

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки экономика
Кафедра экономики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивация труда работников как инструмент развития конкурентоспособности предприятия

УДК 005.32.331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Полунина Светлана Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Рождественская Елена Михайловна	канд. экон. наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук		

Планируемые результаты устав обучения по устав ООП 38.03.01

Экономика

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Профессиональные компетенции	
P1	Налаживать коммуникации в профессиональной сфере и в остальном обществе, в том числе и на иностранном языке, анализировать и разрабатывать документацию, уметь презентовать и защищать итоговые результаты своей комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать как индивидуально, так и в качестве одного из членов команды, состоящей из рядовых сотрудников и специалистов различных квалификаций и направлений, с разделением полномочий и ответственности за результаты проделанной работы и готовность соблюдать корпоративную культуру предприятия.
P3	Демонстрировать свои знания правовых, этических, социальных и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах безопасности жизнедеятельности и охраны здоровья сотрудников.
P4	Самостоятельно продолжать обучение и непрерывно повышать свою квалификацию в течение всей профессиональной деятельности
P5	Активно использовать основные методы, способы и средства получения, переработки и хранения информации, а так же навыки работы с компьютерной техникой как средством управления информацией предприятия.
Универсальные компетенции	
P6	Применять знания статистики, математических дисциплин, бухгалтерского учета, аудита и анализа для подготовки первичных данных и проведения вычисления экономических и социально-экономических показателей, которые характеризуют деятельность хозяйствующего субъекта на основе общепринятых методик, с учетом существующей нормативно-правовой базы
P7	Принимать участие в разработке и реализации и рациональной системы организаций учета и отчетности для данного предприятия на основе определения эффективной учетной политики, которая базируется на соблюдении требований международных стандартов, действующего законодательства, и принципах роста экономики хозяйствующего субъекта
P8	Применять обширные знания основ функционирования экономических систем на различных уровнях для проведения анализа социально-значимых процессов и проблем, существующих в обществе, и уметь прогнозировать их возможное развитие в ближайшем будущем
P11	На основе анализа и обработки учетной, отчетной и статистической информации подготавливать информационные обзоры и аналитические отчеты, в зависимости от поставленной задачи, оценивать и давать интерпретацию полученных результатов и уметь обосновывать принятые управленческие решения.
P12	Разрабатывать проектные решения в области инновационной и профессиональной деятельности предприятия, подготавливать предложения и мероприятия по реализации разработанных программ и проектов с учетом критериев социально-экономической эффективности.
P13	Принимать участие в организации операционной (производственной) и коммерческой деятельности предприятия, производить комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности и применять полученные результаты в целях обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) экономика
Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБЗБ	Полуниной Светлане Александровне

Тема работы:

Мотивация труда работников как инструмент развития конкурентоспособности предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№2047/с от 23.03.17

Срок сдачи студентом выполненной работы:	19.06.17
--	----------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе	Объект исследования – мотивация персонала как инструмент развития конкурентоспособности. Информационно-методическая база исследования: пособия по тематике исследования, научная зарубежная и отечественная литература, диссертации, материалы научных конференций, научные журналы и периодические издания, отчетная, справочная и аналитическая документация предприятия.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	В процессе написания работы были изучены исследования российских и зарубежных экономистов, среди которых можно выделить: М. Портер, Н.С. Яшин, Г.Г. Азгальдов, К.К. Прахалад, Й. Шумпетер, Дж. Робинсон и др. Цель исследования заключалась в разработке рекомендаций по модернизации существующей системы мотивации в ООО «Газпромнефть-Восток».

	Задачами исследования являются: - рассмотрение теоретических аспектов мотивации персонала на предприятиях; - определение особенностей мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли; - разработка рекомендаций по усовершенствованию систем мотивации.
Перечень графического материала	1. Виды конкурентных сил по М. Портеру 2. Основные направления стратегического анализа конкурентов 3. Базовые стратегические подходы фирмы к определению конкурентной стратегии 4. Факторы, влияющие на конкурентоспособность по М. Портеру 5. Факторы конкурентоспособности по М. Портеру 6. Материальная мотивация 7. Виды нематериальной мотивации персонала 8. Современные теории мотивации 9. Пирамида потребностей А. Маслоу 10. Соотношение групп потребностей теорий А. Маслоу и К. Альдерфера 11. Теория ожиданий В. Врума 12. Организационная структура ООО "Газпромнефть-Восток" 13. Расходы на персонал 14. Расходы на социальный пакет и льготы, в тыс. руб. 15. Расчет величины премии на основе KPI 16. Стоимость инструментов нематериальной мотивации 17. Состав затрат на реализацию проекта модернизации системы нематериальной мотивации 18. Новые показатели эффективности 19. Анкета для сотрудников 20. Показатели деятельности предприятия 21. Стейкхолдеры организации 22. Структура программ КСО
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
<i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
По соотответственности	Кашапова Эльмира Рамисовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

--	--

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

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Рожественская Елена Михайловна	канд. экон. наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Полунина Светлана Александровна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 78 с., 12 рис., 10 табл., 42 источника, 1 прил.

Ключевые слова: конкурентоспособность, управление персоналом, мотивация персонала

Объектом исследования является мотивация персонала как инструмент развития конкурентоспособности предприятия

Цель работы – разработка методов развития системы мотивации персонала на предприятии в целях повышения конкурентоспособности.

В процессе исследования проводился анализ методологических основ формирования системы мотивации персонала, определены особенности мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли.

В результате исследования на основе анализа деятельности предприятия разработаны рекомендации по модернизации системы мотивации персонала для повышения конкурентоспособности предприятия.

Степень внедрения: разработанные рекомендации и выводы настоящей бакалаврской работы апробированы при прохождении преддипломной практики на предприятии ООО «Газпромнефть-Восток».

Область применения: разработанные рекомендации и основные положения дипломного исследования могут быть использованы руководителями, специалистами кадровых служб предприятий в процессе управления персоналом предприятия.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в том, что благодаря грамотно разработанной системе мотивации персонала на предприятии, можно значительно повлиять на повышение конкурентоспособности предприятия.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Конкурентоспособность предприятия: способность предприятия выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными предприятиями на данном рынке.

Мотивация персонала: направление кадровой политики предприятия, нацеленное на повышение эффективности деятельности персонала.

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

Нормативные и внутренние документы ООО «Газпромнефть-Восток»

Оглавление

Введение	9
1 Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория.....	12
1.1 Определение категории конкурентоспособности предприятия в экономической теории.....	12
1.2 Факторы и инструменты конкурентоспособности предприятия	21
2 Теоретические основы мотивации персонала на предприятии	27
2.1 Экономическое содержание мотивации персонала как фактора развития конкурентоспособности предприятия.....	27
2.1 Современные теории мотивации	34
2.2 Мотивация персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли	44
3 Анализ системы мотивации персонала на предприятии с позиции возможного повышения конкурентоспособности.....	48
3.1 Характеристика предприятия	48
3.2 Оценка мотивации персонала предприятия с позиции возможного повышения конкурентоспособности.....	51
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала.....	57
4. Социальная ответственность	67
4.1 Определение стейкхолдеров организации.	67
4.2 Определение структуры программ КСО.....	67
4.3 Оценка эффективности и выработка рекомендаций.	69
Заключение	70
Список использованных источников	72
Приложение А.....	76

Введение

Вопрос об определении понятия, факторах и инструментах развития конкурентоспособности предприятия является одним из наиболее актуальных в области управления предприятием в последние годы.

В сложившихся условиях развития экономики, растет необходимость внедрения новых методов и подходов к контролю и обеспечению эффективности управления предприятием. Одним из наиболее важных показателей успешного функционирования предприятия является поддержание и рост уровня его конкурентоспособности.

Работа каждого предприятия является многогранным и сложным процессом. Уровень конкурентоспособности предприятия и возможности развития бизнеса связаны с выполнением различных функций предприятия, успешное завершение которых определяет результат его деятельности. Предприятие успешно функционирует, когда у него развиты все направления в комплексе: экономика и финансы, сбыт и маркетинг, производство и технология, разработки и исследования. При этом носители и исполнители большинства хозяйственных функций – сотрудники организации, то есть ее персонал. Из этого следует, что управление персоналом и его мотивацией являются значимыми составляющими функционирования предприятия.

В связи с этим существует необходимость изучения теоретических основ и практических подходов к понятию «конкурентоспособность предприятия» и инструментов, определяющих ее развитие. Одной из важнейших проблем является разработка способов повышения эффективности системы управления персоналом как одного из ключевых инструментов обеспечения высокого уровня конкурентоспособности организации.

Для развития систем управления персоналом для обеспечения конкурентоспособности организации требуется такой инструмент, как мотивация, при помощи которого можно было бы повысить эффективность существующей системы управления, а так же выявить пути ее дальнейшего

усовершенствования. Поэтому владение таким инструментом, и понимание путей и возможностей его использования в управленческой деятельности рождает серьезные предпосылки для роста конкурентоспособности организаций.

Актуальность и необходимость разработки способов мотивации и направлений повышения эффективности управления персоналом предприятия в целях обеспечения его конкурентоспособности объясняется наличием у отечественных предприятий таких задач, как повышение уровня производительности труда, рост отдачи от вложений в человеческий капитал, развитие производства и методов управления персоналом в соответствии с современными условиями рынка. Поэтому изучение направлений обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе повышения эффективности мотивационной системы персонала имеет важное значение для науки и практики в области управления хозяйствующими субъектами.

Цель исследования заключается в анализе существующей системы мотивации персонала и разработка путей повышения ее эффективности как инструмента развития конкурентоспособности организации.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы конкурентоспособности предприятия;
- рассмотрена мотивация персонала как главный инструмент развития конкурентоспособности предприятия;
- проанализирована существующая система мотивации персонала ООО «Газпромнефть-Восток»;
- разработаны рекомендации по разработке программы совершенствования системы мотивации персонала ООО «Газпромнефть-Восток».

Объектом исследования является совокупность организационно-экономических отношений в области управления персоналом на предприятии ООО «Газпромнефть-Восток».

Предметом исследования являются теоретические и методологические подходы к разработке инструментов мотивации персонала в контексте обеспечения конкурентоспособности предприятия ООО «Газпромнефть-Восток».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных экономистов в области теории и практики формирования конкурентоспособности организации, управления персоналом предприятия, эффективности экономических систем, экспертного анализа деятельности предприятий.

1 Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория

1.1 Определение категории конкурентоспособности предприятия в экономической теории

На сегодняшний день важным критерием востребованности и повышения качества производимой продукции является конкурентоспособность предприятия. Каждому предприятию, чтобы добиться успеха в рыночной экономике, необходимо грамотно планировать дальнейшее развитие, а также собирать и анализировать информацию о собственных возможностях и перспективах дальнейшего развития [1].

За всю историю экономической науки, в трудах ученых-экономистов возникло много разногласий на счет понятия «конкурентоспособность». Анализируя работы, связанные с вопросами конкурентоспособности продукции и в целом предприятия, можно сделать вывод об отсутствии единства в определении «конкурентоспособности» [32]. У российских и зарубежных специалистов в области менеджмента и экономики прослеживается различное трактование данного термина. Это можно объяснить двумя причинами:

- разница в исторических особенностях развития экономики той или иной страны;
- завершение переходных процессов в российской экономике.

Процесс развития содержания понятия «конкурентоспособность» в зарубежных странах имеет очевидное сходство с эволюцией взглядов ученых на конкуренцию, это особенно прослеживается в работах конца периода XIX-XX вв.

Дж. Робинсон [2] и Э. Чемберлин [3], основатели теории несовершенной конкуренции в своих трудах говорили о том, что конкурентоспособность предприятия это не только способность бороться с существующими конкурентами, но так же обходить противостояние с ними при помощи развития новых рынков дифференцированной продукции. Авторы считают, что для развития рынка необходимо соперничество между предприятиями.

Й. Шумпетер [4] и П. Ромер [5] считали, что конкурентоспособность предприятия определяется как способность к созданию новых технологий, рынков и идей. Это определение с точки зрения инновационного развития предприятия, то есть в конкурентоспособности важную роль играет новаторство.

Б. Хендерсон и О. Уильямсон [6] в своих работах в качестве базовой основы конкурентоспособности отмечали низкие затраты на производство продукции, получаемые посредством использования наиболее эффективной технологии производства при сопоставимых с конкурентами ценами. В данном определении ключевой особенностью являются низкие затраты на производство продукции, то есть эффективное распределение ресурсов и усовершенствование технологий производства.

Г. Хемел и К. Прахад [7] в качестве определения конкурентоспособности указывали на возможность предвидения развития ситуации на рынке в будущем, основываясь на навыках, опыте и интеллектуальном лидерстве.

Обобщая представления западных ученых о конкурентоспособности, данное понятие можно рассматривать как возможность предвидения предприятиями-производителями сложившейся ситуации на рынке и использования эффективных методов производства и реализации продукции, соответствующей желаниям потребителей, на основе минимальных затрат на производство, полученного опыта, навыков, а так же новых технологиях.

Г. Азгальдов [8] определяет конкурентоспособность как процесс сравнения затрат, понесенных потребителем на приобретение товара и результата в виде удовлетворения потребностей от использования. В данном определении содержится идея баланса между издержками на приобретение и полезностью продукции, при правильном соотношении предприятие получит преимущество перед конкурентами в виде предпочтений потребителя.

Н.С. Яшин [9] утверждает, что конкурентоспособность предприятия связана с его возможностью приспособления, или адаптации, к условиям

рыночной конкуренции. Умение предприятия быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка является важной особенностью, позволяющей снизить риски, связанных с производством и реализацией продукции.

Р.А. Фатхутдинов [10] считает, что конкурентоспособность – это «свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности в сравнении с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке, на уровне предприятия, региона, отрасли, любой сферы макросреды, страны в целом». Условием развития предприятия является соответствие производимой продукции ожиданиям и предпочтениям потребителей, то есть ее полезность.

И.П.Данилова [11] анализирует содержание понятия «конкурентоспособность» и рассматривает его с разных позиций:

- экономической - как основу функционирования;
- рыночной – как борьба на рынке;
- философской - как ведущий фактор развития общества;
- социальной - как соответствие определенным требованиям социального развития предприятия;
- психологической - как подтверждение соответствующих ожиданий.

В общем можно сказать, что определение И.П. Даниловой объединяет идеи российских ученых в области изучения понятия «конкурентоспособности».

Такое объемное понятие конкурентоспособности предприятия содержит ценовые и неценовые, качественные характеристики выпускаемой продукции. Конкурентоспособность предприятия определяется уровнем управления и системой регулирования финансовых потоков.

Так же на конкурентоспособность оказывает влияние экономическая ситуация в мире и на конкретном рынке, инновационная активность, уровень профессиональной компетенции сотрудников и их мотивация. «В современной экономике для того, чтобы создать конкурентоспособное предприятие недостаточно модернизировать систему производства и управления, а иметь

ясное представление о той цели, которая должна быть достигнута. Главным является соблюдение правила: умение определить цель, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов».

«Конкуренция — главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах» — утверждает американский экономист Майкл Портер [12].

Рассмотрев существующие мнения о трактовке понятия конкурентоспособность, можно сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия ставить и достигать таких целей своего развития, которые обеспечивают ему успех в конкурентной борьбе и при этом выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными предприятиями на данном рынке

Для того чтобы компания продолжала развиваться, ей необходимо разработать конкурентную стратегию. Это значит, что требуется составление модели действий предприятия на рынке относительно всех существующих фирм-конкурентов. Основа формулирования конкурентной стратегии предприятия состоит в сравнении компании и прямых конкурентов. Ключевым элементом во внешней среде фирмы является отрасль или отрасли, в которых она конкурирует. Структура выбранной отрасли в значительной степени определяет конкурентные «правила игры», а также возможные варианты стратегии, формируемые для фирмы.

Методика анализа конкурентов предполагает стратегический анализ внешней среды компании на предмет наличия конкурентов, с которым компании приходится бороться за покупателя и за ресурсы. Требуется выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на основе этого анализа выстраивается стратегия конкурентной борьбы.

Для того, чтобы оценить конкуренцию внутри отрасли, идентифицировать угрозы со стороны новых конкурентов на рынке, со стороны

товаров и услуг-заменителей, оценить возможности поставщиков и покупателей диктовать цену на товар необходимо в первую очередь произвести анализ основных конкурентных сил [13]. Портер утверждал, что существует 5 конкурентных сил, представленных на рисунке 1, которые обеспечивают долгосрочную прибыльность и сохранение высокого уровня конкурентоспособности компании:

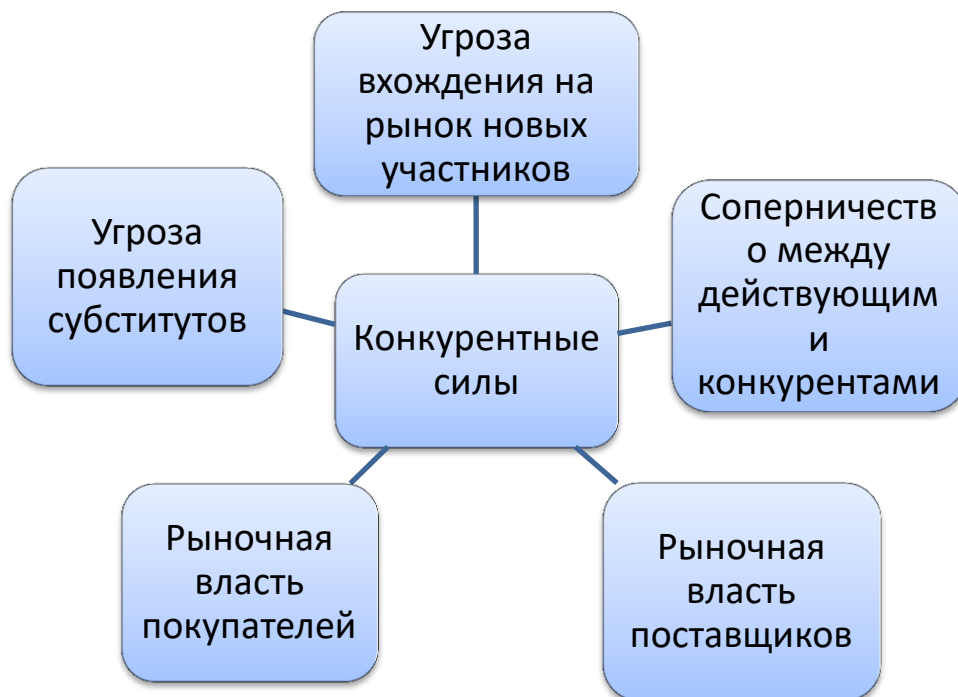


Рисунок 1 – Виды конкурентных сил по М. Портеру [13]

1. угроза вхождения на рынок новых участников: вероятность появления новых конкурентов, угроза со стороны новых компаний в отрасли, определение новых форм конкурентного преимущества;
2. угроза появления субститутов (взаимозаменяемых товаров): угроза появления продуктов-заменителей, новые способы удовлетворения тех же нужд потребителей;
3. рыночная власть покупателей: количество покупателей и объем продаж, способности покупателей к переговорам, угроза интеграции с покупателями, возможность покупателя диктовать свою цену на товар;

4. рыночная власть поставщиков: альтернативность источников снабжения, способности поставщиков к переговорам, угроза интеграции с поставщиками, возможность поставщика диктовать цену на товар;

5. соперничество между действующими конкурентами: существующий уровень конкуренции в отрасли (регионе).

Анализ основных конкурентных сил позволяет произвести оценку конкуренции внутри отрасли, идентифицировать возможные угрозы со стороны новых конкурентов, товаров и услуг-заменителей, оценить возможности покупателей и поставщиков диктовать цену на товар.

Основными же направлениями стратегического анализа конкурентов являются позиции, представленные в Таблице 1:

Таблица 1 – Основные направления стратегического анализа конкурентов

Направления	Виды
Масштаб деятельности	- мировой - межнациональный; - национальный; - региональный; - местный.
Стратегические намерения	- лидерство; - выживание; - удержание позиции.
Цели достижения доли на рынке	- агрессивная экспансия; - экспансия; - удержание существующей доли рынка; - сокращение доли рынка.
Тип стратегии	- наступательная; - агрессивная; - комбинация стратегий наступления и обороны; - оборонительная; - консервативная.

Продолжение таблицы 1

Направления	Виды
Взаимоотношения с поставщиками и покупателями	- постоянные на основе долгосрочных договоров; - постоянные на основе краткосрочных договоров; - постоянные без договоров (по заявкам); - случайные.
Качество и особые свойства продукции	По приоритетным критериям оценки
Ценовая внутрифирменная политика	- минимизации цены; - максимизации цены; - поддержания на определенном уровне.
Развитие НИОКР	- ведущие собственные НИОКР; - приобретающие готовые достижения НТП; - не ведущие НИОКР и не учитывающие развитие НТП.
Источник данных: [13]	

Исходя из анализа конкурентов, фирма должна определить для себя конкурентную стратегию. М. Портер утверждал, что для противодействия пяти основным конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли существуют три потенциально успешных базовых стратегических подхода на рисунке 2 [14]:

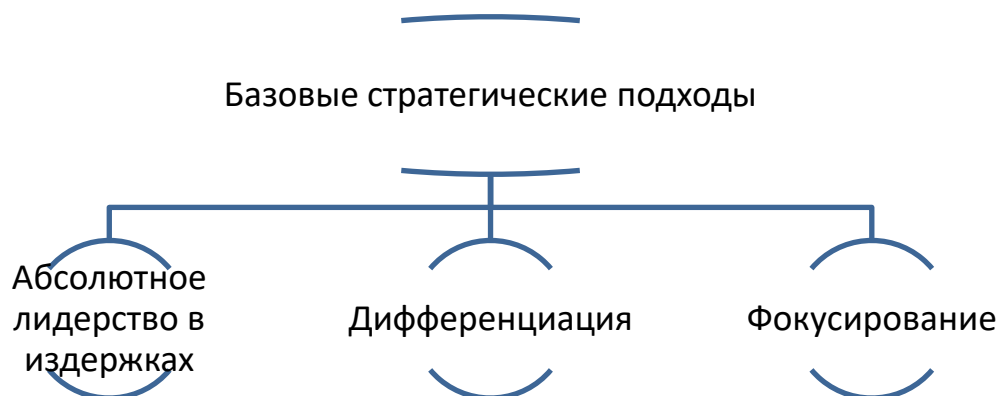


Рисунок 2 – Базовые стратегические подходы фирмы к определению конкурентной стратегии [14]

Абсолютное лидерство в издержках. Данная стратегия заключается в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности всех экономических мер, которые направлены на эту цель. Чтобы обеспечить предприятию лидерство в издержках, требуется активно наращивать производственные мощности экономически эффективного масштаба, добиваться снижения издержек на основе накопленного опыта, жестко контролировать накладные и производственные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать все затраты в таких областях, как исследования и разработки, система сбыта, обслуживание, реклама и т.п.

Дифференциация. Это стратегия дифференциации услуги или продукта, предлагаемых фирмой, то есть создание такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная. Дифференциация осуществляется в разнообразных формах:

- по технологии;
- по престижу дизайна или бренда;
- по обслуживанию потребителей;

- по функциональным возможностям;
 - по дилерской сети;
- или по другим параметрам.

В идеале фирма дифференцирует себя по нескольким направлениям. Следует подчеркнуть, что стратегия дифференциации не означает ослабления внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью.

Фокусирование. Фокусирование на определенном виде продукции, группе покупателей или же географическом сегменте рынка. Как и дифференциация, фокусирование может принимать различные формы. Однако если цель стратегии дифференциации или низких издержек распространяются на всю отрасль в целом, то стратегия фокусирования означает сосредоточение на более узкой цели, что отражается на деятельности всех функциональных сфер бизнеса. В основе данной стратегии лежит предположение, что фирма с ее помощью способна преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате ее реализации фирма достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого. Даже в том случае, если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет добиться одной из двух или обеих этих позиций в пространстве более узкого целевого рынка.

Используя базовые виды конкурентной стратегии, предприниматель может получить более высокую прибыль по сравнению с предприятиями-конкурентами, а также занять более выгодное положение в определенной рыночной отрасли. На практике так же встречаются комбинации этих стратегий. Это обусловлено, прежде всего, разнообразием условий и положений, в которых может находиться предприятие в рыночной среде.

Таким образом, конкурентная стратегия является неотъемлемой составляющей современных рыночных отношений. Фирма может выбрать ту или иную стратегию исходя из позиции на рынке, из анализа основных конкурентов, и оценки своих реальных возможностей. В некоторых случаях руководитель может комбинировать базовые стратегии, либо использовать одну, которая в дальнейшем перейдет в другую. Для каждой рыночной отрасли характерно особенное поведение потребителей, а значит каждый предприниматель должен реализовывать стратегию, учитывая все аспекты в этой нише рынка. Стоит отметить, что не существует какой-либо у универсальной стратегии, поэтому решение использовать конкурентную стратегию должно быть осознанным и осуществлено профессиональным управляющим, потому что неверный выбор влечет за собой отрицательные последствия [15].

1.2 Факторы и инструменты конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Внешние факторы конкурентного преимущества организации определяются следующими показателями [16]:

- государственная политика в отношении экспорта и импорта;
- уровень экономического развития страны;
- эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;
- развитие научно-технологического потенциала;
- наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;
- таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты;
- система государственного страхования;

- участие в международном разделении труда, разработке финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности предприятия;
- государственный надзор и контроль за соблюдением: обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль;
- правовая защита интересов потребителя;
- деятельность общественных и негосударственных институтов.

Возможности непосредственного воздействия предприятия на факторы внешней среды достаточно ограничены, поскольку они преимущественно действуют объективно по отношению к предприятию. Реальные возможности обеспечения конкурентоспособности предприятия находятся в сфере факторов внутренней среды, представленных на рисунке 3.

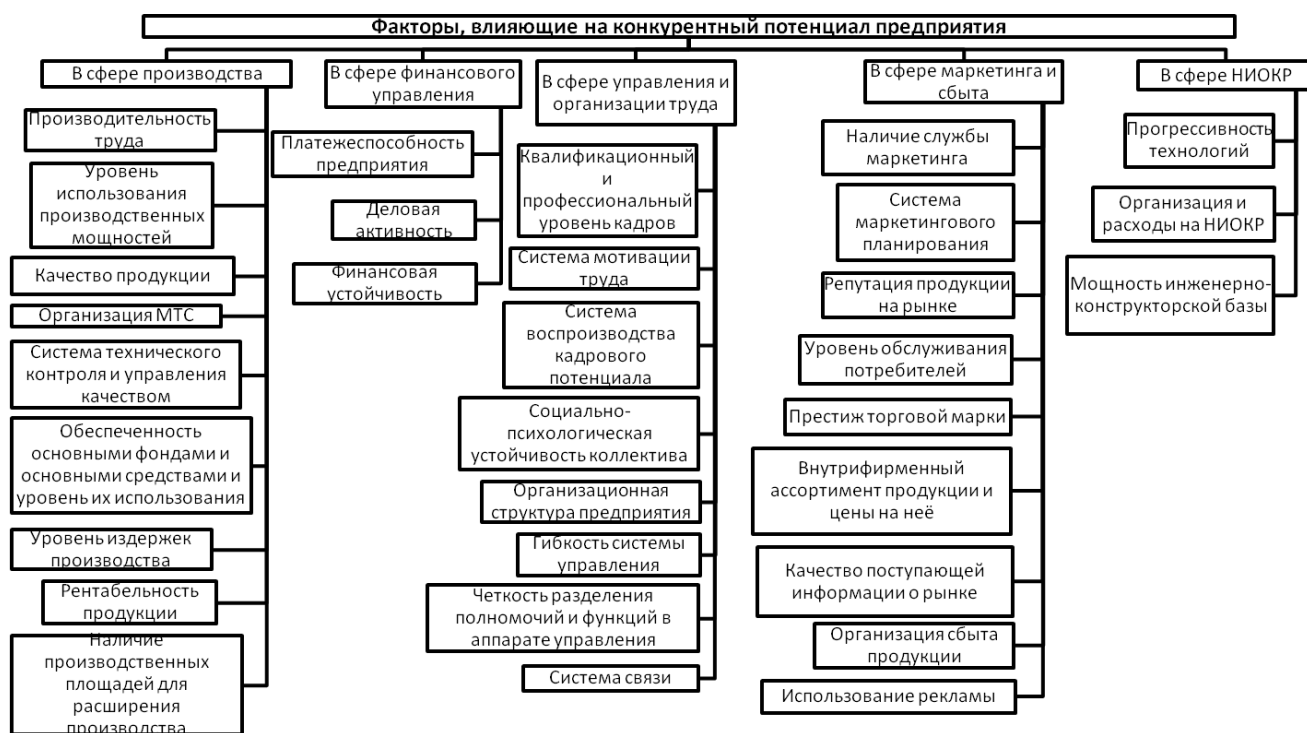


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность по М. Портеру [16]

Воздействовать на факторы внутренней среды можно с разной эффективностью. Так, например, значительных капитальных вложений и длительного периода окупаемости требуют инновационные улучшения технико-технологических условий работы. Однако следует заметить, что при сложившемся в мире достаточно высоком уровне роста научно-технического прогресса, производственный потенциал предприятий, составляющий значительную часть экономического потенциала, на практике определяется используемыми в процессе производства современными технологиями [17].

Используемые на предприятии технологии формируют требования к качественному и количественному составу основных производственных фондов, составу и квалификации промышленно-производственного персонала, системе коммуникаций, потребляемым природным ресурсам (топливо, вода и т.п.), системе анализа и обработки информации. В свою очередь данные требования определяют производственную мощность предприятия, качество и количество оборотных средств, необходимых для реализации процесса производства.

Вместе с тем, для повышения конкурентоспособности предприятия при необходимости создания современных технико-технологических условий производства, требуется также уделять внимание созданию соответствующей данным условиям системы управления на предприятии. Исходя из этого, среди внутренних факторов конкурентоспособности предприятия важнейшую роль занимает уровень качества менеджмента организации, т.е. уровень подготовки менеджеров, умение правильно вести деловые операции в постоянно изменяющихся условиях на рынке [18]. Эти факторы считаются ключевыми в определении конкурентоспособности предприятия на рынке. Так же значительное место в управлении предприятием занимает система управления кадрами, в задачи которой входит разработка и внедрение условий организации труда и системы мотивации персонала.

Известный исследователь в области конкурентоспособности М. Портер наоборот напрямую связывает факторы конкурентоспособности предприятия с

факторами производства [19]. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия отрасли, он представляет в виде нескольких больших групп, показанных на рисунке 4.



Рисунок 4 – Факторы конкурентоспособности по М. Портеру [19]

Все факторы М. Портер предлагает делить на несколько типов. Во-первых, на основные и развитые.

К основным относят: природные ресурсы, климатические условия, географическое положение, неквалифицированную и среднеквалифицированную рабочую силу, дебетный капитал. Преимущество, создаваемое основными факторами, нестойкое и особое значение имеет в основном для добывающих и связанных с сельским и лесным хозяйством отраслей.

К развитым: современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры, исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными, высокотехнологичными дисциплинами.

Более значительное влияние на повышение конкурентоспособности предприятия оказывают развитые факторы. Для создания развитых факторов необходимы высококвалифицированные кадры и высокие технологии.

Высокая конкурентоспособность многих предприятий на мировом рынке напрямую связана с мощной научной базой и высококвалифицированными специалистами.

Разделение факторов, влияющих на конкурентоспособность, на внешние и внутренние присутствует в работе отечественного экономиста Н.С. Яшина [20]. Данная классификация является наиболее оптимальной и полной, однако имеет множество общих моментов с предыдущей.

К внутренним факторам, которые обеспечивают конкурентоспособность предприятия, ученый относит потенциал маркетинговых служб предприятия, кадровый, финансово-экономический, экологический потенциал; эффективность рекламы; уровень материально-технического обеспечения; уровень подготовки и разработки производственных процессов; эффективность производственного контроля, обследований и испытаний; уровень обеспечения монтажных и пуско-наладочных работ; уровень технического обслуживания в постпроизводственный период; а так же гарантийного и сервисного обслуживания. Т.е. к внутренним факторам исследователь относит потенциальные возможности самого предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности.

К внешним факторам Н.С. Яшин [9] относит, во-первых, меры государственного воздействия как административного, так и экономического характера. То есть то, что определяет формальные правила деятельности предприятия на данном мировом или национальном рынке.

Во-вторых, внешними факторами конкурентоспособности у Яшина являются основные характеристики самого рынка продукции данного предприятия; его ёмкость и тип; наличие и возможности конкурентов данного предприятия; обеспеченность, структура и состав трудовых ресурсов предприятия.

К третьей группе внешних факторов исследователь относит деятельность общественных и государственных институтов.

К четвертой группе – деятельность политических партий, движений, блоков и т.п., формирующих социально-политическую обстановку в стране. Все эти факторы могут, как повышать, так и снижать конкурентоспособность предприятия. Но одного наличия факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Достижение конкурентных преимуществ зависит от того, насколько факторы конкурентоспособности используются и где применяются.

В нашей стране понятие мотивации труда работников, как инструмента развития конкурентоспособности в экономическом смысле появилось в связи с началом с предоставления коллективу работников права воздействовать на решение возникающих социальных и производственных вопросов, связанных с развитием данного предприятия, то есть демократизацией производства. Раньше это понятие употреблялось, в основном, в таких гуманитарных науках, как: социология, психология и педагогика. Это можно объяснить тем, что в чисто экономическом смысле понятие «мотивация» полностью заменялось таким понятием, как «стимулирование». Такое понимание и отношение к мотивационному процессу приводит к ориентации предприятия на достижение краткосрочных экономических целей. Такая ситуация губительно воздействовала на потребностную сферу личности работника, подавляла его заинтересованность в собственном развитии и самосовершенствовании.

На сегодняшний день разработка мотивационной системы является одной из важных задач каждого предприятия. Она наиважнейшим резервом повышения эффективности работы служащего путем побуждения его к деятельности, и как следствие повышение эффективности всех работников. Правильный подход к созданию мотивационной системы приведет к росту производительности труда, следствием чего будет являться рост прибыли и снижение себестоимости, что в конечном итоге приведет к повышению конкурентоспособности самого предприятия.

2 Теоретические основы мотивации персонала на предприятии

2.1 Экономическое содержание мотивации персонала как фактора развития конкурентоспособности предприятия

Мотивация — функция управления, реализующая комплекс воздействий, направленных на изменение системы ценностей и соответственно иерархии мотивов деятельности работников организации. Главная цель мотивации производственного персонала в организации — повышение трудовой активности и результативности труда, достижение ответственного отношения к качеству результатов труда со стороны всех работников организации. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия, но она должна осуществляться в соответствии со стратегическими целями организации, особенностями корпоративной культуры, долгосрочными планами развития предприятия [21].

Следует разграничить понятия мотивация и стимулирование персонала. Стимулирование означает функцию управления, реализуемую через воздействие на поведение работника определенного набора благ (стимулов), получить которые работник может только при условии выполнения определенных действий, иными словами происходит своего рода сделка между работодателем и работником, что приводит к кратковременности данного воздействия [22].

На сегодняшний день одной из главных задач руководства является нахождение способов мотивации, то есть вовлечения сотрудников в рабочий процесс. Мотивы деятельности зачастую не осознаются самим работником и связаны с такими потребностями, как:

- потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке;
- потребность в общении и хороших отношениях с коллегами;
- потребность в уважении и признании других людей;
- потребность в совершенствовании, личностном росте;

- потребность в постановке и достижении новых сложных целей;
- потребность в осознании, что делаешь полезную работу.

Через удовлетворение этих и других нематериальных потребностей работников руководство может влиять на активность, заинтересованность персонала в деятельности всей организации.

Существует две основных разновидности мотивации: материальная и нематериальная [23].

Если же говорить о материальной мотивации, то она подразделяется на две группы, представленные на рисунке 5.

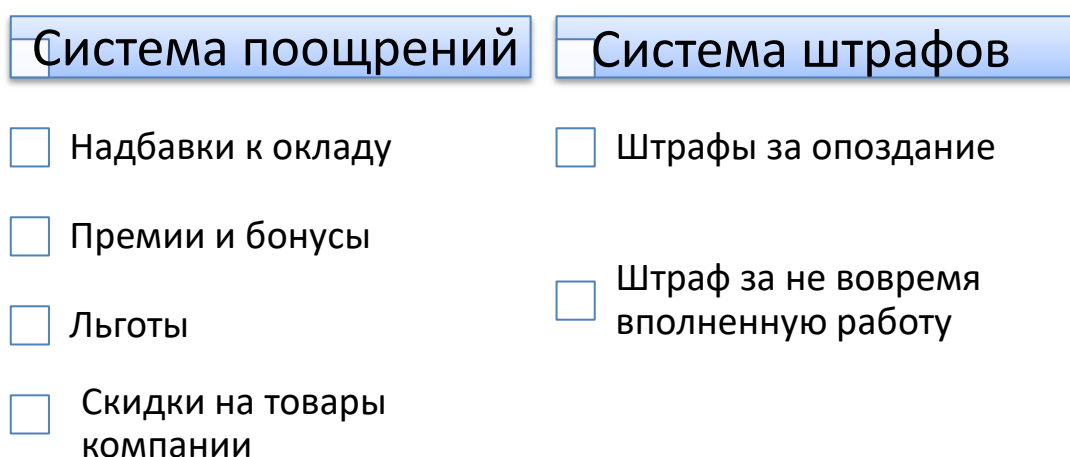


Рисунок 5 – Материальная мотивация [23]

1. Система поощрений - это оплата труда, всевозможные надбавки, премии, бонусы. При использовании системы поощрений каждый сотрудник знает, что чем больше и качественнее он работает, тем большее вознаграждение он получит, следовательно, работник старается выполнить своё задание качественно и в как можно большем объеме;

2. Система штрафов - это метод мотивации, противоположный предыдущему. В данном случае работники, которые выполняли свои

обязанности не очень хорошо или допустили какое-либо серьёзное нарушение, наказываются штрафом, что стимулирует работать их лучше.

Заинтересованность сотрудников в работе в определенной компании зависит не только от материальной стороны, но также важную роль играет нематериальная мотивация, виды которой представлены в таблице 3.

Таблица 2 – Виды нематериальной мотивации персонала

Виды нематериальной мотивации	Характеристика
Карьерный рост	Большое количество работников не желает останавливаться на той должности, в рамках которой они были приняты на предприятие, поэтому должны существовать прозрачные условия того, что может достичь человек, эффективно работая на своем месте. Повышение категорий, наличие руководящих мест в каждом бюро и отделе, а также включение наиболее эффективных сотрудников в кадровый резерв предприятия дают мощный толчок к плодотворной деятельности тем сотрудникам, для которых профессиональный рост является показателями своей успешности и самореализации. Именно такие сотрудники являются стержнем и силой предприятия и их удержание должно быть первостепенной задачей.
Благоприятный климат в коллективе	Это один из ключевых моментов организации. Только в доброжелательной атмосфере труд работников будет эффективным. Поэтому её поддержание, взаимовежливость и взаимоуважение должны стать правилами корпоративной культуры предприятия. Помимо этого, на поддержание благоприятной и дружелюбной атмосферы коллектива должны быть направлены усилия руководителя, отдела кадров и психолога. Проведение тренингов на сплочение коллектива, корпоративные мероприятия, пресечение конфликтов и интриг на корню – это те действия, которые способствуют здоровой и благоприятной атмосфере среди сотрудников.

Продолжение таблицы 2

Виды нематериальной мотивации	Характеристика
Официальное трудоустройство и социальный пакет	Официальное трудоустройство является более привлекательным для сотрудника, так как является некой гарантией оплаты труда. Наличие социального пакета, как набора различных льгот для сотрудника, так же является преимуществом при приеме на работу.
Культурные и спортивные мероприятия для сотрудников	Организация досуга для работников компании помогает поддерживать сплоченность в коллективе. Так на культурных мероприятиях, совместных праздниках люди ближе знакомятся, налаживают взаимоотношения. На спортивных играх или соревнованиях сотрудники учатся работать в команде.
Престижность компании	От престижности компании зачастую зависит желание сотрудника работать именно там. Работая в известной, крупной компании человек чувствует себя более значимым, ощущает свой статус.
Обучение и различные курсы повышения квалификации за счет компании	Они служат прекрасной нематериальной мотивацией для молодых и амбициозных сотрудников, которые желают достичь профессионализма в своей деятельности. Постоянное повышение уровня мастерства персонала является инструментом для формирования силы и конкурентоспособности каждого серьезного предприятия, поэтому эти действия должны обязательно соблюдаться любой организацией.
Похвала и благодарность от руководителей	Крайне важно со стороны руководства давать человеку положительную обратную связь в том случае, если его работа является эффективной – это мотивирует сотрудника на приложении ещё больших усилий к своей деятельности. Похвала сотрудника перед всем коллективом служит способом мотивации не только отличившегося работника, но и для его коллег к повышению результативности деятельности.
Помощь в поиске жилья	При найме на работу компании предоставляют сотрудникам жилье, или же предоставляют льготы при аренде жилья.

Продолжение таблицы 2

Виды нематериальной мотивации	Характеристика
Особые условия кредитования для сотрудников	На сегодняшний день, существуют компании, которые активно сотрудничают с банками. Для сотрудников таких компаний зачастую определяются особые условия получения услуг банка, чаще всего это касается кредитования.
Гибкий график	Данный график создается для удобства сотрудников, так как подстраивается под потребности человека. При этом часть работы, для которой не требуется нахождение в здании компании, сотрудник может брать на дом. Так же некоторым людям комфортнее работать с утра, а другим, наоборот, с середины дня.
Источник данных: составлено автором на основе источника [23]	

Признание на глазах общественности даёт человеку ощущение собственного достоинства и самоуважения, что должно говорить руководству о необходимости оглашения работнику отзывов о хорошо проделанной работе. Ещё одним из существенных факторов является деятельность работника. Нужно иметь в виду, что большинству людей монотонная работа не приносит удовлетворения, а творческая и разнообразная по своему содержанию деятельность, напротив, стимулирует к росту, предупреждает прогулы, опоздания и прочее. Кроме того, для многих людей прекрасным мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности.

Перечисленные методы нематериальной мотивации не являются закрытым перечнем. Спектр видов данной мотивации очень разнообразен и расширяется с каждым годом, так как на многих предприятиях разрабатывают свои методы мотивации.

Так же стоит отметить, что каждая компания самостоятельно подбирает для себя определенные виды материальной и нематериальной мотивации работников исходя из своего рода деятельности, особенности работников и т.д.

Для того, чтобы определить какие типы работников присутствуют в компании, можно воспользоваться концепцией «карьерных якорей» американского психолога и ученого Эдгара Шейна [24]. Это необходимо для того, чтобы подобрать эффективную систему мотивации, подходящую под типы сотрудников, присутствующие на предприятии. Он указывал, что у каждого сотрудника есть свои определенные ориентиры, ценности и приоритеты относительно работы. Эта концепция представляет комбинацию воспринимаемых умений и включает таланты, мотивы, ценности и отношение, которое дает стабильность и указывает направления в карьере человека [25]. По мнению Э. Шейна, «карьерные якоря» — это ряд представлений сотрудника о себе, определяющих выбор карьеры. Они развиваются с течением времени и становятся все прочнее по мере накопления жизненного и рабочего опыта. По «якорям» можно предсказать, какой вид карьеры окажется для человека наиболее удовлетворительным. Шейн выделяет восемь самостоятельных «карьерных якорей». Первые четыре относятся к ведущему мотиву или потребности, следующие два связаны с ощущением своей компетентности, а последние два — с конкретными ценностями [26]:

1. Самостоятельность и независимость – для сотрудника важно отсутствие большого количества контроля, ему необходимо самому оценивать качество и сроки выполнения работы;
2. Чувство безопасности и стабильность – сотрудник ценит работу, которая будет стабильна, без присутствия значительных изменений, его не интересуют новые роли;
3. Предпринимательская жилка – сотруднику важно подходить к задачам со своим видением ситуации и реализации ее в будущем, любит творческие подходы, комфортно чувствует себя в команде, но не любит рутину;
4. Испытание сил в чистом виде – наибольшее удовлетворение сотруднику приносит решение профессиональных и личностных проблем, готов выполнять сложные задачи, требующие значительные затраты, уровень мотивации падает от выполнения рутинных дел;

5. Техничко-функциональный – сотрудник заинтересован в профессиональном росте, его привлекает работа и общение с другими специалистами в своей области;

6. Общее руководство – для сотрудника характерно общее руководство и контроль остальных, он ответственен и обладает навыками организатора;

7. Стремление быть полезным и преданность делу – сотруднику необходимо чувствовать собственную причастность к компании, он будет рад помогать и консультировать других;

8. Стилъ жизни – сотруднику важно соблюдать баланс между работой и личной жизнью, его привлекает гибкость труда в области организации.

Сущность мотивации персонала на предприятии заключается в развитии ценностей в сотруднике [27]. Правильно подобранная система мотивации вызывает в сотруднике желание и заинтересованность в своем деле, вследствие чего вся деятельность будет направлена не на количество, а на качество. Этому способствуют три главные функции мотивации :

1. Побуждающая. Мотивы - это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный;

2. Организующая. Данная функция сосредоточена вокруг целеполагания. Возникающий мотив способствует определению и постановке цели, предвосхищающей результат;

3. Смыслообразующая. Придание деятельности глубокого личностного смысла. Значимость деятельности для личности определяется мотивами, причем приоритетными в его мотивационной сфере.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что мотивация персонала играет значительную роль в производственном процессе предприятия. Она

помогает повысить производительность, и что главное качество продукции и услуг. Руководитель, понимающий все функции мотивации способен преподнести цель предприятия персоналу так, чтобы каждый сотрудник почувствовал что эта цель совпадает с его целями, ожиданиями от рабочей деятельности. При условии, что человек будет ставить цели предприятия на ряду со своими личными, он будет стремиться выполнить их качественнее и сможет повысить свою производительность труда. Повышение производительности труда и качества продукции скажется на себестоимости, что повлечёт за собой и повышение прибыли предприятия. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что грамотно мотивированные сотрудники внесут неоценимый вклад в развитие предприятия, поддержат его функционирование, и тем самым влияя на его конкурентоспособность.

2.1 Современные теории мотивации

В настоящее время все существующие теории мотивации условно можно разделить на 2 группы, представленные на рисунке 6: содержательные теории мотивации и процессуальные теории.



Рисунок 6 – Современные теории мотивации

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определенным образом. Эти теории связаны с изучением человеческих потребностей и механизма влияния на них в процессе мотивации. При этом под потребностью понимается физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о ее существовании можно судить по тому, что делает человек, поскольку именно потребности во многом определяют поведение людей. К наиболее известным теориям этого типа относятся:

2.2.1 Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Эта теория содержит следующие идеи [28]:

- человек постоянно испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые объединяются в группы и образуют иерархию;
- потребности, которые не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- обычно человек ощущает одновременно несколько потребностей, находящихся в комплексном взаимодействии; если одна потребность удовлетворяется, на ее место встает другая;
- потребности более низкого уровня требуют первостепенного удовлетворения, а потребности более высокого уровня начинают активно влиять на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, чем потребности более низкого уровня.

Согласно теории А. Маслоу, существует пять групп потребностей, которые представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Пирамида потребностей А. Маслоу

По теории Маслоу, руководитель должен тщательно наблюдать за своими подчиненными и анализировать их деятельность, но это не значит, что нужно устанавливать тотальный контроль за всеми подчиненными. Следуя этому, руководитель сможет определить мотиваторы и, хотя бы частично, удовлетворить потребности каждого сотрудника. Стоит учитывать то, что все потребности меняются со временем и нельзя рассчитывать на то, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать и дальше. Так же для мотивации определенного работника руководителю необходимо предоставить сотруднику возможность удовлетворить свои потребности именно так, чтобы это содействовала достижению целей организации.

2.2.2 Двухфакторная теория удовлетворения работой Ф. Герцберга

Целью создания данной теории было выяснение основания удовлетворённости и неудовлетворённости человека деятельностью, а также выявление причин колебания производительности труда.

Согласно теории все факторы, которые оказывают влияние на деятельность человека в производственных ситуациях, были распределены на гигиенические и мотивирующие.

Гигиенические факторы, называемые также факторами здоровья, представляют собой факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой происходит сама работа. К ним относятся: политика фирмы и администрации, безопасность труда, комфортные условия труда, график работы, оплата труда, приемлемая освещённость, хорошее отопление и т.д.

Гигиенические факторы практически никогда не вызывают полного чувства удовлетворённости и не оказывают активизирующего воздействия на деятельность человека. Однако благодаря их наличию можно чувство неудовлетворённости предупредить: если же они будут отсутствовать, это может стать причиной появления чувства неудовлетворённости, недовольства и раздражения у сотрудников организации.

Мотивирующие факторы, также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте.

К основным мотиваторам можно отнести такие как: успех, общественное признание, интересное содержание деятельности, наличие возможности расти профессионально, степень ответственности, служебное положение.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга явилась новым объяснением механизма мотивации персонала в производственном процессе. Прежде для повышения мотивации персонала внимание уделялось в основном гигиеническим факторам, таким как: улучшения условий труда, увеличения заработной платы, предоставления особых льгот. Эти изменения не давали требуемых результатов, так как на мотивацию персонала они не воздействовали. Впоследствии на многих предприятиях были предприняты усилия по реализации базовых положений теории Герцберга, которые показали свою эффективность.

2.2.3 теория трех факторов (ERG) К. Альдерфера

Американский учёный Клейтон Альдерфер переработал иерархию потребностей А. Маслоу, предложив выделить три основные группы потребности (ERG -- потребности) [29]:

- потребности существования; (existence)
- потребности связи; (relatedness)
- потребности роста; (growth)

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории А. Маслоу как показано на рисунке 8.

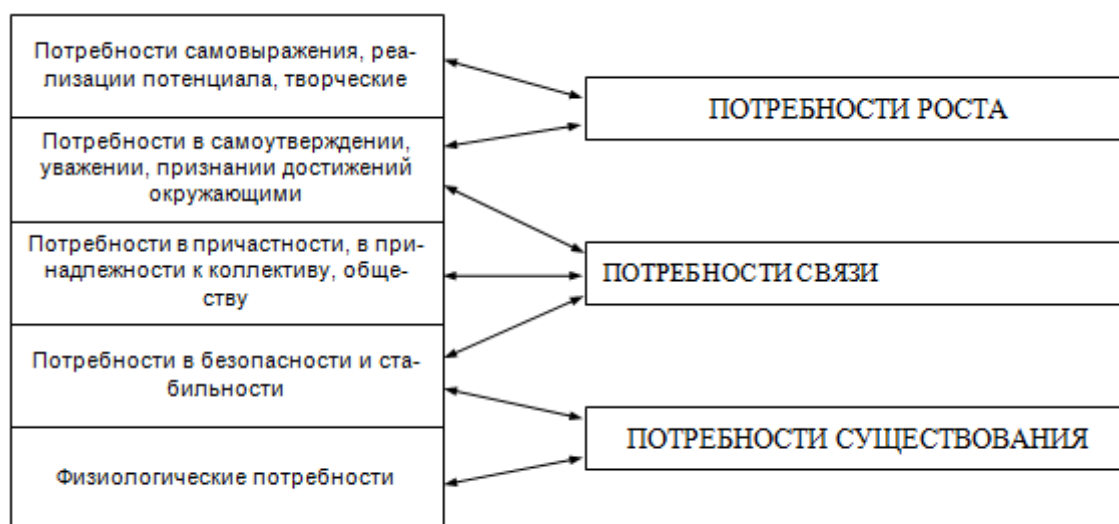


Рисунок 8 – Соотношение групп потребностей теорий А. Маслоу и К. Альдерфера [29]

Потребности существования включают в себя две группы потребностей пирамиды А. Маслоу — потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания

и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно важное различие: Маслоу считает, что происходит движение от одной потребности к другой в основном снизу вверх — от низших к высшим. Альдерфер же считает, что движение существует в обе стороны — вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня.

2.2.4 теория потребностей Д. МакКелланда

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКелландом опирается на потребности высших уровней [30]. Ее автор считал, что людям присущи три потребности власти, успеха и причастности.

Потребность властвовать является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия других, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за их действия и поведение.

Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. Так же данная потребность проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше.

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими. Руководители, заинтересованные в производительном труде таких людей, должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей определенной группой, например, для обсуждения какой-либо задачи, стоящей перед организацией.

Потребности достижения, соучастия и властвования в теории МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как концепции Маслоу и теории Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека зависит от их взаимовлияния. Например, если индивид находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была у него выражена относительно слабо. При анализе мотивации и поведения человека и выработке методов управления процессом формирования и удовлетворения потребностей необходимо учитывать взаимосвязь сразу трех факторов.

Согласно процессуальным теориям мотивации поведение человека - это результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможных последствий его поступков. В основе этих теорий лежит исследование трудового поведения работников, механизма распределения их усилий в процессе достижения различных целей. Сторонники этих теорий не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. К данной категории относятся такие теории, как:

2.2.5 теория ожидания Виктора Врума

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внёс В. Врум, разработав так называемую «теорию ожиданий», основанную на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей [31].

Теория ожиданий базируется на трёх взаимосвязях, изображённых на рисунке 9:

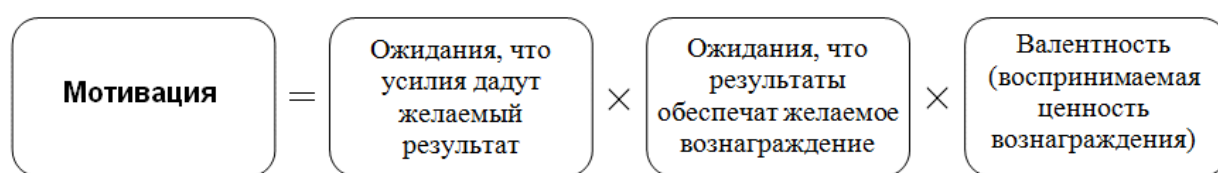


Рисунок 9 – Теория ожиданий В. Врума [31]

1. «Затраты – Результат» - ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат.
2. «Результат – Вознаграждение» - ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты.
3. «Вознаграждения – Удовлетворения» («Валентность») - предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения.

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация. В случае, если один из множителей отсутствует (равен нулю), то мотивация равна нулю. Данная теория оставила без внимания то, какая валентность имеет большую ценность: валентность заработной, платы, продвижения или других факторов.

Ее главной идеей является то, что наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели. Человек должен ожидать, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности. Если

вероятность того, что прилагаемые усилия приведут к высокому результату, является слишком низкой, то это не будет мотивировать работников. Таким образом, ключевым понятием этой теории является «ожидание», которое представляет собой оценку человеком вероятности какого-либо события.

2.2.6 теория справедливости С. Адамса

Данная теория базируется на том предположении, что люди субъективно соотносят полученное ими вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу [32]. Если сравнение вознаграждений показывает несправедливость (к примеру, если работник думает, что его коллега необоснованно получил большее вознаграждение за ту же самую работу), то у работника возникает психологическое напряжение. Он чувствует себя незаслуженно обделенным и начинает «восстанавливать справедливость» путем: требований повышения оплаты труда, улучшения условий рабочего места, продвижения по службе; применения различных противоправных методов увеличения дохода; регулирования личной производительности труда (темпа и рациональности работы); перехода в другое подразделение или увольнения.

Чтобы решить, что является справедливым балансом между вознаграждением и затраченными усилиями, необходимо провести сравнение баланса вложений и результата. Стоит учесть, что в теории справедливости речь идет не просто о сумме результатов и вложения, а об их соотношении.

В случае если персонал видит, что его усилия справедливо вознаграждаются, то тогда уровень мотивации сотрудников растет, что стимулирует их работать на том или более высоком уровне.

Важность этой теории в управлении, определяется тем, что руководитель должен понимать: улучшая условия одного сотрудника, он может понизить уровень мотивации другого сотрудника. А значит все решения руководителя должны быть взвешены и рассмотрены с точки зрения справедливости соотношения результат/вознаграждение.

2.2.7 комплексная теория Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, совместивший теорию ожиданий и теорию справедливости [32]. Их модель включает пять основных элементов: затраченные усилия, оценку вероятности получения вознаграждения за свои усилия, достигнутые результаты, вознаграждение, степень удовлетворенности.

Ученые ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения:

- 1) затраченные усилия;
- 2) личностные качества человека и его способности;
- 3) осознание своей роли в процессе труда.

При этом недостаток одного фактора не может компенсироваться избытком другого: например, если у сотрудника нет определенных способностей, требуемых для выполнения данного вида деятельности, то, несмотря на чрезмерные усилия, результат деятельности не будет достаточно эффективным.

Самым важным выводом данной теории стало положение, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно теории результативность должна неукоснительно повышаться, при этом эффект от вознаграждения сохраняется во времени.

2.2.8 теория постановки целей Э. Локка

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных целей он осуществляет определенные действия. Человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. То

есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение.

Между характеристиками целей и уровнем исполнения существует определенная и достаточно тесная зависимость. Однако эта зависимость не оказывает непосредственного влияния на качество и количество труда. Чаще всего это влияние оказывается через определенную целями готовность затрачивать определенные усилия. Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно в значительной степени зависит от 4 характеристик целей:

- сложность;
- специфичность;
- приемлемость;
- приверженность.

Эти четыре характеристики цели влияют как на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленные цели.

В соответствии с теорией постановки целей различные типы побуждений (заработная плата, продвижение по служебной лестнице, интересные задания), используемые в организации, направляются на то, чтобы стимулировать достижение поставленных перед работниками целей. Наряду с этим инструктирование и определение времени для выполнения какого-либо задания можно использовать в качестве прямого метода побуждения работников к установлению собственных целей и стандартов выполнения. Информирование о результатах работы и создание ситуации соревнования между работниками рассматриваются как менее прямые, но достаточно успешные методы ориентации людей на трудовые цели.

2.2 Мотивация персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли

Каждый руководитель должен выбирать используемые методы мотивации персонала, подходящие к направленности его бизнеса, к контингенту его персонала и т.д. Следует отметить, что при всей

эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравнивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения. Правильно подобранные методы как материальной, так и нематериальной мотивации позволят добиться максимальной отдачи и лояльности сотрудников компании.

В настоящее время на предприятиях нефтегазовой отрасли руководители заинтересованы в высококвалифицированных работниках и относятся к ним не только как служащим, но и как к личностям, имеющим собственные мнения и потребности, чтобы избежать кадровой нестабильности. На предприятиях данной сферы широко распространена мотивация персонала, существует множество различных форм поддержания заинтересованности работников в труде.

На предприятиях данной отрасли встречаются такие группы социальных льгот как:

1. Забота о жизни и здоровье работников. К данной группе относится оплата добровольного медицинского страхования, доплата до среднего заработка по больничному листу, страхование работников от несчастных случаев;
2. Материальная помощь работникам: компенсация женщинам по уходу за ребенком до 1,5 лет, оплата проезда работника к месту отдыха и обратно (места крайнего севера), оплата проезда к месту отдыха неработающих

членов семьи, путевки в детские оздоровительные лагеря, абонементы на занятия спортом;

3. Повышение лояльности сотрудников: возмещение процентов по ипотечному кредитованию, бонусы при выходе на пенсию, подарки и билеты на зрелищные мероприятия детям на новый год, материальная помощь к отпуску на оздоровление, дополнительные дни отпуска на свадьбу работника (его детей), при рождении ребенка, на похороны близких родственников.

В части нематериальной мотивации присутствуют следующие инструменты:

1. Конкурсы: лучший по профессии, лучший работник промысла, лучший работник офиса, лучший промысел, лучший работник квартала;

2. Положение Лучшее рабочее место 5S;

3. Номинации приверженность корпоративным ценностям;

4. Награды: государственные, министерские, корпоративные, региональные;

5. Кадровый резерв;

6. Стажировки и ротации;

7. Центры оценки.

Одним из важнейших факторов заинтересованности сотрудника в работе является удовлетворенность своей карьерой. Оказывается, что достаточно большое число факторов может способствовать появлению этого чувства. Среди них можно назвать:

1. Степень востребованности профессиональных навыков и знаний сотрудника;

2. Степень соответствия планов организации и самого сотрудника относительно его (ее) карьерного продвижения;

3. Степень уверенности сотрудника в своем будущем карьерном продвижении в рамках организации;

4. Справедливость при оплате труда в сравнении с оплатой труда других сотрудников организации, выполняющих такую же работу;

5. Справедливость при оценке проделанной работы и при выдвижении сотрудников на более высокие посты.

Хорошая работа управляющего персоналом по мотивации сотрудников на предприятии нефтегазовой отрасли приводит:

- к увеличению оборота и прибыли;
- к творческому подходу и активности во внедрении достижений научно-технического прогресса;

- к повышенному притоку сотрудников;
- к повышению их работоспособности;
- к большей сплоченности и солидарности;
- к уменьшению текучести кадров;
- к улучшению репутации фирмы.

Так же на предприятиях, для оценки качества работы сотрудников, широко используется система ключевых показателей эффективности (KPI). На основе данных показателей рассчитывается размер премирования сотрудников, а так же процент выполнения сотрудником поставленных задач.

В целом, система мотивации сотрудников на предприятиях нефтегазовой отрасли мало чем отличается от других отраслей. Главным отличием является особый набор ключевых показателей эффективности, который подходит именно под данную область [33].

Особое внимание уделяется приверженности персонала корпоративным ценностям. Поощрение стремления персонала следовать целям компании является ключевой составляющей нематериальной мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли [34]. Это связано с тем, что персонал имеет значительное влияние на итоговые показатели предприятия, от степени выполнения поставленных перед работником целей зависит устойчивость предприятия, а так же финансовые показатели, характеризующие работу всего предприятия в целом.

3 Анализ системы мотивации персонала на предприятии с позиции возможного повышения конкурентоспособности

3.1 Характеристика предприятия

«Газпромнефть-Восток» создано 14 сентября 2005 года. Основными видами деятельности компании являются добыча и подготовка нефти и попутного нефтяного газа на территории Омской и Томской областей [35].

«Газпромнефть-Восток» работает на таких месторождениях как:

- Юго-Западная часть Крапивинского месторождения (Тарский район Омской области);
- Шингинское и Южно-Шингинское месторождения (Томская область);
- Урманское месторождение (Томская область);
- Арчинское месторождение (Томская область);
- Восточно-Мыгинское месторождение (Томская область);
- Южно-Табаганское месторождение (Томская область);
- Смоляное месторождение (Томская область);
- Кулгинское месторождение (Томская область);
- Солоновское месторождения (Томская область);
- Западно-Лугинецкое и Нижнелугинецкое месторождения (Томская область).

Численность сотрудников предприятия составляет 675 человек, что составляет 1% от численности персонала всех предприятий «Газпром нефти».

Руководство ООО «Газпромнефть-Восток» состоит из десяти человек, как показано на рисунке 10 [36].

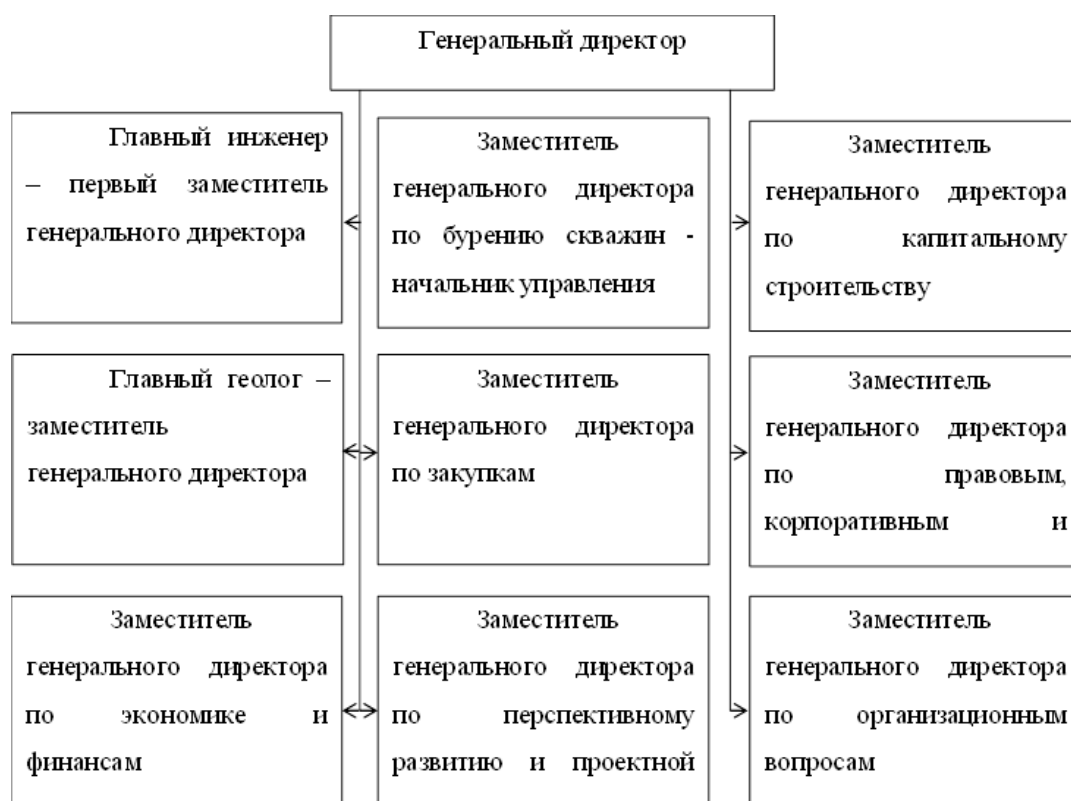


Рисунок 10 – Организационная структура ООО "Газпромнефть-Восток"

«Газпром нефть» заняла первое место в рейтинге «Работодатели России — 2015», составленном кадровым холдингом HeadHunter. По сравнению с результатом 2014 г. Компания поднялась на две позиции, добившись лучших результатов за всю историю участия в рейтинге.

Среднемесячная заработная плата сотрудников компании в 2015 г. составила 100 222 руб. В 2015 г. расходы на персонал составили 76,8 млрд руб.

Система управления по целям, принятая в компании, позволяет измерить результат работы каждого сотрудника и оценить его вклад в общее дело. Принцип работы этой системы заключается в разделении стратегических целей компании на цели структурных подразделений и предприятий, которые трансформируются в цели и задачи сотрудников. Она помогает определить степень достижения стратегических и операционных целей.

«Газпромнефть-Восток» на 100% принадлежит ПАО «Газпром нефть».

В 2015 году консолидированная добыча «Газпромнефть-Востока» составила 1,79 млн. тонн нефтяного эквивалента.

Компания также занимается такими видами деятельности как:

- Капитальное строительство в части эксплуатационного бурения (эксплуатационное бурение скважин, освоение скважин, геофизические работы/услуги);
- Капитальное строительство в части обустройства месторождения;
- Геологоразведочные работы (сейсморазведочные работы, разведочное бурение);
- Научно-исследовательские и опытно-промышленные работы;
- Работы/услуги по добыче нефти (содержание и эксплуатация разведочных и эксплуатационных скважин, сбор, транспортировка, подготовка, сдача и отпуск нефти, ремонт скважин и операции по повышению нефтеотдачи пластов);
- Работы/услуги по добыче общераспространенных полезных ископаемых;
- Работы/услуги по добыче подземных вод;
- Повышение операционной и экономической эффективности.

Компания ориентирована на привлечение сервисных предприятий нефтегазового комплекса Томской области и продолжает работу по внедрению новых технологий бурения палеозойских отложений на обсадных трубах.

Отраслью, в которой функционирует предприятие, является нефтегазовая отрасль. Нефтегазовая отрасль – это обобщенное название комплекса промышленных предприятий по добыче, транспортировке, переработке и распределению конечных продуктов переработки нефти и газа. Это одна из мощнейших отраслей Российской Федерации, в значительной степени формирующая бюджет и платежный баланс страны, обеспечивающая валютные поступления и поддержание курса национальной валюты.

3.2 Оценка мотивации персонала предприятия с позиции возможного повышения конкурентоспособности

Особенности современного состояния газовой отрасли, наличие элементов кризисных явлений становление рыночных отношений в экономике России предъявляют особые требования к политике управления кадрами ООО «Газпромнефть-Восток». В этих условиях необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить производственную, технологическую и трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля над результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом.

Ценность предприятия ООО "Газпромнефть-Восток" составляет ее персонал. 62 % персонала составляют рабочие, 38 % – руководители, специалисты и служащие. Средний возраст работников составляет 38 лет [37].

Оптимальная система мотивации персонала, являющаяся залогом эффективной работы персонала, обеспечивает достижение ключевых целей предприятия. ООО «Газпромнефть-Восток» внедряет и развивает комплексную систему мотивации, в основе которой лежат: конкурентоспособная заработная плата, вознаграждения по результатам деятельности и элементы нематериальной мотивации.

Стратегия «Газпромнефти», включая дочернее предприятие «Газпромнефть-Восток», предполагает приведение численности сотрудников и их функционала в соответствие с потребностями Компании для достижения поставленных задач. В частности, оптимизация предполагает упразднение дублирующих функций, повышение квалификации, а, следовательно, эффективности сотрудников, внедрение передовых инновационных технологий, позволяющих существенно сократить трудозатраты.

Ключевые направления стратегии по работе с персоналом ООО "Газпромнефть-Восток":

- системный подбор и ротация персонала;
- управление талантами, развитие компетенций и обучение;
- развитие систем мотивации и формирование культуры вовлеченности;
- рост производительности труда и организационной эффективности;
- повышение эффективности функции по работе с персоналом.

В Компании действует политика в области управления персоналом, приоритеты которой связаны с Бизнес-стратегией Компании, целями устойчивого развития и ожиданиями заинтересованных сторон (сотрудников, акционеров, профсоюзов). Компания соблюдает права человека, обеспечивает равенство возможностей и не допускает дискриминации по национальности, полу, происхождению, возрасту и любым другим основаниям [38].

Компания постоянно совершенствует систему вознаграждения персонала, разрабатывая собственные решения и используя лучшие мировые практики. В 2015 г. «Газпром нефть» утвердила Общекорпоративную политику в области вознаграждения, базирующуюся на ценностях Компании, ее Стратегии, целях и задачах работы с персоналом.

Политика определяет цели, принципы и элементы системы оплаты труда, льгот и нематериальной мотивации и направлена на создание сбалансированной системы совокупного вознаграждения [39]. Такая система позволяет обеспечить: внешнюю конкурентоспособность вознаграждения для привлечения и сохранения высококвалифицированного персонала; возможности карьерного роста и ротации внутри компании; мотивацию работников для достижения стратегических целей ООО "Газпромнефть-Восток".

Согласно отчету об устойчивом развитии ООО "Газпромнефть-Восток", расходы на персонал, как показано на рисунке 11, в 2015 году составили 768 млн рублей [40].

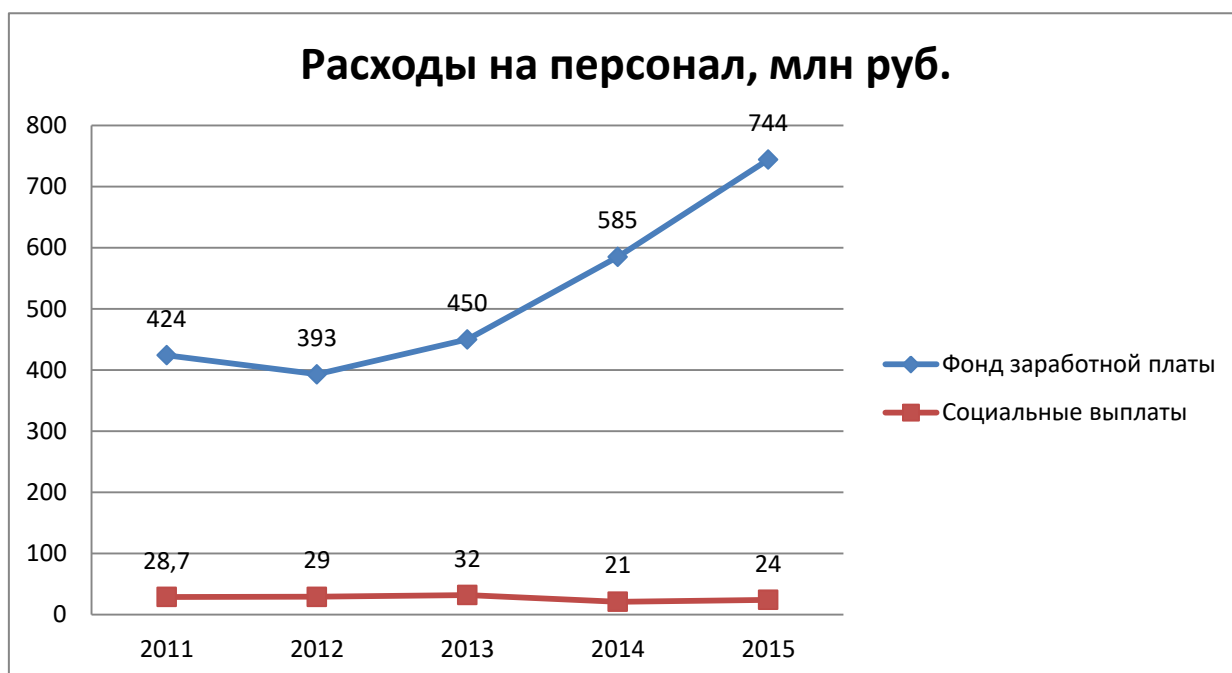


Рисунок 11 – Расходы на персонал [40]

В Компании действует система единых социальных льгот, которая включает базовые и дополнительные выплаты. В перечень базовых льгот входят добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев, доплата сверх максимального пособия по нетрудоспособности, установленного законодательством Российской Федерации, ежемесячная материальная помощь сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком и отпуске в связи с семейными обстоятельствами. К числу дополнительных льгот относятся оплата санаторно-курортного лечения работников, материальная помощь в связи с семейными событиями, жилищные программы, негосударственное пенсионное обеспечение и др. Динамика расходов на социальный пакет и льготы представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Расходы на социальный пакет и льготы, в тыс. руб.

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015
Бесплатное и дотационное питание	5098	4930	5228	5270	7113
Добровольное медицинское страхование	4388	5296	6507	7195	6985

Продолжение таблицы 3

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015
Оплата путевок	1017	1097	1157	1665	1210
Жилищная программа	1184	1241	1213	1810	2154
Показатели	2011	2012	2013	2014	2015
Спортивные и культурные мероприятия для сотрудников	3140	2902	3176	1255	1291
Источник данных: [25]					

Исходя из представленных данных, значительно возросли расходы на бесплатное и дотационное питание. Это связано с тем, что улучшение условий работы сотрудника влияют на его мотивацию к труду, и, следовательно, к повышению эффективности работы персонала. Так же возрастают расходы на жилищную программу для сотрудников предприятия, которая является стимулом для дальнейшей работы на данном предприятии.

«Газпром нефть» придает серьезное значение нематериальной мотивации сотрудников. На предприятии разработана концепция нематериальной мотивации, ставшая основой для систематической работы в этом направлении. Сложившаяся в «Газпром нефти» система мероприятий позволяет сотрудникам почувствовать свою ценность для Компании, важность своего вклада в общий успех. Программы нематериальной мотивации сотрудников направлены на повышение лояльности персонала и признание заслуг лучших сотрудников. Программы реализуются на уровне функций и блоков в соответствии с задачами предприятия или блока на базе общекорпоративных ценностей. В число программ нематериальной мотивации ООО "Газпромнефть-Восток" входят индивидуальные и командные конкурсы профессионального мастерства, массовые оздоровительные мероприятия и спортивные соревнования, досуговые мероприятия, корпоративные коммуникационные сессии и форумы.

Важная составляющая программ нематериальной мотивации – признание заслуг и достижений в качестве элемента оценки эффективности. В Компании ежегодно присуждаются корпоративные награды: «Почетный работник «Газпром нефти» и «Ветеран «Газпром нефти». Внимание к ветеранам – часть корпоративной культуры Компании, которая стремится поддерживать их, вовлекать в культурные и спортивные мероприятия. Так, руководство предприятия и профсоюзный комитет ОАО «Газпромнефть-Восток» к Новому году приготовили ветеранам подарки – денежные средства в размере 35 000 рублей, продуктовые наборы и памятные сувениры.

В отчетном году второй раз прошла церемония награждения сотрудников блока логистики, переработки и сбыта в рамках программы признания «Лучший результат». За высокие производственные показатели, творческую активность, успешную реализацию проектов и важнейших стратегических инициатив были награждены 83 сотрудника блока – от молодых специалистов и квалифицированных рабочих до руководителей высшего звена.

Материальная мотивация персонала, действующая в ООО «Газпромнефть-Восток», предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов), а также выплату вознаграждения по итогам работы.

Единые корпоративные нормы по оплате труда, закреплены в Типовом положении об оплате труда работников организаций ПАО «Газпром», утвержденном приказом ОАО «Газпром» от 20.12.2012 года № 377.

ООО «Газпромнефть-Восток» постоянно работает над повышением эффективности труда. На предприятии действует система ключевых показателей эффективности (KPI), включающая показатели для различных

уровней управления и индивидуальные целевые показатели. На основе данных показателей рассчитывается размер премирования, как показано в таблице 4. Все сотрудники ежегодно проходят оценку эффективности труда. Результаты оценки учитываются при планировании карьеры и формировании мотивационного пакета сотрудника. В 2015 г. к числу параметров оценки добавился новый критерий – соответствие поведения сотрудника корпоративным ценностям Компании. Целью нововведения является укрепление корпоративной культуры Компании.

Таблица 4 – Расчет величины премии на основе KPI

ФИО	Оклад, руб	KPI	Вес, %	Выполнение, %	Премия, % от оклада
Иванов А.С.	30 000	Выполнение норматива	30	100	30
Огнев М.А.	45 000	Выполнение норматива	20	80	16
Лопатин И.Л.	70 000	Выполнение норматива	35	70	24,5
Источник данных: авторские расчетные данные, на основе [29]					

В таблице 4 представлена схема расчета премии. Размер премии для сотрудника рассчитывается на основе выполнения определенных показателей (KPI). Для каждого сотрудника существует максимальный размер премии, которую он может получить при 100% выполнении требуемых функций. При не полном выполнении размер премии снижается пропорционально проценту выполнения показателя.

На предприятии ООО «Газпромнефть-Восток» разработана эффективная система мотивации персонала. Она направлена на повышение лояльности персонала, удержание существующих и привлечение новых высококвалифицированных кадров. Положительным моментом является

прозрачность системы мотивации, то есть каждый сотрудник предприятия четко понимает, за какие заслуги он получает то или иное вознаграждение или поощрение.

В рассмотренной системе мотивации персонала преобладает нематериальная составляющая. Это объясняется тем, что материальное стимулирование носит краткосрочный эффект, то есть выполнение четко поставленных краткосрочных целей ради получения премии, а нематериальная мотивация действует на сознание персонала, вызывая желание к труду. При этом персонал настроен не на количество, а на качество выполняемых работ. Так же появляется здоровая конкуренция между сотрудниками, возникающая при борьбе за такие звания, как лучший сотрудник месяца / квартала / года. Еще одним важным фактором в нематериальной мотивации ООО «Газпромнефть-Восток» является поддержание корпоративного духа компании, улучшение климата в коллективе, это реализуется за счет культурных и спортивных мероприятий для сотрудников и их семей.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала

Для постоянного совершенствования системы мотивации персонала «Газпромнефть» существует система непрерывных улучшений. В рамках этой программы все дочерние организации вносят свои предложения по модернизации системы мотивации персонала. Проанализировав все поступившие предложения можно сформулировать необходимые для введения инструменты нематериальной мотивации сотрудников дочерних организаций ПАО «Газпромнефть» (Приложение А).

Представленные в приложении А инструменты нематериальной мотивации направлены на разработку новых идей и сплочение коллектива, повышение навыков работы в группах. Данные инструменты призваны показать важность идей сотрудников для предприятия, тем самым мотивируя персонал на непрерывную генерацию идей.

Рассмотрим затраты на внедрение данных инструментов на одном из месторождений ООО «Газпромнефть-Восток», представленные в таблице 5:

Таблица 5 – Стоимость инструментов нематериальной мотивации

Награда	Стоимость за единицу, руб.	Необходимое количество в год, шт.	Сумма, руб.
Сувенирная продукция 1 уровня	700	19	13300
Сувенирная продукция 2 уровня	1700	8	13600
Благодарность / грамота	200	8	1600
Размещение на доске почета	350	4	1400
Завтрак с Генеральным директором	3000	5	15000
Кубок	4400	1	4400
Вымпел	400	1	400
Плакетка	2600	2	5200
Итого:			54900
Источник данных: авторские расчетные данные, на основе [29]			

При учете, что затраты на разработку новых инструментов нематериальной мотивации составили 96 000 рублей, аренда помещения для торжественных мероприятий – 160 000 рублей, услуги ведущего – 66 000 рублей, внедрение инструментов нематериальной мотивации – 54 900 рублей, прочие затраты – 50 000 рублей, общая сумма реализации проекта модернизации системы нематериальной мотивации персонала одного из месторождений ООО «Газпромнефть-Восток» составит 426 900 рублей за год. Состав затрат на реализацию данного проекта представлены на рисунке 12.

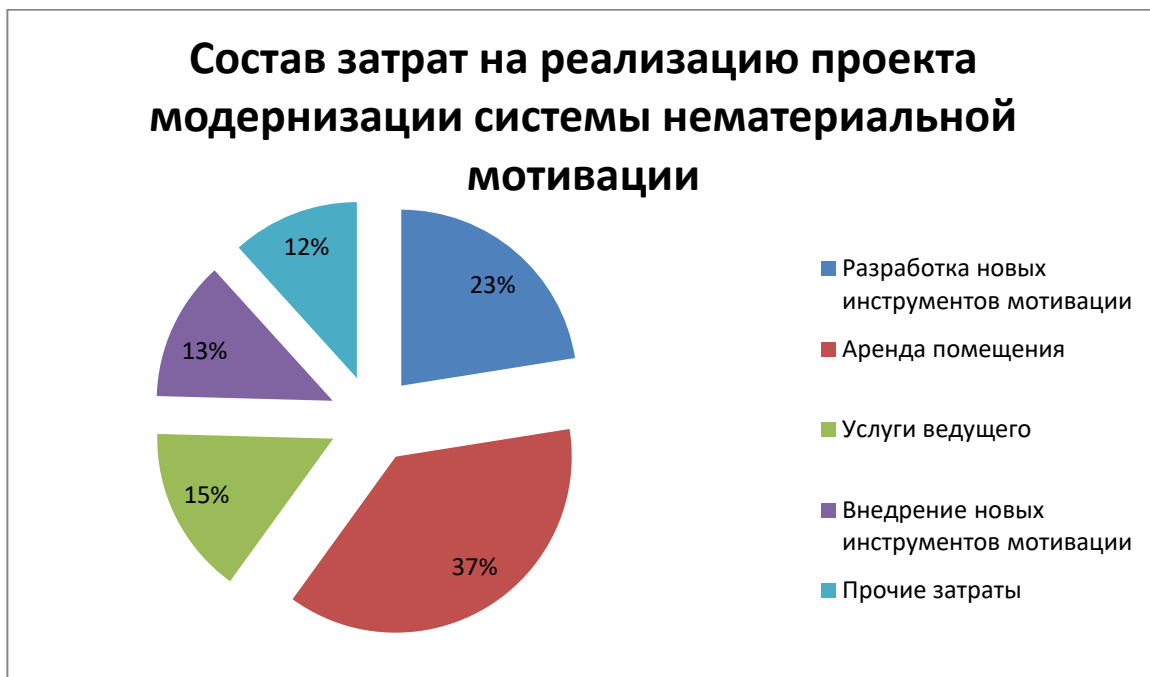


Рисунок 12 – Состав затрат на реализацию проекта модернизации системы нематериальной мотивации

Согласно рисунку 12, большую часть затрат на реализацию проекта модернизации системы нематериальной мотивации занимает аренда помещения – 37%, это объясняется тем, что повышения значимости нематериальной мотивации организуются специальные торжественные мероприятия, на которых публично награждают отличившихся сотрудников. Данный способ поощрения сотрудников мотивирует персонал на достижение поставленных перед ними целей, а следовательно и к эффективной работе.

В результате внедрения представленных инструментов мотивации, возросло в 1,5 раза количество поданных идей по улучшению процесса производства. Реализация принятых идей по автоматизации некоторых процессов привела к снижению затрат на 13%, а следовательно и к снижению себестоимости. Благодаря модернизации системы нематериальной мотивации, производительность труда выросла на 15%, а прибыль на 18%.

В части материальной мотивации был проведен анализ эффективности существующих KPI. В результате исследования была выявлена необходимость

внедрения новых показателей, описанных в таблице 6. Для предприятия нефтегазовой отрасли стратегической задачей, помимо повышения уровня добычи нефти и газа, сокращения уровня потерь при добыче и снижения себестоимости добытой нефти, является также безаварийная и бесперебойная поставка нефтепродуктов поставщикам. В процессе перекачки нефти в систему нефтепроводов важнейшим показателем является безаварийная работа, соответственно время простоя определяет штрафные санкции. Производственная эффективность планово-предупредительных работ определяется сокращением затрат на ремонт оборудования, четкие действия персонала при поддержании технологического режима определяется качеством сырья, а экономическая эффективность — в сокращении затрат на обслуживание при неизменном качестве сырья и бесперебойной работе участка.

Таблица 6 – новые показатели эффективности

КРІ	Измерение	Единица измерения
Общее количество дней простоя оборудования	Определяются штрафные санкции	День
Количество ремонтов оборудования	Соотношение фактических показателей с планом	Условные единицы ремонта (УЕР)
Соответствие ГОСТу каждой тонны нефти	Соотношение фактических показателей с планом	%
Средние затраты на обслуживание	Соотношение фактических показателей с планом	Руб.
Источник данных: авторские расчетные данные, на основе [26]		

Необходимо учесть, что данная структура КПЭ должна быть связанная с системой вознаграждения, т. е. как следствие необходимость поощрения работников. Так же работники должны знать, что именно от них ожидается, каким образом будут измеряться достигнутые ими результаты работы. Кроме того, работник должны быть уверен, если они приложат усилия в рамках своих реальных возможностей, это приведет к удовлетворительным результатам. Наконец, работник должен быть уверенны в том, что если он будет работать так, как от него ожидается, они получают вознаграждение.

В результате внедрения новых показателей эффективности, произошло улучшение качества добытой нефти, сократилось количество дней простоя оборудования, увеличилась эффективность использования оборудования. Эти изменения привели к росту прибыли на 21%, производительность труда возросла на 16%, при этом затраты на добычу сократились на 9%.

В области системы мотивации, на предприятии разработана эффективная система, корректируемая каждые два года. Одной из рекомендаций по совершенствованию существующей системы будет введение процедуры анкетирования сотрудников, пример которой представлен в таблице 7, на степень удовлетворения системой мотивации и возможность вносить предложения по модернизации. Анкетирование поможет выявить слабые и сильные стороны системы материальной мотивации на предприятии, общий климат в коллективе, даст возможность выстроить более эффективную систему инструментов мотивации для каждого отдела и предприятия в целом.

Таблица 7 – Анкета для сотрудников

Критерий	Степень удовлетворенности				
	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен	Совсем не удовлетворен
Размер заработной платы					
Система премирования					
Режим работы					
Условия работы					
Отношение с коллективом					
Отношение с руководителем					
Возможность карьерного роста					
Соответствие работы личным целям и возможностям					
Нематериальная мотивация					
Замечания и рекомендации:					
Источник данных: авторские расчетные данные, на основе [26]					

Исходя из результатов анкетирования, руководству будет проще выявить существующие проблемы и недостатки системы управления персоналом. А возможность сотрудникам оставлять свои предложения покажет значимость их мнения для компании. Наиболее интересные и актуальные рекомендации могут быть рассмотрены и применены на практике.

Все методы материальной и нематериальной мотивации влияют на финансовые показатели предприятия, а, следовательно, и на его конкурентоспособность. Произведем оценку уровня конкурентоспособности анализируемого предприятия на основе методики, предложенной в теории эффективной конкуренции и моделей оценки конкурентоспособности [41]. Коэффициент конкурентоспособности предприятия (Ккп) рассчитывается по формуле 1 [42]:

$$Ккп = 0,15 * Эп + 0,29 * Фп + 0,23 * Эс + 0,33 * Кт \quad (1)$$

Для расчета данного коэффициента для ООО «Газпромнефть-Восток» необходимы данные, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – показатели деятельности предприятия

Относительные показатели	Условное обозначение	Значение	Значение после модернизации системы мотивации
издержки производства на единицу продукции	И	0,73	0,68
фондоотдача	Ф	3,14	3,14
рентабельность товара	Рт	2,2	2,49
производительность труда	П	1,68	1,8
автономия предприятия	Ка	3,7	3,7
платежеспособность предприятия	Кп	1,9	1,9
ликвидность предприятия	Кл	1,46	1,5
оборачиваемость оборотных средств	Ко	2,33	2,33
рентабельность продаж	Рп	2,64	2,8
затоваренность готовой продукцией	Кз	1,43	1,43
загрузка производственных мощностей	Км	1,37	1,3
эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта	Кр	1,54	1,54
Источник данных: отчет о финансовых результатах ООО «Газпромнефть-Восток»			

Эп - эффективность производственной деятельности предприятия, рассчитывается по формуле 2:

$$\text{Эп} = 0,31 * \text{И} + 0,19 * \text{Ф} + 0,4 * \text{Рт} + 0,1 * \text{П} \quad (2)$$

ФП - значение критерия финансового положения предприятия, рассчитывается по формуле 3:

$$\text{Фп} = 0,29 * \text{Ка} + 0,2 * \text{Кп} + 0,36 * \text{Кл} + 0,15 * \text{Ко} \quad (3)$$

ЭС - значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке, рассчитывается по формуле 4:

$$\text{Эс} = 0,37 * \text{Рп} + 0,29 * \text{Кз} + 0,21 * \text{Км} + 0,14 * \text{Кр} \quad (4)$$

КТ - значение критерия конкурентоспособности товара, рассчитывается по формуле 5:

$$\text{КТ} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{Эп}}} \quad (5)$$

Согласно данным таблицы 9, получаем следующие данные для ООО «Газпромнефть-Восток», рассчитанные по формулам 1-5:

1) До модернизации системы мотивации:

$$\text{Эп} = 0,31 * 0,73 + 0,19 * 3,14 + 0,4 * 2,2 + 0,1 * 1,68 = 1,87$$

$$\text{Фп} = 0,29 * 3,7 + 0,2 * 1,9 + 0,36 * 1,46 + 0,15 * 2,33 = 2,33$$

$$\text{Эс} = 0,37 * 2,64 + 0,29 * 1,43 + 0,21 * 1,37 + 0,14 * 1,54 = 1,89$$

$$\text{КТ} = \frac{1,44}{1,23} = 1,17$$

$$\text{Ккп} = 0,15 * 1,87 + 0,29 * 2,33 + 0,23 * 1,89 + 0,33 * 1,17 = 1,78$$

2) После модернизации:

$$\text{Эп} = 0,31 * 0,68 + 0,19 * 3,14 + 0,4 * 2,49 + 0,1 * 1,8 = 1,98$$

$$\text{Фп} = 0,29 * 3,7 + 0,2 * 1,9 + 0,36 * 1,5 + 0,15 * 2,33 = 2,34$$

$$\text{Эс} = 0,37 * 2,8 + 0,29 * 1,43 + 0,21 * 1,3 + 0,14 * 1,54 = 1,94$$

$$\text{КТ} = \frac{1,44}{1,23} = 1,17$$

$$\text{Ккп} = 0,15 * 1,98 + 0,29 * 2,34 + 0,23 * 1,94 + 0,33 * 1,17 = 1,81$$

Значение показателя для ООО «Газпромнефть-Восток» больше единицы, таким образом, на основе проведенной оценки можно сделать вывод о том, что предприятие является конкурентоспособным. Так же после внедрения новых инструментов материальной и нематериальной мотивации персонала, значение показателя конкурентоспособности возросло с 1,78 до 1,81, что свидетельствует об эффективности новых методов мотивации персонала ООО «Газпромнефть-Восток». На данное изменение в большей степени повлиял рост производительности труда, который произошел под влиянием введения новых инструментов мотивации персонала на предприятия. Работники в большей мере почувствовали свою значимость для предприятия, получив возможность вносить свои предложения по модернизации производственной и управленческой систем, они стали выдвигать в 1,5 раза больше идей, многие из которых были рассмотрены руководством и применены на практике. Данные идеи в свою очередь повлияли на эффективность использования основных средств предприятия, произошла автоматизация некоторых из производственных процессов, что привело к снижению себестоимости и повышению прибили всего предприятия ООО «Газпромнефть-Восток».

Сотрудники ООО «Газпромнефть-Восток» рассматриваются в качестве одного из главных стратегических ресурсов предприятия, обеспечивающих его конкурентоспособность и способствующая успехам в достижении поставленных целей. Это означает, что данный ресурс требуется постоянно совершенствовать. Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность персонала в результатах своей трудовой деятельности, а так же и эффективность системы управления организацией в целом.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа		ФИО	
ЗБЗБ		Полунина Светлана Александровна	
Институт	СГТ	Кафедра	Экономики
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	Экономика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты	– ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility». – Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». – GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива – Добровольной отчетности. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда - Официальный сайт «Газпромнефть»
---	--

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	– содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность
<i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и	– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности

регламентов организации в области исследуемой деятельности	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры экономики	Кашапова Эльмира Рамисовна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБЗБ	Полунина Светлана Александровна		

4. Социальная ответственность

4.1 Определение стейкхолдеров организации.

Таблица 9 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники компании	Образовательные учреждения
Автомобилисты	Медицинские учреждения
Авиакомпания	Местное население
Транспортные компании	

В структуре стейкхолдеров организации, представленных в таблице 9, преобладают прямые стейкхолдеры. Это объясняется тем, что деятельность компании направлена на производство продукции, то есть на потребителей. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что значительное влияние на деятельность предприятия оказывают потребители. Помимо этого, важное значение имеют сотрудники организации, благодаря им предприятие продолжает функционировать и развиваться.

Так же, благодаря благотворительной деятельности, предприятие имеет косвенных стейкхолдеров. К ним можно отнести медицинские и образовательные учреждения, так как значительная часть благотворительных мероприятий предприятия ООО «Газпромнефть-Восток» направлена на сбор средств и помощь по модернизации данных учреждений.

4.2 Определение структуры программ КСО.

Существующие программы КСО представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Зеленая весна»	Корпоративное волонтерство	Местное население	20 май 2017	Сохранение природы и поддержание чистоты на территории памятника природы

Продолжение таблицы 10

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Спартакиада ПАО «Газпром»	Благотворительные пожертвования	Сотрудники предприятия и их семьи	7.09.15 – 12.09.15	Поддержание корпоративного духа компании
«Твори добро!»	Благотворительные пожертвования	Население	23.04.17	Благотворительная акция, направленная на сбор средств на лечение тяжелобольных детей
«Имперские столицы: Санкт-Петербург — Вена»	Благотворительные пожертвования	Местное население	4.10.16	Все средства, вырученные от продажи билетов, были переданы в благотворительный фонд для помощи детям, страдающим тяжелыми заболеваниями.
«Зеленый марафон»	Корпоративное волонтерство	Местное население, сотрудники предприятия	13.05.17	Мероприятия подобного рода помогают сплотить людей, укрепляют корпоративный дух, учат бережно и ответственно относиться к природным ресурсам и экологии.
Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Нам по пути»	Социально значимый маркетинг	Автомобилисты	Настоящее время	Программа выгодных предложений для постоянных клиентов, направленная на их удержание и привлечение.

Определить стоимость затрат на проведение всех программ КСО является невозможным, так как вся финансовая информация является конфиденциальной и не подлежит разглашению.

4.3 Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Программы КСО, реализуемые предприятием, полностью соответствуют стратегии оставаться социально-значимым предприятием. Это подтверждается преобладанием в общей структуре внешней КСО. ООО «Газпромнефть-Восток» стремится отвечать интересам и потребностям своих стейкхолдеров. Предприятие ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни и поддержки окружающей среды. Для сотрудников и их семей организуется множество различных спортивных и культурных мероприятий. Данные программы направлены на сплочение коллектива, поддержание лояльности персонала и развития корпоративного духа.

Реализуя программы КСО, предприятия «Газпромнефти» получают признание компании не только от местного населения, но и от правительства, так как реализуются различные социальные программы на территории всей России. Еще одним плюсом реализации программ КСО является повышение лояльности персонала. Этот эффект является значимым из-за того, что персонал компании «Газпромнефть» является важной составляющей всего предприятия и от него зависит дальнейшее развитие и процветание компании.

Заключение

Конкурентоспособность предприятия – это сравнительная характеристика, которая выражает способность данного предприятия осуществлять свою производственную деятельность эффективнее, в сравнении с другими предприятиями той же отрасли. Конкурентоспособность – это понятие относительное, так как одно предприятие является конкурентоспособным только по сравнению с другим. Одним из главных инструментов развития конкурентоспособности является мотивация персонала.

Мотивация играет ключевую роль в трудовой деятельности сотрудника. Без нее трудовая деятельность не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека.

Эффективность мотивационной системы на практике во многом зависит от органов управления предприятием, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятия к разработке собственных систем мотивации, позволяющих на конкретном отрезке времени воплощать в жизнь стоящие и перед предприятиями цели и задачи в рыночных условиях.

На сегодняшний день не существует единых методов мотивации персонала предприятия, которые были бы эффективны во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, каждый из методов, применяемых руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления кадрами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должен, в первую очередь, определяться общей стратегией управления кадрами на предприятии, которой следовала или желает следовать организация.

Исследовав часть менеджмента - мотивацию персонала, было установлено, что мотивация существенно повышает производительность труда, что влечёт увеличение прибыли.

В ООО «Газпромнефть-Восток» разработана достаточно эффективная система мотивации персонала, нацеленная на все группы сотрудников. Данная система затрагивает все области деятельности предприятия. Показателем эффективности системы мотивации ООО «Газпромнефть-Восток» является программа системы непрерывных улучшений, которая позволяет постоянно анализировать существующую ситуацию и вносить предложения по модернизации системы, которые поступают непосредственно от сотрудников данного предприятия.

Благодаря разработанным рекомендациям, предприятию удалось повысить производительность труда персонала, а так же количество поданных идей по усовершенствованию производственного и управленческого процесса от сотрудников предприятия. Еще одним важным результатом стало снижение себестоимости продукции и повышение прибыли предприятия. После реализации всех рекомендаций по модернизации системы мотивации ООО «Газпромнефть-Восток» произошло повышение значения показателя конкурентоспособности предприятия, что говорит о значимости системы мотивации как инструмента развития конкурентоспособности.

Список использованных источников

1. Баташева М.А., Баташева Э.А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения // Молодой ученый. 2015. №21. С. 355-358.
2. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции. М.: Прогресс. 1986. С.65-84.
3. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости. М.: Экономика, 1996. 393с.
4. Шумпетер Й. История экономического анализа. СПб.: 2001. 230 с.
5. Кобиров А. Э., Хайдарова М. Ш. Человеческий капитал как определитель роста // Молодой ученый. 2015. №14. С. 261-266.
6. Исаев А.А., Коршунова Т.М. Понятие «конкурентоспособность предприятия»: проблема определения // Экономика и предпринимательство. 2014. №6. С. 596–599.
7. Хамел Б., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня /Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. 352с.
8. Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин, В.В. Садовов. М. Квалиметрия для всех: Учеб. Пособие. М.:ИД ИнформЗнание, 2012. 165 с.
9. Яшин Н.С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование. Саратов: СГЭА, 1997. 435с.
10. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Практикум. М.: Маркет ДС, 2012. 208 с.
11. Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. М.: Пресс-сервис, 1997. 198с.
12. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.

13. Щекотихина Е.А. Стратегический анализ конкурентов организации // Интернет-журнал Науковедение. 2012. №4(13) С.22-27
14. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
15. Мишина Е. С., Рой Н. А. Анализ конкурентной стратегии М. Портера — абсолютное лидерство в издержках // Молодой ученый. 2016. №23. С. 260-262.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. под общ. ред. Пеньковой Е.Л. М.: ПРОГРЕСС, 1990. 346с.
17. Мишин Ю.В. Экономические основы организации конкурентоспособного производства. М.: Изд. дом НОВЫЙ ВЕК, 2013. 156с.
18. Семенов А.В. Инновационные аспекты управления корпоративными знаниями: Монография. М.: Издательство «Дашков и К», 2013. 239 с.
19. Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные Отношения, 1993. 896 с.
20. Яшин Н.С. Исследование конкурентоспособности промышленного предприятия: Методология и опыт: Дис....д.э.н. / Саратов, 1997. 273 с.
21. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. М: Издательство «ИНФРА-М», 2016. 650 с.
22. Кулакова А.Ю., Костров А.С. Мотивация персонала в организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 6 С.18-25
23. Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3 С.11-16
24. Дез Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир. М.:«Олимп-Бизнес», 2014 г. 298 с.

25. Горобец Я.С., Серочудинов Е.С. Выбор методов мотивации в зависимости от мотивационного типа персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6 С.13-24
26. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир. М.: «Олимп-Бизнес», 2013 г. 298 с.
27. Хомутский Д.Ю. Управление инновациями в компании. М.: Издательство «СОЛОН-ПРЕСС», 2014. 160 с.
28. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2015. 224 с.
29. Мескон М. Основы менеджмента. М.: «Дело», 2013. 255 с.
30. Карякин А.М. Управление персоналом. Иваново: ИГЭУ, 2005. 160 с.
31. Врум В. Труд и мотивация. М.: Экономика, 1964. 331 с.
32. Цыпленкова М.В., Моисеенко И.В., Гуремина Н.В., Бондарь Ю.А. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Академия Естествознания, 2013. 103с.
33. Юданова А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. / 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство ГНОМ и Д, 2012. 483с.
34. Руководство ООО «Газпромнефть-Восток» [Электронный ресурс] / ООО «Газпромнефть-Восток» URL:<http://vostok.gazprom-neft.ru/about/ceo/> (Дата обращения: 28.04.17)
35. ООО «Газпромнефть-Восток» сегодня [Электронный ресурс] / ООО «Газпромнефть-Восток» URL:<http://vostok.gazprom-neft.ru/about/index.php> (Дата обращения: 28.04.17)
36. ООО «Газпромнефть-Восток»: история компании [Электронный ресурс] / ООО «Газпромнефть-Восток» URL:<http://www.gazprom-neft.ru/company/history/> (Дата обращения: 28.04.17)
37. Отчет в области устойчивого развития ПАО «Газпромнефть», 2015.

38. Отчет в области устойчивого развития ПАО «Газпромнефть», 2013.
39. Долинская М.Г., Соловьев И.Н. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Изд-во стандартов, 2012. 219 с.
40. Старцев П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. 2014. № 16 (262). С.4-15.
41. Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий //Машиностроитель. 2013. №11. С. 13-17.
42. Костин ИМ., Фасхиев Х.А. Измерение конкурентоспособности предприятий / Международная научно-практическая конференция «Менеджмент организации XXI века». Наб. Челны: КамПИ, 2013. С. 115-117.

Приложение А
(справочное)
Предложения по модернизации системы нематериальной
мотивации ООО «Газпромнефть-Восток»

Номинация	1 раз в год	1 раз в 6 месяцев	1 раз в квартал
Руководитель проекта			
За реализацию проекта	Участие в LEAN-конференции	-	Сувенирная продукция (1 уровень*)
Лучший проект	Благодарность / грамота, доска почета, сувенирная продукция (2 уровень*), завтрак с Генеральным Директором	-	-
Участники рабочей группы			
За реализацию проекта	-	-	Сувенирная продукция (1 уровень*)
Лучший проект	Благодарность / грамота, доска почета, сувенирная продукция (2 уровень*), завтрак с Генеральным Директором	-	-
Автор идеи			
Лидер по количеству принятых идей в Обществе	Благодарность / грамота, завтрак с Генеральным Директором	-	Рейтинг на портале СНУ, сувенирная продукция (1 уровень*)

Номинация	1 раз в год	1 раз в 6 месяцев	1 раз в квартал
Автор лучшей идеи	Благодарность / грамота, завтрак с Генеральным Директором, доска почета	Благодарность / грамота, сувенирная продукция (2 уровень*)	Рейтинг на портале СНУ, сувенирная продукция (1 уровень*)
5S – лидер	Благодарность / грамота, сувенирная продукция (1 уровень*)	Доска почета, сувенирная продукция (2 уровень*)	-
Подразделения			
Лучшее структурное подразделение	Переходящий кубок	-	-
Лучшая бригада / участок	Переходящий вымпел, завтрак с Генеральным Директором	-	-
Подрядные организации			
Активисты-реализаторы СНУ	Плакетка / письмо-отзыв, сувенирная продукция (1 и 2 уровень*)	-	-
Лидер СНУ	Плакетка / письмо-отзыв, благодарность / грамота, сувенирная продукция (1 и 2 уровень*)	-	-

Номинация	1 раз в год	1 раз в 6 месяцев	1 раз в квартал
* сувенирная продукция: 1 уровень – текстильная продукция, блокноты, ручки; 2 уровень – флешки, гаджеты.			