

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Эффективная мотивация персонала как фактор конкурентоспособности современных компаний (на примере АО «ССК»)

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Моисеева А.А.		13.06.19

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н.		13.06.19

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н.		13.06.19

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова А.В.			13.06.19

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Барышева Г.А.	Барышева Г.А.	д.э.н., профессор		13.06.19

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки
38.03.01 Экономика**

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего

Код	Результат обучения
	профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

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

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки: 38.03.01

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Барышева Г.А.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ51	Моисеевой Анастасии Александровне

Тема работы:

Эффективная мотивация персонала как фактор конкурентоспособности современных компаний на примере АО «Сибирская Сервисная Компания»

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№1865 /с от 12.03.2019г.
---	--------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	13.06.19
--	----------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Научно-методическая литература 2. Отчеты производственной и преддипломной практики 3. Данные, предоставленные АО «Сибирская Сервисная Компания»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория 2. Мотивация труда в компании: сущность и ее значение в современных условиях 3. Анализ системы мотивации труда АО «Сибирская Сервисная Компания» 4. Социальная ответственность организации
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности по М. Портеру Рисунок 2 – Пирамида Маслоу Рисунок 3 – Пирамида К. Альдерфера Рисунок 4 – Двухфакторная теория Ф. Герцберга Рисунок 5 – Теория ожиданий Врума Рисунок 6 – Теория равенства Адамса Рисунок 7 – Теория Л. Портера и Э. Лоулера Рисунок 8 – Структура активов на 31 декабря 2017

	<p>Рисунок 9 – Динамика чистых активов и уставного капитала</p> <p>Рисунок 10 – Причины увольнений по инициативе работника и инициативе работодателя (АО ТФ "ССК")</p> <p>Рисунок 11 – Причины увольнений в 2018 г.</p> <p>Рисунок 12 – Гендерный анализ кадрового состава</p> <p>Рисунок 13 – Динамика численности работников по возрасту</p>
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Жанна Александровна
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.19

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н.		12.01.19

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Моисеева А.А.		12.01.19

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 89 страниц, 13 рисунков, 17 таблиц, 40 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова	Мотивация персонала, управление персоналом, конкурентоспособность предприятия.
Объектом исследования является	Сложившаяся в АО «Сибирская Сервисная Компания» система мотивации, как фактор конкурентоспособности предприятия.
Цель работы	Изучение системы стимулирования персонала АО «ССК» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.
В процессе исследования проводились	Исследование теоретико-методологических основ мотивации персонала/конкурентоспособности предприятия, изучение первоначальных, содержательных и процессуальных теорий мотивации, оценка системы мотивации на российских и зарубежных предприятиях, анализ системы стимулирования в АО «ССК», особенности системы оплаты труда и выявление ее недостатков, анализ организации работы с молодыми специалистами, анализ экономических результатов компании, расчет основных показателей эффективности мотивационной системы.
В результате исследования	Разработаны рекомендации по модернизации системы мотивации персонала для повышения конкурентоспособности АО «ССК»
Степень внедрения	Разработанные рекомендации и выводы настоящей бакалаврской работы направлены на рассмотрение заместителю директора по персоналу АО «ССК».
Область применения	Результаты исследования могут применяться руководителями, специалистами кадровых служб, отделов организации труда и мотивации персонала.
Экономическая эффективность / значимость работы	Заключается в том, что грамотно выстроенная система стимулирования повысит конкурентоспособность предприятия.

Определения, обозначения, сокращения

АО – Акционерное общество

ТФ – Томский филиал

ССК – Сибирская Сервисная Компания

КСО – Корпоративная социальная ответственность

Оглавление

Реферат	6
Определения, обозначения, сокращения	7
Введение	9
1 Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория.....	12
1.1 Исследование теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия и ее факторов.....	12
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность	15
2 Мотивация труда в компании: сущность и ее значение в современных условиях.....	19
2.1 Исследование теоретических аспектов мотивации труда персонала	19
2.2 Составляющие системы мотивации на отечественных предприятиях.....	32
2.3 Анализ зарубежного опыта мотивации персонала компании.....	34
3 Анализ системы мотивации труда АО «Сибирская Сервисная Компания»	40
3.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации	40
3.2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия АО «ССК».....	51
3.3 Основные пути совершенствования мотивации работников АО «ССК»..	65
4 Социальная ответственность	71
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	71
4.2 Анализ эффективности программы КСО в ТФ АО «ССК»	75
4.3 Затраты на проведение программ КСО	77
4.4 Оценка эффективности программ КСО и выработка рекомендаций	78
Заключение	79
Список использованных источников	81
Приложение А Организационная структура	85
Приложение Б Бухгалтерский баланс	86
Приложение В Грейдовая система АО «ССК».....	88
Приложение Г Пример оценки по факторам от PwC	89

Введение

Повышение качества людских ресурсов и эффективность их использования – одно из необходимых условий для существования российских предприятий. Об этом факте говорят результаты деятельности и многолетний опыт многих фирм.

В современном мире, чтобы мобилизовался кадровый потенциал и помог организации занять достойное место среди конкурентов, необходима разработанная мотивационная система. Это объясняется тем, что сегодня работники заинтересованы в повышении организационной конкурентоспособности в той степени, в какой они находят в ней возможность для повышения индивидуальной конкурентоспособности. Правильный подход к созданию мотивационной системы приведет к росту производительности труда, следствием чего будет являться рост прибыли и снижение себестоимости, что в конечном итоге и приведет к повышению конкурентоспособности самого предприятия.

С каждым годом интерес к вопросу «мотивирования» растет, проводятся исследования на тему взаимосвязи мотивации и результатов труда, стимулирования в современных условиях. Происходит освоение эффективности управления человеческими ресурсами еще и потому, что Россия слабо осведомлена в этом направлении. Во время крепостного строя «оплачиваемый труд» практически не существовал, а начал развиваться лишь с приходом советской власти. Но и там преобладала в основном нематериальная мотивация. Люди должны были выполнять работу хорошо по умолчанию. Если этого не происходило, начинались разговоры о низкой квалификации и профессиональной непригодности. Тот факт, что все люди разные, и к ним требуется искать подход, мало кого волновал. После 90-х стали пробовать комбинировать разные виды мотиваций, однако до сих пор предприниматели разных уровней в России используют системы, которые

носят «интуитивный характер», не имеющие должного теоретического обоснования [1].

Современные условия рынка принуждают работодателей разрабатывать такие системы, которые позволяли бы получить максимальную отдачу от работников. Этим и объясняется актуальность темы исследования: «Мотивация как фактор конкурентоспособности современных компаний».

Объектом исследования является сложившаяся в АО «ССК» система мотивации и стимулирования персонала.

Предмет исследования – процесс управления мотивацией персонала в данной организации.

Цель исследования заключается в анализе существующей системы мотивации персонала на примере АО «Сибирская Сервисная компания» и разработке путей ее совершенствования, с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

В соответствии с целью были определены и решены следующие задачи:

- изучены теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия;
- рассмотрены факторы конкурентоспособности предприятия, где кадровый потенциал является одним из основных;
- рассмотрены основные теории и системы мотивации персонала;
- проанализирована система мотивации АО «ССК»;
- разработаны рекомендации по разработке программы совершенствования системы мотивации персонала АО «ССК», с целью повышения конкурентоспособности.

При выполнении работы были изучены научные работы таких авторов, как: М. Портер, Ф. Тейлор, Д. Макгрегор, В. Оучи, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг и др.

Работа состоит из 4 глав, введения, заключения, списка используемой литературы и приложений. Практическая часть работы выполнена на материалах АО "ССК". Первая и вторая глава – теоретические, они определяют основные теоретические аспекты конкурентоспособности и мотивации. Третья и четвертая глава выполнены с использованием практических материалов. В третьей главе рассмотрено состояние мотивации в АО "ССК", в частности дана общая характеристика предприятия, проанализирована его финансово-хозяйственная деятельность, а также система трудовой мотивации и стимулирования труда. В четвертой главе освещены основные рекомендации по совершенствованию системы мотивации с целью повышения конкурентоспособности АО "ССК".

1 Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория

1.1 Исследование теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия и ее факторов

Теоретические основы конкуренции начали закладываться еще во время докапиталистических формаций, но более целостные положения о конкурентной борьбе и ее движущих силах возникли лишь в 18 веке. Однако на сегодняшний день не существует единого понятия «конкурентоспособность» [2].

Теории конкурентоспособности фирмы и ее конкурентные преимущества были описаны в трудах многих авторов, именно поэтому существует большое количество определений. У отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента и экономики постоянно возникают разногласия насчет трактования данного термина. Это объясняется двумя причинами:

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

Таблица 1 – Трактовки понятия "конкурентоспособность организации"

Автор	Определение
М. Портер	Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений [3].
М. Макдоналд Я. Данбар	Конкурентоспособность компании – это мера реальной силы организации в каждом сегменте, объективная оценка способности компании удовлетворить потребности каждого сегмента в сравнении с конкурентами [4].

Ф. Котлер Р. Бергер Н. Бикхоф	Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, а ключевая компетенция организации – компетенция, обеспечивающая конкурентное преимущество [5].
М. Х. Мескон	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику приспособления к условиям рыночной конкуренции [6].
Ж. Ламбен	Конкурентоспособность фирмы – ее способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты [7].
Т. Конно	Конкурентоспособность предприятия – совокупность характеристик, включающих в себя: захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели [8].
Й. Шумпетер П. Ромер	Конкурентоспособность – это способность к созданию новых технологии, новых рынков и идей [9].

В Таблице 1 приведены различные интерпретации зарубежных исследователей. Российский профессор Яшин Николай Сергеевич представляет конкурентоспособность предприятия, как возможность и динамику приспособления его к условиям рыночной конкуренции.

А в одной из первых российских работ (Монография Г. Долинского и И. Соловьева) понятие конкурентоспособности сопоставляется с такой технико-экономической категорией, как качество продукции.

И.А. Спиридонов представляет «конкурентоспособность», как способность компании в рыночных условиях вести дела прибыльно, правда прибыльность обеспечивается за счет рационального использования

научных, технологических, организационных, экономических и других средств ведения бизнеса.

По мнению другого автора А.Ю. Юдановой, данное понятие рассматривается узко и характеризуется дешевой или качественной продукцией.

Понятие «конкурентоспособности» очень тесно связано со словосочетанием «конкурентное преимущество». Многие авторы отдают предпочтение кадрам. Так Ф. Хайек и П. Друкер считали, что конкурентное преимущество – это коллектив эффективных руководителей.

Ж. Вальтер, исходя из сложившихся тенденций 20-го века, рассматривал конкурентное преимущество, как интеллектуальный потенциал предприятия.

Ученые Ж. Ламбен и М. Портер основным конкурентным преимуществом считали более эффективное использование имеющихся ресурсов. П. Хейне, дополнял их, утверждая, что такие ресурсы должны быть редкими. А. Ойхер, спустя долгое время согласился с ними [10].

Множественность толкований понятий «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» привело к тому, что методика оценки конкурентоспособности у каждого автора своя. В настоящее время все методы оценки разбили на 4 группы:

- оценка конкурентоспособности матричным методом;
- метод, основанный на теории эффективной конкуренции;
- метод, основанный на оценке конкурентоспособности продукции;
- комплексные методы.

В первую очередь оценка конкурентоспособности нужна в целях разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности [11].

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность

Конкурентоспособность представляет собой открытую социально-экономическую систему, которая зависит от множества факторов. Самой важной задачей исследования данной категории является выявление факторов, определение степени их влияния, установление способов их учета и использование с целью улучшения своей конкурентной позиции.

Факторы – это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Факторы конкурентоспособности – это явления или процессы финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которые вызывают изменение величины затрат на производство и реализации продукции, и как результат – изменение конкурентоспособности.

Особый вклад в развитие теории конкуренции вложил Майкл Портер. Традиционно в экономической теории выделяют 3 фактора: труд, земля и капитал, но М. Портер выделяет 5 факторов, которые представлены ниже на Рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности по М. Портеру

Данные факторы он предлагает делить по специализации и по степени развитости. По второй классификации факторы делятся на основные и развитые. Основные – это конкурентные факторы низкого ранга. Они в основном существуют объективно или для их создания не требуется больших

усилий. К ним относятся природные ресурсы, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила, климатические условия, дебетный капитал. Большое значение они имеют для добывающих отраслей, отраслей, связанных с сельским хозяйством, где практикуется стандартизированная технология. Также они должны быть достаточно качественными, потому что на их базе создают родственные развитые факторы.

Развитые – это те факторы, которые имеют более высокий порядок. Для их создания необходимы значительные по времени вложения капитала и человеческие ресурсы. К ним относятся высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области электронно-вычислительных машин и ПК), современная инфраструктура обмена информацией, также исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными, высокотехнологичными дисциплинами. Данные факторы очень трудно приобрести на мировом рынке, а при их создании необходимым условием являются высокие технологии.

По степени специализации предлагается разделение на общие и специализированные. К общим факторам М. Портер относит систему автомобильных дорог, дебетный капитал, персонал с высшим образованием. Они могут быть использованы в широком спектре отраслей.

Специализированные факторы – это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, другие факторы, применяемые в одной или в ограниченном числе отраслей. Примером на сегодняшний день служит разрабатываемое по контракту специализированное программное обеспечение, а не стандартные пакеты программ общего назначения.

Следует отметить, что эти факторы связаны с использованием такого подвижного вида капитала, как венчурный капитал.

Общие факторы, как правило, дают конкурентные преимущества ограниченного характера, они имеются в значительном количестве стран.

Специализированные же факторы, это те, которые основываются на общих, образуют более солидную, долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности. Финансирование создания этих факторов более целенаправленное и часто более рискованное, что, однако, не означает отказа от участия в таком финансировании государства [12].

Из сказанного выше можно сделать вывод, что в наибольшей степени возможно повысить конкурентоспособность предприятия при наличии у него развитых и специализированных факторов. От их наличия и качества зависит уровень конкурентного преимущества и возможности его усиления.

Некоторые авторы, тот же М. Портер и Р.А. Фатхудинов делят факторы на внутренние и внешние [13,14].

Внутренние – это объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности.

Внешние – те, которые позволяют организации создавать особенную продукцию или услугу, которая будет по ценовым и не ценовым характеристикам привлекательна.

Томсон А.А. и Стрикленд Дж. А. рассматривают внутренние факторы конкурентоспособности и выделяют следующие группы:

- технологические;
- производственные;
- маркетинговые;
- квалификационные;
- распределительные;
- организационные. [15]

В.Б. Малицкая и Е.Л. Смольянова предлагают классификацию внешних факторов обеспечения конкурентоспособности делить в зависимости от степени возможного влияния на них со стороны государства и предпринимателей. Так внешние факторы делятся на частично

контролируемые государством (мега уровень), контролируемые государством, частично контролируемые предприятием (макроуровень) и контролируемые предприятием (микроуровень).

В факторы, контролируемые предприятием входит уровень обслуживания, ассортимент, уровень качества, уровень цен, стабильность деятельности компании, управление персоналом, уровень технологий [16].

Из анализа различных теорий, можно сделать вывод, что вопроса о том, влияет ли эффективность кадровых ресурсов на конкурентоспособность не возникает ни у практиков, ни у научных деятелей. Однако, для того, чтобы определить, какое место занимает компания среди отдельных организаций, стоит проводить комплексную оценку конкурентоспособности включая разные аспекты деятельности предприятия.

2 Мотивация труда в компании: сущность и ее значение в современных условиях

2.1 Исследование теоретических аспектов мотивации труда персонала

В современном мире, в связи с обострением конкуренции, для того, чтобы компания была успешна и прибыльна, каждое предприятие старается повысить заинтересованность сотрудников в профессиональной деятельности.

Понятие «мотивация», как и понятие «конкурентоспособность» можно трактовать по-разному. Позиции справочных изданий, российских и зарубежных исследователей несколько отличаются друг от друга. Однако никто не оспаривает, что мотивация – это процесс побуждения к деятельности человека при воздействии внутриличностных и внешних факторов, которые направлены на достижение личных и общих целей [17].

К внутреннему побудителю относится мотив, к внешнему – стимул. Например, получение заработной платы – стимул, а мотивом будет являться удовлетворение своих потребностей.

Трудовую мотивацию можно представить, как тесную взаимосвязь управленческих и индивидуально-психологических характеристик. Экономист С.А. Шапиро утверждает, что трудовая мотивация – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [18].

Проявляется трудовая мотивация в трех состояниях - ключевых индикаторах:

- 1) удовлетворенность работой;

- 2) заинтересованность в конечных работах;
- 3) степень приверженности сотрудника, степень его преданности целям компании.

Классификацию мотиваций по следующим видам, можно увидеть в Таблице 2.

Таблица 2 – Виды мотиваций

По источникам возникновения мотивов	Внутренняя	Мотивация связанная с самим содержанием деятельности
	Внешняя	Побуждение или принуждение внешними обстоятельствами и стимулами
По направленности на достижение целей	Положительная	Основана на положительных стимулах
	Отрицательная	Основана на материальных и моральных наказаниях
По используемым способам	Нормативная	Основана на побуждении к действиям путем психологического воздействия и внушения
	Принудительная	Основана на использовании власти и угроз в сторону сотрудника, при невыполнении им требований
	Стимулирование	Основана на целенаправленное воздействие не на личность, а на условия его жизнедеятельности
В зависимости от основных групп потребностей	Материальная	Направлена на стремление увеличить свое благосостояние, качество жизни
	Трудовая	Направлена на побуждение к труду с помощью комплекса внутренних и внешних факторов
	Статусная	Связана с получением высокого статуса или более престижной должности

Трудовая мотивация в свою очередь делится на материальную и нематериальную. В России преимущественно преобладает материальная мотивация, что не всегда оправдано. Это связано скорее всего с низким качеством жизни в стране, поэтому работники любят больше денежные поощрения и возможность распоряжаться ими самостоятельно.

Нематериальная мотивация при правильной стратегии может занимать очень важное место в структуре организации. В отличие от денежной мотивации, нематериальная не разъединяет коллектив, а объединяет. При регулярном проведении тренингов, корпоративных мероприятий, совещаний, работники приобщаются к общему делу и чувствуют свою «значимость».

Для грамотного воздействия на сотрудников написано множество статей, работ, получивших признание. На сегодняшний день все существующие теории условно делятся на три группы:

- 1) первоначальные;
- 2) содержательные;
- 3) процессуальные [19].

Первоначальные теории мотивации базировались на опыте предшественников, применяя стандартные стимулы принуждения, материального и морального поощрения. Наиболее известным методом являлся «кнут и пряник». В основе первоначальных теорий лежат теории Х, Y, Z.

Теория «Х» была создана Ф. Тейлором. Автор допускал, что большинство сотрудников способно работать только при жестком контроле и принуждении. Считалось, что люди питают нелюбовь к работе с самого рождения, к тому же они желают находиться в безопасной ситуации и не затрачивать массу усилий на работу. По своей природе человек – инертен, для таких сотрудников идеально подходит применение конвейерного метода организации работы при четком нормировании труда. Отличным примером

данной системы является завод Генри Форда, где сотрудники работали так быстро, как им диктовало оборудование, и был применен тоталитарный надзор [20].

Данная теория была развита и дополнена Дугласом МакГрегором, именно он и добавил к ней теорию «Y». Он представлял работников демократичного предприятия, как людей, приобщенных к организационным целям. В основе теории лежат следующие положения:

- нежелание работать, не является наследственностью, а является реакцией на предложенные условия труда;
- физические и моральные усилия на работе естественны и утомляют точно также, как отдых или игра;
- в благоприятных условиях человек стремится к ответственности;
- работники способны к творческим решениям, но используют эти способности частично.

Подобный метод приемлем в современном мире и наиболее подходит к рыночным условиям хозяйствования [21].

Третья теория «Z» была предложена значительно позже, чем две предыдущие, в 80-х гг. Ее основателем стал В. Оучи. Главной отличительной чертой является обоснование принципов коллективной мотивации на длительную перспективу. Согласно теории, на мотивацию сотрудников влияют ценности организации. Цели сотрудников должны совпадать с целями организации. Примером такого принципа организации труда являются японские компании.

Основными принципами теории «Z» являются:

- групповое принятие решений;
- ответственность за результат своего дела несет каждый в отдельности;
- медленное продвижение по карьерной лестнице;

– стимулы побуждения к труду для работников, описываемых теорией «Z», эффективны в такой последовательности: материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение, принуждение;

– постоянное перемещение людей с одного рабочего места на другое, с целью ознакомления с производством;

– неформальный контроль за итогами труда [22].

Таким образом, работники, описываемые теориями «X, Z, Y» образуют различные группы людей, которые предпочитают разные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На практике руководители для эффективной мотивационной системы должны определять удельный вес сотрудников конкретного типа и применять ту или иную концепцию.

Содержательные теории мотивации включают в себя научные работы А.Маслоу, К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга. Они оценивают факторы, которые влияют на мотивацию персонала. Каждый автор старался определить приоритеты потребностей, как основную силу, побуждающую к действиям.

Основополагающей теорией является работа Абрахама Маслоу представленная на Рисунке 2. Он создал известную пирамиду ценностей, базирующуюся на 5 потребностях, разделив их на первичные и вторичные [23].



Рисунок 2 – Пирамида Маслоу

Как интерпретировать данную схему под организацию и ее сотрудников?

Без удовлетворения базовых потребностей человек не сможет существовать и, следовательно, полноценно развиваться. С точки зрения мотивации труда базовые ценности— это материальное стимулирование (за счет которого обеспечивается существование индивида). Это означает, что при выборе работы сотрудник в первую очередь будет ориентироваться на первые пункты графика. В данном случае к физиологическим потребностям будет относиться получение стабильной заработной платы (для покупки необходимых товаров и еды) и другие денежные вознаграждения, также условия работы (режим сна, соблюдение санитарных правил).

Потребность в безопасности включает в себя пенсионное и социальное обеспечение, что дает уверенность в будущем. Это может быть гарантия в стабильности и надежности работы, социальные гарантии, страхование жизни, пенсионное и медицинское страхование.

Второстепенные потребности являются социальными. Для того, чтобы удовлетворить группу «потребность в принадлежности к социальной группе» необходимо проводить ряд мероприятий:

1. организация коллективных мероприятий (празднование знаменательных праздников, выезды на природу);
2. создание внутрикорпоративной культуры;
3. совместное участие в спортивных и других состязаниях;
4. проведение совещаний и другие.

Потребности в уважении и признании обычно присутствуют у менеджмента компании, кому очень важен статус. Маслоу делит эту группу на две части. В первой части самоутверждение ассоциируется со словом «достижение». Это стремления человека, которые позволяют себе и другим доказать свою силу, влияние и достаточность. Вторая часть связана с «престижем». Мотивация и личность связаны с ценными вещами, которые позволяют обеспечить хорошую репутацию и общественный авторитет.

Пятая ступень «потребность в самовыражении» создана для тех, кто нуждается в чем-то высоком. Считается, что чем больше развит интеллект, тем более серьезны потребности на вершине.

Несмотря на то, что график очень структурированный, сама система заранее убыточна (на практике не реализуема). В мире все знают известную «пирамиду Маслоу» и насчитывается множество попыток применения ее в реальной жизни, но ни одна не увенчалась успехом. Это связано с тем, что следующая ступень имеет право на удовлетворение только тогда, когда полностью удовлетворена предыдущая. В силу уникальности и индивидуальности человека, имеет место быть перераспределение ценностей. Так для кого-то потребность в общении с коллективом может быть важнее, чем его признание.

К. Альдерфер в целом солидарен с теорией Маслоу, но оставил за собой право модернизировать ее. Он создал всего три группы потребностей, отсюда и название ERG (Рисунок 3), что означает потребность к существованию, потребность в связи и потребность роста [24].

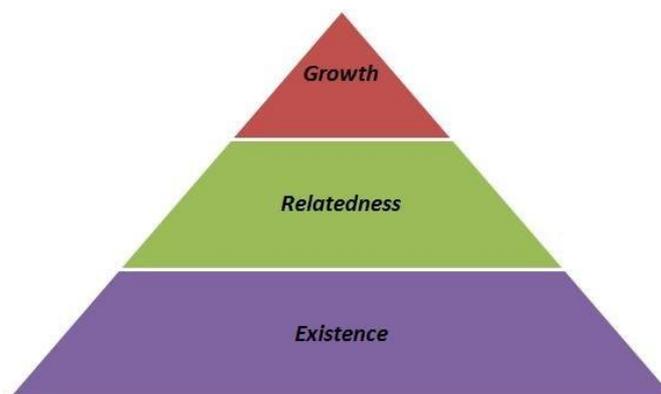


Рисунок 3 – Пирамида К. Альдерфера

К потребности существования относятся физиологические потребности и потребности в безопасности. Потребности в связи связаны с социальной природой человека. Сюда относимы стремление человека занимать какое-либо положение в мире, потребность в самореализации, признании, наличии подчинённых или начальников, врагов, друзей, коллег, возможность иметь семью и быть её частью. К потребностям роста относятся

потребности человека, связанные с его стремлением развиваться и личностно расти.

Теория Альдерфера схожа с теорией Маслоу тем, что обе располагают потребности в иерархичном порядке, но следует одно отличие – это движение потребностей. Если в пирамиде Маслоу движение может происходить лишь сверху вниз, то Альдерфер настаивает, что в его модели движение осуществляется в обе стороны. Движение вверх осуществляется, когда не удовлетворены потребности низшей ступени, а вниз, когда не удовлетворены потребности высшей ступени. Исходя из ERG теории, если человек не может удовлетворить какую-то потребность, у него резко активизируется желание в удовлетворении другой, так он, например, переносит свое пристальное внимание с потребности в личностном росте на потребность связи [25].

Заслуженное внимание к себе обратила теория приобретенных потребностей Д. Маккеланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Потребность во власти выражается в стремлении воздействовать на других. В пирамиде Маслоу данная потребность располагается между потребностями в уважении и самовыражении.

Потребность в успехе в пирамиде Маслоу находится там, где и потребность во власти. Данная потребность удовлетворяется, когда процесс работы доведен до успешного завершения, а не в период, когда провозглашается успех человека, подтверждая его статус. Таким образом, руководителю требуется мотивировать подчиненного с потребностью успеха. Необходимо ставить перед ним задачи с умеренной степенью риска и регулярно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Желание получить признание (потребность к причастности) зависит от выстраивания процесса работы в атмосфере взаимопомощи и общности интересов [26].

В отличие от пирамиды Маслоу в данной теории нет иерархичности и могут иметь различную степень проявления. Хочется отметить, что это одна из немногих теорий, которая используется в реальной жизни. Для диагностики актуализированной потребности используется эмпирическая апробация теории (на основе тестов ТАТ).

Следующая теория, созданная в конце 1950-х годов Фредериком Герцбергом, связана с выяснением оснований удовлетворенности и неудовлетворенности человека деятельностью. Ф. Герцберг возглавлял группу исследователей, которая опросила 200 работников одной лакокрасочной крупной фирмы. В ходе исследования, опрашиваемые должны были подробно описать, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо и особенно плохо.

Результаты ответов разделили на «факторы условий труда» (гигиенические факторы) и «мотивирующие факторы». Принцип теории схож с воззрениями Маккеланда и Маслоу. Выделенные факторы удовлетворенности работой примерно соответствуют потребностям высших уровней. Но в отличие от коллег Герцберг подразделяет факторы по степени влияния деля их на две группы (Рисунок 4).

Понятие «гигиенические факторы» было заимствовано из медицинской терминологии. Его он связывал с факторами здоровья. Данная группа создает благоприятные условия для работы, но не нацелена на достижение высоких результатов в труде.

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Рисунок 4 – Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Гигиенические факторы приводят к такому состоянию индивидуума, когда нет удовлетворения и неудовлетворенности. Положительные гигиенические факторы являются чем-то разумеющимся и обыденным. Отрицательные гигиенические факторы способны привести к полной неудовлетворенности.

Герцберг доказал, что компании использующие лишь материальную мотивацию, например, повышение заработной платы, потерпят неудачу. Т.к. привыкнув к новому уровню заработной платы, данный фактор плавно перейдет из мотивирующих в гигиенические [27].

Такое может произойти и с нематериальной мотивацией, если она станет циклична и регулярна. Необходимость чередовать поощрения является основой этой теории. Если этого не будет происходить, сотрудники начнут принимать поощрение, как должное.

Вторая группа «мотивирующие факторы» соответствует высшим потребностям и нацелена на высокие результаты.

Представленные факторы очень тесно взаимодействуют друг с другом. Если гигиенические факторы выражены слабо, то ослабевает и трудовая мотивация, и наоборот.

Все содержательные теории мотивации отдают предпочтение анализу факторов, лежащих в основе мотивации и практически не уделяют самому процессу. Также все теории за исключением теории Макклелланда, не учитывают личностные характеристики и индивидуальные аспекты поведения людей. Поэтому данный пробел устранили авторы личностных теорий мотивации гурда.

В отличии от содержательных теорий процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но еще и мыслительным процессом. Данные теории направлены на анализ распределения усилий для достижения целей и выбор поведения при этом. Основные процессуальные теории мотивации, известные современности:

- теория ожидания Врума;
- теория справедливости Адамса;
- модель мотивации Портера – Лоулера [28].

Теория мотивации Врума относится к числу самых популярных в зарубежном менеджменте. Суть в том, что он показал не саму машину и ее структуру, а то, что приводит машину в действие. Это сравнимо с тем, как человек в конкретной жизненной ситуации принимает решение, влияющее на последующее поведение.

Согласно В. Вруму мотивация рассматривается как процесс управления выбором, то есть, по его мнению, люди постоянно находятся в состоянии мотивации. В пример он приводит поступление в университет и получение диплома для трудоустройства на высокооплачиваемую работу в будущем.

Он выделяет 3 фактора влияющих на мотивацию, представленные на Рисунке 5. Данная формула подчиняется математическим законам, и чем выше его значение, тем больше результат, то есть мотивация.



Рисунок 5 – Теория ожиданий Врума

Т.к. формула основана на желании и вознаграждении, то предполагается, что значение будет расти при увеличении наград (благ), которые приносят высокую ценность сотруднику. Для этого менеджерам необходимо проводить дополнительный анализ, чтобы узнать, какие блага они хотят получать в качестве вознаграждения [29].

Теория справедливости Д. С. Адамса была предложена в 1963 году (Рисунок 6). По другому ее называют теория «равенства». Теория базируется на субъективном соотношении затраченных усилий и полученными вознаграждениями.



Рисунок 6 – Теория равенства Адамса

Более того, люди постоянно сравнивают вознаграждения с теми, кто выполнял аналогичную работу. Если вознаграждение у другого сотрудника больше, то возникает дискомфорт и ощущение несправедливости, что очень сильно отражается на желании продолжать работу. Наблюдая за дисбалансом, работники стремятся снизить объем прикладываемых усилий [30].

Вывод из теории таков: Пока люди не начнут думать, что их вознаграждение справедливо, они будут снижать интенсивность труда до тех пор, пока не покинут свое должностное место, уйдя к конкурентам. Неблагоприятные исходы могут избежать руководители, объясняя сотрудникам причины разниц в получаемых вознаграждениях.

Следующая процессуальная теория была предложена Л. Портером и Э. Лоулером (Рисунок 7). Ее задачей было усилить мотивацию в работе и

бытовой жизни. Теория является комплексной и совмещает в себе теорию ожиданий и справедливости.

В модели представлены 5 переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие роли;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.



Рисунок 7 – Теория Л. Портера и Э. Лоулера

Степень затраченных усилий коррелирует с ценностью вознаграждения. Другими словами, человек может удовлетворить свои потребности путем получения вознаграждения за те результаты, которые он достиг. Стоит отметить, что во время достижения результативности, человек может получить, как внешние, так внутренние вознаграждения. В качестве внутренних может являться уверенность в себе и своих силах, самоуважение, уважение со стороны и другое. К внешним относят карьерный рост, премию, прибавку к заработной плате, одобрения начальства.

В свою очередь достигаемые результаты зависят от трех других переменных – затраченных усилий, особенностей личности и способностей, а также от осознания в процессе производства своей роли [31].

Исходя из положений теории можно сделать вывод, что к удовлетворению ведет результативный труд. Этот вывод можно ставить в противовес всем существующим теориям и практикам, т.к. ранее считалось, что чем больше человек доволен, тем результативнее и эффективнее он работает. Данная теория отрицает существующий факт и говорит: «к удовлетворению приводит само чувство выполненной работы, которое и повышает результативность».

Также для установления взаимосвязи заработной платы и результатов трудовой деятельности Лоулер предложил делить заработную плату на 3 части – оклад, оплата за выслугу лет и переменная часть (определяющаяся результатами).

Так получается, что зарплата ставится в зависимость от результатов труда. Из этого исходит, то, что существенные изменения в зарплате могут произойти только за счет повышения производительности. Выходит, что к удовлетворению ведет результативный труд, а не наоборот.

Видно, что комплексная теория мотивации имеет под собой серьезные основания, на ее принципах работают сейчас множество сотрудников.

2.2 Составляющие системы мотивации на отечественных предприятиях

Как и любая другая страна, Россия имеет ряд своих особенностей в области управления персоналом, однако четкой модели стимулирования труда, которой бы придерживалось большинство компаний не существует. Многие организации заимствуют опыт у зарубежных стран, адаптируя его под себя.

На российских предприятиях в большинстве своем применима система мотивации, напрямую связанная с системой оплаты труда. В соответствии с законом оклад зависит от квалификации работника и сложности, количества и условий выполняемой работы. К тому же

переменная часть может включать в себя компенсационные и стимулирующие выплаты (доплаты, надбавки, премии). К компенсационным выплатам относятся надбавки за сложные условия труда (связанные с климатическими условиями или по вредности).

В соответствии с трудовым кодексом Российской Федерации на российских предприятиях могут применяться тарифные, бестарифные и смешанные системы оплаты труда. Система оплаты труда выбирается исходя из специфики деятельности и вызывает у сотрудников большой интерес. Связано это с тем, что зачастую на производстве низкая заработная плата.

По результатам опроса из 120 человек, 109 опрошенных в качестве мотивирующих факторов выбирают высокий уровень заработной платы, на втором месте возможность профессионального роста – 64 человека (53,8%) и интересная работа, связанная с хобби – 49 человек (41,2%). Самое низкое количество голосов получили – возможность управлять людьми и высокий уровень ответственности. Это свидетельствует о том, что системе присущ «коллективизм» или «отсутствие индивидуализма».

Из способов мотивации на российских предприятиях чаще всего используются доплаты (количество проголосовавших – 64,7%). Это подтверждает тот факт, что материальная мотивация занимает главенствующее место среди всех остальных видов мотивации. На обучение и страхование сотрудников, руководители также не жалеют средств. 9 человек из 120 отметили, что в их организации отсутствуют какие-либо способы поощрения.

Мышление русского человека «аттрактивно», т.е. неординарно и не предсказуемо. Неоднозначное сложное мышление каждого россиянина не позволяет определить единого портрета сотрудника, преобладающего в стране. Поэтому выделяют 5 образов:

1. Инструментально-мотивированный сотрудник. Замотивировать можно исключительно материальными благами, в большинстве случаев

денежными вознаграждениями. Желание работать у таких сотрудников растет пропорционально деньгам.

2. Профессионал. Стремиться работать за счет содержания труда. Они стремятся к самореализации, продвижению по карьерной лестнице. Для данной категории лиц хорошо подойдет нематериальная мотивация.

3. Патриот. Небольшое количество работников осталось еще с советского времени. Мотивом работников является построение общества, где все работают на общее благо.

4. Хозяин. Потребности не ограничены, возможно стимулировать различными видами материальной мотивации, его основной целью является приумножение своих благ.

5. Люмпенизированный работник. Обостренное чувство несправедливости, стремится к коллективизму и уравнием благ [32].

В повседневной жизни можно встретить разные типы представленных работников, но преобладающим типом является «инструментальный» и «хозяин». Реже встречаются «люмпенизированные» и «профессионалы» в силу того, что большинство россиян все-таки откликаются на денежное стимулирование, что обусловлено экономической нестабильностью России.

2.3 Анализ зарубежного опыта мотивации персонала компании

Так как отечественная модель является малоэффективной, есть необходимость рассмотреть страны, которые имеют достаточно большой опыт в этом направлении. Это те страны, которые разрабатывают и успешно внедряют систему стимулирования на своих предприятиях. Разумеется, слепое копирование моделей определенной страны не уместно и в 100% случае не подойдет в связи с менталитетом русского человека, но каждый подход можно скорректировать и подвести под условия России. Для этого стоит сконцентрировать свое внимание на особенностях систем.

Из всего разнообразия систем самыми характерными и яркими примерами являются японская, американская, французская, английская, немецкая и шведская модели.

Японская экономика характеризуется опережением роста производительности труда по отношению к росту заработной платы и уровня жизни. В стране восходящего солнца мотивационная система очень гибкая. Существование такой модели подойдет только для тех, у кого остро выражено чувство гражданской ответственности и готовность пойти на личные жертвы, ради благосостояния.

Еще со времен феодализма сохранилась формулировка, где описано, что японец, во-первых, служит стране, во-вторых – работодателю, в-третьих – семье и лишь потом можно думать о себе.

Оплата труда делится на 2 группы – стандартные и синтезированные системы. В стандартную систему входит оплата за труд по трем факторам, это – профессиональное мастерство, стаж и возраст. В зависимости от этих факторов формируется сумма выплат по тарифной сетке.

В синтезированной системе участвуют 4 фактора, 4-ым становится результат труда. Возраст и стаж служат константой, а профессиональный разряд и результативность труда переменной. Отсюда и высокий рост производительности труда в Японии. Так как автоматического увеличения заработной платы за счет профессионального разряда невозможно, то люди стремятся увеличить свой доход за счет достижения высокого результата, следовательно, производительности труда.

Принципы японской модели чужды советскому человеку, т.к. здесь превалирует отсутствие вертикального движения в компании, без соответствующего стажа. Более того, новое место обнуляет все старые заслуги, а руководящую должность новичку получить просто невозможно.

Основными характеристиками модели являются:

- группа важнее личности;
- пожизненный найм;

- отсутствие премий;
- жесткая зависимость оплаты от результатов труда.

Следующая рассматриваемая модель – американская. Подход совершенно отличается от японской системы. Успехи американцев обусловлены ориентированностью на индивидуальную удачу и достижение высокого благосостояния.

Многие страны берут успех США за основу, впервые понятие «человеческие ресурсы» и «корпоративная этика» исходила именно от них. При этом они стали первые вводить методы нематериальной мотивации в виде бесплатных обедов, совместных поездок, курсов по повышению квалификации, оплаты медицинской страховки и др. В стране идут целые конкурсы между компаниями, предлагающие нестандартные методы стимулирования. Например, в корпорации IBM и AT&T работают исключительно люди до 40 лет с подрастающими детьми. Администрация в компании позволяет работать по гибкому графику, организует корпоративные ясли и сады, предлагает помощь по подбору нянь и помощников по дому [33].

С материальным поощрением проблем не возникает, в Соединенных Штатах Америки преобладает сдельно-премиальная система оплаты труда, т.е. почасовая оплата плюс различные модификации премий. В современной Америке используется система Скэнлона и Раккера. По Скэнлону в стоимость объема продукции закладывают долю заработной платы по плану, если она оказывается меньше по факту, то сумму экономии распределяют между компаний и сотрудниками в соотношении 25:75%. Часть, которая достается сотрудникам делится пополам, одна уходит в резерв, вторая распределяется между сотрудниками в зависимости от вклада в деятельность.

Вторая схема премирования по Раккеру заключается в получении премии за увеличение чистой продукции.

Помимо существующих систем, впервые в США ввели бальную систему премирования по количеству освоенных профессий. При

установлении заработной платы учитывают освоенные единицы квалификации. Это стимулирует сотрудников постоянно быть «студентами» и увеличивать свои компетенции.

Французская система мотивации сводится к лояльному налогообложению и здоровой свободной конкуренции. В отличие от японцев, французы отрицательно относятся к сверхурочной работе и более того, их рабочий день сокращен, в отличие от ряда стран, в день они работают по 5 часов, в общей сложности 35 часов в неделю.

Способом нематериальной мотивации во Франции выступает возможность гибкой и удаленной работы, которая дает преимущество отсутствовать в офисе. Не все, но некоторые компании предоставляют такие привилегии, как помощь в погашении кредитов, обед за счет компании, оплата медицинской страховки.

Система оплаты труда включает два направления, это индексация зарплат и индивидуализация оплаты труда. Индексация представляет собой корректировку зарплаты в зависимости от изменения среднего уровня цен. Данная идея закреплена в коллективных договорах и не может быть изменена, за этим строго следят профсоюзы.

Индивидуализация оплаты труда – это выплаты связанные с учетом образования, уровня мобильности, качества работы и квалификации сотрудника. Выплаты происходят по трем схемам:

1) «Вилка должностных окладов» предполагает влияния трех факторов на зарплату – это количество отработанного времени, участие в жизни компании и личная эффективность труда сотрудника.

2) Четкий оклад + премия (в зависимости от результатов труда)

3) Участие в распределении прибыли, покупка акций и других ценных бумаг

Плюсом французской модели является «саморегулирование» сотрудника по поводу заработной платы, т.к. данные о финансовом

положении компании открыты и за счет этого, все сотрудники знают, на какую часть прибыли они могут претендовать.

В Великобритании существуют две системы труда (денежная и акционерная), предполагающие оплату в виде акций. К тому же существует колеблющаяся заработная плата, которая полностью связана с прибылью фирмы. Если прибыль растет, то и заработная плата соответственно. Участвуют в прибыли только по коллективному или индивидуальному соглашению, где к установленной заработной плате регулярно выплачивается доля от прибыли.

У англичан популярно принимать трудовое долевое участие и долевое участие в капитале. При долевом участии в капитале требуется покупка акций и облигаций компании с использованием указанных средств на покупку основных фондов или оборотного капитала.

Трудовое долевое участие совмещает в себе три выше описанные выплаты. Это основная заработная плата, доля от участия в прибыли по соглашению и доля от прибыли на основе вложенного капитала.

По статистике доход от долевого участия в Великобритании составляет от 3 до 10% от базового оклада.

Следующая модель – немецкая. Данная модель несколько схожа с японской. Сотрудники не пытаются выделяться, а пытаются просто сделать свою работу на «хорошо». Оплата труда – фиксированная, если сотрудник отличился, его доход в следующем году увеличивается на 3%. Немцы за несоблюдение графика терпят огромные издержки, штрафы, вплоть до увольнений. Нарушения происходят крайне редко, потому что при увольнении руководитель способен отказать в написании положительной характеристики, а на другую работу без отзыва с прошлого места работы устроиться практически невозможно. К тому же в компаниях используется учет рабочего времени, перед началом работы нужно нажать кнопку на рабочем столе компьютера, только после этого пойдет отсчет времени.

Последняя из рассматриваемых моделей – шведская. Самая социально-направленная система, где профсоюзы добились сокращения имущественного неравенства. С 50-х годов в Швеции проводится так называемая политика «солидарной заработной платы». Ее основополагающий принцип – это равная оплата за равный труд. Работники разных предприятий одной отрасли с одинаковой квалификацией и выполняющие аналогичное дело, получают одинаковую заработную плату, вне зависимости от результатов труда.

Если, например, 5 организаций – высокорентабельные, 3 – средней рентабельности, а 2 – убыточные, то сотрудники всех 10 организаций получат одинаково.

Профсоюзы запрещают убыточным компаниям снижать зарплату, поэтому перед предпринимателями стоит 2 выхода – модернизировать производство или его ликвидировать.

Приведенный анализ стран показывает, что каждая мотивационная модель индивидуальна и зависит от человеческих ценностей и потребностей, которые определяет политика государства и его экономическое положение. Важно помнить, что нематериальные способы мотивации эффективны только тогда, когда сотрудники полностью удовлетворили материальные потребности [34].

3 Анализ системы мотивации труда АО «Сибирская Сервисная Компания»

3.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

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

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

В компании АО «ССК» семь филиалов в регионах РФ, в которых работают 5 тысяч эффективных и грамотных сотрудников, в год выполняется около 3100 ремонтов скважин в год, задачи и цели поставлены очень точно и вытекают из миссии компании. Сибирская Сервисная Компания, которая была сформирована 19 лет назад, стала преемницей многолетнего опыта и традиций предыдущих поколений буровиков, работавших в Поволжье и Западной Сибири. Бригады и специалисты ССК – многократные призеры конкурсов профессионального мастерства различного уровня, обладатели отраслевых и государственных наград [35].

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

Сегодня ССК работает практически во всех Нефтегазоносных регионах. Уверенность в будущем, надежность в партнерстве и качество в работе, характеризует АО «ССК» как успешную, перспективную и развивающую компанию. ССК ежегодно проводит научно-технические

конференции, где дает развиваться и продвигаться по карьерной лестнице молодым специалистам.

Как было сказано выше существует 7 филиалов и все они специализируются в своем направлении. Томский филиал занимается бурением поисковых и разведочных скважин.

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

Руководство компании берет на себя обязательство следовать Политике в области качества, соблюдать требования системы менеджмента качества, соответствующей международному стандарту и постоянно повышать ее результативность.

Задача: Максимально быстро реагировать на все изменения рынка. ССК внедряет современные методы управления бизнесом, стремится к повышению его конкурентоспособности и укрепляет деловую репутацию, создает новые продукты и идеи, развивает дополнительные сервисы, которые нужны клиентам. основополагающими принципами в работе на протяжении многих лет были и остаются социальная ответственность и забота об окружающей среде.

К партнерам ССК относятся крупные нефтегазовые компании России, такие как ОАО Нефтяная компания «Роснефть», ОАО «Газпром», ОАО «Газпромнефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «НОВАТЭК», МГК «ИТЕРА», ОАО Нефтегазовая компания «Русснефть», ОАО АНК «Башнефть», Иркутская Нефтяная Компания, ОАО «Новосибирскнефтегаз».

Основными конкурентами организации являются СГК-Бурение, ООО «РН-бурение», ООО «БКЕ», ООО «Эриэлл Нефтегазсервис» и другие.

Организационная система АО «ССК» является линейно-функциональной, которая имеет ряд плюсов, например, освобождение

линейных руководителей от решения многих вопросов и построение связей «руководитель – подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю (Приложение А).

Первый отдел в организационной структуре – это сервис строительства скважин и супервайзинга, в который входит три блока – блок по бурению, блок технологического сопровождения и руководство сервиса.

Блоком «руководство сервиса» руководит заместитель директора по строительству скважин и супервайзингу. Именно ему подчиняется заместитель директора по бурению, начальник отдела технологического обеспечения, мастер по сложным работам, главный геолог, начальник службы супервайзинга.

В следующий блок по бурению входят:

- Производственно-технический отдел

Основными задачами отдела является своевременное и качественное решение технических вопросов производства и заданий руководства, разработка плановых графиков на весь цикл строительства скважин, составление документации на вверенные материально-технические ресурсы для обеспечения буровых бригад и составление программ капитальных вложений и инвестиционных проектов. Сокращенное название отдела – ПТО.

- Руководство блока по бурению

Заместитель директора по бурению подчиняется непосредственно заместителю директора по строительству скважин и супервайзингу. Должность введена для того, чтобы была реализована эффективная производственная деятельность филиала по бурению и испытанию скважин с соблюдением единых требований в управлении производством. Для должности обязательно высшее образование по специальности «бурение нефтяных и газовых скважин» (далее обучение и повышение квалификации по направлениям управление персоналом, менеджмент, экономика и финансы, опыт более 5 лет в данной отрасли и на руководящих должностях).

- Служба буровых работ и испытания скважин

Сокращенное название СБРИИС. В его состав входит подразделение по бурению скважин (в том числе буровые бригады), подразделение по испытанию скважин (в том числе бригады по испытанию скважин), группа супервайзинга вышкомонтажных работ, диспетчерская служба по бурению.

Основными функциями службы является осуществление оперативного руководства всеми работами в бурении и испытании скважин, обеспечение выполнения плана, доставка персонала до места работы и обратно, участие в ликвидации аварий и осложнений, координация буровых бригад и др.

Группа супервайзинга вышкомонтажных работ занимается в основном организацией выполнения вышкомонтажных работ, монтажа и демонтажа буровых установок и привышечных сооружений. Также контролирует выполнение графиков вышкомонтажных работ, расходование средств, качество выполняемых работ.

Диспетчерская служба по бурению занимается обеспечением своевременного получения необходимой информации для осуществления оперативного контроля за ходом производства. Осуществляет с использованием коммуникаций и связи оперативное регулирование производственных процессов филиала или его подразделений в соответствии с производственными программами, календарными планами и сменно - суточными заданиями.

Следующий блок – блок технологического сопровождения. В него входят 4 группы.

- Первая из них – геологическая служба, в которой трудится начальник, старший геолог, ведущий геолог и геолог. Они сопровождают процесс бурения, испытания, ликвидации, консервации скважин. Взаимодействуют с подрядными организациями, задействованными в процессе строительства скважин. Если простым языком, то они следят, чтобы процесс работы был выполнен по нормам и стандартам.

- Группу по сложным работам представляет мастер по сложным работам. Он организует работы по предупреждению и ликвидации аварий, брака и осложнений в процессе бурения и испытания скважин. Работает в полях исключительно в экстренных ситуациях и при плановых проверках.

- Отдел технологического обеспечения занимается обеспечением процессов и операций, связанных с качественной и безаварийной проводкой скважин. Именно этот отдел проводит различные тесты, технологические процедуры и операции. Сотрудники отдела сообщают о состоянии буровых на основании данных работы службы супервайзинга бурения.

Второй отдел – это блок по обеспечению производства. В него входят служба логистики и транспортного обеспечения, служба по монтажу, ремонту и обслуживанию оборудования, отдел по работе с имуществом и отдел материально-технического обеспечения.

В состав службы логистики и транспортного обеспечения (СЛиТО) входят:

- цех производственного обеспечения;
- транспортно-диспетчерский отдел;
- отдел по землепользованию.

Обеспечение объектов производства необходимыми транспортными средствами по заявкам служб и подразделений в установленные сроки и в установленном количестве, для реализации производственной программы филиала согласно утвержденным графиком работ – это цель службы логистики и транспортного обеспечения.

Основные задачи подразделений СЛиТО:

- организация работ по мобилизации оборудования и материалов в соответствии с утвержденным графиком ТФ АО «ССК»; обеспечение выполнения плановых заданий по мобилизации оборудования и материалов.

- организация работ по осуществлению постоянного технического контроля за строительством подъездных дорог, площадок под буровые установки, вертолетных площадок, а так же выполнение топографо-

геодезических работ, землеустройства, соблюдение природоохранного законодательства.

– обеспечение своевременного, качественного обслуживания основного производства автотракторной, специальной техникой, водным, авиационным и автотранспортом в соответствии с графиками, планами и договорами.

Отдел по работе с имуществом в основном занят эффективным управлением, контролем над процессом организации и ведением учета имущества филиала. В том числе в задачи отдела входит планирование и контроль имущественных затрат, обеспечение эффективной реализации невостребованного в производстве имущества.

Служба по монтажу, ремонту и обслуживанию оборудования (СМР и ОО) совмещает в себе отдел главного механика, отдел главного энергетика и цех вышкомонтажных работ. Основной целью работы данной службы является совершенствование и оптимизация процессов СМР и ОО, организация эффективного и своевременного обеспечения производственной деятельности Томского филиала при выполнении вышкомонтажных работ, ремонту и обслуживанию оборудования филиала надлежащего качества, оптимизация затрат при выполнении вышкомонтажных работ, ремонту и обслуживанию оборудования.

Материально-технический отдел (МТО) организует эффективное и своевременное обеспечение производственной деятельности филиала материально-техническими ресурсами по оптимальным ценам и надлежащего качества. Также задачами являются разработка методологии, совершенствование и оптимизация процессов материально-технического обеспечения, управление материально-производственными запасами.

Следующий блок (третий) – финансово-экономический. В него входят планово-экономический отдел и финансовый сектор.

Планово-экономический отдел характеризуется сбором экономических показателей деятельности компании, их анализом и

составлением планов развития на основе выводов, полученных в ходе анализа.

Деятельность финансового сектора направлена на обеспечение финансовыми ресурсами производственной и инвестиционной деятельности филиала, управление движением финансовых ресурсов филиала, контроль и регулирование финансовых отношений, возникающих между филиалом и контрагентами, в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов. Также сектор управляет дебиторской и кредиторской задолженностью филиала и обеспечивает своевременность платежей по обязательствам филиала перед государственным бюджетом, персоналом и контрагентами.

Четвертый блок – служба персонала. В него входит отдел кадров и отдел организации труда и мотивации персонала.

В основные должностные обязанности отдела кадров на предприятии входит оформление трудовых отношений с работниками, обеспечение кадровыми ресурсами, обучение личного состава, ведение кадрового делопроизводства. Также отдел кадров организует и проводит оценку персонала.

Деятельность отдела организации труда и мотивации персонала относится к организации процесса труда и управления на основе оптимального использования трудового потенциала каждого работника и рационального расходования фонда заработной платы. С целью повышения производительности труда и достижения плановых показателей рентабельности отдел управляет расходами на персонал через управление численностью персонала и систему мотивации.

У всех вышеперечисленных блоков есть ответственные в лице заместителя директора, которые несут обязательства за выполнение работ каждого подразделения. Следующий блок - пятый, который подчиняется непосредственно директору филиала. В него входят служба по работе с

заказчиками, юридический отдел, административный отдел и отдел охраны труда, промышленной безопасности и экологии [36].

Для того, чтобы оценить экономическое состояние организации был проведен анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности (Приложение Б). Основной целью оценки было получение достоверных выводов о изменениях важнейших характеристик с целью предвидения его жизнеспособности в будущем. В результате анализа можно судить об успешности компании или угрозе его банкротства.

На конец 2017 года, структура активов организации характеризуется следующим соотношением: 38,8% внеоборотных активов и 61,2% текущих (Рисунок 8). Коэффициент соотношения составляет 1,57, по сравнению с 2016 годом этот показатель уменьшился на 0,11. Хотя коэффициент в текущем году незначительно уменьшился, данное значение свидетельствует о хорошей финансовой устойчивости хозяйственного субъекта, т. к. оборотные активы более ликвидны, поэтому способны принести деньги в короткое время.

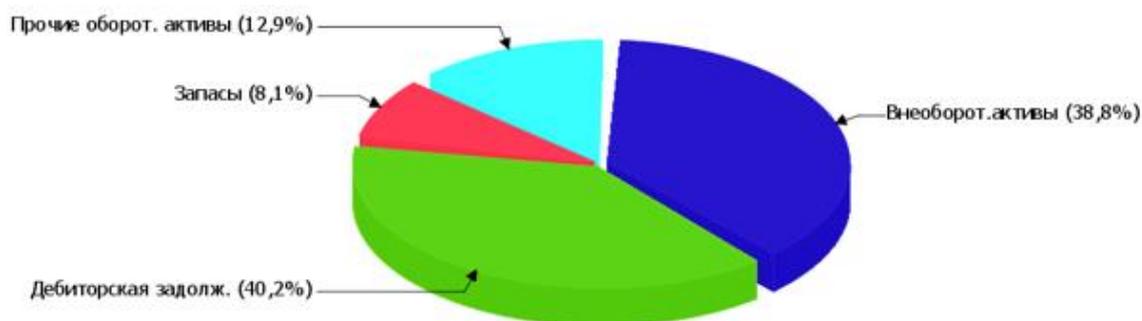


Рисунок 8 – Структура активов на 31 декабря 2017 г.

Рост величины активов организации связан, главным образом, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- 1) дебиторская задолженность – 1 428 326 тыс. руб. (59,6%)

2) прочие внеоборотные активы – 510 056 тыс. руб. (21,3%)

3) прочие оборотные активы – 375 130 тыс. руб. (15,7%)

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

1) нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 549 809 тыс. руб. (61,7%)

2) кредиторская задолженность – 223 418 тыс. руб. (25,1%)

3) отложенные налоговые обязательства – 117 936 тыс. руб. (13,2%)

Собственный капитал предприятия в 2017 году увеличился на 10,6%.

Это позитивный фактор, который увеличивает стоимость компании и ее инвестиционную привлекательность.

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "денежные средства и денежные эквиваленты" в активе и "долгосрочные заемные средства" в пассиве (-2 086 005 тыс. руб. и -432 681 тыс. руб. соответственно).

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2017 намного (в 44,9 раза) превышают уставный капитал (Рисунок 9). Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же необходимо отметить увеличение чистых активов на 10,6% - это показатель за год.

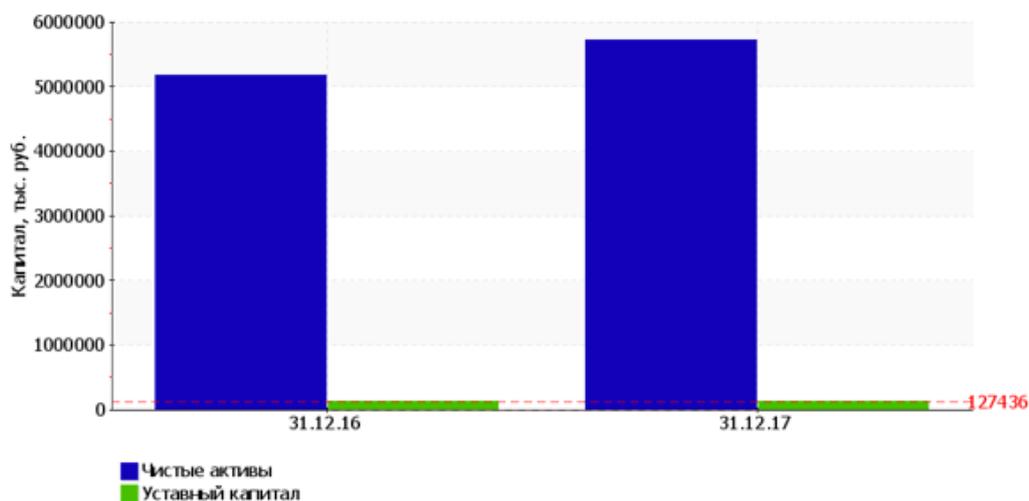


Рисунок 9 – Динамика чистых активов и уставного капитала

Коэффициент автономии в норме варьируется от 0,55 до 0,7. В 2017 году показатель достиг 0,25%. Такое полученное значение имеет место быть ввиду недостатка собственного капитала у АО «ССК». В случае АО «ССК» на производствах, используются большие мощности и поскольку для приобретения высокотехнологичного производственного оборудования требуются банковские кредиты (Таблица 3).

Таблица 3 – Анализ основных показателей фин. устойчивости

Название	2017	2016	Норма
Коэффициент автономии, %	0,25	0,22	0,55-7
Коэффициент финансового левериджа, %	3,07	3,47	0,43-0,82
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, %	-0,23	-0,24	Не менее 0,1
Индекс постоянного актива, %	1,57	1,67	0,5-0,8
Коэффициент покрытия инвестиций, %	0,45	0,44	0,7 и более
Коэффициент маневренности собственного капитала, %	0,23	0,29	Не менее 0,3
Коэффициент мобильности имущества, %	0,61	0,63	–
Коэффициент мобильности оборотных средств, %	0,16	0,3	0,1-0,18
Коэффициент обеспеченности запасов, %	- 1,74	-1,77	0,5 и более
Коэффициент краткосрочной задолженности, %	0,75	0,78	0 – 0,5

По остальным показателям можно сказать, что предприятие финансирует свои активы за счет привлеченных средств кредиторов (коэффициент левериджа). Коэффициент обеспеченности собственными

оборотными средствами находится в отрицательной зоне, это говорит о том, что помимо оборотных средств из заемных средств формируются и внеоборотные средства. Данный факт подтверждает индекс постоянного актива.

Для вложений у инвесторов будут сомнения, т.к. показатели маневренности и покрытия инвестиций не укладываются в норму.

Коэффициент мобильности оборотных средств в 2017 году равен 0,16. Это означает, что компания эффективно использует ликвидные активы.

Все собственные средства вложены во внеоборотные активы, это означает, что на запасы ничего не приходится.

Исходя из анализа ликвидности (с помощью агрегированного баланса) можно сделать вывод, что в АО «ССК», следующие соотношения активов и пассивов: $A1 < P1$; $A2 > P2$; $A3 < P3$; $A4 > P4$, при норме $A1 > P1$; $A2 > P2$; $A3 > P3$; $A4 < P4$. Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняется только одно. Организация неспособна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), которые составляют лишь 34% от достаточной величины. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств ($P2$). В данном случае это соотношение выполняется (быстрореализуемые активы превышают среднесрочные обязательства на 50,5%).

Полученная выручка и затраты по сравнению с 2016 годом немного снизились. Однако анализ рентабельности показал положительные значения во всех трех представленных строчках, так как компания получила прибыль не только от продаж, но и целом финансово-хозяйственной деятельности (Таблица 4).

Таблица 4 – Показатели рентабельности компании

Финансовый показатель	2016	2017
ЕВИТ, тыс. руб.	2 670 907	2 390 028
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки), %	11.7	11.8
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	22	17
Рентабельность активов (ROA), %	4.8	4.1

По результатам оценки финансовое состояние компании является удовлетворительным. Многие показатели укладываются в норму, либо близки к ней.

3.2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия АО «ССК»

В компании уже сформировалась своя уникальная и корпоративная культура, неотъемлемой частью которой является - постоянное совершенствование. Основным видом мотивации в компании является материальная мотивация, однако внедрена и нематериальная мотивация, без которой в долгосрочном периоде стимулирование работы было бы не эффективно.

Любая крупная организация старается заботиться о персонале и заниматься их развитием, АО «ССК» не исключение. Организация проводит различные конкурсы среди буровых команд, создает программы для молодых специалистов, программы по развитию кадрового резерва. При этом

заботится АО «ССК» не только о самих сотрудниках, но и вовлекает в социальную жизнь их семьи. Забота о семьях и детях работников, материальная помощь, санаторно-курортное лечение – значимое направление в реализации социальной политики АО «ССК».

Существует и давняя, добрая традиция – в честь профессионального праздника АО «ССК» оказывает материальную и благотворительную помощь различным учреждениям, например, домам инвалидов, реабилитационным центрам, детским спортивным школам, больницам, детским домам.

Участие во внутрикорпоративных и городских мероприятиях способствует формированию умения работать «в команде», раскрытию и развитию творческого потенциала новых специалистов. В ССК достаточно часто проводятся различные спортивные мероприятия. Молодежь активно играет в футбол, волейбол, настольный теннис и с удовольствием принимает участие в городских, окружных научных и творческих программах.

Помимо этого, Сибирская Сервисная Компания регулярно проводит межрегиональный Слет молодых специалистов. Как правило, в программе Слета — участие в научно-технической конференции, спортивные состязания и «Конкурс веселых и находчивых» (КВН). Ребята в Слете участвуют с большим энтузиазмом, ведь это не только возможность показать себя и побороться за призы, но и удобный случай для новых знакомств, общения, обмена опытом с людьми из других регионов страны. Каждый филиал, каждый участник привозит свою изюминку, свои идеи, и когда это все вместе складывается, создается новая грандиозная практика работы.

Для всех работников гарантирован дальнейший профессиональный и карьерный рост, социальный пакет. Молодым специалистам уделено особое внимание, т.к. именно они являются той жизненной силой, тем потоком энергии, который заставляет предприятие двигаться вперед. Очень многие инициативы и предложения по улучшению производственной, научной, общественной и творческой деятельности ССК исходит именно от них. Ведь

именно молодежи предстоит реализовывать перспективные планы Компании во всех регионах.

Компания работает по привлечению студентов из учебных заведений. В связи с последними событиями, АО «ССК» осуществляет помощь Крыму и активно принимает практикантов к себе на работу.

Квалификация специалистов является фактором, во многом определяющим эффективность развития предприятия. Наряду с обязательным обучением, сотрудники ССК проходят необходимое обучение для развития необходимых управленческих и функциональных компетенций. Планируется дальнейшее развитие системы внутреннего обучения.

Так как в организации в большей степени преобладает материальное денежное стимулирование, используется повременно-премиальная система оплаты труда. ФОТ включает в себя постоянную часть, премиальную часть (42,9%) и премию. Для офисных работников заработная плата складывается из оклада, премиальной части и районного коэффициента (в Томске коэффициент 30%), для работников месторождений применяются северные надбавки, которые варьируется в основном от 50-80% в зависимости от рабочей местности.

Также имеет место быть оплата:

- за ночные часы;
- за часы стажировки;
- за выходные и праздничные дни;
- по больничным листам;
- надбавка за вахтовый метод работы;
- доплата за наставничество;
- премия по итогам соревнования;
- премия из фонда руководителей;
- компенсация отпуска при увольнении;
- ежегодный отпуск;
- отпуск за ненормированный рабочий день;

– учебный отпуск;

– и другое.

Существуют и единовременные поощрительные выплаты:

– денежные выплаты за неиспользованный отпуск;

– материальная помощь на погребение, медикаменты, по семейным обстоятельствам;

– поощрения и подарки на юбилейные даты.

Постоянная часть (оклад) зависит от грейда. В грейдовой модели системы оплаты труда компании присутствует шесть групп грейдов: А, В, С, D, E, F.

К группе «А» отнесены должности и профессии основного производственного и управленческого персонала, соответствующие бизнес-направлениям «Бурение скважин».

К группе «В» отнесены должности и профессии основного производственного и управленческого персонала, соответствующие бизнес-направлениям «Ремонт скважин» и «Цементирование скважин».

К группе «С» отнесены должности и профессии основного производственного и управленческого персонала, соответствующие бизнес-направлениям «Технологическое сопровождение бурения скважин», «Технологическое сопровождение ремонта скважин», «Технологическое сопровождение крепления скважин», «Технологическое сопровождение буровых растворов», «Технологическое сопровождение проводки скважин», «Технологическое сопровождение телеметрии».

К группе «D» отнесены должности и профессии вспомогательного производства и управленческого персонала, занятого во вспомогательном производстве.

К группе «E» отнесены должности управленческого персонала, в функциональные обязанности которых входит организация и сопровождение всех бизнес-процессов компании.

К группе «F» отнесены должности руководства филиалов и компании в целом [37].

Каждая группа состоит из 20 грейдов, номер зависит от штатного расписания (Приложение В). Выбранная система не является совершенной и гибкой, потому что сетка одна для всех филиалов и не учитывает специфику каждого региона. Также штатное расписание не отвечает на вопрос: «На каком основании возникает разница в заработной плате между сотрудниками?».

Для усовершенствования системы компания обратилась к компании PwC. В новой системе предлагается оценивать должность по 8 факторам (Таблица 5). Факторы делятся на 3 группы.

Таблица 5 – Факторы оценки должности

Знания и умения	Интеллектуальные требования и решение задач	Ответственность и влияние
А. Профессиональные знания и умения В. Знание организации С. Социальная компетентность	Д. Инновационность Е. Уровень сложности	Ф. Самостоятельность в принятии решений Г. Масштаб влияния Н. Характер влияния

У каждого фактора есть своя шкала, которая подлежит описанию и оценке (Таблица 6). Каждый фактор анализируется, по нему выставляется оценка и подсчитывается общий результат. Пример оценки должности по факторам можно увидеть в Приложении Г.

После того, как определена итоговая сумма баллов, полученная после оценки должности, определяется грейд, в который должна попасть должность. Создается шаг, допустим в 5 баллов, и получают балльные отрезки. Из анализа предложенной PwC системы, можно сделать выводы:

– система на самом деле остается без изменений. Аудиторская компания просто предлагает изменить оклады для работников, исходя из оценки должности, но снизить заработную плату для рабочих не

представляется возможным из-за трудового кодекса, а увеличить слишком затратно для предприятия;

– если на практике определить оклад производственных работников, то он очень низкий из-за балльной системы. Так, например, труд мастера буровой бригады будет стоить вдвое дешевле специалиста в офисе, только из-за оценки должности.

Таблица 6 – Оценка фактора А

А	15	Всеобъемлющий опыт управления крупной Компанией или всемирно известные почти уникальные знания и навыки в области стратегически важных научных исследования
	13	Глубокие экспертные знания: выдающееся, всеобъемлющее владение предметом в специализированной области или в совокупности нескольких специализированных областей
	11	Экспертные знания определенного теоретического контекста и глубокое понимание сложных вопросов в какой-либо одной области или в совокупности нескольких специализированных областей, подкрепленное большим практическим опытом
	9	Глубокие профессиональные знания: знание теоретического контекста или практических методических аспектов какой-либо специализированной области знания, основанное на практическом опыте и дополнительном обучении или высшем образовании
	7	Углубленные и расширенные специализированные знания за счет опыта работы и регулярного повышения квалификации
	5	Узкие специализированные знания, которые могут быть приобретены в ходе получения среднего специального образования или нескольких лет практической работы без специального образования, но с дополнительным обучением
	3	Общие рабочие знания, которые могут быть получены путем обучения и практические навыки, которые могут быть получены в ходе работы
	1	Базовые знания и умения, которые могут быть получены в ходе короткого инструктажа или непосредственно в процессе работы.

Помимо оклада и премии у работников есть возможность заработать с помощью производственных соревнований бригад. Сотрудники проходят два этапа – теоретический и практический, где показывают свои умения и

профессионализм. Решение по результатам оглашает комиссия, выезжавшая на объекты. Сотрудник, победивший внутри своего филиала выезжает на конкурс среди всех филиалов АО «ССК» и имеет возможность получить звание «лучший по профессии». Сумма премирования каждый год меняется. Сотрудники отмечают, что это не только материальное стимулирование, но и нематериальное т.к. очень интересно посмотреть уровень подготовленности своих соперников, обменяться с ними опытом и обсудить особенности бурения в разных геологических условиях.

В качестве материального неденежного стимулирования (повышения статуса) в компании используются различные блага, которые зависят от занимаемой должности и положения (Таблица 7).

Таблица 7 – Виды материального неденежного стимулирования сотрудников АО "ССК"

Группа	Назначение	Состав для АО «ССК»
Дополняющие условия труда	Обеспечение удобства при выполнении возложенных обязанностей	Предоставление служебного транспортного средства, оплата сотовой связи
Социально-направленные	Повышение эффективности использования рабочего времени	Предоставление обязательной медицинской страховки, льготное питание
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне её	Предоставление дополнительного медицинского страхования
Индивидуальные	Привлечение и удержание ценных специалистов	Предоставление служебного жилья, предоставление путевок на курорты и в санатории, предоставление личного автомобиля

Эффективность мотивационной системы АО «ССК» определяется в первую очередь степенью достижения экономических и социальных целей. Экономические цели связаны с производственной деятельностью

предприятия и отражаются в экономических показателях и экономических критериях эффективности его функционирования.

Социальные цели исключительно субъективные, они направлены на выполнение ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Эти потребности очень многообразны, и значимость их может меняться в различные периоды времени.

При достижении экономической и социальной эффективности должен быть сохранен баланс интересов. Он считается достигнутым только тогда, когда заинтересованные стороны признают приемлемым компромиссное решение. Одним из факторов удовлетворенности трудом является текучесть кадров.

Таблица 8 – Текучесть кадров

	2015	2016	2017	2018
Средняя численность, чел.	465	511	467	458
Принято, чел.	49	342	21	181
Уволено, чел.	55	67	25	25
Текучесть, %	11,8	13,1	5,4	5,5

Текучесть кадров имеет положительную динамику, по внутрифирменным правилам, показатель не должен превышать 7%. Это значит, что в компании она умеренная и не требует особых мер со стороны руководства. Плюсом текучести не выходящей за рамки норматива в том, что коллектив обновляется своевременно, а небольшое значение лишь улучшает ситуацию, т.к. происходит небольшой набор персонала со свежими мыслями и силами.

В 2018 году текучесть кадров обусловлена тем, что 25 человек уволились по причинам, представленным на Рисунке 10.

Из них 6 руководителей, 7 специалистов и 12 рабочих. Количество покинувших организацию руководителей 24% от общего количества уволенных. Есть угроза текучки «управленческого персонала». При постоянной смене руководителей возможны не только низкие показатели, но волновой эффект, при котором подчиненные начнут уходить вслед за начальством.



Рисунок 10 – Причины увольнений по инициативе работника и инициативе работодателя (АО ТФ "ССК")

Увольнение само по себе еще не означает текучести. Когда рассчитывают искомый коэффициент, принимаются во внимание только причины увольнения, не зависящие от производственной или государственной необходимости. В коэффициент текучести кадров входит количество уволенных по собственному желанию сотрудников и число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.).

Увольнения по истечению сроков трудового договора, выхода на пенсию, уходу за ребенком и др. не входят, хотя статистика ведется. Если посмотреть на Таблицу 8, то в 2017/2018 году текучесть составляет 5,4 и 5,5%. Разница в том, что с 2017 года организация в коэффициент текучести перестала учитывать увольняющихся по согласованию сторон. Это внутреннее распоряжение руководителя.

Самой главной причиной увольнения является отсутствие объемов работы и прекращение работы в связи с истечением сроков трудового договора. В 2018 году увольнения были по следующим причинам:



Рисунок 11– Причины увольнений в 2018 г.

Как видно из диаграммы на Рисунке 11, наибольшее количество человек уволились либо по окончании сроков трудового договора, либо по согласованию сторон. Большинство рабочих, которые работают на месторождениях это привлеченные работники на ограниченный срок. После выполнения объема, сотрудника вынуждены уволить. Полевой постоянный состав работников составляет лишь 30-40%.

По гендерному признаку большую часть трудящихся занимают мужчины в связи с тяжелым физическим трудом. Главным образом, они заняты в производстве (Рисунок 12).

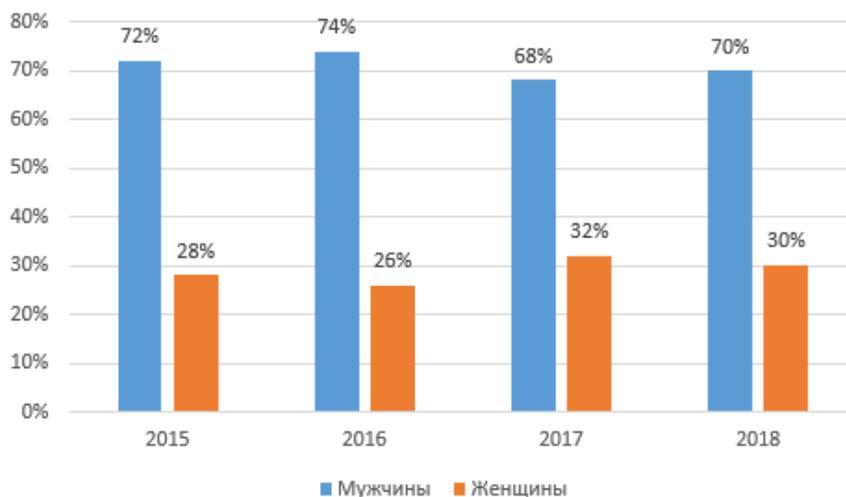


Рисунок 12 – Гендерный анализ кадрового состава

Средний возраст сотрудников составляет 38 лет. По сравнению с 2015 года количество работников в возрасте 50 и выше выросло и остается неизменно на протяжении 3 лет. На данный факт компании стоит обратить внимание, т.к. стареющий персонал является одним из факторов снижения инновационного потенциала (Рисунок 13).

Однако в компании происходит «прилив» молодых сотрудников, их становится больше в связи с реализацией программы по работе с молодым составом. Их количество является доминирующим.

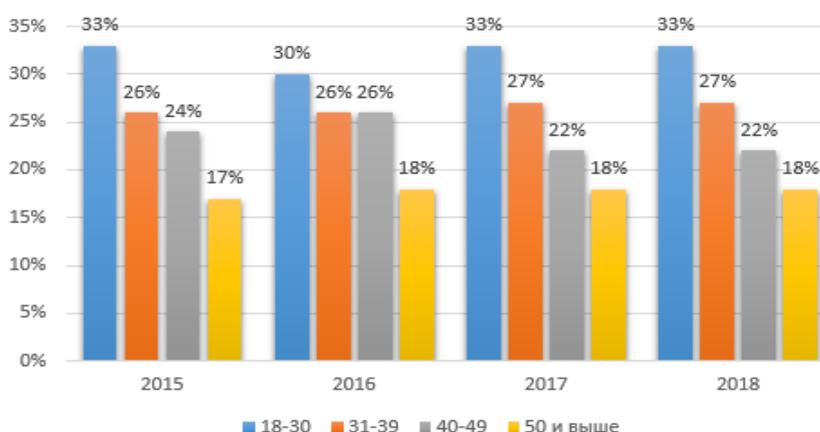


Рисунок 13 – Динамика численности работников по возрасту

В рамках фирмы молодыми специалистами считаются сотрудники до 28 лет включительно, принятые на работу в соответствии с потребностями компании после окончания обучения высшего или среднего профессионального учебного заведения очного отделения. Для каждого молодого сотрудника подбирают наставника, который помогает адаптироваться к производственной деятельности и приобщиться к корпоративной культуре и традициям. Молодые специалисты проходят обязательное трехмодульное обучение, осуществляют годовой индивидуальный план развития и участвуют в научно-технических конференциях. В компании существует рейтинговая оценка деятельности молодых специалистов, по итогу которой они могут получать премии и попадать в кадровый резерв на повышение. Помимо этого, в качестве социальной поддержки сотрудникам возмещают расходы на поездки,

оплачивают аренду жилья, выплачивают «подъемные средства» при переезде и предоставляют дополнительный отпуск. Программа выгодна не только для молодых кадров, но и для наставников, которые ежемесячно получают надбавки [38].

Основным способом оценки эффективности предприятия является анкетирование (Таблица 9), которое было проведено среди 30 сотрудников ТФ АО «ССК». Респондентам предлагалось ответить на 8 вопросов с двумя вариантами ответов «да» и «нет».

По результатам опроса 75,4% сотрудников удовлетворены своей работой, условиями труда, графиком работы и атмосферой в коллективе. Респонденты указали на низкий уровень профессионального роста (из которого вытекает недовольство занимаемой должности), 30% пожелали увеличить заработную плату.

Таблица 9 – Анализ результатов проведенного опроса сотрудников ТФ АО "ССК"

Вопросы	Да, чел.	Нет, чел.	Да, %	Нет, %
Нравится ли Вам работать в ТФ АО «ССК»?	24	6	80	20
Устраивают ли Вас условия труда?	28	2	93,3	6,7
Удовлетворяет ли Вас график работы?	20	10	66,6	33,3
Допускаете ли Вы профессиональный рост в ТФ АО «ССК»?	16	14	53,3	46,7
Устраивает ли Вас размер заработной платы?	21	9	70	30
Устраивает ли Вас занимаемая должность?	17	13	56,7	43,3
Существует ли в организации программа повышения квалификации?	30	-	100	-
Устраивает ли Вас моральная атмосфера в коллективе?	25	5	83,3	16,7
Всего:	181	59	75,4	24,6

Из анализа средней заработной платы и дохода, можно сделать вывод, что они с каждым годом повышаются, в 2017 году изменения в средней зарплате произошли за счет снижения средней численности работников. По данным Росстата средняя заработная плата в нефтегазовой отрасли (добыча полезных ископаемых) в 2017 году составляла 74 474. В АО «ССК» средний заработок на порядок выше (Таблица 10).

Таблица 10 – Затраты на оплату труда

	ФОТ, рублей	Средняя численность, чел.	Доход за год, рублей	Средняя заработная плата за месяц, тыс. рублей
2014	533 502 544	552	966 490,1	80 540,8
2015	417 683 611	465	898 244,3	74 853,7
2016	502 776 651	511	983 907, 3	81 992,3
2017	500 380 500	467	1 071 478,6	89 289,9

За исключением достойной заработной платы, компания несет затраты на обучение персонала. В среднем, стоимость обучения 1 сотрудника обходится 1848,7 рублей. Затраты на обучение в 2018 году выросли из-за повышения количества обученных (Таблица 11). Так в 2018 году затраты на обучение увеличились на 650 тысяч рублей.

Таблица 11 – Затраты на обучение

Год	Затраты на обучение, руб.	Количество обученных, чел.	Стоимость обучения на 1 человека, руб.
2016	1 819 680	668	2724,1
2017	1 550 000	951	1629,9
2018	2 200 000	1190	1848,7

В следствии увеличения количества и качества обученных можно увидеть снижение производственных травм. Основным видом травм на предприятии в 2016 году являлось нарушение правил безопасности и недостаток в обучении безопасным приемам работ. В 2017/2018 году все производственные травмы исключены (Таблица 12).

Таблица 12 – Динамика производственных травм и больничных листов

Год	Количество выданных больничных, шт.	Количество производственных травм
2016	313	11
2017	290	-
2018	285	-

АО «ССК» заботится о своих сотрудниках и помимо ежегодного обследования дополнительно оплачивает прохождение кардиолога. Затраты на лечение в текущем году снижены по причине снижения количества больничных листов (заболеваний).

Таблица 13 – Затраты на лечение, отдых сотрудников и их детей

Год	Затраты на курорты, руб.	Затраты на лечение, руб.	Детский лагерь, руб.	Итог, руб.
2016	915 556	405 806	1 346 587	2 667 949
2017	1 422 892	415 225	2 031 094	3 869 211
2018	1 104 474	216 163	1 771 840	3 092 477

В структуре социальных затрат наибольшую долю занимают затраты на детский лагерь, в 2018 году в ДОЛ отправилось 42 ребенка (Таблица 13).

Показатель производительности труда в данной отрасли очень изменчив исходя из специфики труда (Таблица 14). На работу влияют, как погодные условия, так и полученный годовой объем работы. Причиной снижения производительности труда в 2016 и 2017 году стало увеличение

поисково-разведочных скважин, пробуренные метры которых не учитываются в рассчитанном показателе.

Таблица 14 – Производительность труда персонала

Год	Количество пробуренных метров	Количество сотрудников в текущем году, чел	Производительность труда, %
2015	98 080	465	210,9
2016	66 513	511	130,16
2017	64 740	467	138,6

По результатам исследования можно сделать выводы, что компания развивает, как материальные, так и нематериальные способы стимулирования персонала. Однако руководству необходимо более детально отнестись к таким вопросам как изменение текущей грейдовой системы, информированность кадров об организационных моментах, развитие внутренней системы обучения и увеличение путей продвижения по карьерной лестнице.

3.3 Основные пути совершенствования мотивации работников АО «ССК»

В управлении персоналом АО «Сибирская Сервисная Компания» применяются такие группы методов:

1. Административно-организационные методы управления;
2. Экономические методы управления;
3. Социально-психологические методы управления.

Ключевой акцент делается на материальную заинтересованность работника к труду. Правила оплаты труда и премирования зафиксированы

Положением об оплате труда трудящихся АО «ССК», утверждаемым приказом генерального директора.

В ходе анализа было выявлено, что грейдовая система АО «ССК» имеет значительные недостатки. Предложенный вариант аудиторской компанией PwC оказывается дорогостоящим и неэффективным. Требуется более совершенная система оплаты труда, где привязка будет происходить не только должности, но и к личности. Предлагается заимствовать навыки других компаний нефтегазодобывающего комплекса, которые уже добились высот в сфере мотивации персонала. Одной из них является Роснефть (ранее «ТНК-ВР»), которая разработала особенную систему стимулирования персонала с упором на западный опыт.

Данная система основывается на базовом окладе с профессиональными надбавками. Как и в АО «ССК» в данной системе 20 грейдовых групп, каждой профессии присуждается определенная ячейка, однако без диапазона (установлен фиксированный оклад). Данная модель подразделяется на 3 группы: А, В, С. К «А» относятся рабочие, к «В» – младшие линейные руководители, специалисты и служащие, к «С» руководители и ключевые специалисты.

Зарплатный грейд подразделяется на пять оценочных уровней, которые определяют систему профессиональных статусов работника:

- база;
- развитие;
- стандарт;
- опыт;
- эксперт.

Так, например, на должность специалиста отдела труда приходит работник, ему устанавливается В10 с окладом в 40 тысяч рублей, и он встает на базовый уровень. Для того, чтобы стимулировать работника, ему выплачивается не премия (которая зависит от качественной работы всего

отдела, бригады итд.), а по истечении года профессиональная надбавка. На базовом уровне нет никаких надбавок, на каждом последующем добавляется по 10%. То есть дойдя до уровня эксперта сотрудник может увеличить свой оклад до 40%. Надбавку нужно заслужить, присвоение статуса (переход на следующую ступень) зависит от соблюдения комплекса требований соответствующего статуса, выполнение которых зависит исключительно от самого работника (от результатов оценки его профессиональных способностей, навыков, качества работы и личных характеристик). Так в компании сотрудник, который работает давно и хорошо (допустим имеет звание эксперта или опытного), может получать заработную плату выше, чем руководитель высшего звена только пришедшего. Данная разница справедлива, т.к. работник, работающий в организации продолжительное время и получивший множество компетенций может разбираться в работе профессиональнее того, кто управляет людьми, но не знает всех тонкостей работы. Также предполагается стимулировать годовой единоразовой премией, которая как раз зависит от слаженности работы того или иного отдела/бригады. Суть профессиональных надбавок состоит в получении в процессе работы нужного опыта, который заставляет сотрудников выделяться индивидуально. АО «ССК» предлагается рассмотреть подобные комбинированные грейдовые системы.

Для того, чтобы у сотрудников не было беспокойства по поводу слабой информированности, имеет место быть расширение каналов распространения информации. Это может быть рассылка важной информации (с помощью смс), организация собраний или открытие личных «кабинетов» в интернете. Это позволит сотрудникам повышать лояльность к работе, быть заранее подготовленными и своевременно выполнять текущие задания.

Для того, чтобы количество больничных листов с каждым годом сокращалось, увеличивался объем производства и улучшалось качество

работы, имеет место быть ежеквартальная премия за отсутствие листов по нетрудоспособности.

В том числе есть предложения по замене стареющего персонала. С каждым годом вводятся современные технологии, меняются требования к персоналу, поэтому «взрослый» персонал затормаживает развитие компании. Существуют различные способы обучения, но пожилым людям перемены даются сложнее и требуются большие затраты. Для искоренения проблемы требуется осуществлять прогнозирование пенсионного планирования, определять места и должности, которые имеют самые высокие темпы выхода на пенсию.

Чтобы предложения по изменениям были не напрасны необходима программа системы непрерывных улучшений, которая позволит постоянно анализировать существующую ситуацию и вносить предложения по модернизации системы, которые поступают непосредственно от сотрудников при помощи внутрикорпоративных тренингов.

Для приобщения персонала к корпоративной культуре, предлагается проводить общие мероприятия, приглашать лидеров компании, чтобы они рассказывали об истории зарождения фирмы и уроках, которые они в свое время получили. Руководители на таких мероприятиях смогут ответить на имеющиеся вопросы, выслушать новые идеи и предложения от персонала.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ51	Моисеевой Анастасии Александровне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>Рабочее место специалиста отдела организации труда и мотивации персонала признано, как безопасное. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Полностью отсутствуют источники вибрации и шума. Все существующие электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности. В качестве факторов, негативно влияющих на работоспособность для офисных работников, являются выделения озона от работающей копировальной техники, излучение монитора, малоподвижный и сидячий образ жизни.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Международные стандарты OHSAS 18001:2007; Единая система управления охраной труда, промышленной, пожарной и экологической безопасностью в АО «ССК»; Трудовой кодекс РФ; Федеральное законодательство в сфере охраны труда.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

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

<ul style="list-style-type: none"> – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия.
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	12.01.19
---	----------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж.А.	к. э. н		12.01.19

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Моисеева Анастасия Александровна		12.01.19

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

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

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

Если углубляться в прошлое, то первым проявлением социальной ответственности была благотворительность. Раньше был популярен частный характер этого явления, поскольку решения о благотворительности принималось исключительно собственниками компаний, на сегодняшний день в большей степени распространена социальная ответственность, которая осуществляется от управляемого лица. [39]

История возникновения КСО показывает, что это не добровольная инициатива компаний, а ответ на давление общества. Предшественником возникновения КСО стало резкое ухудшение окружающей среды, ситуация приняла глобальный характер и стала угрожать нормальному функционированию предприятий.

Родина КСО США, зарождение произошло еще в 70-х годах. В России развитие социальной ответственности возникло относительно недавно - 10 лет назад. До конца идеология КСО не сформирована. Россия не достигла высокого уровня «гражданского самосознания» и в основном

применяет КСО из-за принуждения со стороны государства или способа получения материальных выгод.

Основной целью КСО является достижение целей устойчивого развития, что означает удовлетворение потребностей текущего поколения, без создания угроз для будущего.

КСО работает по следующим направлениям:

- создание качественных товаров и услуг;
- вклад в формирование гражданского общества, участие в партнёрских программах и проектах развития;
- соблюдение требований налогового, трудового и экологического законодательства;
- создание привлекательных мест, лучших условий труда, вклад в развитие человеческого потенциала;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- рост благосостояние своих акционеров, с помощью эффективного ведения бизнеса.

Внедрение и разработка правильной и разумной корпоративной социальной ответственности – это один из способов улучшения имиджа, выстраивания отношений с заинтересованными сторонами, внедрения инноваций, повышения лояльности персонала, привлечения инвестиций и возможности выхода на мировой рынок. [40]

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

Экономическая составляющая КСО в полной мере реализована. Молодым специалистам предоставляют блага, направленные на частичную

оплату аренды жилья, поездок, подъемных при переезде. Наставникам молодых специалистов ежемесячно поступает 4000 рублей за курирование. Выплаты материальной помощи женщинам, по уходу за ребенком до 3 лет, за ритуальные расходы были увеличены. В том числе компания не забывает о выплатах многодетным неполным семьям, детям сиротам.

В связи с производственной деятельностью работникам производят оплаты до места работы, выдают форменную спецодежду и оплачивают командировочные расходы. Обязательно имеет место быть медицинское и социальное страхование.

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

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

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

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

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

При рассмотрении внешней КСО были выделены обязательства АО «ССК»:

- снижение негативных воздействий на окружающую среду, принимая современные меры по предупреждению загрязнения;
- рациональное использование ресурсов, минимальные потери нефти и газа;
- постоянное улучшение деятельности в области экологической и промышленной безопасности посредством применения современных технологий;
- соответствие всем требованиям заказчиков в области экологической и промышленной безопасности там, где это применимо;
- предъявление к подрядчикам требований соблюдения ими данной политики и решений компании в области охраны труда и окружающей среды, с постоянным мониторингом их выполнения.

На сегодняшний день реализуется «Экологическая программа», которая призвана поддерживать экологическую ситуацию на допустимом уровне, соответствующем потенциальным возможностям самовосстановления природных экосистем.

В 2018 году ТФ АО «ССК» стала призером конкурса «ЭКО-Лидер» проводимый компанией «Мессояханефтегаз». Конкурсантам компаний предъявлялось более 30 критериев, связанных со знаниями о бережном отношении к окружающей среде, реализации проактивных природоохранных мероприятий, рационального использования ресурсов и наличия полного комплекта разрешительной документации.

Помимо этого, каждый год в день Нефтяника сотрудники выходят на экологические субботники. Акцию поддерживает абсолютно каждый филиал. Посаженные на набережной рябины и сосны, это дело рук персонала ТФ АО «ССК».

4.2 Анализ эффективности программы КСО в ТФ АО «ССК»

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

Стейкхолдеры делятся на косвенные и прямые (Таблица 15). К прямым стейкхолдерам относятся акционеры, инвесторы, потребители и сотрудники, органы государственной власти и деловые партнеры.

Таблица 15 – Прямые и косвенные стейкхолдеры АО "ССК"

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

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

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

Для потребителей (заказчиков) компания предоставляет качественные услуги, соизмеримые по цене и с гарантией исполнения договорных сроков.

Что касается партнеров, АО «ССК» гарантирует честную конкуренцию и взаимовыгодное сотрудничество.

Сотрудничество с косвенными стейкхолдерами возникает по поводу привлечения студентов на практику с возможностью последующего

трудоустройства. На сегодняшний день реализуется программа помощи Крыму, откуда активно набираются студенты на производственную практику.

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

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

Для того, чтобы рассчитать сумму, потраченную на КСО, компании необходимо составить план программы на год (Таблица 16).

Таблица 16 – План программы КСО на год

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

4.3 Затраты на проведение программ КСО

Экономические затраты связаны с мероприятиями по плану программы на год. Затраты на набор персонала оцениваются в 60 тысяч рублей с использованием интернет ресурсов и СМИ. Экономические затраты на реализацию программ по работе с молодыми специалистами составляет 180 тысяч рублей. В компании на сегодняшний день 8 МС и 7 наставников. Наставникам за каждого специалиста в месяц платят 4 тысячи рублей. Получается, что за наставничество в месяц выплачивается 32 тысячи рублей (Таблица 17).

В структуру затрат также входят медицинское страхование (800 000) и санаторно-курортное лечение (400 000). Существенную часть расходов занимает повышение квалификации и переподготовка сотрудников (2 200 000). Все остальные затраты можно увидеть в обобщенной Таблице 17.

Таблица 17 – Затраты АО ТФ «ССК» на КСО

Мероприятия	Примерная стоимость реализации на планируемый период, тыс.руб.
1	2
Набор персонала	60
Корпоративные мероприятия	700
Наставничество	384
Подарки детям	300
Благотворительность	150
Медицинское страхование	800
Санаторно-курортное лечение	400
Повышение квалификации и переподготовка сотрудников	2,2
Охрана окружающей среды	400
Итого:	5394

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

4.4 Оценка эффективности программ КСО и выработка рекомендаций

В результате проведенного анализа, можно сделать вывод, что ТФ АО «ССК» в полной мере осуществляет мероприятия по КСО.

Компания активно ведет работу, как внутри компании взаимодействуя с персоналом, так и за ее пределами налаживая контакты с общественными организациями, государственными органами, потребителями и партнерами.

Затраты на КСО существенны, но именно они заставляют текучесть кадров снижаться и влиять на конкурентоспособность предприятия.

В качестве предложений для модернизации программы КСО может являться улучшение здоровья сотрудников. Введение таких мероприятий, как бесплатное посещение спортзала (2000 рублей на 1 чел., 2 раза в неделю) и бассейна (2500 рублей на 1 чел., 1 раз в неделю), предоставление дополнительного медицинского страхования (50% организация и 50% сотрудник), положительно повлияет на общее состояние сотрудников.

В том числе возможно привлечение психолога для реализации принципов аутплейсмента. Данное мероприятие основывается на психологической, информационной, консультационной помощи увольняемым работникам. Затраты достаточно низкие, только заработная плата психологу в размере 25 000 рублей. Помимо психологической помощи при увольнении, сотрудников можно обеспечить пакетом информации о других работодателях с активными вакансиями, правилами поведения на собеседовании и умениями грамотно составлять резюме. Если причинами увольнения будет являться сокращение, сотрудника желательно обеспечивать рекомендательными письмами. Данное мероприятие позволит сохранить положительный имидж в глазах сотрудника, улучшить кадровую работу и снизить количество претензий к руководству, в том числе и судебные иски.

Заключение

Конкурентоспособность предприятия – это характеристика, которая выражается в способности компании осуществлять свою производственную деятельность эффективнее, чем ее конкуренты. Количество факторов, влияющих на конкурентоспособность большое, но один из них - это квалифицированный персонал.

Для того, что персонал работал качественнее и результативнее целесообразно внедрять системы мотивации. По результатам работы стало понятно, что каждая система стимулирования должна быть комплексной и совмещать в себе, как материальные, так и нематериальные способы поощрения. Внимание к системам стимулирования со стороны зарубежных деятелей возникло давно, они уже накопили достаточно опыта и именно поэтому методы мотивации за границей более разнообразны. Российские предприятия часто перенимают практику других стран, забывая, что система должна быть адаптирована под рыночные условия и российский менталитет. Помимо того, что система должна быть ориентирована на особенности страны, она должна определяться общей стратегией предприятия.

В ходе работы были исследованы теоретические аспекты конкурентоспособности и мотивации, изучены различные первоначальные, процессуальные и содержательные теории, факторы конкурентоспособности (где многие авторы выделяют человеческие ресурсы).

АО «ССК» характеризуется ответственностью, компания соблюдает трудовое законодательство, обеспечивает достойные условия труда и предоставляет все возможности для профессиональной реализации. При анализе финансовой устойчивости компании ее состояние удовлетворительно. Это означает, что компания не подвержена банкротству.

Сотрудники компании в целом довольны организацией труда, об этом говорят такие показатели, как текучесть кадров, производительность труда,

данные анкетирования, рост заработной платы, увеличение социальной помощи и др.

Материальная мотивация заключается в выплате заработной платы по грейдовой системе, различные премии и надбавки. Дополнительные способы получения денежных средств, возможно, получить через индивидуальные и общие конкурсы, перевыполнение планов работ, участия в конференциях.

Нематериальная мотивация выражается в публичном выражении уважения, доске почета, личных поздравлениях от руководителей. В качестве дополнительных способов можно использовать внутрикорпоративное радио или распространение газет.

В практической части работы были поставлены и успешно реализованы следующие задачи:

- 1) анализ деятельности предприятия;
- 2) составление краткой характеристики;
- 3) оценка организационно-экономической деятельности;
- 4) система материального и нематериального стимулирования;
- 5) система оплаты труда;
- 6) оценка работы с молодыми специалистами;

Результатом работы стало выявление предложений по совершенствованию системы стимулирования АО «ССК».

Список использованных источников

- 1) Маслова Н.В., Богомолова О.А. Особенности мотивации персонала в России [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2015. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9276> (дата обращения: 07.06.2019)
- 2) Овчаренко Н.А. Основы управления развитием конкуренции в субъектах Российской Федерации / Овчаренко Н.А., Сидоренко Т.Н., Новикова Е.П.: Учебное пособие. – Краснодар: Краснодарский центр научно-технической информации (ЦНТИ), 2016. – 182 с.
- 3) Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / Майкл Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 454 с.
- 4) Макдоналд М. Сегментирование рынка: практическое руководство / М. Макдоналд, Я. Данбар. – М.: Дело и сервис, 2002. – 288 с.
- 5) Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы/ пер. с англ. / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 454 с.
- 6) Мескон М. Х. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.; под общ. ред. Л. И. Евенко. – М.: Дело, 1993. – 144 с.
- 7) Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг/ Ж. Ламбен; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 800 с.
- 8) Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 496 с
- 9) Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М.: Знание, 2005. – 419 с.
- 10) Исаев А.А. Понятие "конкурентоспособность предприятия": проблема определения /А.А. Исаев, Т.М. Коршунова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 6. – С. 596-599.

- 11) Лазаренко А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – № 1. – С. 374-377.
- 12) Муллабаев Р.Ю. Анализ пяти сил конкуренции Портера // Гуманитарные научные исследования, 2015 [Электронный ресурс]. – URL: <http://human.snauka.ru/2015/04/11010> (дата обращения: 26.05.2019).
- 13) Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. / М. Портер. М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
- 14) Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. 3-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. М.: Эксмо, 2008. – 480 с.
- 15) Томсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А Томпсон, А. Дж. Стрикленд; – М.: ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
- 16) Смольянова Е.Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.Л. Смольянова, В.Б. Малицкая // Вестник ТГУ. - 2009. - № 2. – С. 336-344.
- 17) Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. – М.: Техносфера, 2018. – 524 с.
- 18) Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.
- 19) Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала / Д.В. Вдовиченко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 3. – С.11-16.
- 20) Теория Ф.У. Тейлора [Электронный ресурс] // Психологический образовательный сайт. – URL: <https://psylist.net/socpsy/00006.htm> (дата обращения: 26.05.2019).
- 21) Борисова Н.М., Кукарцев А.В. Теории мотивации Д. МакГрегора и применение в Российской практике // Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2017. №8. – URL: [https:// cyberleninka.ru/article/n/teorii-](https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-)

motivatsii-d-makgregora-i-primenenie-v-rossiyskoy-praktike (дата обращения: 26.05.2019).

22) Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы/ У. Оучи; пер. с англ. М.: Экономика, 1984. – 54 с.

23) Маслоу А. Мотивация и личность/А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.

24) Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 704 с.

25) ERG-теория Альдерфера [Электронный ресурс]. // Гуманитарно-правовой портал. – URL: <https://psyera.ru/erg-teoriya-alderfera-2240.htm> (дата обращения: 26.05.2019).

26) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда [Электронный ресурс] // Мои лекции ру. – URL: <https://mylektsii.ru/11-77310.html> (дата обращения: 26.05.2019).

27) Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снيدرман; пер. с англ. Д. А. Куликов. — М.: Вершина, 2007. – 240 с.

28) Кузнецова А.Ю. Основные теории мотивации / А.Ю. Кузнецова // Студенческий: электрон. научн. журн., 2019. № 2(46). – URL: <https://sibac.info/journal/student/46/129422> (дата обращения: 27.05.2019).

29) Врум В. Труд и мотивация. / В. Врум. – М.: Экономика, 1964. – 331 с.

30) Трапицын С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Ю. Трапицын. – М.: Юрайт, 2017. – 314 с.

31) Листик Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. – М.: Юрайт, 2017. – 300 с.

32) Пандул Е.Г. Проблемы мотивации персонала в России, зарубежный опыт / Е.Г. Пандул // European Social Science Journal. - 2014. - № 3-2 (42). – С. 506-509.

33) Медникова К.Ю. Зарубежный опыт мотивации персонала / К.Ю. Медникова // Новая наука: Проблемы и перспективы. - 2015. - № 1 (1). – С. 187-189.

34) Александров Г.В. Зарубежный опыт в области усиления мотивации персонала и закрепления кадров на предприятии/ Г.В. Александров, Е.В. Цезельская // Постулат. - 2017. - № 6 (20). – С. 56-60.

35) О компании [Электронный ресурс] // Официальный сайт АО «Сибирская Сервисная Компания» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.sibserv.com/>(дата обращения: 26.05.2019).

36) Петровец Г.А. Сущность организационной структуры управления промышленным предприятием / Г.А. Петровец // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2015. - № 16. – С. 157-161.

37) Основные положения по оплате труда и премированию работников по результатам производственно-хозяйственной деятельности АО «Сибирская Сервисная компания» (Версия 12.0)

38) Регламент № 04.23-ОП-01 «Основные положения по организации работы с молодыми специалистами в АО «Сибирская Сервисная Компания» (Версия 5.0)

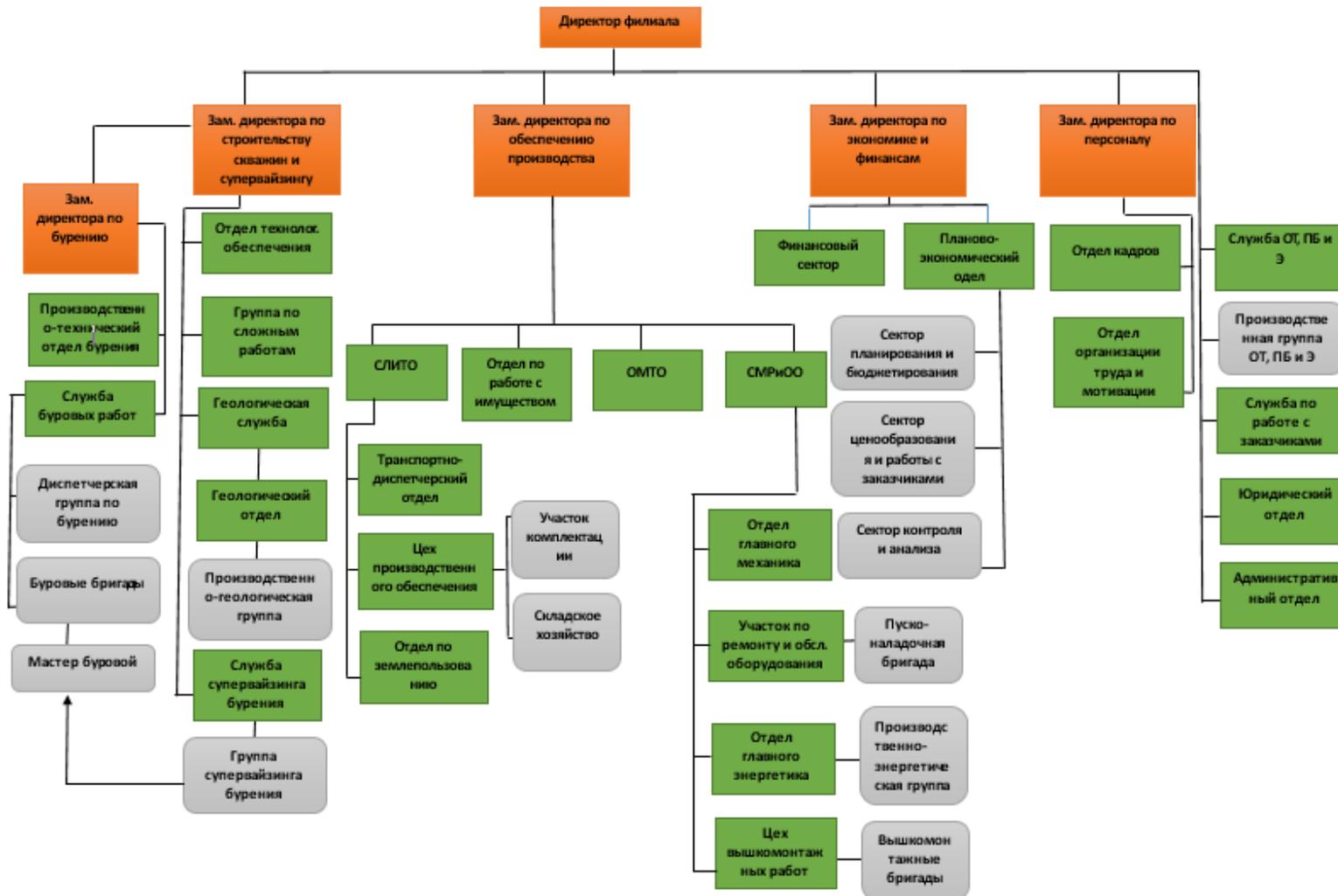
39) Божук С. Г. Корпоративная социальная ответственность: учебник для академического бакалавриата / С. Г. Божук, В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор. – 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2018. – 268 с.

40) Эскиндаров, М.А. Корпоративная социальная ответственность. Учебник для бакалавриата / Эскиндаров М.А. – М.: КноРус, 2018. – 123 с.

Приложение А

(справочное)

Организационная структура



Приложение Б
(справочное)
Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.2017	31.12.2016
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	355 572	383 720
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Основные средства	1150	7 817 018	7 820 042
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0
Финансовые вложения	1170	0	73 269
Отложенные налоговые активы	1180	196 140	203 371
Прочие внеоборотные активы	1190	666 491	156 435
Итого по разделу I	1100	9 035 221	8 636 837
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	1 897 738	2 561 912
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	99 986	17 692
Дебиторская задолженность	1230	9 364 036	7 326 918
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	12 000	12 000
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 257 765	4 343 770
Прочие оборотные активы	1260	631 772	256 642
Итого по разделу II	1200	14 263 297	14 518 934
БАЛАНС	1600	23 298 518	23 155 771

ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	127 436	127 436
Резервный капитал	1360	6 372	6 372
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5 589 287	5 039 478
Итого по разделу III	1300	5 723 095	5 173 286
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	3 156 017 *	3 588 698
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 498 261	1 380 325
Прочие обязательства	1450	0	0
Итого по разделу IV	1400	4 654 278	4 969 023
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	5 794 114	6 049 853
Кредиторская задолженность	1520	6 697 324	6 473 906
Оценочные обязательства	1540	271 676	297 828
Прочие обязательства	1550	158 031	191 875
Итого по разделу V	1500	12 921 145	13 013 462

Приложение В

(справочное)

Грейдовая система АО «ССК»

Группа грейдов	Грейд									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А,В,С	8 008	8 009	8 010 - 11 061	8 345 - 12 525	11 118- 16 400	14 030 - 19 900	17 087 - 23 922	20 297- 28 416	23 668 - 33 135	27 207 - 38 090
D	7 800	7 802 - 9 330	7 900 - 10 109	8 001 - 11 201	8 889 - 12 445	9 895 - 14 000	12 102 - 17 000	14 529 - 20 341	17 199- 24 079	20 136 - 28 190
E	8 758	8 759 - 11 500	9 768 - 12 695	10 980 - 15 372	12 434 - 17 408	14 179 - 19 851	16 273 - 22 872	18 785- 26 299	21 800- 30 520	25 418- 35 585
F	24 593	24 594 - 34 432	33 887 - 47 442	44 109- 64 950	55 353 - 77 494	67 722 - 94 811	81 327- 113 858	96 293- 134 810	112 756 - 157 858	130 864 - 183 210

Группа грейдов	Грейд									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А,В,С	30 923- 43 292	34 825- 48 755	38 922- 54 491	43 224 - 60 514	47 741- 66 837	52 484- 73 478	57 464- 80 450	62 693- 87 770	68 183- 95 456	от 73948
D	23 366- 32 712	26 920- 37 688	30 829- 43 161	35 128- 49 179	39 858 - 55 801	45 061- 63 085	50 784- 71 098	57 080- 79 912	64 004 - 89 606	от 71622
E	29 760- 41 664	34 970- 48 958	41 221- 57 709	48 724- 68 214	57 726- 80 816	68 530 - 95 942	81 493- 114 090	97 050 - 135 870	115718- 162 005	от 138119
F	150784- 211 098	172696- 241 774	196799- 275 519	223312- 312 637	252477- 353 468	284558- 398 381	319 847- 447 786	358665- 502 131	401 364- 561 910	от 448333

Приложение Г

(справочное)

Пример оценки должности по факторам от PwC

A	B	C	D	E	F	G	H	Общий балл
Проф. знания и умения	Знание организации	Социальная компетентность	Инновационность	Уровень сложности	Самостоятельность в принятии решений	Масштаб влияния	Характер влияния	64
A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	
A3	B3	C3	D3	E3	F3	G3	H3	
A5	B5	C5	D5	E5	F5	G5	H5	
A7	B7	C7	D7	E7	F7	G7	H7	
A9	B9	C9	D9	E9	F9	G9	H9	
A11	B11	C11	D11	E11	F11	G11	H11	
A13	B13	C13	D13		F13	G13	H13	
A15	B15		D15		F15	G14	H15	