­лек­ти­ве и об­щая удо­в­лет­во­рен­ность пер­со­на­ла от ра­бо­ты в ком­па­нии

Практическая значимость работы заключается в разработке действующих мероприятий по развитию корпоративных программ, а именно программы лояльности к производимым нефтепродуктам, реализуемым на собственных АЗС.

Экономическая эффективность проекта находится в получении дополнительной прибыли в результате привлечения новых клиентов-автовладельцев, в лице своих работников.

# 1 Анализ теоретических и практических подходов к вовлеченности персонала

## 1.1 Исследование понятие удовлетворенности трудом как элемента вовлеченности персонала

Изучение понятия "удовлетворенность трудом" имеет теоретические основы, которые исследуются трудовыми отношениями. В отечественной научной литературе данное понятие получило широкое распространение и использование, в то время как понятие "вовлеченность" используется гораздо реже. В начале 60-х годов исследование, проведенное Ядовым и Здравомысловым, привнесло в научный контекст понятие "удовлетворенность трудом", которое до сегодняшнего дня активно применяется в изучении трудовых аспектов. Авторы определили данное явление как простейший показатель субъективного отношения к труду [19].

В «Большом психологическом словаре» удовлетворённость трудом понимается как «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, а также субъективная оценка возможностей реализации этих запросов».



Рисунок 1 – Характеристики удовлетворённого и вовлеченного сотрудников

Действительно, проблема изучения удовлетворенности трудом связана с тем, что само понятие отражает индивидуальные и личностные аспекты отношения работника к труду и связанным с ним вещам, имея при этом психологическое содержание. Однако, традиционно оно анализируется с

точки зрения социологической науки. Это может привести к искажению подходов к исследованию удовлетворенности трудом. Возможно, для более полного понимания данного явления стоит учесть и психологические аспекты при его анализе.

В психологии удовлетворенность рассматривается с разных аспектов, включая отношение личности, мотивацию, состояние и оценку. При изучении удовлетворенности обычно учитываются внутренние факторы, которые определяют природу и особенности данного явления, такие как мотивы, интересы, ценности и ценностные ориентации. Психологический подход позволяет лучше понять, какие факторы влияют на уровень удовлетворенности работника и какие могут быть механизмы для повышения этой удовлетворенности.

Действительно, удовлетворенность трудом является субъективной оценкой и отражает индивидуальное отношение работника к своей работе. Она может быть связана с эмоциональными состояниями и влиять на восприятие трудовой ситуации в определенный момент времени. При таком подходе удовлетворенность трудом рассматривается как комплексное понятие, которое включает в себя как психологические, так и эмоциональные аспекты. Оценка удовлетворенности работника может меняться в зависимости от различных факторов, таких как условия работы, мотивация, межличностные отношения и другие факторы, которые могут влиять на его эмоциональное состояние и восприятие рабочей ситуации.

Том, что разные авторы могут рассматривать мотивы с разных точек зрения, что в свою очередь может приводить к различным исследовательским подходам и интерпретациям мотивов в психологии. подход к понятию "удовлетворенность трудом" необходимо изменить с психологического на социально-организационный уровень. [6].

Уровень удовлетворенности работой во многом определяется притязаний и ожиданий работника. Если сотрудник оценивает свою работу на 100% и полностью удовлетворен ею, это означает, что он имеет все

необходимые условия, которые соответствуют его ожиданиям. Очевидно, что сотрудник с высокими требованиями к работе никогда не будет полностью удовлетворен своим трудом и не будет давать ему максимальную оценку.

Суммируя мнения о степени удовлетворенности работой, можно заключить, что это явление имеет разнообразные аспекты и может изменяться в зависимости от различных факторов. Основные составляющие удовлетворенности работой связаны с внутренним восприятием сотрудников и также зависят от социальных норм и условий работы, в которых работник находится.

Резюмируем понятие *удовлетворенности* рабочее место, которое устраивает сотрудника в целом – это состояние, когда он доволен своим работодателем. Такой работник оценивает различные аспекты своей работы, включая размер заработной платы, условия работы, обучающие программы и преимущества социального пакета, и может быть удовлетворен ими. Однако, если ему будет предложена более привлекательная проектная задача или возможность, он, вероятно, примет решение об уходе. Важно понимать, что это не означает, что такой сотрудник является некомпетентным - он по-прежнему может выполнять свои обязанности качественно и в срок.

## **1.2 Изучение влияние лояльности на уровень вовлеченности персонала**

Лояльность персонала" строятся на понимании значения этого термина. «лояльность» уникальность данного текста происходит от французского термина. «loyal», что означает «верный» С точки зрения обыденности, сотрудник, проявляющий лояльность, можно определить как того, кто испытывает гордость по поводу своей текущей занятости.

В российской научной области существуют различные подходы к изучению лояльности сотрудников. Одни ученые считают, что лояльность означает, что работники являются профессионально готовыми и надежными для организации.

Таким образом, данный подход акцентирует внимание на формальных

критериях, которые имеют важное значение для организации (некоторые из представителей этого подхода включают Е.А. Бондаренко, А.В. Коврова, И.Г. Чумарина). Вторая точка зрения, которую поддерживают такие авторы, как В.И. Доминьяк, рассматривает лояльность как положительное отношение сотрудников к организации и гордость от осознания своей принадлежности к ней. В данном случае, основное внимание уделяется психологическим факторам, которые имеют значение именно для работника. Первый подход, который сводит верность сотрудников к формальным критериям, слишком упрощает ее суть и не учитывает важность психологических аспектов. Такой подход к отношению работников к организации является неприемлемым. [4].

Анализ подхода Ю.М. Вершило, который связывает лояльность с осознанной системой поведения и деятельности работников, направленной на достижение целей организации, можно рассматривать как слишком узкую интерпретацию. Это понимание ограничено только влиянием лояльности на эффективность работы сотрудников для организации и не учитывает все разнообразие проявлений лояльности персонала. [2]

В контексте рабочей деятельности, лояльность может быть рассмотрена как психологическое отношение работника к организации, которое выражается в принятии целей и ценностей организации, а также в желании продолжать работать в ней. Однако, главным недостатком такой интерпретации является отсутствие предсказательной силы на будущее. Сегодняшнее лояльное поведение работника отражает его отношение в настоящем, но не предсказывает его способность измениться в связи с новыми обстоятельствами. В организации, где сотрудники являются лояльными, изменения легче внедрять, но сложно предсказать, как они будут относиться к этим изменениям после их внедрения.

Образом можно достичь лояльности и удовлетворённости? Это можно сделать, предоставляя высокое качество продуктов или услуг, удовлетворяя потребности клиентов и поддерживая долгосрочные отношения с ними. Чтобы повысить лояльность и удовлетворённость, необходимо также обеспечивать



прозрачность и честность во всех взаимодействиях с клиентами. Компании, которые успешно достигают лояльности и удовлетворённости клиентов, зачастую имеют высокий уровень доверия и репутацию. Поэтому, для достижения этих целей, необходимо постоянно стремиться к улучшению качества своих продуктов или услуг, а также активно взаимодействовать с клиентами для удовлетворения их потребностей. образом понятие «лояльность персонала» может быть отделено от «согласно нашему мнению, удовлетворенность персонала и лояльность - это различные аспекты. Удовлетворенность подразумевает фокус на конкретных аспектах работы, в то время как лояльность связана с приверженностью целям и ценностям организации. Такую точку зрения разделяют Р. Маудей, Р. Стирс и Л. Портер.

*Резюмируем понятие лояльности* – это ситуация, когда человек испытывает удовлетворение от работы в конкретной организации и желает продолжать трудиться здесь. и дальше, но желания изменить что-то вокруг себя и сделать рывок у него нет интереса к общему делу. Активное внедрение долгосрочных стратегий мотивации может положительно сказаться на отношениях сотрудников к компании. Работники, которые чувствуют лояльность, более склонны выполнять свои обязанности ответственно. признает и не оценит. заставит.

### **1.3 Вовлеченность как индикатор отношения работников к организации**

Теоретические основы применения понятия "вовлеченность персонала". Основное внимание будет уделено явлению "вовлеченность персонала" в качестве показателя отношения сотрудников к компании и изменениям, происходящим в ней в среднесрочной перспективе (2-3 года). Рассмотрим характеристики и преимущества этого понятия по сравнению с другими. аналогичными показателями, в частности по сравнению с «лояльностью персонала».

Согласно точке зрения ряда для ученых, понятие "вовлеченность сотрудников" представляет собой прежде всего, у человека есть склонность

участвовать в определенной трудовой деятельности, которая включает в себя три компонента: знания, интерес и результативность. Знания о выполняемой работе, в сочетании с желанием разбираться в новых тенденциях и достижениями, а также очевидной эффективностью его работы, определяют его участие в этой деятельности.



Рисунок 2 – Результаты исследования института Гэллапа

Предприятия. Сотрудники Британского исследовательского института CIPD определяют "вовлеченность" как сосредоточенность работника на своих задачах, удовлетворенность своей ролью в организации и приверженность целям и ценностям компании. Однако, по нашему мнению, данное определение не учитывает некоторые важные аспекты этого аттитюда, которые имеют особое значение для нашего предприятия. исследования.

Активное начало отношения работника к организации является основой вовлеченности. Вовлеченность отражает действия и поведение индивида, а не его эмоциональное состояние или чувства в долгосрочной перспективе, несмотря на изменение внешних условий. Поведение работника является объективным показателем его вовлеченности.

Важный аспект вовлеченности персонала состоит в том, что она характеризуется количеством физической и психологической энергии, которую работники длительное время дополнительно посвящают не

обусловленную рациональными предпосылками. Дж. Блау и К. Бол в своих исследованиях обнаружили, что вовлеченность – является более стабильным аттитудом по сравнению с лояльностью: с одной стороны, труднее формируется, с другой, – меньше поддается изменению из-за воздействия внешних факторов.

Выполнение своих обязанностей и соблюдение правил и норм организации. Лояльность предполагает участие сотрудников в жизни организации, поддержку ее целей и ценностей, а также готовность работать в команде. Приверженность означает глубокую привязанность к организации, высокую мотивацию и готовность совершать дополнительные усилия для ее успеха. Такая иерархия форм отношения сотрудников может помочь организации в создании благоприятной рабочей среды, повышении производительности и удовлетворенности персонала. соблюдение норм организации, лояльность – как отношение, преданность, эмоционально окрашенное положительное состояние отношение к отдельным аспектам организации, приверженность представляет собой полное слияние сотрудника с организацией, когда они идентифицируют себя вместе.

Данная концепция укладывается в нашу исследовательскую схему, но с нашей точки зрения именно понятие «активное участие сотрудников» лучше подходит для описания отношения работника к организации. Преданность может подразумевать сильную привязанность к организации, но не обязательно сопровождается активными действиями в ее пользу. Также, как и лояльность, активное участие сотрудников в основе своей является пассивным, в то время как вовлеченность проявляется в конкретных действиях, направленных на повышение эффективности труда. При этом иерархический подход кажется более соответствующим, чем попытки объединить исследуемые явления как составные элементы. такой взгляд был разделяем П. Морроу, Д. Рэн-даллом и Дж. Коутом, что они разделяли друг друга.

На основе отмеченных особенностей мы разработали следующую

формулировку термина "вовлеченность" - это стабильное состояние, работник, который демонстрирует высокую степень проникновения в работу и уделяет длительное время решению задач, приносящих организации дополнительные преимущества, проявляет особый отношение к целям и ценностям компании, что выражается в эмоциональной привязанности.

*Резюмируем понятие вовлеченности* – это состояние эмоциональной и познавательной активности приверженности компании, которая побуждает сотрудник старается максимально проявить себя и давать полезные рекомендации своему работодателю перед другими людьми. Факт, что он не будет ожидать дополнительной оплаты за свою работу. Такое отношение к работе позволяет сотруднику проявить инициативу и ответственность, что благотворно сказывается на результативности его работы. Спокойно и уверенно недовольным.

#### **1.4 Признаки вовлеченности сотрудника**

Воздействие уровня вовлеченности на поведение сотрудника. Концепция вовлеченности включает в себя пять ключевых принципов:

1. Или конкретными (разработка нового продукта). Вовлеченность также может быть связана с эмоциональной привязанностью к работе и ощущением смысла в том, что человек делает. Она может быть положительной, когда сотрудник полностью погружен в работу и стремится достичь высоких результатов, или отрицательной, когда сотрудник испытывает чувство отчуждения и неудовлетворенности. Вовлеченность является важным фактором для достижения успеха в работе и может быть повышена путем создания подходящих условий и мотивации для сотрудников.) или более специфичными (внедрение изменений в определенном сегменте работы).

2. Степень эффективности и успешности работы непосредственно зависит от того, насколько работник активно участвует в реализации процесса.

3. У сотрудников отличается степень вовлеченности в работу, даже

если они занимаются одним и тем же функционалом на одном и том же участке работы. В то же время, уровень вовлеченности может изменяться в определенных пределах. Изменение ширины диапазона также свидетельствует о уровне вовлеченности сотрудника.

4. Различные показатели могут использоваться для оценки вовлеченности сотрудников. Их уровень вовлеченности можно измерить как количественно (например, определить, сколько времени они проводят на работе, сколько раз они работают сверхурочно и т.д.), так и качественно (наблюдать, насколько они активно изучают информацию об организации из внутренних источников, читают все сообщения от подразделения внутренних коммуникаций и т.д.).

5. Темой, значительно увеличивает уровень знаний и навыков студента. Чем больше материала студент изучает вне учебного плана, тем больше он понимает тему и может применять полученные знания на практике. В результате, студент становится более компетентным и успешным в своей области. уровень вовлеченности работника в различные аспекты деятельности организации прямо коррелирует с качеством и количеством его участия.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на лояльность сотрудника

| <b>Что может повлиять на лояльность сотрудника?</b> |  |                                      |
|---|--|--------------------------------------|
| Социальный пакет                                    | Охрана труда                               | Карьера                              |
| Статусные льготы                                    | Режим работы и отдыха                      | Менеджмент                           |
| Размер оплаты труда                                 | Льготы за достижения                       | Внешняя репутация                    |
| Структура оплаты труда                              | Трудовая дискриминация                     | Содержание работы                    |
| Фактический стиль управления                        | Плотность раскладки сотрудников            | Возможность удаленной работы         |
| Система адаптации новых сотрудников                 | Профилактика проф. заболеваний             | Инновационные методы работы          |
| Соблюдение трудового законодательства               | Политики и правила при увольнении          | Организация рабочих процессов        |
| Корпоративные ценности/этика/культура               | Возможность влиять на результат работы     | Нормативы и нагрузка сотрудников     |
| Корпоративные мероприятия для сотрудников           | Работа с персональными данными сотрудников | Профессиональное Обучение и развитие |

| <b>Что может повлиять на лояльность сотрудника?</b>                                    |   |   |
|--|---|---|
| Правила дисциплинарных взысканий/ депремирования                                       | Месторасположение/<br>Транспортная доступность          | Компенсация за расходы при удаленном формате работы                       |
| Наличие ресурсов для выполнения проф. обязанностей                                     | Санитарно-гигиенические условия труда на рабочем месте  | Внутренние коммуникации/<br>информирование сотрудников                    |
| Адекватность системы оценки результатов, достижений, вклада в работу, признания заслуг | Положение и перспективы компании/<br>гарантии занятости | Психологический климат/Отношения в коллективе/с коллегами/с руководителем |

Также можно отметить, что вовлечённый работник – это тот, кто:

- активно участвует в различных внутриорганизационных мероприятиях, вступает во внутриорганизационные неформальные объединения, взаимодействует с представителями других подразделений организации;
- отказывается от любых форм поведения, которые могут нанести прямой или косвенный ущерб организации;
- позитивно воспринимает происходящие в организации изменения, готов остаться в компании, несмотря на обстоятельства.
- положительно представляет организацию в общении с представителями других компаний, рекомендует её в качестве хорошего работодателя;
- посвящает значительное количество своего времени и энергии трудовой деятельности организации;
- постоянно придумывает и реализует новые идеи, которые имеют положительный эффект для организации;

Наоборот, работника с низким уровнем вовлеченности определяют следующие признаки:

- в компании высокий уровень текучести кадров;
- в случае возникновения сложностей или нестандартных ситуаций сотрудник не берет на себя ответственность, а ждет указаний руководителя.
- руководители среднего звена неспособны мотивировать своих

подчиненных;

- сотрудники всячески противодействуют всем нововведениям и инициативам;
- сотрудники имитируют трудовую деятельность, занимаются на работе посторонними делами: пьют чай, сидят в интернете, обсуждают с коллегами личные проблемы;
- сотрудники работают от «звонка до звонка»;
- сотрудники разных отделов или не общаются вообще, или между ними идет «холодная» война;
- сотрудники собираются по неформальным группам и «дружат» друг против друга в рабочее время.
- сотрудники часто срывают сроки работ;

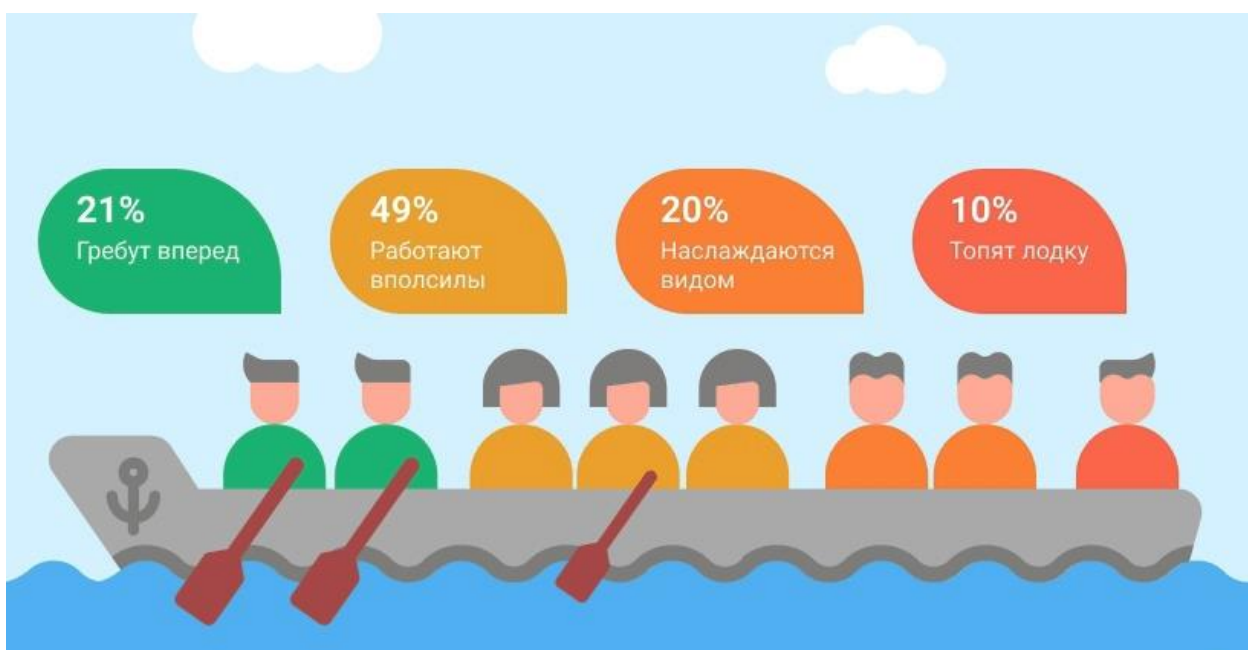


Рисунок 3 – Результаты исследования института Гэллага о вовлеченности персонала в компаниях (2017г.)

### **1.5 Влияние организационной приверженности, как элемента лояльности персонала**

Необходимым условием развития референтных отношений в организации является организационная приверженность персонала. Понимание того, что важно создание и развитие эмоционально

положительного отношения персонала к своей профессиональной деятельности, коллективу, организации в целом, приводит к формированию политики организационной приверженности персонала как основы референтных отношений.

М.И. Магура, М.Б. Курбатова определили организационную приверженность как «психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней» [9]. На наш взгляд, данное толкование напрямую связано с включенностью работника в профессиональную группу, организацию, которая будет являться для него значимой группой - референтной, по отношению к которой он проявляет готовность профессионально трудиться, разделяет ее цели, ценности, реализует стратегию организации.

В процессе исследования нами выделены два фактора организационной приверженности персонала:

- безусловная организационная приверженность
- относительная организационная приверженность.

Эти факторы позволяют иметь более полное представление о включенности персонала в организационные отношения и имеющуюся их специфику (Таблица 2).

Таблица 2 – Факторы организационной приверженности

| Факторы                                    | Содержание   |
|--|--|
| Безусловная организационная приверженность | <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимоподдержка персоналом друг друга;</li> <li>- готовность разделять цели, ценности организации;</li> <li>- организационная культура, ориентированная на человека, где личность является ключевой ценностью организации;</li> <li>- открытая коммуникация в организации;</li> <li>- позитивный СПК;</li> <li>- профессиональная надежность;</li> <li>- профессиональная ответственность;</li> <li>- развитие и поддержка творческой инициативы сотрудников</li> <li>- референтные отношения в коллективе;</li> <li>- самоконтроль, самоменеджмент;</li> <li>- самоотверженная работа;</li> <li>- честность в отношениях с коллегами, руководством;</li> <li>- эмоционально положительное отношение персонала к</li> </ul> |



|  |  |
|--|--|
|  | организации;   |
| Относительная организационная приверженность | <ul style="list-style-type: none"> <li>- имитация профессиональной деятельности;</li> <li>- использование своего служебного положения;</li> <li>- конфликтные взаимоотношения в организации;</li> <li>- неприятие ценностей, этических принципов организации;</li> <li>- неудовлетворительный СПК;</li> <li>- низкая производительность и неудовлетворенность качеством работы;</li> <li>- низкий уровень трудовой дисциплины;</li> <li>- отсутствие взаимопомощи;</li> <li>- отчуждение работника от организации;</li> <li>- попытки поиска новой работы</li> <li>- развитие техники манипуляции в организационных отношениях;</li> </ul> |

Естественно, информация об элементах, влияющих на организационную приверженность, может быть дополнена и изменена, в зависимости от изменений внутренней и внешней среды.

Другими участниками достигать общих целей и задач организации. высшей значимости этого положения заключается в том, что остальные члены организации помогают ей достигнуть своих целей.3].

Согласно С. Виханскому, приверженность сотрудника к организации включает в себя несколько аспектов. Во-первых, сотрудник разделяет и принимает цели и ценности организации как свои собственные. Во-вторых, сотрудник стремится оставаться в организации и сохранять эту приверженность, даже если это может оказаться невыгодным для него. В-третьих, сотрудник готов не только прилагать усилия для достижения целей организации, но и, при необходимости, жертвовать своими личными интересами во благо организации.3].

, по нашему мнению, свидетельствует о характере взаимоотношений, которые могут возникнуть между компанией и ее сотрудниками в ходе рабочего процесса. Стоит отметить, что этот прогресс высокая степень приверженности сотрудников к организации свидетельствует о положительном отношении личности к своей работе, коллективу и руководству.

Важно сохранять такую позицию, однако следует помнить, что

поскольку преданность организации является частью личности, полное погружение сотрудника в работу, даже если он зависит от нее, может спровоцировать развитие профессиональных деформаций, что в свою очередь приведет к уменьшению удовлетворенности работой, профессиональному выгоранию, возникновению межличностных профессиональных конфликтов, отказу от приверженности организации для работника и переходу от безусловной преданности организации к относительной преданности организации со стороны персонала.

Для более глубокого исследования данного явления, важно изучить структуру приверженности в организации. М.И. Магура и М.Б. Курбатова выделяют три основных элемента: идентификация, участие и преданность. [9]. Проанализируем эти составляющие.

Осознает свою роль в ее достижении. Это важный аспект в современном управлении персоналом, поскольку идентифицированные сотрудники более мотивированы и преданы своей работе. Они понимают, что их усилия направлены на достижение общих целей организации и готовы внести свой вклад в ее успех. Идентификация также способствует улучшению коммуникации внутри организации, поскольку работники, осознавая свою роль и цели, лучше понимают друг друга и могут эффективнее сотрудничать. осуществление данной инициативы направлено на достижение ее реализации. Развитие процесса идентификации зависит от того, насколько сотрудники обладают информацией о текущей деятельности компании, ее важных аспектах, а также насколько компания имеет для них существенное значение и является референтной. Кроме того, успех данного процесса также зависит от совпадения оценок работников о своей работе с оценками руководства относительно их трудовой деятельности.

Вовлеченность - это настрой персонала на активное участие в работе организации, когда сотрудники готовы вкладывать свои усилия и время в стратегию и цели компании, даже за счет своих личных интересов. Положительная самооценка сотрудников связана с удовлетворением от

профессиональных достижений и стремлением к результатам, которые важны для организации. Важным аспектом является также развитие ответственности сотрудников за свою профессиональную деятельность.

Связь между лояльностью персонала и организацией проявляется в том, что сотрудники стремятся быть частью организации, испытывают положительные эмоции по поводу своей работы, ощущают заботу и внимание со стороны организации, удовлетворены своим профессиональным ростом и имеют доверие к руководству.

По нашему мнению, необходимо внести следующий компонент - защиту информации, что можно рассматривать как преданность сотрудников целям и ценностям компании и сохранение профессиональной корпоративной информации, имеющейся в наличии.

В настоящее время вопросы, связанные с обеспечением информационной безопасности, становятся особенно актуальными, так как они играют важную роль в повышении конкурентоспособности, устойчивости и стабильности организации.

Согласно исследованиям, проведенным Институтом менеджмента (Великобритания) в 2001 году и опубликованным в журнале "Professional Manager", в современном бизнесе существуют определенные риски, которые следует учитывать.

- 50 % - потеря репутации;
- 55 % - потеря своей позиции;
- 59 % - потеря компетентности;
- 82% - упущенных возможностей, предоставляемых информационными технологиями.

Таким образом, ясно, что в настоящее время безопасность данных является одним из важных элементов обеспечения стабильности, конкурентоспособности и благополучия как для организации, так и для ее сотрудников.

Изучить и понять. Путем анализа способов, как организация привержена

своим целям и ценностям, можно получить глубокое понимание ее структуры.  
разбить на 4 составляющие:

- идентификация;
- вовлеченность
- лояльность
- информационная безопасность

Помимо изучения компонентов организационной приверженности, необходимо выделить особенности сотрудников, которые проявляют приверженность к своей компании.

Мы выявили следующие характеристики сотрудников, которые проявляют безусловную преданность организации:

- ответственность перед коллективом за результаты своей профессиональной деятельности и проявление профессиональной ответственности
- достижение профессиональных целей через активное участие в деятельности команды, организации и достижение общих целей; помощь членам команды и организации в их развитии.
- надёжность в профессиональной сфере работы;

Совместно с этим, имеется предположение о том, что работники, проявляющие безоговорочную привязанность к организации, также приобретают следующие характерные черты:

- сильная внутренняя оценка себя и уважение к своим коллегам
- участие в процессе осуществления организационных изменений и активная поддержка внедрения нововведений
- членов команды и внешних сил, которые пытаются влиять и контролировать работников, является основной проблемой, с которой сталкиваются многие организации. сотрудников.
- профессиональное «зенитное состояние» - это психологическое состояние, при котором индивидуум раскрывает свой профессиональный потенциал, гибко адаптируется в

профессиональной сфере и достигает максимального развития в своей карьере.

- выражение креативности и инициативы
- вовлеченность во все процессы, которые происходят внутри организации или коллектива, развитие осознания личной ответственности за достижение результатов работы.
- желание достичь оптимального результата в своей профессиональной деятельности.

Наконец, по нашему мнению, важно выделить характеристики сотрудников, которые проявляют относительную привязанность к организации.

- манипулятивное поведение или склонность к следованию конформизму.
- мимикрия подразумевает соблюдение необязательных норм и ценностей, которые маскируют отсутствие принятия основных норм и ценностей.
- увеличение уровня конфликтов, недовольство рабочей средой, проявление агрессии в профессиональной сфере
- твердые профессиональные убеждения, отказ от принятия изменений в организации, сохранение старых методов и подходов
- прогресс в развитии профессиональных разрушений
- анализирование своей рабочей команды в качестве негативной точки отсчета;
- строгий надзор над действиями работников;
- ухудшение эффективности работы в профессиональной сфере;
- лицемерие в области социальных взаимодействий, соревнование между сотрудниками

Таким образом, можно заключить, что поддержка сотрудниками высокого уровня привязанности к организации вносит значительные плюсы для компании, поскольку способствует ее сохранению

конкурентоспособности.

Поэтому, одним из важных направлений в управлении персоналом является создание методов, способствующих формированию организационной лояльности сотрудников.

Вот как можно организовать ее:

Интервью, основанное на экспертном опросе, проведено с высшим руководством данной организации.

2. Беседа, оценка SWOT факторов осуществления трудовой деятельности работников в компании.

По нашему мнению, этот реализованный технологический подход способствует обнаружению:

- разработка стратегии управления персоналом (определение потенциала сотрудников в организации).
- самые энергичные, инновационные, инициативные и добросовестные сотрудники
- отношение сотрудников к компании;
- анализируя руководство, сотрудники выделяют его сильные и слабые стороны.
- способность личности к профессиональному росту;

Проанализировав различные аспекты организационной приверженности персонала, можно сделать вывод, что организационная приверженность является показателем хорошо продуманной и организованной системы управления персоналом в организации, четкой корпоративной культуры, которую поддерживает персонал, все это, в свою очередь, свидетельствует о развитии референтности в организации.

Связь вовлеченности сотрудников с эффективностью работы компании подтверждена многолетними исследованиями, проводившимися в сотнях организаций по всему миру. Изучение вовлеченности её влияния на различные показатели деятельности компаний проводились ведущими исследовательскими агентствами и консультантами в области

организационного развития, включая GFK Trustmark, Gallup, Hay Group, Towers Watson, PWC. Их выводы практически однозначны. Для работников с высоким уровнем вовлеченности характерны более высокие производительность и качество работы с клиентами, что усиливает их лояльность по отношению к организации и улучшает показатели её доходности. Согласно данным Corporate Executive Board, сотрудники, вовлечённые в работу компании, прилагают на 57% больше усилий, и вероятность их ухода была оценена на 87% ниже, чем у сотрудников с низким уровнем вовлеченности. Даже в период последнего экономического кризиса степень вовлеченности наиболее продуктивных сотрудников снизилась меньше, чем менее продуктивных.



Рисунок 4 – Иерархия вовлеченности Gallup

По итогам анализа можно сделать вывод, что «вовлеченность персонала» является интегральным показателем, который может выступать в качестве индикатора отношения работников к изменениям, происходящим в организации. С одной стороны, этот показатель является пролонгированным и показывает отношение работника к организации в среднесрочной динамике, с другой стороны, – имеет деятельностный аспект, то есть в большей степени реализуется в виде конкретного поведения работников. В условиях постоянных изменений, которым подвержены инновационные компании, эти две характеристики являются ключевыми.

## **2 Анализ текущих подходов к системе лояльности на примере компании нефтегазовой отрасли**

Общество сохраняет свою конкурентоспособность для соискателей путем бюджетирования значительных средств в социальные программы и корпоративные мероприятия. Реализация привлекательного социального пакета для своих сотрудников позволяет:

- заинтересовать потенциальных и удержать текущих сотрудников;
- улучшать качество жизни и благополучие своих работников;
- поддерживать здоровье и психологическое состояние;
- оказывать помощь в трудных жизненных ситуациях;
- повышать их удовлетворенность, лояльность и вовлеченность;
- усилить репутацию и улучшить восприятие компании в глазах клиентов, партнеров и общественности;
- повышать уровень знаний и профессиональных навыков.

Проведение корпоративных мероприятий, в том числе спортивных соревнований, волонтерских программ, тренингом способствует сплочению коллектива и созданию позитивной рабочей атмосферы путем формирования командного духа и укрепления отношений между коллегами.

По итогу, активное развитие и расширение социального пакета Общества формирует положительную рабочую среду, повышая общую продуктивность работников и результативность организации в целом.

### **2.1 Анализ социальных программ компании как элемента повышения вовлеченности персонала**

#### **Социальный пакет**

Социальный пакет Общества включает в себя большое количество постоянных и регулярно реализуемых программ и мероприятий, направленных создания благоприятных условий в компании. Рассмотрим основные программы, которые с течением времени нашли наибольший отклик среди ее работников.



1) Добровольное медицинское страхование (ДМС). Данный вид страхования находится за пределами государственной системы здравоохранения и предоставляет дополнительные, более обширные и комфортные медицинские услуги по сравнению с обязательным медицинским страхованием (ОМС), поскольку работник может самостоятельно выбирать клинику и специалиста. ДМС обеспечивает финансовую защиту от неожиданных медицинских расходов. Наиболее потребляемые медицинские услуги среди сотрудников Общества:

- стоматологическая помощь;
- лазерная коррекция зрения;
- амбулаторно-поликлиническая помощь;
- стационарная помощь;
- реабилитационно-восстановительное лечение.

2) Негосударственное пенсионное обеспечение (НПО). Данная система предоставляется не государством, а частными / некоммерческими организациями. В отличие от государственного пенсионного обеспечения (ГПО), НПО позволяет работнику самостоятельно спланировать свою оптимальную пенсионную стратегию в соответствии с финансовыми целями и потребностями. Сотрудники Общества могут подключиться к корпоративной программе АО «НПФ Эволюция» с целью получения двух негосударственных пенсий: индивидуальной и корпоративной.

3) Страхование жизни. Работа на производственном объекте нефтегазовой отрасли предполагает риск воздействия вредного или опасного производственного фактора. К таким факторам можно отнести: взрыв, пожар, токсичные вещества, падение с высоты, низкая температура, низкая концентрация кислорода, электрический ток и др. Здоровье каждого работника Общество ставит в первый приоритет и дополнительно с мерами безопасности – обеспечивает добровольное страхование от несчастных случаев. Данная программа охватывает следующие риски:

- временная утрата трудоспособности;

- постоянная утрата трудоспособности (инвалидность);
- травмы, несовместимые с жизнью.

4) Ипотечный заём. С целью привлечения иногородних специалистов, а также улучшения жилищных условий своих работников Общество реализует программу ипотечного жилищного кредитования или займа. Первая программа предусматривает приобретение жилья вторичного рынка на выгодных условиях корпоративного банка. Заём выдается на уже оформленные работником ипотечные договора и позволяет значительно снизить ежемесячную материальную нагрузку.

5) Санаторно-курортное обеспечение. Данные программы направлены на восстановление и укрепление физического и психотического здоровья работников и чаще организуются на базе корпоративных путешествий в санатории или курортные комплексы. Такие поездки могут предлагать различные услуги, включая комфортное проживание и питание, лечебные и восстановительные процедуры, спортивные и развлекательные мероприятия и др. Общество финансирует 90% стоимости путевок в рамках утвержденных санаторно-курортных комплексов – не только работников, но и членов его семьи.

6) Компенсация спортивных абонементов. Общество бережно относится к здоровью своих сотрудников и в рамках программ по оздоровлению компенсирует 90% затрат на услуги, оказываемые в физкультурно-оздоровительных комплексах. В утвержденный перечень входит достаточно широкий спектр спортивных направлений, такие как:

- Занятия в бассейне, тренажерном зале, фитнес-клубах, йога и др.;
- Легкая и тяжелая атлетика, боевые единоборства;
- Катание на коньках и роликах, катание на лыжах и сноуборде, керлинг;
- Верховая езда, стендовая стрельба;
- Теннис большой и настольный, сквош;
- Спортивные игры (волейбол, баскетбол, футбол, хоккей и др.);

– Шахматы.

7) Квоты инвалидам. В соответствии со ст.13.2 Закона о занятости населения Общество обеспечивает квотирование рабочих мест для социально уязвимых групп.

8) Командировки и вахта. Работники, направляемые в рабочие командировки, получают компенсацию затрат на проживание и питание за каждый календарный день пребывания в местах производства работ или обучения, учитывая дни дороги. Для вахтовых работников созданы комфортные жилищно-бытовые условия на базе общежитий с счет средств Общества. При этом питание в столовых также в большей степени субсидируется работодателем.

### **Материальная поддержка**

Ежегодно при планировании бюджета Общества закладывает средства для финансирования проектов материальной поддержки работников. Оказание дополнительной материальной помощи позволяет сотруднику повысить общее благосостояние, преодолеть финансовые трудности, в том числе непредвиденные, а также обеспечить необходимые ресурсы для достижения целей.

На текущим момент Обществом бюджетировается широкий набор соц. выплат:

- квартальная выплата, в случае если среднемесячный доход семьи составляет менее 1,5 прожиточных минимумов субъекта РФ;
- оплата содержания детей работников в государственных или коммерческих ДДОУ (для категорий: молодая или многодетная семья, одиночки, вдовы и др.);
- единовременная выплата при рождении / усыновлении ребенка;
- единовременная выплата работникам, впервые вступившим в брак;
- доплата разницы работникам-женщинам на период беременности в случае, если их среднемесячная ЗП превышает размер пособия от

ФСС;

- ежемесячная доплата к пособию работника, находящегося в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет;
- ежемесячное пособие работнику, находящемуся в отпуске по уходу за ребенком в период с 1,5 до 3 лет;
- выплата на приобретение дорогостоящих лекарственных препаратов;
- выплата в связи стихийным бедствием или кражей имущества и др.;
- выплата в связи с заболеванием члена семьи работника, требующего платного оперативного медицинского вмешательства или лечения;
- выплата в связи с материальными трудностями работника по причине временной утраты трудоспособности;
- выплата семье работника на погребение в случае смерти, не связанной с несчастным случаем на производстве;
- выплата в иной трудной жизненной ситуации;
- ежегодная выплата работнику на несовершеннолетних детей (для категорий: молодая или многодетная семья, одиночки, вдовы и др.);
- ежемесячная матпомощь работникам, имеющих на иждивении ребенка-инвалида в возрасте до 21 года;
- ежемесячная матпомощь работникам-инвалидам Общества;
- ежегодная материальная помощь к международному Дню инвалидов - работникам-инвалидам, неработающим инвалидам, пострадавшим от несчастного случая на производстве или профессионального заболевания и вышедшим на пенсию из Общества;
- матпомощь работнику в случае смерти близкого родственника;
- матпомощь молодым работникам, возвратившимся на работу в Общество после прохождения военной службы.

Для пенсионеров Общества организованы следующие меры:

- материальная помощь ко Дню Победы – пенсионерам-участникам

- Великой Отечественной войны и приравненным к ним категориям;
- материальную помощь приуроченная к праздникам: День нефтяника, День защитника Отечества (мужчинам), Международные женский день (женщинам), Новый год, День пожилого человека;
  - единовременная мат. помощь родственникам в случае его смерти;
  - единовременная материальная помощь по семейным обстоятельствам;
  - предоставление путевки в санаторно-курортные или оздоровительные учреждения пенсионерам;
  - единовременное пособие работнику при увольнении на пенсию впервые по любым основаниям с непрерывным стажем работы не менее 15 лет.

Также следует отметить традиционные в Обществе выплаты и подарки:

- выплата работникам-мужчинам на 23 февраля;
- выплата работникам-женщинам на 8 марта;
- выплата всем работникам ко дню нефтяника;
- школьные наборы первоклассникам;
- подарки детям на Новый год.

Такой перечень социальной поддержки работников охватывает все основные события и трудные жизненные ситуации человека. Широкое признание отражает высокую степень необходимости данных мер.

### **Корпоративные мероприятия**

Главная цель корпоративных мероприятий – укрепить взаимоотношения между сотрудниками вне рабочей обстановки, тем самым создать более эффективную команду. В Обществе ежегодно приводятся мероприятия различной направленности и уровня, охватывая все большую численность персонала. Основной перечень представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Перечень основных корпоративных мероприятий Общества

| СПОРТИВНЫЕ   | ПРАЗДНИЧНЫЕ   | ИНЫЕ   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Летние и зимние спортивные игры</li> <li>▪ Кубок по сноуборду</li> <li>▪ Зимний кубок</li> <li>▪ Клуб любителей триатлона</li> <li>▪ Турнир по керлингу</li> <li>▪ Забег и Зарница к 9 мая</li> <li>▪ Забег красноярских дочерних обществ ко Дню Нефтяника</li> <li>▪ Участие команды Общества в городских и региональных спортивных соревнованиях</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Детский новогодний утренник</li> <li>▪ Кубок по боулингу среди мужчин к 23 февраля</li> <li>▪ Кулинарный конкурс среди женщин к 8 марта</li> <li>▪ Праздничные мероприятия ко Дню Нефтяника</li> <li>▪ Спортивный турнир ко Дню Нефтяника</li> <li>▪ Акции ко Дню России и другим государственным праздникам</li> <li>▪ Ледовый городок</li> <li>▪ Маленький день нефтяника</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Фестиваль «Энергия талантов»</li> <li>▪ Различные конкурсы для работников и их детей</li> <li>▪ Тематический КВИЗ</li> <li>▪ Конкурс «Лучший по профессии»</li> <li>▪ Конкурс «Лучший внутренний тренер»</li> <li>▪ Внутренние и внешнее обучение</li> <li>▪ Научно-технические конференции.</li> <li>▪ Награждение ко Дню нефтяника</li> </ul> |

### **Профсоюзная организация**

Для организации эффективного рабочего процесса и обеспечения трудовых, социально-экономических и профессиональных прав, законных интересов работников в Обществе осуществляет деятельность профсоюзная организация, которая организована путем объединения работников, связанных общими производственными и профессиональными интересами.

Предметом Коллективного договора являются взаимные обязательства работодателя и работников, преимущественно дополнительные по сравнению с законодательством Российской Федерации, и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, по вопросам условий труда, в том числе оплаты труда, занятости, условий высвобождения работников, продолжительности рабочего времени и времени отдыха, улучшения условий и охраны труда, социальных гарантий.

Гарантии для членов Профсоюза:

Работники – члены Профсоюзной организации могут получать консультации и юридическую помощь от профсоюзной организации по всем социально-трудовым вопросам, а также пользоваться имуществом Профсоюзной организации, спортивным и другим инвентарем, услугами

профсоюзных библиотек, клубов, домов и дворцов культуры, спортсооружений и другими льготами и услугами.

На работников, не освобожденных от основной работы, распространяются следующие гарантии в соответствии с законодательством:

а) увольнение по инициативе работодателя, в соответствии с пунктами 2, 3 или 5 части первой ст. 81 ТК РФ допускается только с предварительного согласия соответствующего вышестоящего выборного органа профсоюзной организации.

б) работникам предоставляется время для участия в качестве делегатов в работе созываемых профсоюзными организациями съездов, конференций, для участия в работе выборных органов профсоюзных организаций, а также для краткосрочной профсоюзной учебы с сохранением средней заработной платы, где общее количество времени определяется по договоренности Профсоюзной организации и работодателя.

На согласованных между работодателем и Профсоюзной организацией условиях, отдельным работникам Общества – членам Профсоюзной организации, может предоставляться время для обучения по направлениям профсоюзной деятельности, с сохранением средней заработной платы, в целях их последующего вхождения в состав выборных органов Профсоюзной организации.

Профсоюз обязуется:

- Отстаивать интересы и требования работников – членов Профсоюзной организации по обеспечению безопасных и здоровых условий труда.
- Обеспечивать постоянный контроль за выполнением работодателем мероприятий по созданию здоровых и безопасных условий труда на производстве и предоставлением предусмотренных льгот и компенсаций за работу во вредных и/или опасных условиях труда.
- Участвовать в проведении ежегодного анализа общей заболеваемости работников Общества с целью выявления

неблагоприятных производственных факторов, санитарно-бытовых условий на рабочих местах и разработки рекомендаций для работодателя по обеспечению нуждающихся санаторно-курортным и профилактическим лечением.

- Участвовать в расследовании несчастных случаев на производстве, профессиональных заболеваний.
- Оказывать практическую помощь работникам в реализации их права на безопасные и здоровые условия труда, социальные льготы и компенсации за работу во вредных и (или) опасных условиях труда.
- Принимать участие в разработке и согласовании планов и мероприятий по улучшению условий труда в Обществе.

## **2.2 Оценка удовлетворенности работников общества текущей системой мотивации персонала**

С целью исследования удовлетворенности работой в Обществе, а именно, оценки состояния морально-психологического климата в трудовом коллективе, в том числе выявления проблемных вопросов, среди сотрудников проведено анонимный опрос.

В данном исследовании приняли участие 781 человек (9% ССЧ), из них:

- 69% мужчин, остальные 31% – женщины;
- 55% офисные работники, остальные 45% – вахтовые;
- 69% имеют опыт работы более 2 лет, остальные – менее 2 лет;
- 98% имеют высшее образование, остальные – не имеют.

Возрастной показатель участников опроса представлен на рисунке 5:

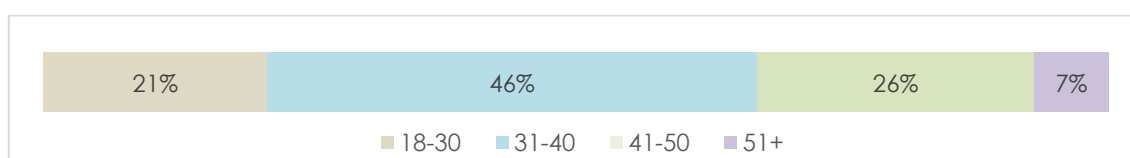


Рисунок 5 – Возраст опрошенных

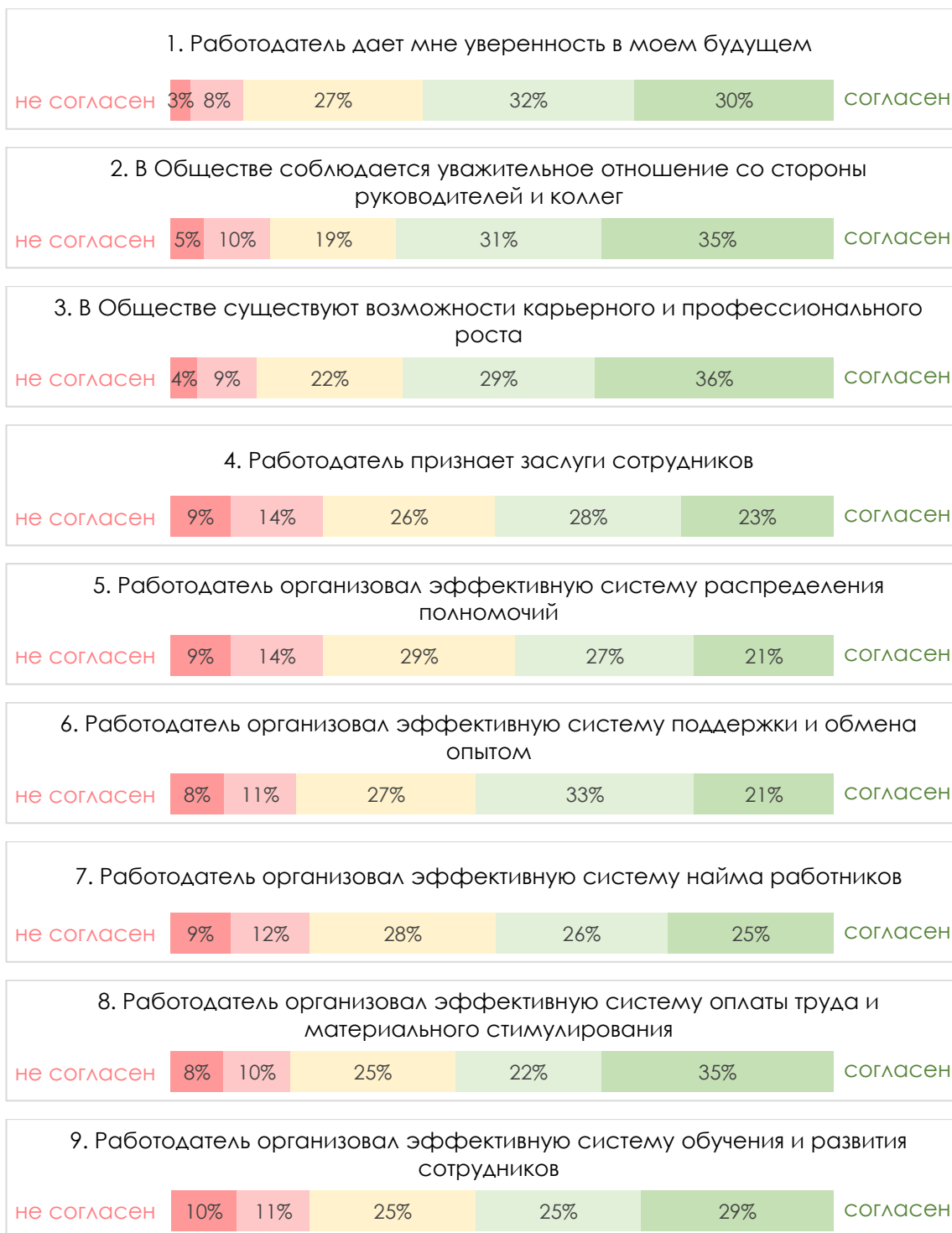
Средний возраст коллектива – молодой, среднестатистический работник подобной возрастной группы характеризуется здоровой амбициозностью, желанием достигать целей, показывать свои таланты и получать заслуженный



почет и вознаграждение, карьерный рост. Для работника очень важно обеспечение всем необходимым для работы и адекватная оценка деятельности.

### Блок «Рабочие и производственные процессы»

Оценка производилась по шкале 1...5, где 1 - категорически не согласен, 2 – не согласен, 3 – трудно сказать, 4 – согласен, 5 – безусловно согласен (рисунок 6).



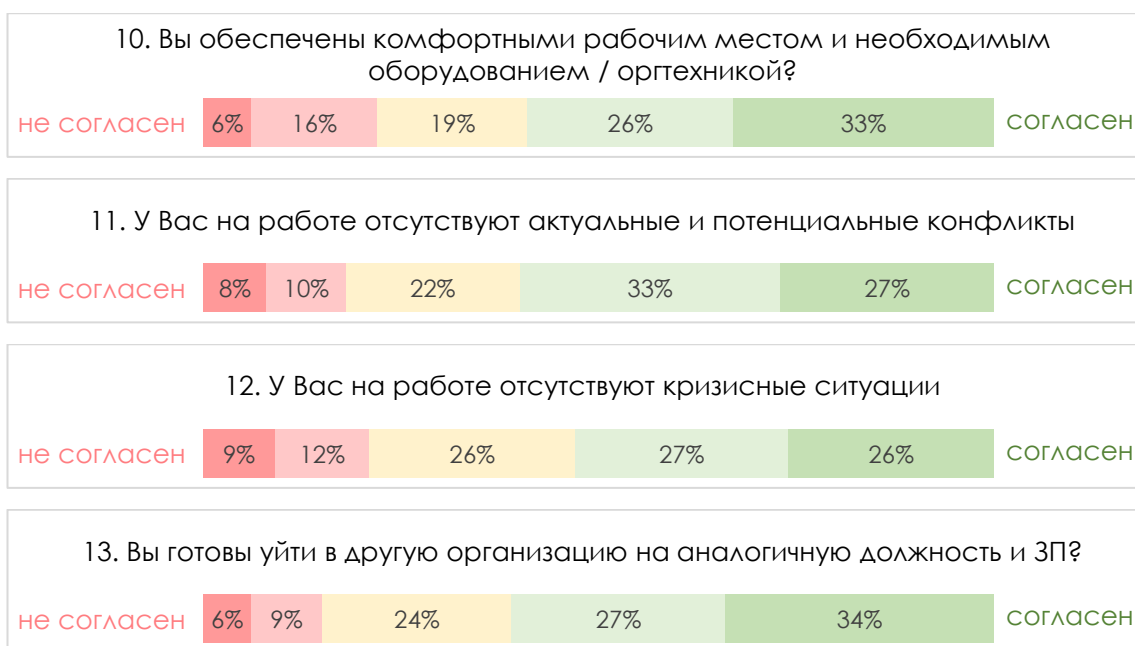
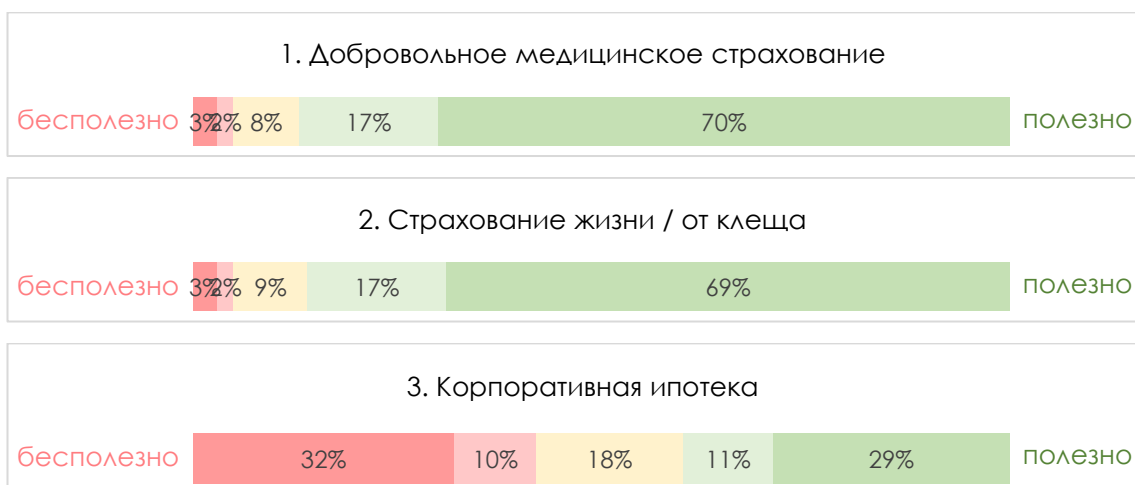


Рисунок 6 – Результаты опроса по блоку «Рабочие и произв. процессы»

По результатам опроса по блоку «Рабочие и производственные процессы» наблюдается умеренно-положительная оценка работников (~60%) относительно условий труда и развития персонала, организованных работодателем.

### Блок «Социальные программы»

Оценка производилась по шкале 1-5, где 1 – совершенно бесполезно, 2 – бесполезно, 3 - трудно сказать, 4 - полезно, 5 - абсолютно полезно (рисунок 7).



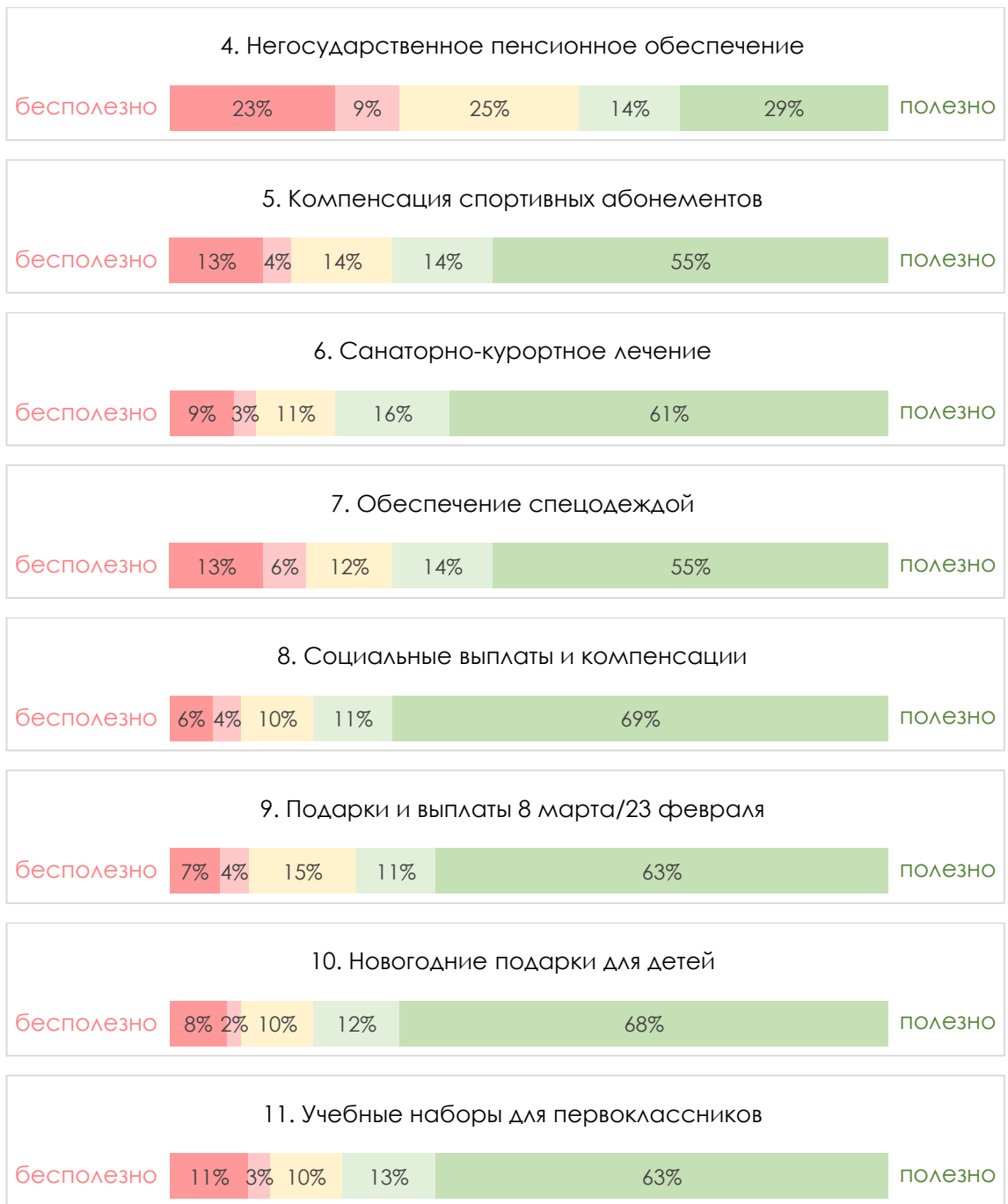
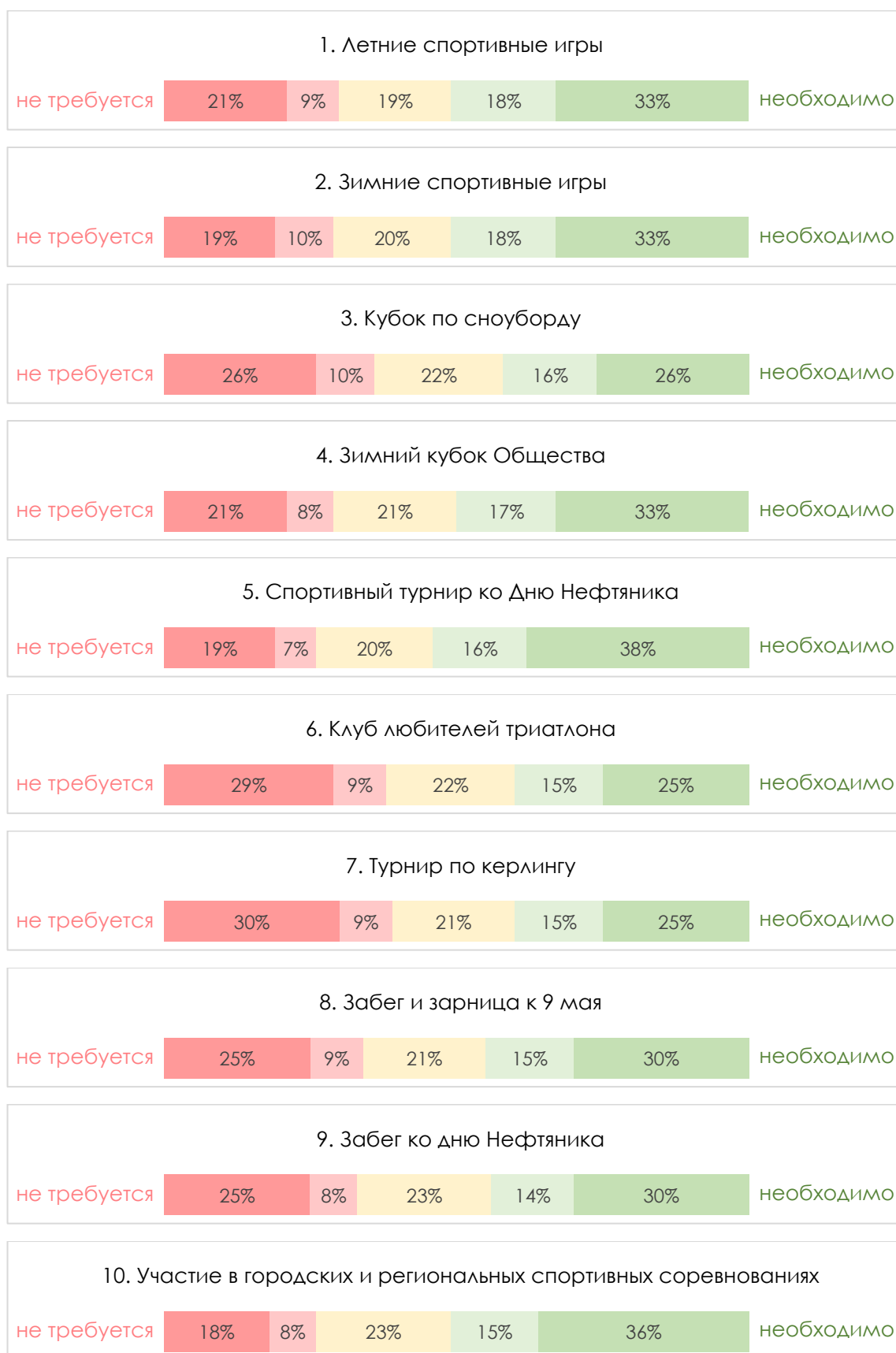


Рисунок 7 – Результаты опроса по блоку «Социальные программы»

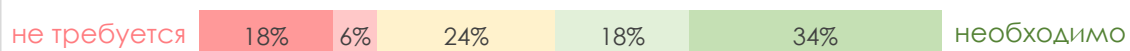
Ответы на вопросы блока «Социальные программы», выявили высокий спрос (>75%) на утвержденные в Обществе программы. При этом в программах НПФ и ипотечного займа работники-участники опроса не нашли достаточную пользу.

## Блок «Корпоративные мероприятия»

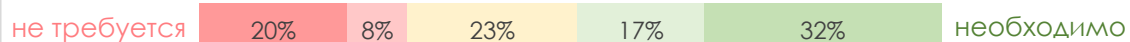
Оценка производилась по шкале 1...5, где 1 – совершенно не важно, 2 – не требуется, 3 – трудно сказать, 4 – необходимо, 5 – очень важно (рисунок 8).



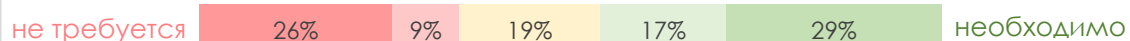
### 11. Всероссийские праздничные акции



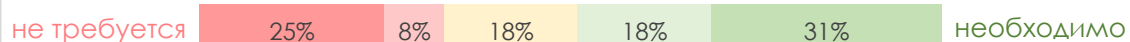
### 12. Фестиваль энергия талантов



### 13. Кубок по боулингу к 23 февраля



### 14. Кулинарный конкурс к 8 марта



### 15. Празднование Дня нефтяника



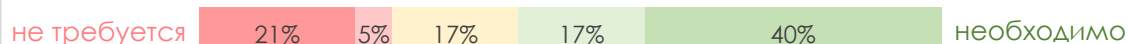
### 16. Конкурс "Лучший по профессии"



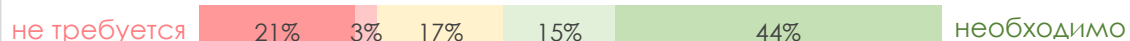
### 17. Детский новогодний утренник



### 18. Ледовый городок



### 19. Маленький День нефтяника



### 20. Конкурсы для детей работников



### 21. Конкурсы для работников

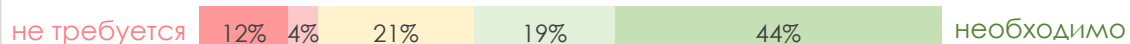




Рисунок 8 – Результаты опроса по блоку «Корпоративные мероприятия»

Результаты по блоку «Корпоративные мероприятия» указывают на популярность проводимых Обществом мероприятий и готовность работников выборочно принимать в них участие (>50%). По мероприятиям приуроченным к 23 февраля и 8 марта возможно следует изменить формат.

### **Основные выводы**

В целом анализ ответов участников исследования указывает на умеренно-положительный климат в трудовом коллективе, хорошее отношение к руководству. Здесь наблюдается высокий вклад работодателя в рабочие и жизненные процессы своих сотрудников.

Повторное проведение такого опроса покажет динамику удовлетворенности, лояльности и вовлеченности, а также позволит проанализировать изменения более детально.

Результаты анкетирования указывают на возможность изменения или расширения механизмов и инструментов мотивации с целью укрепления и улучшения вышеназванных показателей.

### 3 Разработка мероприятий по повышению лояльности персонала

#### 3.1 Общая характеристика производственной деятельности

Россия является одним из крупнейших производителей нефти и газа в мире. Производство нефтепродуктов также имеет огромное значение для экономики страны. Большая часть нефтепродуктов в России производится на собственных нефтеперерабатывающих заводах.

Государство принимает меры по активному развитию своей нефтеперерабатывающей индустрии, совершенствуя технологические процессы добычи и переработки нефти. Это позволяет не только удовлетворять внутренний спрос на нефтепродукты, но и экспортировать их в другие страны.

Благодаря принятию ряда нормативных документов в 2008 году был создан торгово-инвестиционный механизм в РФ – Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа (СПб МТСБ), в котором нет юридического лица, в качестве акционеров выступают физические и юридические лица, не имеющие отношения к биржам и торговым операциям. Такое решение позволило начать эмиссию российских биржевиков и брокеров и превратило процесс проведения биржевых торгов в открытую площадку, обеспечив цивилизованное развитие рыночной торговли сырьем в России.

На рисунке 9 составлена диаграмма по объемам торгов нефтепродуктами в РФ за 2017-2023гг из данных, выгруженных с СПб МТСБ.

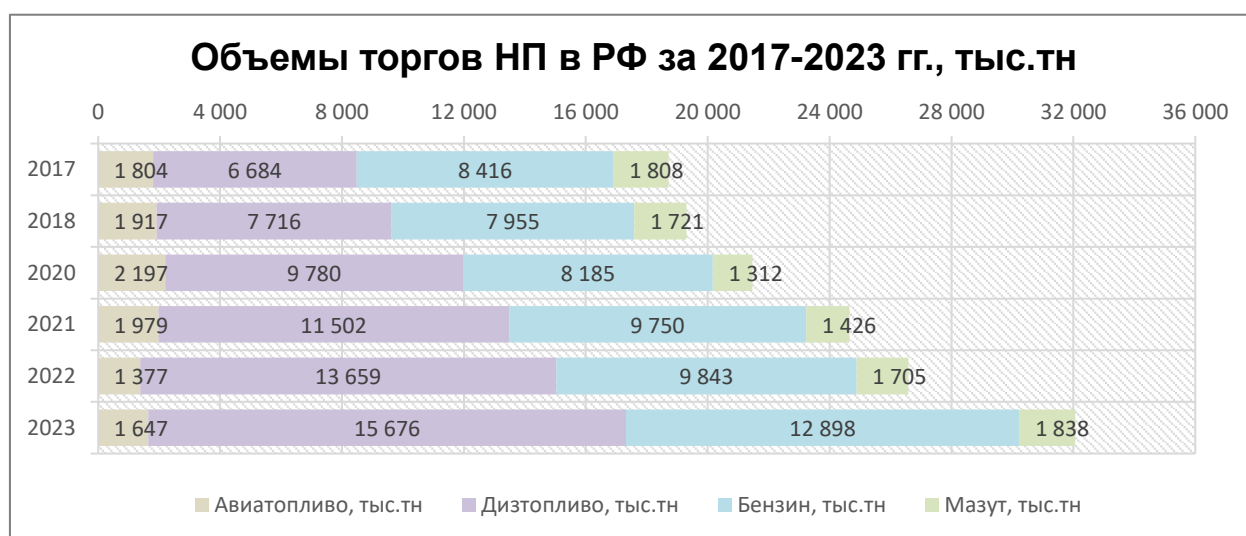


Рисунок 9 – Диаграмма объемов торгов нефтепродуктами в РФ за 17-23гг.

Не смотря на сложную политическую обстановку в 2022-2023 года, участники биржи наращивали объемы торгов, где разница +8% в между 2021-2022гг и +21% между 2022-2023гг.

### **Нефтепереработка в Роснефти**

ПАО «НК «Роснефть» – №1 в России по мощностям и объемам переработки нефти. Деятельность Компании в области нефтепереработки в последние годы была направлена на обеспечение потребности рынка в качественных нефтепродуктах. В течение последних лет Роснефть осуществляет программу модернизации своих НПЗ, расширяя ассортимент и качество выпускаемой продукции. В ходе реализации указанной программы с конца 2015 г. обеспечен переход на 100% выпуск качественных моторных топлив экологического класса Евро-5 для внутреннего рынка РФ, в соответствии с требованиями Технического регламента ТР ТС 013/2011.

Одной из стратегических задач Роснефти является увеличение объемов реализации собственной продукции напрямую конечному потребителю. Для достижения этой цели Компания расширяет свою сбытовую сеть, прежде всего, в стратегически важных регионах, планомерно наращивая количество автозаправочных комплексов и модернизируя собственный нефтебазовый комплекс.

Роснефть осуществляет оптовую реализацию моторного топлива через широкую сеть предприятий нефтепродуктообеспечения со 113 нефтебаз в 54 регионах России, произведённого на собственных НПЗ (~ 95 млн.тн/год), а именно:

- 1) Ангарская НХК (10.20 млн.тн/год)
- 2) Ачинский НПЗ (7.50 млн.тн/год)
- 3) Комсомольский НПЗ (8,3 млн.тн/год)
- 4) Красноленинский НПЗ (0,28 млн.тн/год)
- 5) Куйбышевский НПЗ (7,0 млн.тн/год)
- 6) Новокуйбышевский НПЗ (7,9 млн.тн/год)
- 7) Рязанская НПЗ (17,1 млн.тн/год)



- 8) Саратовский НПЗ (7,0 млн.тн/год)
- 9) Сызранский НПЗ (8,5 млн.тн/год)
- 10) Туапсинский НПЗ (12,0 млн.тн/год)
- 11) Уфимская гр. НПЗ (7,5 млн.тн/год)

Компания является как активный участник СПб МТСБ на постоянной основе размещает информацию о планируемых к реализации объемах нефтепродуктов (рисунок 10)

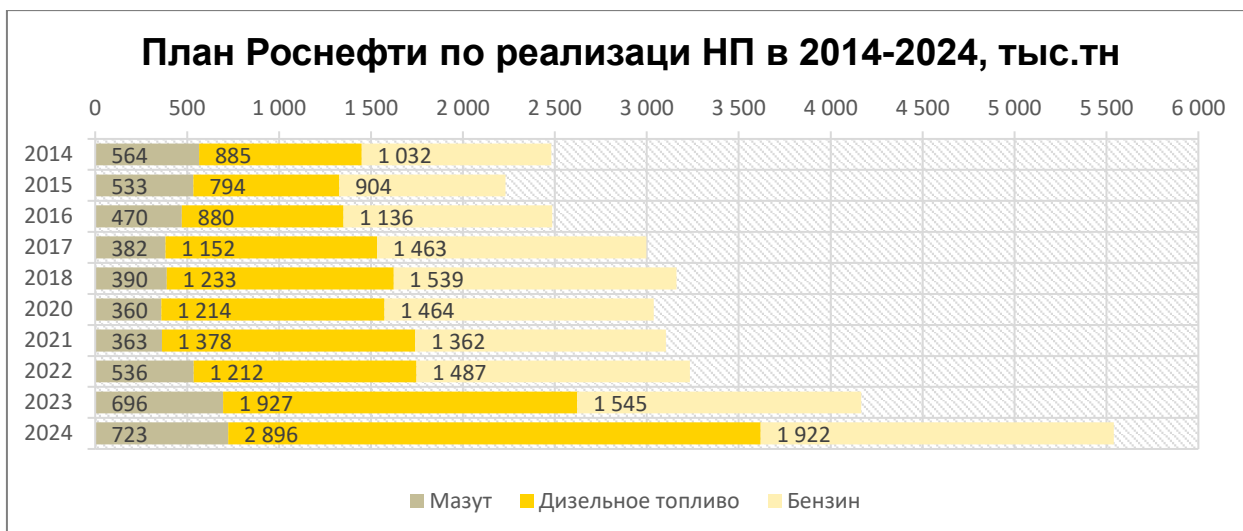


Рисунок 10 – Диаграмма планируемых объемов реализации НП в 14-24гг.

### 3.2 Анкетирование сотрудников по повышению вовлеченности через карты лояльности

С целью получения статистических данных был проведен опрос на тему «Выбор АЗС автовладельцами Общества» (рисунок 11).

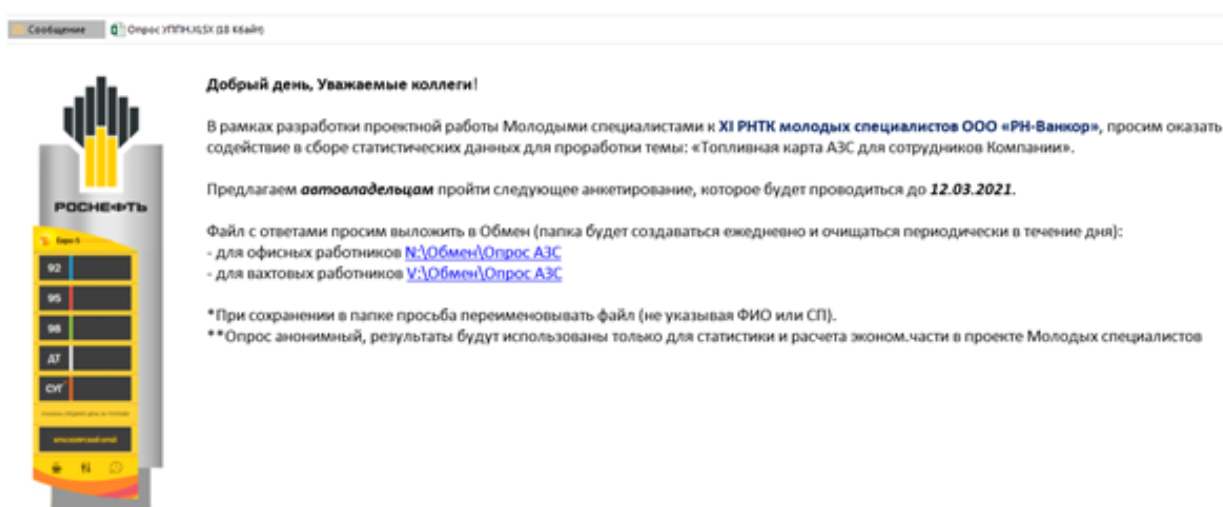
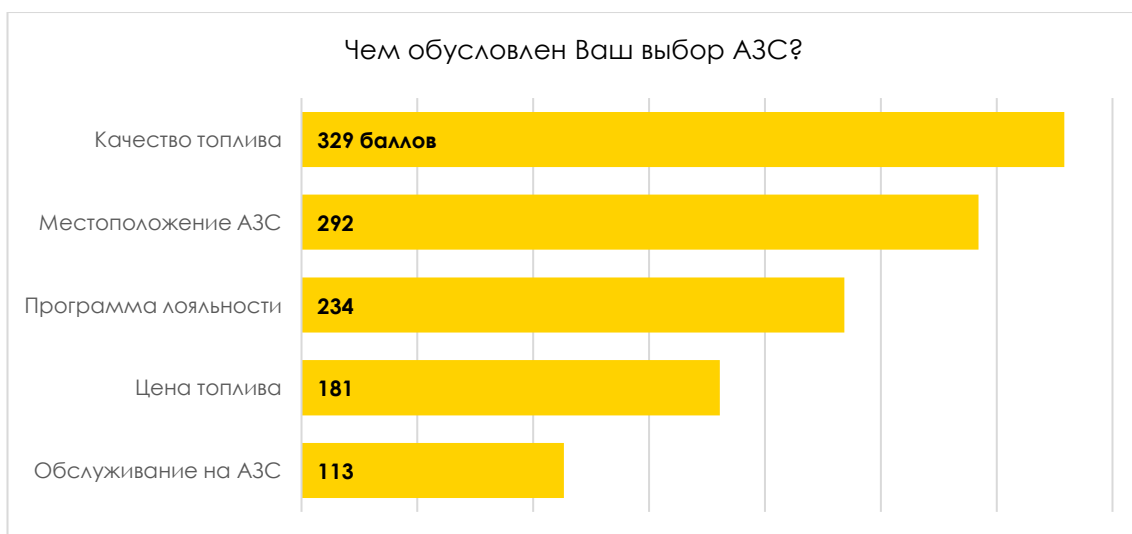
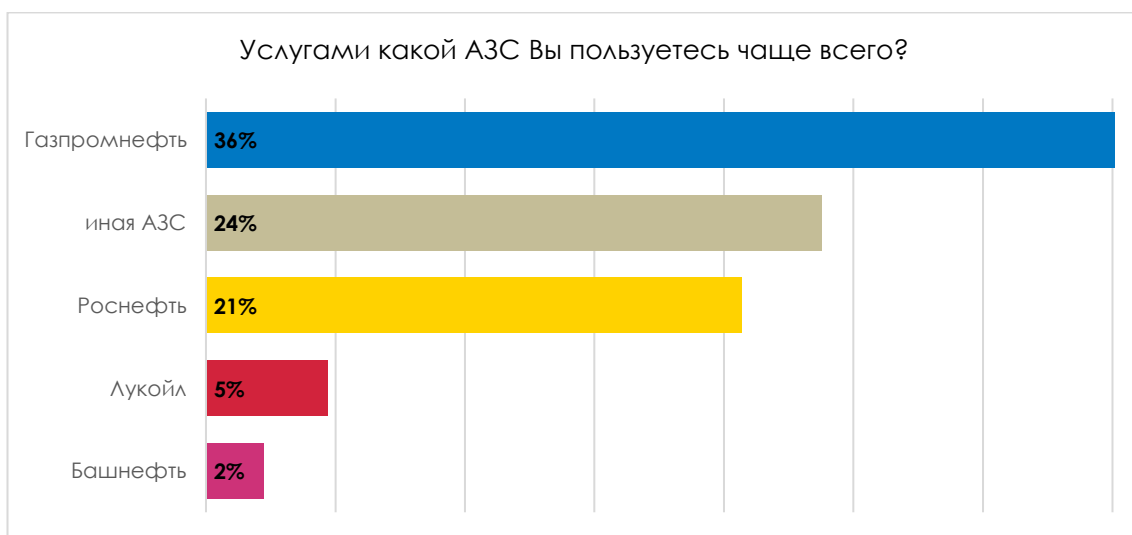


Рисунок 11 – Проведение опроса среди автовладельцев Общества

Форма предлагаемого опроса представлена в Приложении 1. В проведенном опросе приняли участие 549 работников Общества. В ходе опроса получена следующая информация:

- какой АЗС в настоящее время отдают предпочтение;
- наличие и использование программы лояльности на АЗС;
- средние расходы на топливо в месяц;
- вид используемого топлива;
- основные критерии для выбора АЗС;
- совершение дополнительных покупок на АЗС.

Результаты проведенного опроса представлены в виде диаграмм (рисунок 12).



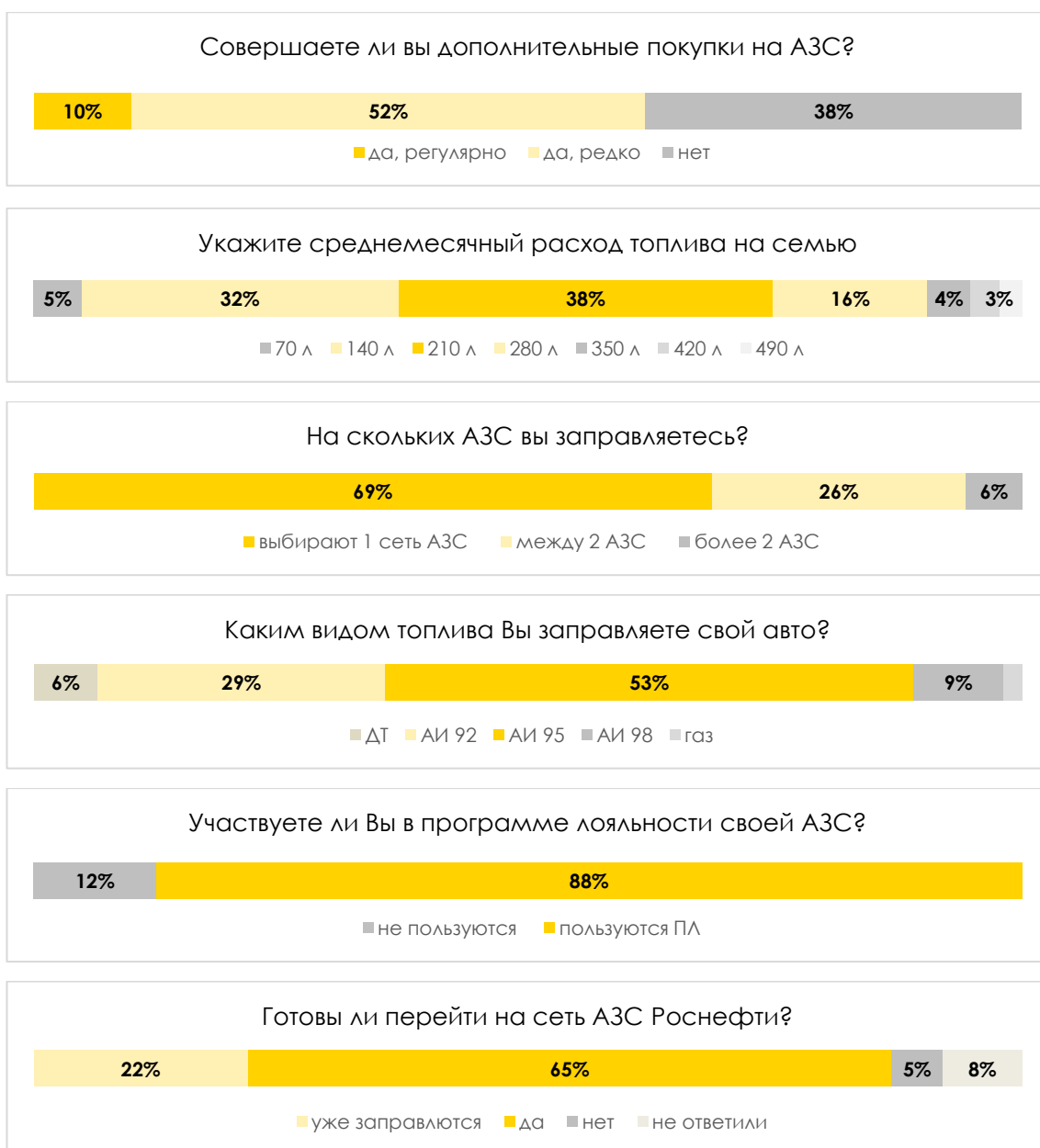


Рисунок 12 – Результаты проведенного опроса

В рамках выполнения данной работы были проанализированы полученные результаты и сделаны следующие основные выводы:

- сеть АЗС «Газпромнефть» занимает лидирующую позицию в рейтинге;
- сеть АЗС «Роснефть» не пользуется популярностью на территории Красноярского края по причине удаленности от города и низкого процента бонуса в программе лояльности;

- сеть АЗС «Роснефть» не пользуется популярностью по России (21 % опрошенных заправляются на данных АЗС), даже при условии значительного количества АЗС на территории других регионов;
- при выборе АЗС сотрудники уделяют больше внимания: качеству топлива, местоположению и ПЛ сети АЗС;
- более половины опрошенных редко, но совершают дополнительные покупки в магазинах при АЗС (кофе, еда и др.);
- около 69 % опрошенных являются постоянными клиентами одной определенной АЗС;
- среднемесячные затраты на заправку автомобиля составляют от 4 000 до 10 000 рублей;
- наиболее распространенный вид приобретаемого топлива – АИ-95 и АИ- 92 (82 %);
- 88 % сотрудников активно используют Программу лояльность (ПЛ), предлагаемую на АЗС;
- 65 % опрошенных готовы перейти на АЗС «Роснефть» в случае улучшения условий программы лояльности.

Таким образом можно сделать вывод о возможности расширения условий программы лояльности сети АЗС «Роснефть» для своих сотрудников, что обеспечит привлечение новых клиентов и впоследствии приведет к улучшению социальной и финансовой составляющих Компании.

### **3.3. Сравнительный анализ программ лояльности по разным компаниям нефтегазовой отрасли**

В рамках выполнения данной работы было проанализировано количество АЗС по федеральным округам России, с указанием среднего показателя Росстат «количество собственных легковых автомобилей на 1000 человек» за 2022 год. Для наглядного представления информации – построена карта покрытия АЗС РФ (рисунок 12).

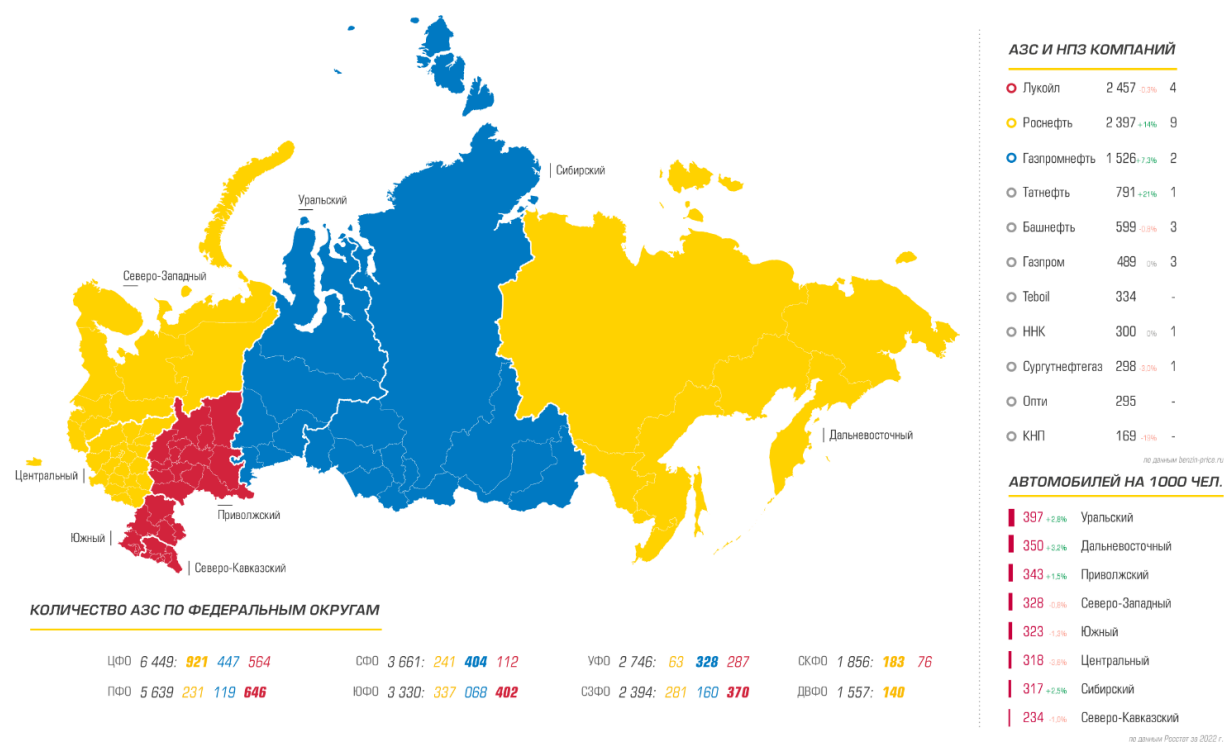


Рисунок 12 – Карта покрытия АЗС на территории России

В результате определены АЗС, которые являются лидирующими конкурентами сети АЗС «Роснефть» в сфере сбыта моторного топлива:

- АЗС «Газпромнефть»;
- АЗС «Лукойл»;
- АЗС «Тебойл».
- АЗС «Красноярскнефтепродукт»
- АЗС «Татнефть».
- АЗС «Сургутнефтегаз».

Сводный анализ действующих ПЛ на АЗС представлен в таблице 4. Для удобства выведен процент начисления бонусов от суммы покупки топлива из расчета на среднюю цену АИ-95 – 50 руб./л и СТиУ на всех рассматриваемых АЗС.

Таблица 4 – Выгода при использовании программ лояльности

| РИТЕЙЛЕР  | СТАТУС    | ОБЪЕМЫ           | ТОПЛИВО (%)               | СТИУ (%)                |
|---|-----------|------------------|---------------------------|-------------------------|
| <b>АЗС «Роснефть»<br/>(ПЛ «Семейная команда»)</b> | серебро   | до 80 литров     | 1 литр = 0,50 бон. (1,0%) | 20 руб. = 1 бон. (5,0%) |
|   | золото    | 80...120 литров  | 1 литр = 1,00 бон. (2,0%) |                         |
|   | платина   | 120...200 литров | 1 литр = 1,25 бон. (2,5%) |                         |
|   | бриллиант | от 200 литров    | 1 литр = 1,50 бон. (3,0%) |                         |

| РИТЕЙЛЕР                                     | СТАТУС     | ОБЪЕМЫ             | ТОПЛИВО (%)                | СТИУ (%)                 |
|--|------------|--------------------|----------------------------|--------------------------|
| АЗС<br>«Газпромнефть»<br>(ПЛ «Нам по пути»)  | серебряный | до 100 литров      | 1 литр = 1,0 бон. (2,0%)   | 50 руб. = 1 бон. (2,0%)  |
|  | золотой    | 100...300 литров   | 1 литр = 1,5 бон. (3,0%)   |                          |
|  | платиновый | от 300 литров      | 1 литр = 2,0 бон. (4,0%)   |                          |
| АЗС «Лукойл»<br>(ПЛ «Заправься<br>выгодой!») | бронза     | до 5000 руб.       | 100 руб. = 1,0 бон. (1,0%) | 100 руб. = 1 бон. (1,0%) |
|  | серебро    | 5000...15000 руб.  | 100 руб. = 1,5 бон. (1,5%) | 100 руб. = 2 бон. (2,0%) |
|  | золото     | 15000...50000 руб. | 100 руб. = 2,0 бон. (2,0%) | 100 руб. = 3 бон. (3,0%) |
|  | платина    | 50000...70000 руб. | 100 руб. = 5,0 бон. (5,0%) | 100 руб. = 10 бон. (10%) |
|  | VIP        | от 70000 руб.      | 100 руб. = 10 бон. (10%)   | 100 руб. = 15 бон. (15%) |
| АЗС «Тебойл»                                 | агат       | до 50 литров.      | 100 руб. = 1,0 бон. (1,0%) | 100 руб. = 1 бон. (1,0%) |
|  | сапфир     | 50...100 литров    | 100 руб. = 1,0 бон. (1,0%) |                          |
|  | рубин      | 100...200 литров   | 100 руб. = 2,0 бон. (2,0%) |                          |
|  | бриллиант  | от 200 литров      | 100 руб. = 3,0 бон. (3,0%) |                          |
| АЗС «Красноярск-<br>нефтепродукт»            | бронзовый  | до 3000 руб.       | 100 руб. = 1,0 бон. (1,0%) | 100 руб. = 2 бон. (2,0%) |
|  | серебряный | 3000...8000 руб.   | 100 руб. = 1,5 бон. (1,5%) | 100 руб. = 3 бон. (3,0%) |
|  | золотой    | 8000...14000 руб.  | 100 руб. = 2,0 бон. (2,0%) | 100 руб. = 4 бон. (4,0%) |
|  | платиновый | от 14000 руб.      | 100 руб. = 3,0 бон. (3,0%) | 100 руб. = 6 бон. (6,0%) |
| АЗС «Башнефть»                               | -          | -                  | 100 руб. = 1,0 бон. (1,0%) | 100 руб. = 3 бон. (3,0%) |
| АЗС «Татнефть»                               | серебро    | до 5000 руб.       | 1,5%                       | 1,5%                     |
|  | золото     | 5000...15000 руб.  | 3,0%                       | 3,0%                     |
|  | платина    | от 15000 руб.      | 5,0%                       | 5,0%                     |
| АЗС<br>«Сургутнефтегаз»                      | старт      | до 100 бон.        | 1,5%                       | 2,0%                     |
|  | турбо      | 100...450 бон.     | 2,5%                       | 3,0%                     |
|  | кватро     | от 450 бон.        | 3,0%                       | 4,0%                     |

В таблице 5 представлен расчет бонусной выгоды в год, которую в настоящий момент может получить автовладелец, используя ПЛ АЗС

Расчет выполнен с учетом среднего потребления топлива – 130 литров в месяц, а также трат на сопутствующие товары и услуги при АЗС в размере 1000 рублей в месяц. Для расчетов принята усредненная цена АИ-95 – 50 руб./л. Сумма ежемесячных затрат – 7500 руб., годовых – 90000 руб.

Таблица 5 – Начисления бонусов при использовании программ лояльности

| РИТЕЙЛЕР             | СТАТУС            | НАЧИСЛЕНИЕ<br>БОНУСОВ ЗА<br>ТОПЛИВО В<br>ГОД | НАЧИСЛЕНИЕ<br>БОНУСОВ ЗА<br>СТИУ В ГОД | ГОДОВАЯ<br>ВЫГОДА<br>ПОТРЕБИТЕЛЮ,<br>БОНУСЫ (ЛИТРЫ) |
|----------------------|-------------------|--|--|---|
| 1                    | 2                 | 3  | 4                                      | 5   |
| АЗС «Татнефть»       | 5000...15000 руб. | 2 340 бон. (3,0%)                            | 360 бон. (3,0%)                        | 2 700 бон. (54) <sup>1</sup>                        |
| АЗС «Газпромнефть»   | 100...300 литров  | 2 340 бон. (3,0%)                            | 240 бон. (2,0%)                        | 2 580 бон. (51) <sup>2</sup>                        |
| АЗС «Роснефть»       | 120...200 литров  | 1 950 бон. (2,5%)                            | 600 бон. (5,0%)                        | <b>2 550 бон. (51)<sup>3</sup></b>                  |
| АЗС «Сургутнефтегаз» | 100...450 бон.    | 1 950 бон. (2,5%)                            | 360 бон. (3,0%)                        | 2 310 бон. (46) <sup>4</sup>                        |
| АЗС «Тебойл»         | 100...200 литров  | 1 560 бон. (2,0%)                            | 120 бон. (1,0%)                        | 1 680 бон. (33) <sup>5</sup>                        |
| АЗС «КНП»            | 3000...8000 руб.  | 1 170 бон. (1,5%)                            | 360 бон. (3,0%)                        | 1 530 бон. (30) <sup>6</sup>                        |
| АЗС «Лукойл»         | 5000...15000 руб. | 1 170 бон. (1,5%)                            | 240 бон. (2,0%)                        | 1 410 бон. (28) <sup>7</sup>                        |
| АЗС «Башнефть»       | -                 | 780 бон. (1,0%)                              | 360 бон. (3,0%)                        | 1 140 бон. (22) <sup>8</sup>                        |

Из полученных результатов можно сделать вывод, что на АЗС «Роснефти» в сравнении с другими АЗС – оптимальный процент бонусов, получаемых за траты на топливо, но не достаточный для привлечения новых клиентов в лице своих сотрудников. При этом самый высокий процент начисления бонусов за покупки сопутствующих товаров и услуг.

Программу лояльности для сотрудников Компании предлагается разработать на базе уже существующей программы лояльности «Семейная команда», создав привилегированные условия для сотрудников Компании, путем улучшения существующих и разработки дополнительных условий для программы лояльности «Корпоративная команда» (рисунок 13).



Рисунок 13 – Макет карты для сотрудников Роснефти

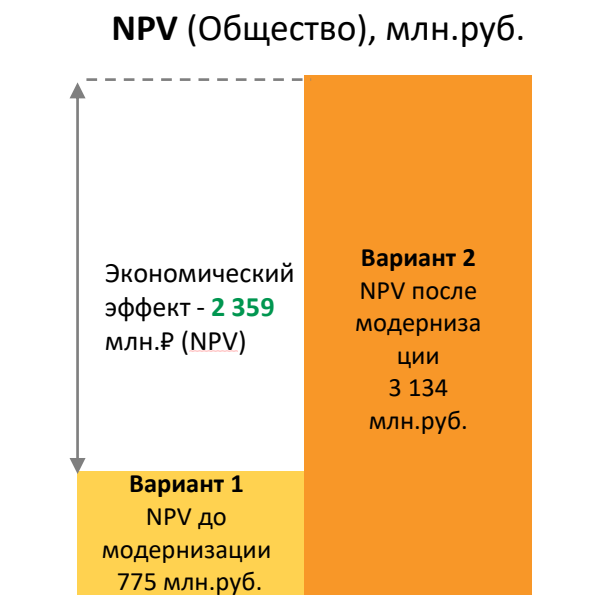
Улучшение существующих условий ПЛ сводится к повышению процента бонусов, получаемых за траты на топливо до 3,0% (1,5 бон. за 1 литр). Процент за траты на СТиУ предлагается оставить на текущем уровне – 5,0% (1 бон. за 20 руб.).

Важно понимать, чтобы большинство сотрудников Компании (более 60%) работают вахтовым методом с графиком «месяц через месяц». При таком раскладе работник, находясь на вахте, не сможет ежемесячно подтверждать свой статус за расчетный период, а при наличии статуса не сможет пользоваться его привилегиями. Данное примечание неоднократно указывалось в ответах участников опроса.

Дополнительно в программе лояльности «Корпоративная команда», предлагается проведение дополнительных акций, например, обмен бонусов на мили у партнеров «Роснефти» или «–10 рублей с литра на День нефтяника»

## Экономическая эффективность

Реализация предлагаемого решения оказывает положительный экономический эффект по показателю NPV в размере 2 359,1 млн.Р. Срок окупаемости проекта менее 1 года



Проект рассчитан относительно среднесписочной численности общества с учетом приема новых сотрудников в последующие годы.



**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

|               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>                    |
| О-3АМ11       | Магеррамову Табризу Юсиф оглы |

|                            |                     |                                  |   |
|----------------------------|---------------------|----------------------------------|---|
| <b>Школа</b>               | <b>Бизнес-школа</b> |                                  |   |
| <b>Уровень образования</b> | магистратура        | <b>Направление/<br/>ООП/ОПОП</b> | 38.04.02 Менеджмент/ Экономика и управление на предприятии нефтегазовой отрасли |

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

|  |   |
|--|---|
| <p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</p> <p>– заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</p> <p>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</p> <p>– цели текущих программ социальной ответственности организации</p> | <p>Прямые стейкхолдеры: акционеры, инвесторы, сотрудники;</p> <p>Косвенные стейкхолдеры: бизнес-сообщество, органы государственной власти, поставщики и подрядчики, научное сообщество, общественные организации, образовательные учреждения</p> <p><b>Цели:</b></p> <p>- соблюдение законодательства и других обязательств, принятых Компанией;</p> <p>- учет интересов и ожиданий заинтересованных сторон;</p> <p>- соблюдение прав человека;</p> <p>- управление рисками, соблюдение техники безопасности;</p> <p>- информационная прозрачность.</p> |
| <p>2. Законодательные и нормативные документы</p>  | <p>1. Трудовой кодекс РФ;</p> <p>2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010</p> <p>3. Коллективный договор</p> <p>4. Политика Компании «В области устойчивого развития» № ПЗ-09 П-01</p>  |

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

|   |  |
|---|--|
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <p>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</p> <p>– системы организации труда и его безопасности;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <p>– системы социальных гарантий организации;</p> <p>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p> | <p>- обучение и развитие персонала</p> <p>- профилактика здоровья персонала: ДМС, санаторное лечение и др.</p> <p>- стабильность выплаты заработной платы; выплата премий;</p> <p>- поддержка молодых специалистов, пенсионером, работников с трудной жизненной ситуацией;</p> <p>- корпоративные социальные программы;</p> <p>- культурные и спортивные мероприятия</p> |
| <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <p>– содействие охране окружающей среды;</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>                              | <p>- экологические программы</p> <p>- образовательные программы</p> <p>- культурные и спортивные мероприятия</p> <p>- взаимодействие с ВУЗами</p> <p>- поддержка культуры;</p> <p>- благотворительность</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком</b> |  |
|--|--|

**Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:**

|                       |                |                               |                |             |
|-----------------------|----------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| <b>Должность</b>      | <b>ФИО</b>     | <b>Ученая степень, звание</b> | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
| старший преподаватель | Феденкова А.С. | -                             |                |             |

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

| Группа         | ФИО                    | Подпись | Дата |
|----------------|------------------------|---------|------|
| <b>О-3АМ11</b> | <b>Магеррамов Т.Ю.</b> |         |      |

## **4 Социальная ответственность**

### **4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности**

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

Корпоративная социальная ответственность – это:

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

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

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 14).

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

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



Рисунок 14 – Компоненты социальной ответственности корпорации

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

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

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

- 1) ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».
- 2) Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области

экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

- 3) GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.
- 4) SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

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

#### **4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия**

*Внутренняя социальная ответственность* компании ПАО «НК «Роснефть».

Придерживаясь принципов высокой социальной ответственности, ПАО «НК «Роснефть» традиционно уделяет особое внимание созданию благоприятной социальной среды на предприятиях и в регионах присутствия.

Деятельность Компании в части создания благоприятной социальной среды прежде всего включает:

- ипотеку;
- комплексную жилищную программу, включая корпоративную
- корпоративную пенсионную программу и проект социальной поддержки ветеранов;
- организацию экстренной медицинской помощи на объектах Компании;
- постоянное улучшение социально-бытовых условий на производстве, в том числе в удаленных регионах при ведении деятельности в сложных климатических условиях;
- программы страхования.

- систему охраны здоровья персонала, поддержку и продвижение здорового образа жизни;

В стратегию «Роснефть – 2022» включены дополнительные важные социальные стратегические инициативы, которые задали новый вектор развития социальной политики Компании. В их число вошли следующие программы:

«Социальная медицина». Включает в себя расширение сети промышленных здравпунктов, развитие телемедицинских технологий, внедрение качественно новой программы диспансеризации.

«Доступное жилье». Предоставит возможность работникам улучшить жилищные условия за счет льготных целевых беспроцентных займов

«Активное долголетие». Подразумевает проведение регулярных индексаций корпоративных пенсий за счет инвестиционного дохода пенсионного фонда Компании.

Обеспечение промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (ПБОТОС) – приоритетная задача для ПАО «НК «Роснефть» во всех сферах ее деятельности. Являясь лидером нефтяной отрасли России и одной из крупнейших компаний топливно-энергетического комплекса в мире, ПАО «НК «Роснефть» осознает характер и масштабы влияния своего бизнеса, и считает своим долгом поддерживать безопасные условия труда для сотрудников и партнеров, обеспечивать безаварийность производства и минимизировать воздействие на окружающую среду.

Для достижения этих целей Роснефть ведет свою деятельность в строгом соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, национальных законодательств стран присутствия и нормами международного права; разработала и приняла соответствующий раздел в рамках Стратегии «РОСНЕФТЬ-2022» внедрила и успешно применяет Интегрированную систему управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды (ИСУ ПБОТОС) с ее основополагающим элементом - Политикой Компании в области ПБОТОС.

В рамках управления изменениями проекта для разработки блока Социальная ответственность взят пример внедрения изменений на одном из этапов исследуемого объекта таких как газлифтная эксплуатация скважин. Газлифт применяют после прекращения фонтанирования скважины из-за нехватки пластовой энергии. Применение данной технологии объясняется необходимостью раз газирования жидкости для подъёма жидкости на поверхность. Газлифтная эксплуатация относится к механизированному способу эксплуатации скважин, данная технология имеет ряд факторов опасности при производстве работ.

Длительное воздействие шумов отрицательно сказывается на эмоциональном состоянии персонала, а также может привести к ухудшению слуха. Согласно ГОСТ 12.1.003-2014 [24] эквивалентный уровень шума на открытой местности не должен превышать 80 дБ. Для снижения уровня шума нужно применять коллективные СИЗ. Коллективные средства защиты:

- борьба с шумом в самом источнике;
- борьба с шумом на пути распространения (экранирование рабочей зоны (постановкой перегородок, диафрагм), звукоизоляция);
- средства индивидуальной защиты: наушники; ушные вкладыши (бируши).

Длительное воздействие шумов отрицательно сказывается на эмоциональном состоянии персонала, а также может привести к ухудшению слуха.

Механические травмы. Для защиты от механических травм применяют: козырьки, щиты, кожухи, барьеры, предупреждающие знаки, предохранительные устройства и сигнализации. Также применяют средства индивидуальной защиты: спецодежда, обувь с металлическим наконечником, каска, перчатки, очки. Плюс ко всему, требуется регулярная проверка состояния оборудования и проведение инструктажей персоналу по технике безопасности.

Одним из наиболее опасных факторов при эксплуатации газлифтных

скважин является поражение электрическим током. Поэтому результатом воздействия на организм человека электрического тока могут быть электрические травмы, электрические удары, и даже смерть. Для защиты от поражения электрическим током используют следующие средства защиты:

- коллективные, такие как изоляция проводов, предупреждающие знаки, сигнализация и блокировка, контроль изоляции, заземление, автоматическое отключение;
- индивидуальные средства защиты, например, диэлектрические перчатки, изолирующие подставки, инструменты с изолированными рукоятками. Возможно образование взрывоопасной воздушной смеси при скоплении газа в газораспределительных будках, происходящем при прохождении газа через сальники вентиля и фланцевые соединения.

В целях уменьшения вероятности воспламенения газа в будках на местах эксплуатации газлифтных скважин, применяют следующие меры безопасности: установка электроосвещения наружного электроосвещения будок вместо внутреннего; установка необходимых электроприборов за будкой (рубильники, печи); использование инструментов, не образующих искр, при проведении внутреннего ремонта будок; использовать открытый огонь и курить в будке категорически запрещается; запрет курения и использования любого открытого огня внутри будки; - использование только огнестойких материалов для конструкции будки.

Загрязнение атмосферного воздуха может быть вследствие выброса газа и сопутствующих вредных веществ на кустовой площадке. Мероприятиями по охране атмосферы являются поддержание герметичности технологического оборудования и защита оборудования от коррозии. Мероприятия по защите атмосферы от загрязнения: проверка оборудования на герметичность и контроль воздушной среды на содержание газов.

Каждый сотрудник предприятия должен быть ознакомлен с планом действий в случае возникновения аварийных и чрезвычайных ситуаций.



Создавать и поддерживать в постоянной готовности локальные системы оповещения о чрезвычайных ситуациях на промысле и ближайшей территории.

В разделе были оценены вредные и опасные факторы, влияющие на здоровье и состояние работников. Выполнение всех требований мер безопасности, а также мер по предупреждению опасных воздействий на производстве, способствуют минимизации влияния вредных и опасных факторов на жизнь людей и природу.

#### *Внешняя социальная ответственность*

Являясь лидером нефтегазовой промышленности Российской Федерации и одной из крупнейших компаний мирового топливно-энергетического комплекса, «Роснефть» стремится достичь не только высоких производственных и финансовых показателей, но и внести вклад в развитие и процветание страны, в улучшение качества и условий жизни ее граждан.

Частью Стратегии «Роснефть – 2022» является приверженность 17 целям ООН в области устойчивого развития. При этом, в соответствии с практикой работы международных мейджоров, Компания определила пять приоритетных целей, достижению которых она будет способствовать в ходе своей основной деятельности, включая «Хорошее здоровье и благополучие», «Не-дорогостоящая и чистая энергия», «Достойная работа и экономический рост», «Борьба с изменением климата», «Партнерство в интересах устойчивого развития». В текущую деятельность Компании также интегрированы задачи, способствующие достижению остальных целей устойчивого развития ООН.

Цель и задачи Компании в области устойчивого развития соответствуют выбранным приоритетным целям ООН в области устойчивого развития. Компания продолжает работу по интеграции принципов устойчивого развития в свои стратегические и программные документы. «Роснефть» непосредственно содействует реализации установленных ООН целей не только в рамках своей основной деятельности, но и путем поддержки

и участия в различных проектах и инициативах, направленных на повышение качества жизни в регионах присутствия, развитие здравоохранения, науки и образования, культуры, охрану окружающей среды.

В декабре 2018 года Совет директоров Компании утвердил стратегические принципы и публичную позицию Компании «Роснефть: вклад в реализацию целей ООН в области устойчивого развития». Данная публичная позиция соответствует принципам открытости, прозрачности и информирования акционеров, инвесторов и прочих заинтересованных сторон. Она является дополнением к Политике в области устойчивого развития и отчетам, которые Компания публикует ежегодно.

Политика в области устойчивого развития является верхнеуровневым документом, выражающим позицию Компании в области устойчивого развития и закрепляющим единые подходы к деятельности в этой области (реализуется с 2009 года). Политика направлена на содействие в реализации стратегических целей НК «Роснефть» как одной из крупнейших мировых публичных энергетических корпораций, поскольку их достижение возможно только при условии строгого соблюдения высоких стандартов экологической и промышленной безопасности, социальной ответственности и корпоративного управления. Документ определяет цели, задачи и принципы деятельности Компании в области устойчивого развития, подходы к взаимодействию с заинтересованными сторонами, принципы подготовки отчетности.

В соответствии с Политикой, деятельность «Роснефти» в области устойчивого развития построена на следующих принципах:

- соблюдение требований законодательства и других обязательств, принятых Компанией;
- учет интересов и ожиданий заинтересованных сторон;
- соблюдение прав человека;
- внедрение принципов устойчивого развития в ежедневную деятельность Компании;

- понимание и принятие во внимание региональной специфики;
- оценка результативности и ее постоянное улучшение;
- управление рисками;
- информационная прозрачность.

Позиция «Роснефти» в отношении организации труда, экологической и промышленной безопасности, а также поддержки местных сообществ в регионах своей деятельности является неотъемлемой частью корпоративной стратегии, направленной на создание комплекса условий для устойчивого развития Компании в долгосрочной перспективе.

Определение стейкхолдеров компании представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Стейкхолдеры организации

| <b>Прямые стейкхолдеры</b> |                     | <b>Косвенные стейкхолдеры</b> |                               |
|----------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1.                         | акционеры           | 1.                            | бизнес-сообщество             |
| 2.                         | инвесторы           | 2.                            | органы государственной власти |
| 3.                         | сотрудники Компании | 3.                            | поставщики и подрядчики       |
|                            |                     | 4.                            | научное сообщество            |
|                            |                     | 5.                            | общественные организации      |
|                            |                     | 6.                            | образовательные учреждения    |

Структура стейкхолдеров компании достаточно обширна с учетом количества участников каждой группы. Компания несет обязательства перед сотрудниками, обществом и государством. Вполне логично, что компания реализует несколько параллельных программ в области КСО и фактически должна выполнять некоторые обязательства перед своими стейкхолдерами, а также поддерживать финансирование данных программ, чтобы достичь намеченных результатов. Для такого конгломерата как Роснефть достаточно непросто быстро отказаться от запланированных расходов даже в области КСО: пересмотр бюджетов и программ социальных проектов в столь сложной иерархической структуре занимает крайне много времени.

Определение структуры программ КСО представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Структура программ КСО

| Наименование                                       | Элемент               | Стейкхолдеры             | Сроки     | Ожидаемый результат  |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------|--|
| Поддержка коренных малочисленных народов Севера    | Социальные инвестиции | Общественные организации | Постоянно | Решение вопросов здравоохранения, проведение ремонтных работ и приобретение медицинского оборудования. Развитие народных промыслов, а также занятости коренного населения. |
| Инвестиции в науку и инновации                     | Денежные гранты       | Научное сообщество       | Постоянно | Международное сотрудничество, взаимодействие с научными центрами Академии наук России, российскими вузами, малыми и средними инновационными предприятиями.                 |
| Высокая социальная ответственность на предприятиях | Социальные инвестиции | Сотрудники Компании      | Постоянно | Создание благоприятной социальной среды на предприятиях и в регионах присутствия   |

На основании анализа структуры программ КСО, действующих на постоянной основе Компания рассматривает свое устойчивое развитие как вклад в развитие общества, которое удовлетворяет потребностям сегодняшнего дня, не угрожая возможности будущих поколений удовлетворять их потребности. Программы эффективны и полезны как для стейкхолдеров так и для устойчивого развития самой Компании.

#### *Определение затрат на программы КСО.*

Основные затраты в абсолютном выражении компания Роснефть несет по направлениям реализации социальных программ (таблица 8), а также охраны окружающей среды. Если посмотреть на ежегодную структуру затрат компании на инициативы КСО, то можно увидеть, что она была относительно стабильной на протяжении всего периода.

Таблица 8 – Направления социальной политики и характеристика ее затрат

| № | Мероприятие   | ЕИ     | Цена          | Стоимость реализации на планируемый период |
|---|---|--------|---------------|--|
| 1 | Строительство новых вахтовых поселков   | млрд.Р | 0,54          | 1,63                                       |
| 2 | Развитие и обустройство действующих вахтовых поселков, опорных баз и других объектов социально- бытового назначения | млрд.Р | 0,8           | 2,4  |
| 3 | Строительство административно- бытовых комплексов на месторождениях   | млн.Р  | 152,4         | 152,4                                      |
| 4 | Содержание объектов производственной социальной сферы   | млрд.Р | 3,12          | 6,24                                       |
| 5 | Добровольное медицинское страхование работников   | млрд.Р | 1,50          | 1,50                                       |
| 6 | Санаторно- курортное лечение и оздоровление работников компании и членов их семей                                   | млн.Р  | 922,5         | 922,5                                      |
| 7 | Финансирование комплексной жилищной программы   | млрд.Р | 1,56          | 1,56                                       |
| 8 | Строительство жилья   | млн.Р  | 854,8         | 854,8                                      |
|   |   | млрд.Р | <b>ИТОГО:</b> | <b>15,260</b>                              |

*Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций*

Важными задачами, стоящими перед Компанией и способствующими ее вкладу в устойчивое развитие общества, являются повышение экономической эффективности, развитие персонала и обеспечение стабильности в трудовых коллективах, поддержание высокого уровня безопасности деятельности работников Компании, контрагентов, населения и окружающей среды, участие в социально-экономическом развитии регионов присутствия, которое реализуется на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Компания разделяет положения Социальной хартии российского бизнеса и считает, что достижение высоких экономических и социальных результатов в долгосрочной перспективе возможно только на основе соблюдения разумного баланса интересов акционеров, государства, работников, поставщиков и потребителей, общественных институтов и других заинтересованных сторон.

Важнейшее условие экономического и социального благополучия страны – формирование солидарной ответственности государства, бизнеса и гражданина, в основе которой соблюдение гражданских прав и свобод, равенство возможностей, уважение человеческого достоинства и приоритет закона. Благодаря сбалансированной и результативной социальной политике снижаются предпринимательские риски, укрепляется конкурентоспособность компаний, повышается эффективность деятельности персонала и лояльность потребителей, повышается репутация бизнес-сообщества в целом.

## Заключение

Эффективность функционирования организации напрямую зависит уровня вовлеченности ее работников. Сплоченный коллектив выполняет свою работу с большим интересом, всегда нацелен на успех и качественный результат. В современной действительности для достижения высоких производственных и конкурентоспособных показателей компании вынуждены проводить активную работу в области внутренней социальной политики, чтобы привлечь и удержать высококвалифицированный персонал, а также организовать их продуктивную трудовую деятельность, постоянно поддерживая позитивную атмосферу в коллективе.

Для достижения поставленной в магистерской диссертации цели, были проработаны все предполагаемые задачи.

Проведен теоретический обзор показателей приверженности сотрудников к компании и выявлена высокая значимость работы с указанными показателями. Проведен аналитический обзор действующего социального пакета, после чего составлена анкета для опроса сотрудников.

На основании реальных ответов работников, полученных в результате социологического исследования (опроса) по оценке удовлетворенности персонала работой в Обществе, проведенного в рамках настоящей ВКР заключено, что климат в трудовом коллективе находится на умеренно-положительном уровне (см. [п.2.5.1](#)) и большинство корпоративных программ признаются сотрудниками популярными и востребованными (см. [п.2.5.2](#)). Это определяет целесообразность пересмотра социальной политики руководством, с последующим развитием инструментов повышения вовлеченности персонала.

По опыту применения социально-корпоративных программ в других организациях и в связи с тем, что Компания имеет собственный комплекс объектов по производству качественного моторного топлива (см. [п.3.1.1](#)), были предложены меры по модернизации социального пакета путем включения корпоративной программы лояльности на АЗС «Роснефти»

специально для сотрудников Компании.

Для заблаговременной оценки отклика на данное мероприятие было проведено второе исследование – опрос среди сотрудников-автовладельцев Общества, по результатам которого определен высокий охват, где 65 % опрошенных заявили, что готовы перейти на АЗС «Роснефть» в случае улучшения условий программы лояльности (см. п.3.2).

Таким образом исследование подтверждает свою актуальность (спрос) в рамках проведенного анкетирования и реализуемость предложения по модернизации, учитывая технологические и финансовые возможности компании.

Потенциальная экономическая эффективность проекта находится в получении дополнительной прибыли в результате привлечения новых клиентов-автовладельцев, в лице своих работников. Для определения точной величины эффекта требуется получение исходных данных в виде финансовых показателей из конфиденциальных источников.



### Список использованных источников

1. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991. 299 с.
2. Вершило Ю.М. Влияние лояльности персонала на эффективность работы коммерческого банка // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета; Серия «Экономические науки». — 2008. — № 3.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. - М. : Гардарика, 1998. - 296 с.
4. Доминяк В. Лояльность — причинение пользы // Современные технологии управления персоналом. — 2005. — № 1. — С. 15.
5. Иванов С.П. Мир личности: контуры и реальность. — М.: Изд-во МПСИ, Воронеж: НПО МОДЭК, 1999. — С. 38.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
7. Китвель Т. А. К удовлетворенности трудом. Таллин: АН ЭССР, 1974. 134 с.
8. Ковалев А. Г. Психология личности. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Просвещение, 1970. 391 с.
9. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. -388 с.
10. Мясищев В. Н. Основные проблемы и современное состояние психологии отношений // Психологическая наука в СССР. Т. 2. М.: Изд. АПН РСФСР, 1960. С. 91-104.
11. Пельц Д., Эндриус Ф. Ученые в организациях / пер. с англ. М.: Прогресс, 1973. 472 с.
12. Прохоров А. О. Психические состояния и их проявления в учебном процессе. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 1991. 165 с.

13. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления: учеб. пособие / под ред. Е. С. Кузьмина; ЛГУ им. А. А. Жданова. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986. 175 с.
14. Смирнова, В. В. (2008). Организационная приверженность как показатель референтных отношений в организации. *Logos et Praxis*, (2), 243-246.
15. Долженко, Р. А. (2014). Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*, (9 (119)), 157-162.
16. Юсупова С.М. (2022). ПРИНЦИПЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ. *Гуманитарный научный журнал*, (4-2), 16-25.
17. Царенко С. Увлечение вовлечением: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? // *Кадровик.ру*. — 2012. — № 6.
18. Шакуров Р. Х. Психология руководства педагогическим коллективом. Учебное пособие для педвузов. М.: РАО ИССО. 1995. 184 с.
19. Ядов В. А., Киссель А. А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования // *Социологические исследования*. 1974. №1. С. 78-87.
20. Ядов В.А. Диспозиционная концепция личности / / *Социальная психология в трудах отечественных психологов* — Спб., 2000. — С. 54.
21. Яхонтова, Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. - СПб. : Питер, 2003. - 272 с.
22. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 Руководство по социальной ответственности
23. ГОСТ 12.1.003-2014 Система стандартов безопасности труда. Шум. Общие требования безопасности
24. Росстат. Количество собственных легковых автомобилей на 1000 человек населения (с 2000 г.). URL: [rosstat.gov.ru/statistics/transport](https://rosstat.gov.ru/statistics/transport) (дата обращения: 10.01.2024).

25. Политика Компании «В области устойчивого развития» № ПЗ-09 П-01. URL: [rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/development\\_policy.pdf](https://rosneft.ru/upload/site1/document_file/development_policy.pdf) (дата обращения: 10.01.2024).
26. Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2022 год. URL: [rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2022.pdf](https://rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2022.pdf) (дата обращения: 10.01.2024).
27. Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа. URL: [spimex.com/markets/oil\\_products/portrait](https://spimex.com/markets/oil_products/portrait) (дата обращения: 10.01.2024). Программа лояльности сети АЗС «Татнефть». URL: [azs.tatneft.ru/loyal](https://azs.tatneft.ru/loyal) (дата обращения: 10.01.2024).
28. Программа лояльности сети АЗС «Газпромнефть». URL: [gpnbonus.ru/loyalty/program-rules](https://gpnbonus.ru/loyalty/program-rules) (дата обращения: 10.01.2024).
29. Программа лояльности сети АЗС «Роснефть». URL: [komandacard.ru/promotions/details/865](https://komandacard.ru/promotions/details/865) (дата обращения: 10.01.2024).
30. Программа лояльности сети АЗС «Сургутнефтегаз». URL: [sngbonus.ru/#nakorbon](https://sngbonus.ru/#nakorbon) (дата обращения: 10.01.2024).
31. Программа лояльности сети АЗС «Тебойл». URL: [azs.teboil.ru/programma-loyalnosti](https://azs.teboil.ru/programma-loyalnosti) (дата обращения: 10.01.2024).
32. Программа лояльности сети АЗС «КНП». URL: [knp24.ru/avto/cards.php](https://knp24.ru/avto/cards.php)
33. Программа лояльности сети АЗС «Лукойл». URL: [auto.lukoil.ru/ru/zapravsiavigodoy](https://auto.lukoil.ru/ru/zapravsiavigodoy) (дата обращения: 10.01.2024).
34. Программа лояльности сети АЗС «Башнефть». URL: [bashneft-azs.ru/loyalty/bonus](https://bashneft-azs.ru/loyalty/bonus) (дата обращения: 10.01.2024).
35. [energybase.ru/downstream](https://energybase.ru/downstream) (дата обращения: 10.01.2024).

## Приложение А

### Анкета по оценке удовлетворенности персонала

Уважаемые коллеги!

В рамках социологического исследования на тему удовлетворенности персонала работой в Обществе с целью определения направления развития социальных, кадровых, корпоративных и производственных аспектов работы нашей компании – призываю каждого из Вас принять активное участие в анонимном анкетировании и ответить на вопросы:

|                         |
|-------------------------|
| <b>Общая информация</b> |
|-------------------------|

1.1. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

| Пол     | Код |
|---------|-----|
| Мужской | 1   |
| Женский | 2   |

1.2. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:

| Возраст         | Код |
|-----------------|-----|
| 18 - 30 лет     | 1   |
| 31 - 40 лет     | 2   |
| 41 - 50 лет     | 3   |
| 51 год и старше | 4   |

1.3. Укажите, пожалуйста, Ваш уровень образования:

| Уровень образования   | Код |
|---|-----|
| Средне-специальное  | 1   |
| Незаконченное высшее (3 курс и более)                           | 2   |
| Высшее  | 3   |
| Научная степень (кандидат, доктор наук) / Несколько высших/ МВА | 4   |

1.4. Укажите, пожалуйста, какую должностную позицию в Обществе вы занимаете?

| Должностная позиция             | Код |
|---------------------------------|-----|
| Рабочий                         | 1   |
| Специалист (ИТР) вахтовый метод | 2   |
| Специалист (ИТР) офис           | 3   |
| Руководитель (вахтовый метод)   | 4   |
| Руководитель (офис)             | 5   |

1.5. Укажите, пожалуйста, сколько времени Вы работаете в Обществе?

| Стаж работы в обществе | Код |
|------------------------|-----|
| 6 месяцев и менее      | 1   |
| от 6 месяцев до 2 лет  | 2   |
| 2-6 лет                | 3   |
| 7-11 лет               | 4   |
| 12 и более лет         | 5   |

|   |
|---|
| <b>Блок «Рабочие и производственные процессы»</b> |
|---|

**2.1. Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале степень Вашего согласия со следующими утверждениями, где 1 – «совершенно не согласен с утверждением», 5 – «абсолютно согласен с утверждением» ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОЙ СТРОКЕ**

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Общество дает мне уверенность в моем будущем   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Обществе существует уважительное отношение со стороны руководителей и коллег                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Обществе признаются заслуги сотрудников  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Обществе сложилась эффективная система делегирования (распределения) полномочий при принятии решений | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Обществе существует система поддержки и обмена опытом  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Обществе отсутствуют потенциальные и актуальные конфликты  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Обществе отсутствуют кризисные ситуации  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**2.2. Оцените, пожалуйста, по 5-ти балльной шкале степень Вашего согласия со следующими утверждениями, где 1 – «совершенно не согласен с утверждением», 5 – «абсолютно согласен с утверждением», ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОЙ СТРОКЕ**

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| В Обществе существует эффективная система найма и увольнения   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Обществе существует эффективная система оплаты труда и материального стимулирования                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Обществе существуют возможности карьерного и профессионального роста   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Обществе существует эффективная система обучения стимулирования и развития сотрудников                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работники Общества в полной мере обеспечены необходимым оборудованием, оргтехникой, комфортными рабочими местами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Работники готовы перейти в другую компанию на должность и заработную плату аналогичную сегодня в Обществе        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Блок «Социальные программы»**

2.3. Отметьте, пожалуйста, насколько лично для Вас важна каждая из перечисленных программ? Оцените важность по 5-бальной шкале, где 1 – «абсолютно бесполезна», 5 – «очень важна»: ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОЙ СТРОКЕ

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Добровольное медицинское страхование                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Страхование жизни, страхование от клещевого энцефалита | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Корпоративная ипотека                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Негосударственное пенсионное обеспечение               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Компенсация стоимости спортивных абонементов           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Санаторно-курортное лечение                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Обеспечение качественной и по размеру спецодежды       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Социальные выплаты и компенсации работодателя          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Подарки/выплаты работникам к 23 февраля и 8 марта      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Новогодние подарки для детей                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Учебные наборы для детей-первоклассников               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Блок «Корпоративные мероприятия»**

2.4. Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень важности лично для Вас корпоративных мероприятий Общества, где 1 – «абсолютно бесполезно», 5 – «очень важное»

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Летние спортивные игры Компании  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Зимние спортивные игры Компании  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кубок компании по сноуборду  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Зимний кубок Общества  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Спортивный турнир ко Дню Нефтяника   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Клуб любителей триатлона   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Турнир Общества по керлингу  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Забег и Зарница к 9 мая  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Забег красноярских дочерних обществ ко Дню Нефтяника                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Участие команды Общества в городских и региональных спортивных соревнованиях | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Акции ко Дню России и другим государственным праздникам                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Фестиваль «Энергия талантов»   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кубок по боулингу среди мужчин к 23 февраля                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кулинарный конкурс среди женщин к 8 марта                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Праздничные мероприятия ко Дню Нефтяника                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Конкурс «Лучший по профессии»  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Детский новогодний утренник  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ледовый городок Общества   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Маленький день нефтяника   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Конкурсы для детей работников  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Конкурсы для работников  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Тематический КВИЗ для работников   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Приложение Б

### Опрос на тему «Выбор АЗС автовладельцами Общества»

Уважаемые коллеги!

**В рамках развития корпоративных программ Общества с целью выявления потребности в разработке корпоративной программы лояльности для сотрудников на АЗС «Роснефти» прошу автовладельцев оказать содействие в сборе статистических данных, ответив на следующие вопросы анонимного анкетирования:**

| № | Вопрос                                   | Ваш Вариант |
|---|--|-------------|
| 1 | Номер региона (края) использования авто? |             |

| № | Вопрос                          | Вариант                              | Ответ "да/нет" | Примечание |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|----------------|------------|
| 2 | Наличие АЗС «Роснефть» (да/нет) | в регионе                            |                |            |
|   |                                 | в городе                             |                |            |
|   |                                 | в радиусе 10 км (от местожительства) |                |            |

| № | Вопрос   | Вариант | Ответ "+" | Примечание |
|---|--|---------|-----------|------------|
| 3 | Каким видом топлива Вы заправляете Ваш автомобиль?<br>(можете выбрать несколько вариантов ответов в зависимости от количества автомобилей) | АИ 92   |           |            |
|   |  | АИ 95   |           |            |
|   |  | АИ 98   |           |            |
|   |  | ДТ      |           |            |
|   |  | газ     |           |            |

| № | Вопрос  | Вариант                      | Ответ "+" | Примечание |
|---|---|------------------------------|-----------|------------|
| 4 | Услугами какой АЗС Вы пользуетесь чаще всего? | Роснефть                     |           |            |
|   |   | Газпромнефть                 |           |            |
|   |   | Лукойл                       |           |            |
|   |   | 25 часов                     |           |            |
|   |   | КНП                          |           |            |
|   |   | другая АЗС (указать в прим.) |           |            |

| № | Вопрос   | Вариант              | Ответ "+" | Примечание |
|---|--|----------------------|-----------|------------|
| 5 | Чем обусловлен Ваш выбор АЗС?<br>(возможно несколько вариантов ответа) | Качество топлива     |           |            |
|   |  | Цена топлива         |           |            |
|   |  | Обслуживание на АЗС  |           |            |
|   |  | Программа лояльности |           |            |
|   |  | Местоположение АЗС   |           |            |

| № | Вопрос   | Вариант       | Ответ "+" | Примечание |
|---|--|---------------|-----------|------------|
| 6 | Совершаете ли вы дополнительные покупки на АЗС? (например: продукты питания, автотовары) | Да, регулярно |           |            |
|   |  | Да, редко     |           |            |
|   |  | Нет           |           |            |

| № | Вопрос   | Вариант                | Ответ "+" | Примечание |
|---|--|------------------------|-----------|------------|
| 7 | Общие среднемесячные расходы на топливо в семье на все авто? (литры) | до 3 тыс.Р (до 70 л)   |           |            |
|   |  | 3-6 тыс.Р (до 140 л)   |           |            |
|   |  | 6-9 тыс.Р (до 210 л)   |           |            |
|   |  | 9-12 тыс.Р (до 280 л)  |           |            |
|   |  | 12-15 тыс.Р (до 350 л) |           |            |
|   |  | 15-18 тыс.Р (до 420 л) |           |            |
|   |  | от 18 тыс.Р (от 420 л) |           |            |

| № | Вопрос   | Вариант            | Ответ "+" | Примечание |
|---|--|--------------------|-----------|------------|
| 8 | Наличие и использование программы лояльности Вашей сети АЗС? | Есть, пользуюсь    |           |            |
|   |  | Есть, не пользуюсь |           |            |
|   |  | Нет                |           |            |
|   |  | Не знаю            |           |            |

| № | Вопрос  | Вариант              | Ответ "+" | Примечание |
|---|---|----------------------|-----------|------------|
| 9 | Готовы ли перейти на сеть АЗС Роснефти, если Компания предоставит корпоративную программу скидок для Вас и Вашей семьи? | уже заправляюсь      |           |            |
|   |   | Да                   |           |            |
|   |   | Нет                  |           |            |
|   |   | Затрудняюсь ответить |           |            |

| №  | Вопрос  | Ваш Вариант |
|----|---|-------------|
| 10 | Чего по вашему мнению не хватает в программе лояльности на АЗС, которой вы отдадите предпочтение? |             |

**Спасибо!**