Санкт-Петербургский Государственный Университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению Управление персоналом

Анализ системы вознаграждения как основного метода мотивации персонала

Выполнила:

Бакалавриант 4 курса, УП-4 группы

Комирная Евгения Валерьевна \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись/

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и социальной политики

Судова Татьяна Леонидовна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /Подпись/

Санкт-Петербург

2017

**Содержание**

Введение 3

Глава 1 Теоретические основы мотивации и вознаграждения персонала 6

1.1 Сущность мотивации и ее теоретическое обоснование 6

1.2 Система вознаграждения персонала как фактор мотивации персонала 18

Глава 2 Исследование системы вознаграждения персонала в ООО «Газпром нефть шельф» 30

2.1 ООО «Газпром нефть шельф» и его бизнес-среда 30

2.2 Анализ системы вознаграждения персонала в Обществе 45

2.3 Рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения персонала 56

Заключение 66

Список использованных источников 68

Приложения 72

# Введение

**Актуальность темы исследования.** Мотивация становится все более сложным вопросом по мере роста нашего жизненного уровня и уровня образования: сегодня мы вошли в 21 век, и наше общество стало более развитым, чем вчера. Это проявляется в изменении потребностей и способов их удовлетворения, появление новых потребностей, а также в исчезновении некоторых ранее значимых потребностей. В качестве примера можно привести тот факт, что по данным российских социологических исследований стремление человека быть полезным обществу за последние 25 лет упало с 26% до 6%, а значение «уважение окружающих» – с 27% до 17%[[1]](#footnote-1). Поэтому сейчас вопросам мотивации уделяется и будет уделяться все больше внимания в самых различных аспектах, так как людей постепенно перестают интересовать только деньги, если говорить о достаточном уровне их доходов, и появляется интерес к нематериальной составляющей. В западных теориях нематериальная мотивация рассматривается относительно давно, так как в среднем уровень желаемого дохода достигнут, чего нельзя сказать о нашей стране. Проблема нуждается в дальнейшем рассмотрении еще и потому, что до сих пор нет однозначного представления о взаимосвязи мотивации и стимулирования; мотивации и вознаграждения. Вопросы мотивации и вознаграждения персонала организации являются ключевыми в науке об управлении персоналом.

Вне зависимости от страны, организации и ее корпоративной культуры, мотивационный процесс должен сопровождаться хорошо обоснованной системой управления вознаграждением, которая включает в себя политику, процессы и практики по вознаграждению работников, учитывая их вклад в работу компании, навыки и компетенции. В противном случае, система вознаграждения персонала будет неэффективной и окажет отрицательный эффект: удовлетворение работников от размера или механизма формирования вознаграждения может заметно снизиться, что повлечет за собой нежелательный и негативный эффект для компании в виде снижения мотивации у сотрудников и производительности труда, повышения уровня текучести кадров и напряженности среди персонала.

**Целью исследования** является разработка рекомендаций по совершенствованию системы вознаграждения на основе анализа существующей системы мотивации персонала в ООО «Газпром нефть шельф».Для реализации поставленной цели были сформулированы следующие **задачи:**

1. Определить понятия «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение» и показать их взаимосвязь;
2. Выявить сущность мотивации в рамках основных теорий;
3. Изучить формы и этапы мотивации персонала;
4. Рассмотреть основные элементы системы вознаграждения персоналом;
5. Изучить основные характеристики ООО «Газпром нефть шельф»: виды деятельности, основные проекты, положение на рынке и т.д.;
6. Рассмотреть внутреннюю структуру компании, определить миссию, цели, ценности, и т.д.;
7. Проанализировать основные характеристики персонала и систему оплаты труда;
8. Изучить существующую систему мотивации персонала в компании, рассмотрев особенности материального и нематериального вознаграждения;
9. Определить зоны развития существующей системы вознаграждения в Обществе и предложить рекомендации по совершенствованию системы.

**Объект исследования** – Общество с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф».

**Предмет исследования** – система вознаграждения в Обществе с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф».

**Теоретическую основу работы** составляют труды отечественных и зарубежных исследователей по вопросам мотивации, стимулирования и вознаграждения персонала и представлены в работах А. Маслоу, К. Альдерфера, В. Врума, А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова, Д. МакГрегора, Д. МакКлелланда, Ф У. Тейлора, Ф. Херцберга, С. В. Шекшни, М. Армстронга и др. В работе нашли отражение данные периодической печати и сети Интернет.

**Структура работы.** Дипломная работа состоит из 2-х глав, введения, заключения, списка литературы и приложений. Первая глава «Теоретические основы мотивации и вознаграждения персонала» является теоретической, в ней описываются понятия, основные теории мотивации, ее классификации и формы, а также основные элементы системы вознаграждения персоналом. Вторая глава является практическим применением результатов, полученных в первой части работы. В первом параграфе второй главы описана деятельность компании ООО «Газпром нефть шельф», ее положение на рынке, внутренняя структура и т.д. Во втором и третьем параграфах описана и проанализирована существующая система вознаграждения персонала, определены возможные зоны развития и предложены рекомендации по совершенствованию.

# Глава 1 Теоретические основы мотивации и вознаграждения персонала

## **1.1 Сущность мотивации и ее теоретическое обоснование**

Общепринятого определения мотивации в экономической науке пока нет, поэтому каждый исследователь стремится дать свою собственную формулировку. В результате мы имеем дело с бесчисленным множеством определений, например: мотивация – это «процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей»[[2]](#footnote-2); мотивация – это «воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей»[[3]](#footnote-3); мотивация – это «совокупность мотивов, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность»[[4]](#footnote-4). Для данной дипломной работы сформулировано следующее определение мотивации: **мотивация** – это внутренний процесс воздействия на неудовлетворенные потребности человека для достижения определенных целей. Этот процесс основан на использовании таких мотивов, как материальные (потребности в пище, воздухе, воде, жилище и т.д.), социально-психологические (потребности в общении, привязанности, заботе и т.д.), духовные (потребности в самовыражении за счет творчества) и т.п. Мотивы соотносятся с потребностью как форма и содержание и могут быть следующими: более высокий доход; больше самостоятельности; большее влияние; более продолжительный отпуск; оптимальное соотношение работы и досуга; лучшее обеспечение старости; лучший стиль управления; лучший рабочий климат; большее признание; гибкий график работы; интересная деятельность; подходящая обстановка для воплощения собственных идей; перспективы карьерного роста.

**Стимулы** (от лат. *stimulus* – остроконечная палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться) играют значительную роль в удовлетворении потребностей, побуждают к действию и являются причиной того или иного поведения человека. Существуют четыре основных вида стимулов:

1. Принуждение – замечание, выговор, перенос или отмена отпуска, увольнение, понижение и т.п.
2. Материальное поощрение – зарплата, премия, вознаграждение, различного рода путевки, кредиты и т.п.
3. Моральное поощрение – благодарности, грамоты, дипломы, награды, доски почета и т.п.
4. Самоутверждение – публикация статьи или книги, получение дополнительного высшего образования и т.п.

Таким образом, **стимулирование** труда персонала организации подразумевает «создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых потребностей работника, формирования у него мотивов труда»[[5]](#footnote-5). Целью стимулирования труда является увеличение стремления человека к достижению больших результатов, чем обусловлено трудовым соглашением, для этого разрабатывается система стимулирования персонала.

Несмотря на то, что большинство мотивов, стимулов и потребностей было известно с древних времен, теория мотивации начала интенсивно развиваться лишь в прошлом веке. Существующие на сегодняшний день теории мотивации условно могут быть разделены на три группы в соответствии с трактовкой исследуемого явления[[6]](#footnote-6):

1. **Первоначальные теории** – основаны на историческом опыте поведения людей и применения по отношению к ним простых стимулов принуждения и поощрения (материального и морального). В рамках этой теории наиболее известной и применяемой по сей день выступает политика «кнута и пряника», которую лучше использовать в ситуациях с четко обозначенной целью, например, превзойти конкурента или своевременно подготовить бухгалтерский отчет. Однако эта политика вряд ли подойдет для выполнения сложных, продолжительных и многочисленных проектов.

К этой группе относятся:

* Теория «Х» (Ф. Тейлор). В качестве главного стимула применяется принуждение, а в качестве вспомогательного – материальное поощрение.
* Теория «У» (Д. Мак-Грегор). Обратна теории «X» и направлена на иную группу людей – прогрессирующих, творческих и активных. В данной теории существует следующая последовательность стимулов побуждения к трудовой деятельности: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Таких сотрудников не бывает много в компаниях, и в основном они являются индивидуалистами, которые не в силах в полной мере раскрыться в группе, показав свои таланты и возможности.
* Теория «Z» (В. Оучи). Одной из основных предпосылок теории является то, что индивидуум выступает в качестве основы для любого коллектива и именно этот человек обеспечивает успех предприятия как в настоящем, так и в будущем. Такой сотрудник готов к групповым работам, имея при этом стабильные цели на деятельность в долгосрочной перспективе. В данной теории существует следующая последовательность: материальное и моральное поощрение, самоутверждение, принуждение.

1. **Содержательные теории** – основаны на определении внутренних потребностей, побуждающих людей к тем или иным действиям.

К этой группе относятся:

* Теория иерархии потребностей (А. Маслоу). В соответствии с этой теорией существуют основные группы потребностей, которые можно разместить в пирамиду, причем самые главные и первичные потребности (физиологические потребности и потребность безопасности) будут находиться в основании этой пирамиды, а вторичные потребности (потребность в общении, потребность в уважении и признании, потребность в самовыражении) – на ее вершине. Данный исследователь считал, что, пока не будут удовлетворены низшие потребности, человек не будет задумываться о высших: голодный человек не будет думать о том, как ему завоевать уважение со стороны окружающих.

Так как способы удовлетворения потребностей низшего уровня по определению понятны каждому даже при достаточно существенном различии в уровнях удовлетворения данных потребностей (понятно, что абсолютно каждый человек нуждается в употреблении пищи, но при этом некоторые не имеют возможности завтракать чем-то большим, чем бутербродом с маслом, а некоторые – чем-то меньшим, чем бутербродом с черной икрой), рассмотрим подробнее способы удовлетворения потребностей высшего уровня (табл. 1). Стоит заметить, что не каждый человек доходит до потребностей высшего уровня, останавливаясь на удовлетворении низших потребностей (физиологические потребности и потребность в безопасности).

* Теория существования, связи и роста – ERG-потребности (К. Альдерфер). Потребности любого человека могут быть объединены в три отдельные группы, расположенные в иерархическом порядке: E (existence) – потребности существования (физиологические потребности и потребность в безопасности); R (relatedness) – потребности связи (потребность относиться к социальной группе, нужда быть признанными и уважаемым); G (growth) – потребности роста (потребности признания и потребности, которые связаны со стремлением к развитию и самосовершенствованию людей).

Таблица – 1 Способы удовлетворения потребностей высшего уровня

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Потребности в общении** | **Потребности в уважении и признании** | **Потребности в самовыражении** |
| Организовывать работу подчиненных таким образом, чтобы они имели возможность общаться;  Создать внутри организации дух единства;  Проводить с сотрудниками периодические совещания;  Не разделять сформировавшиеся неформальные группы, если их существование не приносит реального ущерба компании;  Предоставлять условия для социальной активности персонала организации за ее пределами. | Предоставлять сотрудникам более содержательную работу;  Предоставлять подчиненным положительную обратную связь с описанием достигнутых результатов;  Высоко оценивать и поощрять полученные сотрудниками результаты;  Привлекать рядовых сотрудников к формулировке целей, задач и разработке решений;  Делегировать полномочия подчиненным;  Продвигать сотрудников по карьерной лестнице;  Повышать уровень компетентности сотрудников посредством обучения и переподготовки. | Предоставить сотрудникам возможность для обучения и развития, которая позволила бы в полной мере раскрыть их потенциал;  Ставить перед сотрудниками сложные задачи, требующие от них ответственности и полной отдачи;  Поощрять и развивать у сотрудников креативность. |

*Составлено по:* Фролов, С.С. Психологические теории мотивации в организации / С.С. Фролов. URL : http://society.polbu.ru/frolov\_esociology/ch40\_all.html (Дата обращения: 19.11.2016)

Данная иерархия отличается от теории Маслоу тем, что движение между потребностями производится не только снизу вверх, а в обе стороны: вверх (в случае отсутствия удовлетворения потребности нижнего уровня) и вниз (в случае отсутствия удовлетворения потребности верхнего уровня). Эта теория предоставляет компаниям дополнительные возможности мотивирования работников за счет наличия выбора направления движения между потребностями.

* Теория приобретенных потребностей (Д. Мак-Клелланд). Эта теория рассматривает воздействие потребностей достижения(успеха)**,** соучастия(дружеских отношений с окружающими)ивластвования (контролирования людей, ресурсов и процессов, происходящих в его окружении). Д. Мак-Клелланд считал, что существует иерархия мотивов и у каждого работника она своя. Мотивация, в свою очередь, повышается, если актуализируется наиболее значимый для работника мотив. Так как в современном мире потребности низшего уровня обычно удовлетворены, потребности высшего уровня являются особенно важными.
* Теория двух факторов (Ф. Герцберг). Разделяет все факторы, от которых зависит удовлетворенность персонала работой, на две значительные категории потребностей: гигиенические факторы, неотъемлемой частью которых является окружающая среда, где и выполняется работа, и мотивирующие факторы, включающие в себя характер работы. Ф. Герцберг разработал теорию мотивации-гигиены на основе исследования инженеров и бухгалтеров. Результаты исследования (рис. 1) свидетельствуют о том, что факторы, способствующие удовлетворенности работой (и мотивации), отличаются от факторов, которые приводят к неудовлетворенности работой (гигиена)[[7]](#footnote-7).

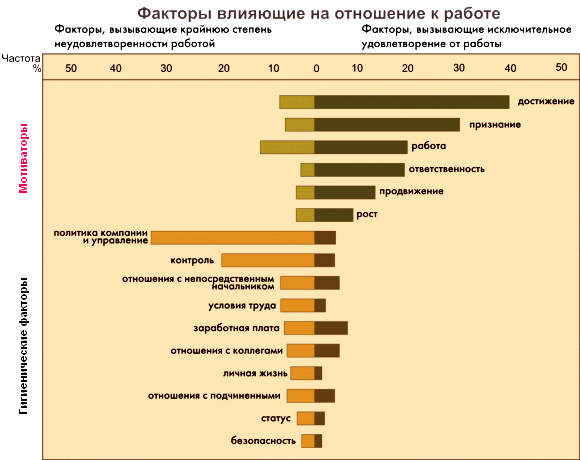


Рисунок 1 Факторы, влияющие на характеристики работы

*Источник*: Хасанов, Р.Ф. Один взгляд на мотивацию к работе / Р.Ф. Хасанов. URL : http://zabolel.info/psychology/motivaciya-k-rabote-gercberg (Дата обращения 01.04.2017).

Во многом эта теория похожа на теорию Маслоу, однако есть и различия, которые заключаются в следующем: Ф. Герцберг считает, что работник обратит внимания на гигиенические факторы только тогда, когда они будут грубо нарушены, и что соблюдение этих факторов напрямую никак не будет мотивировать работника, в отличие от мотивационных факторов, наличие которых будет напрямую оказывать влияние на эффективность его работы. Так, максимальную результативность организации стоит ожидать только при условии того, что работник будет по-настоящему вовлечен в дело и в решение задач организации[[8]](#footnote-8).

Следует обратить внимание на то, что Ф. Герцберг выдвинул парадоксальную гипотезу о том, что заработная плата – это не мотивирующий фактор. С этим трудно не согласиться, ведь уже сегодня существует большое количество исследований, практик и экспериментов, результаты которых опровергают факт того, что заработная плата и деньги выполняют стимулирующую роль в системе мотивации персонала. В качестве подтверждающего примера можно привести исследование денежных стимулов и внутренней мотивации, проведенное в Калифорнийском Университете[[9]](#footnote-9). Суть исследования заключалось в проведении трех экспериментов. В первом было четыре экспериментальные группы, каждому участнику которых нужно было решить тестовые задачи. Для первой группы не предназначалось никакого вознаграждения, для второй группы было определено вознаграждение в размере 10 у.е., для третей – 100 у.е., а для четвертой – 300 у.е. В результате среднее количество решенных вопросов при отсутствии вознаграждения составило 28, при вознаграждении в размере 10 у.е. – 22, а при вознаграждении 100 и 300 у.е. – примерно 30 решенных вопросов. Во втором эксперименте студентов разбили на пары: директор и его агент. Перед вторым стояла задача пройти IQ-тест, а перед первым – решить, вознаграждать своего подчиненного за прохождение теста или нет. В 87% директора решили предложить вознаграждение в размере 10 у.е., после чего агенты приступили к прохождению теста. В конечном итоге результаты тех, кому не предложили денежное вознаграждение, были на порядок выше, чем результаты тех, кому предложили. И, наконец, третий эксперимент: 180 студентов были привлечены к участию в благотворительной акции, в рамках которой нужно было ходить по домам и собирать пожертвования. Они были разбиты на три группы: первая действовала абсолютно бесплатно, однако предварительно с участниками была проведена мотивирующая беседа, на которой была донесена важность этой акции; второй группе пообещали 1% от общей суммы собранных ими денег, а третей – 10%. В результате первая группа собрала 238 у.е., вторая – 153 у.е., третья – 219 у.е.

1. **Процессуальные теории** – их основу составляют модели поведения людей, их восприятие и познание.

К этой группе относятся:

* Теория справедливости (С. Адамс). Главный смысл этой теории состоит в сопоставлении работниками своих усилий с вознаграждением, а также в сравнении своих усилий, затраченных на выполнение той или иной работы, и вознаграждения за них с аналогичными на рынке (рис. 2).

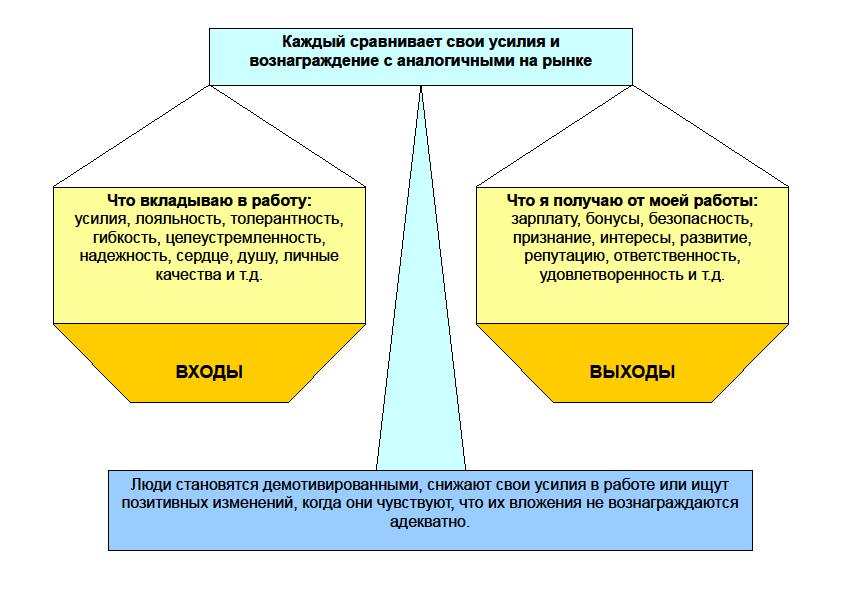


Рисунок 2 Теория справедливости С. Адамса

*Источник*: Тен. А. Теория справедливости С.Адамса как инструмент мотивации сотрудников / А. Тен. URL : http://chuprina.kz/napravleniya-rabotyi/hr/instrumenty-razvitiya-hr/teoriya-spravedlivosti-s-adamsa-kak-instrument-motivatsii-sotrudnikov/ (Дата обращения 02.12.2016).

* Модель мотивации Портера-Лоулера (Л. Портер, Э. Лоулер). В этой модели также показано соотношение вознаграждения и результатов (рис. 3). Портер и Лоулер пришли к следующему выводу: эффективный труд влечет за собой удовлетворение, другими словами, работники лучше трудятся, если они удовлетворены. Они считали, что тут существует обратная связь: осознание, что работа выполнена, приводит к удовлетворению, а не наоборот, как считалось раньше.

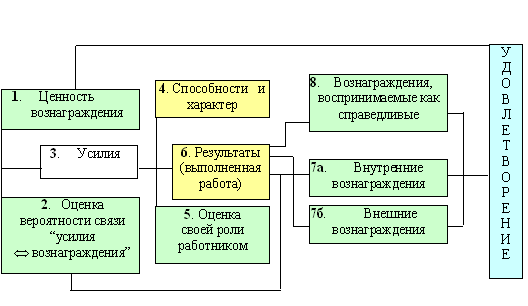


Рисунок 3 Модель Портера-Лоулера

*Источник*: Санжаревский, И.И. История, методология и техника исследования проблем общества и личности в социологии / И.И. Санжаревский. URL : http://read.virmk.ru/s/SANZ\_SOC/g-054.htm (Дата обращения 28.03.2017).

* Теория ожиданий (В. Врум). Основывается на положении о том, что для того, чтобы человек был мотивирован на достижение поставленной цели, недостаточно иметь лишь активную потребность. В рамках этой теории выделяются три основополагающие взаимосвязи: затраты труда – результаты (ожидание того, что усилия приведут к желаемым результатам); результаты – вознаграждение (ожидание того, что результаты приведут к ожидаемому вознаграждению); валентность (ожидаемая ценность вознаграждения). Следовательно, Мотивация = (З–Р) х (Р–В) х Валентность. То есть работник оценивает силы, которые он вкладывает в свою работу, и сопоставляет их с тем вознаграждением, которое он за нее получил. Если это соотношение кажется ему неверным, мотивация снижается.

Таким образом, можно выделить три концептуальных подхода, в соответствии с которыми теории мотивации разделяются на первоначальные, содержательные и процессуальные. Такой подход не является однозначным, многие авторы различают только содержательные и процессуальные теории мотивации, относя Теории «Х», «У», «Z» к процессуальным теориям. В рамках содержательных теорий мотивации упор делается на особенности внутренней мотивации человека, которая побуждает его к тем или иным действиям. Процессуальные теории концентрируют внимание на внешних стимулах, которые формируют поведение человека. Рассмотрим подробнее внешнюю и внутреннюю формы мотивации.

Существует немалое разнообразие форм мотивации, и для того, чтобы в них разобраться, их необходимо тем или иным способом классифицировать. На наш взгляд, необходимая классификация мотивации для менеджмента и для практической деятельности – по источнику возникновения, которая создает возможность разделять мотивацию на внутреннюю и внешнюю. Рассмотрим две основные формы мотивации[[10]](#footnote-10):

**Внутренняя мотивация** – позиция; факторы, которые создаются самостоятельно и оказывают влияние на людей посредством поддержания их начинаний и побуждения к движению в назначенном направлении. К этим факторам можно отнести: ответственность, свободу действий, возможность применять и развивать навыки и способности, интересную работу, наличие возможности карьерного роста.

**Внешняя мотивация** – способ достижения поставленной цели (например, получить повышение, заработать определенное количество денег и т.п.). Отвечает на вопрос – что необходимо сделать для того, чтобы люди были замотивированы? Сюда относятся денежное вознаграждение, похвала и, наоборот, наказания, выговоры, критика. Внешнюю мотивацию также называют стимулированием.

Если рассматривать мотивацию по характеру получаемых благ, то мотивация персонала бывает двух видов[[11]](#footnote-11):

**Материальная мотивация.** Характеризуется получением определенных материальных благ, которые могут быть выражены в денежном эквиваленте, материальных объектах или услугах. Такая мотивация может быть направлена как на отдельного работника, так и на группы сотрудников. Однако, в случае с мотивацией всего персонала компании она не является особо эффективной и применяется достаточно редко. Материальная мотивация включает в себя следующие составляющие:

* Заработная плата;
* Бонусы за увеличение дохода организации;
* Стимулирующие выплаты (краткосрочные, долгосрочные премии, надбавки за стаж, награждение за определенные заслуги, выплаты за отсутствие прогулов и т.д.);
* Возмещение затрат на дорогу к месту работы и на питание; оплата телефонных счетов, корпоративные скидки т.п.;
* Приобретение акций компании по льготным ценам, получение акций в виде вознаграждения;
* Оплачиваемый отдых, финансовая помощь при лечении, приобретении жилья и т.д.

**Нематериальная мотивация.** Этот вид мотивации (по Маслоу) составляют такие потребности, как потребность в безопасности, потребность в общении, потребность в признании и уважении и потребность в самовыражении. Такая мотивация используется на всех уровнях мотивации персонала, однако чаще всего – на уровне мотивации всего рабочего коллектива, так как с ее помощью можно «сделать» причастным к организации каждого сотрудника. Нематериальная мотивация может включать в себя:

* Обучение персонала;
* Стимулирование рабочим временем;
* Улучшение условий труда;
* Создание и реализация коллективных планов;
* Продвижение по службе (карьерный рост);
* Справедливая оценка работы;
* Поощрения за результат труда (награждение грамотами, представление к государственным и ведомственным наградам, доска почета и др);
* Справедливое наложение дисциплинарных взысканий и др.

Как правило, материальная и нематериальная мотивации применяются совместно, при этом соотношение материальных и нематериальных видов мотивации изменяется в зависимости от уровня управления, поставленных целей мотивации и, конечно же, от размера фонда оплаты труда.

Основа процесса мотивации персонала заключается в потребностях, создающих побуждения, целью которых выступает вознаграждение. Этот процесс складывается из трех взаимодействующих и взаимосвязанных элементов:

1. Потребности. Возникают при нарушении физиологического, психологического и социального равновесия.
2. Побуждения. Возникают при необходимости частичного удовлетворения потребности.
3. Вознаграждение. Является неким рычагом, действующим на потребности таким образом, что они удовлетворяются хотя бы частично и становятся не столь настоятельными. В связи с этим, вознаграждение приводит к восстановлению физиологического, психологического и социального равновесия.

Практика показывает, что система мотивации персонала в организациях осуществляется посредством программ стимулирования, которые состоят из различных методов управления мотивацией персонала (рис. 4).



Рисунок 4 Классификация методов мотивации персонала

*Источник*: Ганцевский, Н.В., Теоретические обобщение вопросов изучения методов эффективного управления мотивацией персонала предприятия / Н.В. Ганцевский, О.Н. Момотова // Экономика и управление. – 2015. № 1(4). – С. 60-64

В рамках этих программ существуют два уровня методов мотивации:

1. **Базовый уровень**. Включает в себя традиционные методы, которые включены в стандартный компенсационный пакет сотрудников. Например, организационные и отчасти материально-денежные методы.
2. **Конкурентный уровень**. Состоит из способов мотивации, существенно влияющих на деятельность сотрудников компании и способствующих достижению главных целей организации. Обобщенно эти методы можно разделить на такие две группы, как методы стимулирования, которые способствуют повышению эффективности компании в перспективе посредством увеличения заинтересованности сотрудников в повышении собственной результативности, и методы вознаграждения, цель которых – поощрение сотрудников за достижение назначенных результатов.

Туркина О.А. выделяет три основных группы методов мотивации персонала, различающиеся между собой мотивами поведений сотрудников, на которые эти мотивы нацелены[[12]](#footnote-12).

1. Административные методы. Они нацелены на такие мотивы поведения, как «осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в конкретной организации, культура трудовой деятельности» и могут быть следующими: организационно-стабилизирующие (внешние – федеральные законы, указы, правила и др.; внутренние – инструкции, организационные схемы и др.); распорядительные (приказы, распоряжения); дисциплинарные (штрафы, выговоры и др.).
2. Экономические методы. В их основе лежит использование таких материальных мотивов, как прямое материальное вознаграждение (заработная плата, премии, надбавки и др.); различного рода социальные выплаты и штрафы.
3. Социально-психологические методы. Они создают и поддерживают социально-психологический климат в компании, позволяющий работнику одновременно выполнять поставленные задачи, направленные на достижения целей организации, и саморазвиваться в желаемом направлении. Например, улучшение социальной инфраструктуры компании, проведение социальных исследований, соревнования, решение конфликтных ситуаций, технологии формирования команд, методики морального поощрения, психологическое воздействие и т.п.

Таким образом, мы видим, что существует четыре метода мотивации персонала, среди которых вознаграждение является основным на конкурентном уровне. На наш взгляд, классификация методов управления мотивацией персонала, представленная Ганцевским Н.В. и Момотовой О.Н. является наиболее полной.

Определив основные формы и составляющие процесса мотивации персонала, мы видим, что вознаграждение является неотъемлемой частью данного процесса. Далее целесообразно рассмотреть основные элементы системы вознаграждения, как основного метода управления мотивацией персонала. А также описать методы исследования мотивации и вознаграждения в организации.

## **1.2 Система вознаграждения персонала как фактор мотивации персонала**

В качестве вознаграждения выступают все актуальные материальные и морально-психологические ценности, которые существуют в системе управления компанией (заработная плата, премии, принятие участия в управлении, планирование карьеры, грамоты, благодарственные письма, награды, льготы и т.п.). Под мотивами подразумеваются все актуальные потребности работника (достижения, лидерство, достаток, удовлетворение трудом, условия труда, обучение и развитие и т.п.). А процесс мотивации – это то, как реагирует персонал на действия администрации компании. Вознаграждение связано с действиями организации, а мотивация – с действиями персонала, т.е. его ответной реакцией на действия менеджмента компании. Так как мотивация является деятельностью, направленной на достижение поставленных целей, вознаграждение является конечным этапом достижения этих целей: организация мотивирует сотрудника, он достигает необходимых результатов, за что и вознаграждается. Вознаграждение выступает результатом мотивационного воздействия.

В контексте мотивации понятие «вознаграждение» имеет достаточно широкий смысл, так как в него включаются и деньги, и получение удовольствия, и самореализация и т.д. Ведь сотрудника можно вознаградить как добрым словом, так и деньгами. Под вознаграждением понимается «все то, что представляет для работника ценность, при этом оно может быть внешним (дается организацией) и внутренним (возникает от самой работы)»[[13]](#footnote-13). Внешнее, в свою очередь, может быть финансовым и нефинансовым, как мы видим на рисунке 5.

Внутреннее вознаграждение (нематериальное) – то, которое человек получает от самой работы. Например, чувство удовлетворения от интересной работы, достижения намеченного результата, осознание значимости своего труда и т.п.

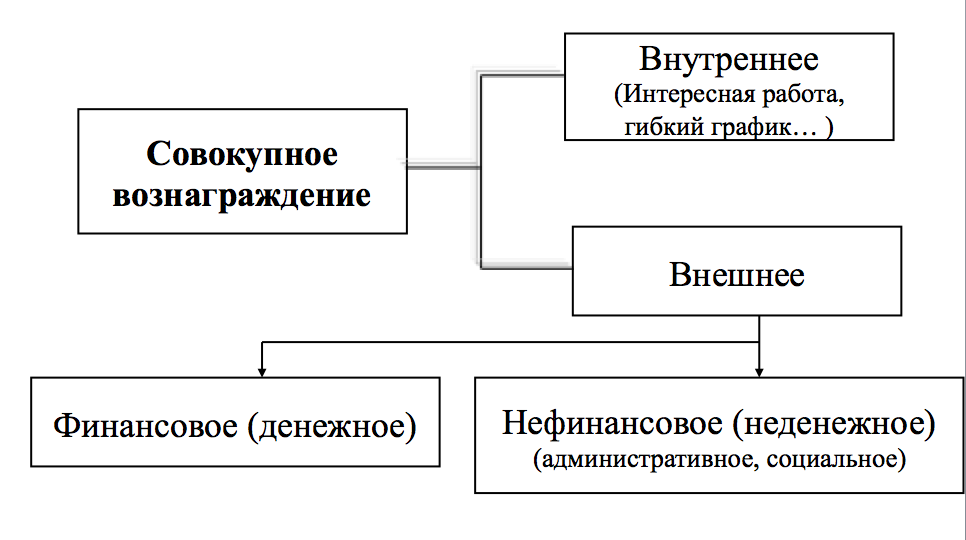


Рисунок 5 Структура вознаграждения

*Источник*: Никитина И.А., Вознаграждение и бюджетирование персонала / И.А. Никитина // Вознаграждение персонала. – 2016. Лекция №2. – С. 10.

Внешнее вознаграждение (материальное) – то, которое сотрудник получает от организации, в которой работает. Например, оплата труда, повышение в должности, признание со стороны коллег и менеджмента, дополнительные выплаты и отпуск, служебный автомобиль и т.д. Оно, в свою очередь, бывает краткосрочным (базовая зарплатная плата; доплаты, надбавки; премии; социальные выплаты) и долгосрочным (отложенные выплаты: негосударственное пенсионное обеспечение (НПО), единовременные выплаты при увольнении/выходе на пенсию, страхование жизни).

Различают два основных способа вознаграждения персонала (сводная таблица приведена в Приложении 1).

**Материальное вознаграждение**. Является самым известным и доступным способом мотивации. В современном мире многие ошибочно считают, что оно заключается только в заработной плате, премиях и дополнительных выплатах. Однако это не совсем так: материальное вознаграждение бывает денежным и неденежным (рис. 6). Разница между ними заключается в том, что первое безусловно измеряется в денежном эквиваленте, который обладает одним из главных свойств денег – делимостью, в то время как второе – не обладает таким свойством, хотя тоже выступает в денежном эквиваленте. Следует отметить, что в последнее время неденежное вознаграждение является более эффективным, чем денежное.

**Материальное вознаграждение**

**Денежное**

* заработная плата (реальная, номинальная);
* различные бонусы (премии, вознаграждения, «новогодние» бонусы);
* выплаты из прибыли предприятия (распространяется на категорию персонала, которые реально воздействуют на прибыль компании путем установления определенной доли прибыли).

**Неденежное**

* оплата транспортных расходов или предоставление собственного транспорта (возможность получения служебного транспорта или личного водителя, а также оплата бензина);
* организация питания за счет компании (частичная или полная);
* программы обучения персонала (покрытие расходов на обучение или переобучение сотрудников);
* программы медицинского обслуживания (мед. страховка, заключение договора с медицинскими предприятиями);
* выделение средств на строительство собственного жилья или улучшение жилищных условий;
* программы, связанные с воспитанием и обучением детей (выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей сотрудников; школы, детские сады при организации);
* страхование жизни сотрудника и его семьи за счет организации (полностью или частично);
* различные подарки;
* внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям;
* различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи;
* загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые организацией;
* льготные кредиты;
* отчисления в пенсионный фонд (возможен договор с каким-либо фондом на стороне или с фондом, созданном на самом предприятии);
* социальный пакет.

Рисунок 6 Виды материального вознаграждения

*Составлено по*: Корзенко, Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета - 2012. № 3 (257). – С. 66-69

Так как материальное денежное и неденежное вознаграждение не являются «насыщаемыми», любая заработная плата удовлетворяет не больше, чем первые три месяца[[14]](#footnote-14). Сотрудник в скором времени начинает воспринимать более высокое вознаграждение, как должное, а прежнее, ранее мотивирующее работника, становится привычным и перестает побуждать его к труду. Исходя из этого, материальное вознаграждение является эффективным стимулированием при его сочетании с нематериальным вознаграждением.

**Нематериальное вознаграждение**. Не увеличивает какие-либо расходы работодателя и играет ключевую роль в системе мотивации персонала. Плюсом такого способа вознаграждения является его незатратность относительно результата. Однако необходимо быть внимательными в выборе программ вознаграждения, так как не все способы будут действенны в одном конкретном случае, в одной конкретной организации с конкретным персоналом. Рассмотрим одну из самых оптимальных, на наш взгляд, классификаций нематериального вознаграждения по формам признания (рис. 7), которая сформулирована Глуховым В.В. и выделяет следующие три группы:

Рисунок 7 Классификация нематериального вознаграждения по формам признания

*Составлено по*: Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В Глухов. - 3-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2008. – С. 471

В качестве доказательства отсутствия единой классификации, приведем еще одну классификацию[[15]](#footnote-15) (как ее называют многие авторы, в том числе и Мусаева А. З.), хотя нам она видится скорее перечнем мер, которые могут быть отнесены к нематериальному вознаграждению, так как в них отсутствует какой-либо классификационный признак (например, в зависимости от длительности процесса, от характера рабочего места и т.д.).

Вознаграждения-признательности: комплимент, неформальное и официальное признание достижений сотрудника, присвоение звания «менеджер года», записи о достижениях работника в трудовой книжке, публикации в корпоративной газете, помещения информации о достижениях и фотографий на стендах и т.п.

Вознаграждения, связанные с повышением сотрудника: предложение сотруднику провести лекцию, выступить в качестве советника, приглашение к участию в более интересных или материально выгодных проектах, предоставление более престижного офиса и т.п.

Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места: улучшение рабочего места, предоставление отдельного кабинета, личного секретаря, служебного автомобиля и прочих привилегий.

Стимулирование свободным временем: предоставление работнику дополнительных выходных, отпуска, возможность выбора периода отпуска, гибкий график работы и перерывов, сокращение продолжительности рабочего дня за счет повышения производительности и эффективности труда и т.п.

Вознаграждение пользованием: предоставление возможности использования дополнительного офисного оборудования, наличие настенных табличек, пользование домом отдыха компании и оборудованием компании для реализации собственных проектов.

Вознаграждение возможностью повышать квалификацию: реализация ротации рабочих мест, предоставление возможности обучения, повышения квалификации и дополнительного обучения за счет работодателя, направление на различные интересующие сотрудника и компанию семинары и конференции.

Проектирование рабочего места: распределение обязанностей, непосредственное участие в принятии решений или командной работе и т.п.

Вознаграждение привилегиями: более престижное место за столом на совещании, специальное место для парковки автомобиля и т.д.

Вознаграждение участием в управлении организации: принятие участия в обсуждении результатов работы с коллегами более высокого ранга, консультации менеджеров высшего звена с сотрудниками; возможность присутствия и право голоса на внутриорганизационных собраниях как владельцев акций на капитал; выборы представителей сотрудников в совет директоров.

А также возможность делегирования полномочий, мотивация ответственностью, обратная связь, возможность карьерного роста, доверие со стороны работодателя, уверенность в стабильности организации, гордость за ее деятельность и качество производимой продукции, максимально сбалансированное соотношение профессиональной деятельности и личной жизни.

Существует большое множество различных нематериальных вознаграждений, поэтому общепризнанной классификации нематериальных вознаграждений не существует.

Выбор видов вознаграждения индивидуален для каждой организации. Например, в компании OZON.ru, у которой основная цель бизнеса – повышение продаж и захват большей доли рынка Интернет-шопинга, используется нематериальное вознаграждение, представленное в форме бесплатного кафетерия, увеличенному на один час в пятницу (по затратам для компании эта опция сопоставима с пятью дополнительными днями оплачиваемого отпуска каждому работнику). Кроме этого в компании присутствует дополнительное медицинское страхование, корпоративные тренинги, праздники, выбор лучшего работника месяца и т.д.[[16]](#footnote-16)

Рассмотрев не одну классификацию и изучив литературу по этому вопросу, можно сказать, что материальные и нематериальные способы вознаграждения связаны между собой, но выполняют разную функцию. Материальное вознаграждение – это «компенсация» за труд работника, а нематериальное – показывает работнику, насколько ценен его труд.

На протяжении многих лет считалось, что именно деньги являлись единственным способом вознаграждения персонала организации. В связи с тем, что, такие стимулы как прибавка к зарплате со временем становятся привычными и работники не придают ей большого значения, сегодня считается более актуальным нематериальное вознаграждение персонала. Как было выяснено в ходе одного недавно проведенного исследования, для персонала важнейшей мотивацией является возможность карьерного роста; после чего – благоприятная атмосфера в коллективе и только потом денежное вознаграждение[[17]](#footnote-17). Так, наиболее предпочтительные для компании формы неденежного вознаграждения – это те, которые практически не влекут за собой дополнительных затрат на их реализацию, но высоко ценятся сотрудниками. Например, возможность комбинирования зарубежных командировок с отпуском, презентабельное и звучное название должности, гибкий график работы и т.п. Для того, чтобы реализовать такой подход к системе мотивации, необходимо создать рабочую атмосферу в подразделениях, что может быть сделано при наличии адекватных и обученных менеджеров среднего и высшего звеньев, так как именно они формируют должное содержание работы и способ ее выполнения.

Следует отметить, что в экономически развитых странах прослеживается тенденция сокращения доли материального вознаграждения в пользу нематериального вознаграждения, а в большинстве российских компаний наблюдается обратная тенденция[[18]](#footnote-18). На наш взгляд, в России тот факт, что денежное вознаграждение стоит на первом месте, обуславливается следующим: труд в большинстве своем рассматривается россиянами в качестве деятельности, основной целью которой выступает удовлетворение личных потребностей и потребностей своей семьи.

В каждой компании существует собственная система вознаграждений персонала, отражающая цели, которые стоят перед организацией, управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающая имеющиеся ресурсы. Именно поэтому на сегодняшний день не сформулированы универсальные рекомендации по формированию эффективной системы вознаграждения. Лишь руководить организации (самостоятельно или с привлечением профессионалов) может определить подходящие для организации методы вознаграждения. Однако результаты исследований показали, что эффективность методов вознаграждения во многом зависит от внешней среды компании. Так, например, традиционные методы наиболее эффективны в стабильной среде, в то время как нетрадиционные методы показывают гораздо лучший результат в условиях непредсказуемости и нестабильности[[19]](#footnote-19). То же самое можно сказать и про внутреннюю организационную структуру: в компаниях со строгой иерархической структурой эффективнее применять традиционные методы, а в компаниях с быстроменяющейся структурой – нетрадиционные методы.

Поскольку нематериальное вознаграждение – это индивидуальное решение каждой организации, опыт внедрения этого вида вознаграждения практически не систематизирован и его сложно обобщить. Так, при всей схожести характеристик людей, мы в значительной степени все разные, поэтому, например, вознаграждать коллектив школы и коллектив литейного цеха необходимо по-разному. И несмотря на то, что какая-то компания использует определенные методы нематериального вознаграждения, их не всегда можно внедрить в другие организации, хотя некоторые области все же пересекаются между собой и имеют схожие системы вознаграждения.

Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. Владение методами оценки мотивации и умение грамотно их применять позволяет увеличить отдачу от сотрудников и предоставляет возможность лучше понимать людей, с которыми осуществляется взаимодействие[[20]](#footnote-20). Зачастую в компаниях мнение руководства касательно мотивации персонала значительно отличается от мнения сотрудников, поэтому для того, чтобы понять, чего же действительно ожидают сотрудники от компании и работы в ней, необходимо применять специальные методики. На сегодняшний день существует несколько подходов к изучению мотивации сотрудников на предприятии, которые можно разделить на три группы[[21]](#footnote-21): реализуемый в той или иной форме опрос субъекта; оценка поведения и его предпосылок со стороны (метод наблюдения), экспериментальные методы. Кроме того, выделяют три подхода к изучению мотивов[[22]](#footnote-22):

* косвенный – отражает «такие действия со стороны испытуемого, истинный замысел которых остается в тайне».
* прямой – основан на собственных высказываниях испытуемых и реализуется посредством различных тестов и опросных листов. Этот подход является наиболее используемым в практике.
* проективный – подразумевает предложение многозначного материала испытуемому и впоследствии экспертную оценку.

Рассмотрим часто используемые методы изучения мотивации:

* 1. Опросы – один из самых распространенных методов, который используется с целью оценки степени удовлетворенности персонала. Существуют две формы проведения опросов: диагностическое интервью и анкетирование. Первые являются затратными как в плане времени, так и в плане прикладываемых усилий, поэтому чаще всего они используются на уровне мотивации менеджеров среднего и высшего звеньев. Во втором случае, как правило, анкетируемому предлагается на выбор (и/или оценку) определенный перечень мотивов, которые наиболее точно его описывают. Этот метод является прямым подходом к изучению мотивов, так как вопросы задаются относительно прямые и характеризуют степень привлекательности работы сотрудника, условия труда, взаимоотношения внутри организации и т.д. Подготовка к проведению опроса состоит из нескольких шагов: информирование, подготовка анкет, планирование процедуры проведения опроса, определение порядка обработки и формы предоставления результатов. Следует отметить, что обязательным условием проведения опросов является информирование сотрудников о полученных результатах, так как тогда они смогут увидеть для себя реальную пользу от участия в опросе и в дальнейшем уже будут готовы к активному участию в подобных мероприятиях. Одними из главных особенностей анкетирования являются анонимность и способность проведения опроса посторонними людьми, с которыми опрашиваемые ранее не взаимодействовали.
  2. Психологическое тестирование – подразумевает набор стандартных вопросов, по ответам на которые можно выявить или оценить те или иные психологические особенности сотрудника. Тестовое задание – это особого рода испытание, по итогам прохождения которого можно выявить присутствие или отсутствие, а также степень выраженности характерных свойств личности, например, ориентацию на карьерный рост. Важный аспект в применении данного метода заключается в том, что все тесты должны быть надежными.
  3. Экспертные оценки – этот метод базируется на том, что дать предельно точную оценку мотивации сотрудников могут только люди, хорошо знающие их[[23]](#footnote-23) (руководители, коллеги, подчиненные). Чаще всего этот метод используют в совокупности с другими, например, с анкетированием. Для того, чтобы использовать этот метод, в первую очередь, необходимо четко определить требования к составу экспертной комиссии, после чего нужно выбрать инструмент, с помощью которого эксперты будут осуществлять оценку мотивации сотрудников.
  4. Беседа – один из наиболее простых и в то же время надежных методов, так как в процессе разговора практически всегда можно составить представление об отношении сотрудника к работе и о том, что является определяющим мотиватором для него. При использовании данного метода важно заранее тщательно продумать план, который будет состоять не из формального перечня вопросов, а из задач и/или проблем, которые необходимо затронуть. Существуют такие типы вопросов, как закрытые, открытые, косвенные, прямые, наводящие и рефлексивные.
  5. Наблюдение – является основополагающим методом исследования мотивации персонала в организации, так как его можно применять как автономно, так и в сочетании с другими методами.
  6. Проективные методики – данный метод предназначен для диагностики «скрытой мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника»[[24]](#footnote-24). Чаще всего под проектными методиками понимается применение различных кейсов, проектных интервью, заданий и т.п. Это, в свою очередь, требует значительных временных затрат, так как результаты, полученные с помощью использования этих методик, необходимо сначала стандартизировать и обработать, прежде чем анализировать. В то же время, данный метод изучения мотивации считается максимально эффективным инструментом для получения достоверных результатов, грамотной систематизации и адаптации изменений в компании[[25]](#footnote-25).

У каждого из вышеперечисленных методов изучения мотивации персонала есть свои преимущества и недостатки (сводная таблица представлена в Приложении 2). Так, например, анкетирование занимает короткий промежуток времени (чего нельзя сказать о диагностическом интервью) и не требует больших денежных вложений, однако этот метод склонен к искажению информации со стороны испытуемого и возникновению ошибок при разработке и реализации опроса. Что касается психологического тестирования, то этот метод полезен при наличии необходимости в изучении уникальных потребностей сотрудника, так как он дает высокий уровень достоверности и специфичности информации. Сложность этого метода заключается в том, что нужно привлекать внешних специалистов для его разработки и осуществления. Такие методы, как беседа и наблюдение, являются наиболее простыми и доступными способами, но не всегда объективными.

Зачастую главной проблемой в любой организации является не реализация того или иного метода исследования мотивации персонала, а выбор – какой именно методикой лучше всего воспользоваться, чтобы максимально грамотно и эффективно оценить мотивацию сотрудников. Для этого необходимо предусмотреть ряд таких факторов, как «категория работников, на которых направлено исследование, масштабы предприятия и поставленные цели исследования»[[26]](#footnote-26). Технология каждого метода должна включать в себя следующие этапы: 1) подготовка сотрудников отдела управления персоналом к проведению исследования; 2) выбор методики оценки; 3) приспособление избранной методики под свою организацию; 4) обработка результатов исследования; 5) предоставление результатов исследования сотрудникам компании. Однако первое, с чего следует начать диагностику уже существующей системы мотивации персонала, – это оценка общей мотивационной среды организации.

Изучив наиболее используемые методы исследования мотивации персонала в организации, можно сделать следующий вывод: выбор метода или комплекса методов исследования индивидуален для каждой компании и для разных категорий сотрудников, поэтому требует тщательного рассмотрения. К выбору методов изучения мотивации необходимо подходить комплексно, сочетая их или применяя последовательно, с учетом желаемых результатов и целей исследования. При этом стоит избегать применения только одного метода, так как это может привести к его субъективности и появлению негативных последствий.

**Вывод по главе 1.** Мотивация – это внутренний процесс воздействия на неудовлетворенные потребности человека для достижения определенных целей. Имеются несколько групп теорий мотивации: первоначальные, содержательные и процессуальные. Каждая из них имеет что-то особенное и отличительное. На основе анализа этих теорий были выявлены основные формы мотивации персонала: внутренняя – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с непосредственным содержанием деятельности (например, ответственность, свобода действий, возможность применять и развивать навыки и способности, интересная работа, наличие возможности продвижения по карьерной лестнице и т.д.); внешняя – побуждение к действию посредством внешних для человека обстоятельств или стимулов (например, денежное вознаграждение, похвала, наказания, выговоры, критика). Также мотивация персонала может быть материальной и нематериальной. Первая является более распространенной и включает в себя оплату труда, премии, бонусы и т.п. Вторая – менее распространенная по причине того, что каждый конкретный коллектив нуждается в индивидуальной системе мотивации. Однако в последнее время она приобретает популярность и порой является более эффективной, чем мотивация с помощью денег. Сам процесс мотивации состоит из трех элементов: потребности, побуждения, вознаграждение.

Вознаграждение персонала – это предоставление сотруднику всего того, что является для него ценностью, за достижение определенных целей организации. Оно бывает внутренним (то, которое сотрудник получает от самой работы) и внешним (то, которое сотрудник получает от организации, в которой он работает). Вознаграждение делится на материальное и нематериальное. К первому можно отнести премии, надбавки, оплату транспортных расходов, организацию питания за счет компании, обучение и т.д. Второе включает в себя различного рода награды, поощрения, комплименты, благодарности, вручение сувениров, номинации «работник месяца или года» и т.д. Материальное вознаграждение подразумевает под собой «компенсацию» за труд работника, а нематериальное – призвано показать работнику, насколько ценен его труд.

В последнее время все больше внимания уделяется нематериальному вознаграждению персонала, так как деньги рано или поздно перестают мотивировать сотрудников. Этот опыт особенно реализуется в зарубежных компаниях и постепенно переходит на российский рынок. Во второй главе будет рассмотрен российский опыт реализации системы вознаграждения и мотивации персонала на примере ООО «Газпром нефть шельф» – дочерней организации ОАО «Газпром нефть».

# Глава 2 Исследование системы вознаграждения персонала в ООО «Газпром нефть шельф»

## **2.1 ООО «Газпром нефть шельф» и его бизнес-среда**

Впервые арктическая нефть была добыта на Аляскинском северном склоне в 1968 году из залива Прудо[[27]](#footnote-27). В настоящее время в Арктике насчитывается 19 геологических бассейнов и на некоторых из этих бассейнов уже была проведена разведка нефти и газа. На российском шельфе сосредоточено 45% ресурсов углеводородов Мирового океана, которые распределены между несколькими крупнейшими нефтедобывающими и нефтеперерабатывающими компаниями (табл. 2). При этом более 85% из них приходится на арктические моря, для которых характерны экстремальные природно-климатические условия, для работы в которых нужны специальные опыт и знания, современные решения, выработанные на практике и доказавшие свою эффективность, налаженные команды[[28]](#footnote-28). В 2010 году российские шельфовые проекты вышли на новый уровень развития, яркий пример тому – начало промышленной эксплуатации Приразломного нефтяного месторождения, первого подобного проекта на Арктическом шельфе РФ. Также продолжаются работы по изысканию в районе Баренцева, Карского, Печорского и Охотского морей, в акваториях Обской и Тазовской губ.

Таблица – 2 Производственные показатели крупнейших отечественных компаний, добывающих и перерабатывающих нефть в России

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Компания** | **Добыча нефти и газового конденсата в России, млн. т.** | |
| **за 2016 год** | **за 2015 год** |
| 1. | Роснефть | 189,7 | 189,2 |
| 2. | Лукойл | 83 | 85,7 |
| 3. | Сургутнефтегаз | 61,8 | 61,6 |
| 4. | Газпром нефть | 37,8 | 34,3 |
| 5 | Татнефть | 28,7 | 27,2 |

*Составлено по*: Старинская, Г. Нефтяники дотянули до рекорда / Г. Старинская. URL: http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/01/11/623435-rossiya-rekord-nefti (Дата обращения: 01.03. 2017)

Тем не менее, из вышеперечисленных компаний только две («Газпром нефть» и «Роснефть») имеют государственные лицензии, позволяющие проводить работы по добыче на Арктическом шельфе. На данный момент лишь «Газпром нефть» приступила к разработке месторождения нефти на шельфе посредством дочерней организации «Газпром нефть шельф», так как «Роснефть», по мнению Минприроды, не справляется с разработкой Арктического шельфа[[29]](#footnote-29). Рассмотрим подробней деятельность компании «Газпром нефть шельф».

**Этапы развития компании и ее основные виды деятельности**

В январе 2002 года ОАО «Газпром» и ОАО «НК «Роснефть» создали «Севморнефтегаз» как закрытое акционерное общество. В этом же году началось строительство МЛСП (морская ледостойкая стационарная платформа) «Приразломное» в г. Северодвинске. Уже с декабря 2004 года «Севморнефтегаз» являлся 100-процентным дочерним предприятием ОАО «Газпром» в форме общества с ограниченной ответственностью[[30]](#footnote-30).

В 2006 году было начато строительство многофункциональных ледоколов-снабженцев «Владислав Стрижков» и «Юрий Топчев», которые уже в 2007 были введены в эксплуатацию. В этом же году был осуществлен спуск на воду танкеров ледового класса «Кирилл Лавров» и «Михаил Ульянов».

Общество с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф» зарегистрировано 26 июня 2007 года с первоначальным фирменным наименованием ООО «Севморнефтегаз». «На основании решения единственного участника от 18 мая 2009 г. Общество с ограниченной ответственностью «Севморнефтегаз» переименовано в Общество с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф»[[31]](#footnote-31).

В 2011 году была запущена забивка направлений 40 скважин и начато бурение первой эксплуатационной скважины. А в 2012 году был проведен комплексный аудит МЛСП «Прилазломное», который показал соответствие проекта международным стандартам и нормативным документам РФ[[32]](#footnote-32).

В конце 2013 года на месторождении приступили к добыче нефти, а уже через 5 месяцев была полностью сформирована и готова к отгрузке первая партия арктической нефти сорта ARCO (Arctic Oil)[[33]](#footnote-33). В мае 2014 года ООО «Газпром нефть шельф» стала дочерней организацией ОАО «Газпром нефть».

Сегодня ООО «Газпром нефть шельф» — компания, основной задачей которой является освоение морских нефтегазовых месторождений. Кроме того, она осуществляет разведку и добычу нефти, так как владеет лицензией на разработку Приразломного нефтяного месторождения в Печорском море. Специально для освоения месторождения была создана морская ледостойкая стационарная платформа «Приразломная», которая не имеет аналогов в России ни по масштабу, ни по конструкционным особенностям[[34]](#footnote-34).

Текущие активы общества расположены следующим образом: г. Санкт-Петербург и г. Москва – подразделение администрации; г. Мурманск – база снабжения; г. Варандей – Вахтовый поселок, Печорское море – морская ледостойкая стационарная платформа «Приразломная».

Основные виды деятельности компании[[35]](#footnote-35) теоретически можно разделить на следующие блоки:

Разведка и добыча:

* проведение геологоразведочных и геофизических работ по поиску и доразведке месторождений углеводородного сырья;
* добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа;
* добыча природного газа и газового конденсата;
* эксплуатация гидротехнических сооружений;
* разведочное бурение;
* подготовка пластовой воды и закачка в пласт для поддержания пластового давления;

Производство и переработка:

* сжижение и регазификация природного газа для транспортировки;
* производство нефтепродуктов;
* производство продуктов переработки природного и попутного газа, в том числе сжиженного природного газа;
* осуществление функции заказчика-застройщика;
* производство, передача, распределение электроэнергии, газа, пара и горячей воды;
* предоставление услуг по бурению, связанному с добычей нефти, газа, газового конденсата;
* подготовка попутного газа для собственных нужд;

Логистика:

* хранение геологической информации;
* транспортировка углеводородного сырья, продуктов его переработки;
* хранение и складирование углеводородного сырья, а также продуктов его переработки;
* деятельность морского транспорта;
* подготовка нефти до товарной кондиции;
* организация в Обществе защиты информации, содержащей государственную тайну;

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы:

* проведение инженерных изысканий для строительства;
* осуществление архитектурного и инженерно-технического проектирования и капитального строительства объектов;
* ремонт, модернизация, реконструкция и техническое перевооружение действующих объектов, включая подземный ремонт скважин;
* осуществление геодезической и картографической деятельности;
* проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
* проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну;

Экономическая деятельность:

* реализация углеводородного сырья и продуктов его переработки;
* осуществление внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации;
* привлечение инвестиций на реализацию проектов;

На данный момент ООО «Газпром нефть шельф» реализует один проект –«Приразломное». Это месторождение нефти было открыто в 1989 году ГПК «Арктикморнефтегазразведка». В 1993 году Верховный Совет Российской Федерации выдал компании лицензию сроком на 25 лет, предоставляющую эксклюзивные права на поиск, оценку залежей углеводородов и добычу нефти на Приразломном углеводородном месторождении. Этот, первый в своем роде проект для России, является уникальным и не имеет аналогов среди других проектов в мировой практике по освоению арктических углеводородных ресурсов. Незначительная глубина моря в районе месторождения, составляющая всего 19–20 м., позволила установить платформу «Приразломная» на морском дне. Стационарность обеспечивается за счет собственной массы сооружения (500 тыс. т.), водяного и бетонного балласта. Прочность конструкции платформы позволяет выдерживать нагрузки, которые значительно превосходят реально существующие[[36]](#footnote-36). Отсеки, предназначенные для хранения готовой к транспортировке нефти, могут вместить до 109 тыс. м3, что равно пяти-шестисуточной норме выработки в период максимальной производительности.

Активное строительство платформы началось в 2008 году, что возводит ее в ранг относительно новых промышленных объектов. Она оснащена новейшим оборудованием, которое было приобретено у мировых лидеров-производителей и соответствует установленным нормам безопасности. Платформа создана с расчетом на непрерывное круглогодичное функционирование при регулярном обеспечении всеми необходимыми материалами и продуктами питания каждые 15 – 60 суток. Общая численность персонала на «Приразломной» составляет 150 человек, их работа организована вахтовым методом, а продолжительность каждой смены – 2 недели[[37]](#footnote-37).

Контроль процесса и разработка технологий строительства осуществлялась в партнерстве с лидирующими компаниями в оборонном комплексе России, среди которых ОАО «ЦКБ МТ «Рубин», ЦНИИ им. академика А.Н. Крылова, ОАО «ЦС «Звездочка», ОАО «ПО «Севмаш». Весомый вклад в обеспечение передовыми технологиями в нефтегазовой и судостроительной области обеспечивалось благодаря тесному сотрудничеству с отечественными и мировыми ведущими копаниями в данных областях, в числе которых ОАО «Адмиралтейские верфи», ЦКБ «Корал», ОАО «Выборгский судостроительный завод», ОАО «НПО «Буровая техника», компании Honeywell, Halliburton, Baker Hughes, и других[[38]](#footnote-38).

В результате сотрудничества всех вышеперечисленных предприятий стало возможным создание морской ледостойкой стационарной платформы «Приразломная», которая не имеет себе подобных в России по своим масштабам и конструкционным особенностям. МЛСП без применения дополнительного оборудования способна выполнять все необходимые технологических операции на месторождении: бурение скважин, добыча, хранение, отгрузка нефти на танкеры, выработка тепловой и электрической энергии. Она была спроектирована с учетом опыта ведущих всемирно известных нефтегазовых компаний, осуществляющих работы по добыче нефти в схожих природно-климатических условиях уже на протяжении нескольких десятилетий[[39]](#footnote-39). МЛСП оборудована всеми необходимыми системами для обеспечения максимально безопасных условий осуществления производственных процессов, труда и отдыха работников, охрану внешней среды от загрязнений, а также средства спасения работающего на платформе персонала в случае аварии.

Для оперативного обеспечения платформы всеми необходимыми ресурсами были задействованы перевалочная база в пос. Варандей и база производственного снабжения в г. Мурманск, также используются морские танкеры и суда обеспечения (рис. 8).



Рисунок 8 Обустройство месторождения

*Источник*: Официальный сайт ООО «Газпром нефть шельф». URL: http://shelf-neft.gazprom.ru/about/working/ (Дата обращения: 24.02.2017)

В общей сложности запасы нефти на месторождении составляют более 70 000 000 тонн. Запланированный ежегодный уровень добычи нефти – примерно 5 500 000 тонн. Однако к концу 2016 года на МЛСП «Приразломная» удалось добыть всего 2 154 000 тонн нефти сорта ARCO (Arctic Oil). Что, в свою очередь, в 2,5 раза превысило показатели 2015 года, когда основным потребителям в Северо-западной Европе было отгружено более 800 000 тонн нефти[[40]](#footnote-40).

В целом проект предусматривает введение в эксплуатацию 36 скважин, 19 из которых добывающие, 16 – нагнетательные и одна поглощающая. Нижняя часть платформы является надежной защитой, поэтому все скважины, которые планируется пробурить, будут находиться внутри платформы. Более того, станция оборудована специальным оборудованием, основным предназначением которого является предотвращение и подавление неконтролируемого выброса газа или нефти. На «Приразломной» применяется «мокрый» способ хранения нефти, что обеспечивает полное исключение попадания кислорода в резервуары хранения сырья и образования взрывоопасных смесей[[41]](#footnote-41).

Для обеспечения безопасной перекачки нефти на танкеры линия отгрузки была укомплектована специальной системой экстренной остановки и закрытия, максимальное время реагирования которой составляет семь секунд. Каждая отгрузка осуществляется в соответствии с тридцатью условиями. На платформе была построена специальная поглощающая скважина, в которую закачивают такие отходы, как использованный буровой раствор, шлам и т.д. Это позволяет станции функционировать безвредно для окружающей среды в соответствии с принципом «нулевого сброса»[[42]](#footnote-42).

В целом, основной целью освоения Приразломного нефтяного месторождения является увеличение ежегодных объемов добычи нефти на всех этапах его эксплуатации. К числу возможных мер, нацеленных на достижение этой цели, можно отнести бурение резервных, дополнительных, горизонтальных двузабойных скважин с более ранней датой начала эксплуатации.

**Организационная структура Общества**

В Обществе применяется линейно-функциональная организационная структура (рис.  9) и существуют следующие типы структурных подразделений:[[43]](#footnote-43)

* Блок – структурное подразделение, в состав которого входит должность генерального директора (ГД) / заместителя генерального директора (ЗГД) / руководителя промышленно-производственного персонала (РППП) и должности, непосредственно ему подчиненные.

Рисунок 9 Организационная структура Общества

*Составлено по*: Устав Общества с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф» / Учредительный документ ООО «Газпром нефть шельф». - 2016. – С. 7; Карьерный атлас «Газпром нефть шельф», Раздел 1, Об Обществе / ПАО «Газпром нефть», 2015. – С. 18

* Управление – структурное подразделение в составе блока. В состав управления могут входить отделы, проектные офисы.
* Служба – самостоятельное структурное подразделение подчинения ГД/ЗГД/РППП, или структурное подразделение в составе управления.
* Комплекс, промысел, цех, лаборатория, участок – производственное структурное подразделение, основной задачей которого является добыча, транспортировка и подготовка нефти, а также ремонт объектов нефтедобычи или береговой инфраструктуры.
* Отдел – структурное подразделение в составе блока, управления или службы.
* Аппарат генерального директора – структурное подразделение, осуществляющее поддержку деятельности ГД.
* Обособленное подразделение – любое территориально обособленное от компании подразделение, по месту нахождения которого оборудованы стационарные рабочие места.

Функции службы управления персоналом выполняет блок по организационным вопросам. В задачи этого блока входят организации процессов ротации, подбора и найма сотрудников, определения подходов в области обучения и развития, разработка стратегии вознаграждения, создание кадрового резерва и др.

**Миссия компании**[[44]](#footnote-44)**:**

* Предоставлять потребителям высококачественные энергоресурсы;
* Вести бизнес честно и ответственно;
* Заботиться о работниках и обеспечивать долгосрочный и сбалансированный рост компании, занимая при этом лидирующую позицию по эффективности.

Главная цель компании – постоянное развитие и рост, направленные на достижение лидерства в добывающей отрасли России, а в перспективе – трансформация в крупную международную компанию.

Компания также стремится быть непрерывно и эффективно развивающейся организацией, ответственным партнером с безупречной деловой репутацией и лучшим работодателем для сотрудников. В рамках крайней цели, компания создает атмосферу доверия, взаимоуважения, открытости и честности; приветствует новые идеи и инициативу; привлекает и стремится удержать лучших сотрудников, использует на благо компании их профессиональные знания, опыт и личные качества. Компания инвестирует в обучение и развитие сотрудников, реализует программы обмена опытом и повышения квалификации. «Наши ценности позволяют нам построить компанию, в которой мы хотим работать: где сотрудники уважают себя и других, где нет бюрократии, где профессионализм и усилия каждого находят применение и оцениваются по заслугам».

Общество придерживается следующих ценностей:

* Честность

*Компания честна с сотрудниками.* Компания придерживается высоких этических стандартов, предоставляет равные возможности для личностного роста и профессионального развития, ценит и справедливо поощряет лучших сотрудников, основываясь на принципе меритократии.

*Сотрудники честны с Компанией.* В своей профессиональной деятельности сотрудники не преследуют личной выгоды и ответственно подходят к выполнению своих обязанностей, руководствуясь интересами и ценностями компании. Сотрудники могут быть уверены, что их личный вклад в достижение целей компании будет оценен по заслугам.

*Компания честна во взаимоотношениях со всеми, с кем ведет дела.* Компания строит взаимоотношения с партнерами на принципах надежности и честного ведения дел, использует добросовестные методы конкуренции.

* Лидерство

Компания проявляет инициативу и стремится быть лучшими во всем, что делает; ставит перед собой амбициозные цели и несет личную ответственность за результат.

*Компания — лидер по эффективности в своей отрасли.*

*Сотрудники — лидеры в своих профессиональных областях.*

* Менталитет победителя

Сотрудники и руководители компании позитивны и верят в успех, не боятся трудностей и развивают компетенции для эффективного решения масштабных задач.

*Компания уверена в успехе и стабильности бизнеса.*

*Сотрудник верит в личный успех и эффективно развивается при поддержке компании.*

* Менталитет ответственного собственника

*Компания думает о сотрудниках с позиции работника,* ценит вклад каждого сотрудника в развитие бизнеса и приветствует любые инициативы, направленные на достижение ее стратегических целей. Система целевых показателей и ориентиров способствует объективной оценке результатов работы каждого сотрудника на благо компании.

*Сотрудники думают о компании с позиции акционеров.* Сотрудник осознает себя частью компании и ставит ее интересы превыше собственных. Каждый сотрудник мотивирован на достижение поставленных целевых показателей и несет личную ответственность за результат.

* Взаимоуважение и доверие

*Компания уважает личность каждого сотрудника.* Отношения в компании строятся на взаимоуважении и доверии. Компания ценит уникальность каждого сотрудника и прислушивается к его мнению. Многообразие талантов, культур, взглядов и опыта, объединенных общей целью, позволяет компании решать масштабные задачи.

*Сотрудники доверяют компании свою безопасность и уверенность в завтрашнем дне.* Сотрудник уверен в надежности компании и неукоснительном соблюдении обязательств перед ним. Здоровье и безопасность сотрудников являются безусловным приоритетом компании и основой ее деловой репутации.

**Стратегия компании**

Стратегия развития ООО «Газпром нефть шельф» определяется материнской компанией ОАО «Газпром нефть» и включает в себя следующие стратегические направления[[45]](#footnote-45):

1. Обеспечение промышленной и экологической безопасности, охрана жизни и здоровья людей:

* Внедрение методик и системы управления HSE (Health, Safety and Environment) рисками;
* Сертификация общества по управлению HSE (Health, Safety and Environment) рисками на международном уровне;
* Разработка мер безопасности, проведение природоохранных мероприятий и мероприятий по восстановлению биоресурсов;
* Создание и проведение обучающих программ.

1. Развитие профессиональных компетенций в области реализации шельфовых проектов:

* Наращивание и сохранение уникальных компетенций и экспертизы в Обществе;
* Адаптация лучших мировых практик в области морского бурения, создания системы технического обслуживания и ремонта оборудования и системы управления инженерной документацией;
* Совершенствование инструментов оценки компетенций работников Общества.

1. Развитие законодательной базы для активизации освоения континентального шельфа:

* Мониторинг действующего законодательства и нормативно-технической базы в области освоения шельфовых месторождений в РФ;
* Упрощение порядка пересечения государственной границы воздушными судами и персоналом, участвующими в проектах на континентальном шельфе.

1. Добыча жидких углеводородов на Арктическом шельфе:

* Поддержание максимального рентабельного уровня добычи на всем периоде функционирования МЛСП «Приразломная»;
* Постоянный мониторинг показателей работы скважин;
* Управление разработкой месторождения на основе постоянно действующей геолого-гидродинамической модели;
* Достижение наиболее полной выработки рентабельных запасов;
* Поиск дополнительных возможностей для увеличения объемов запасов и добычи.

1. Импортозамещение:

* Определение оптимального в текущих экономических условиях варианта комплексного обеспечения месторождений на шельфе.

**Положение на рынке**

В 2014 году объем добычи компании составил 300 тыс. тонн нефти, что на 5,2 млн. тонн меньше запланированного объема добычи. В 2015 году – более 800 тыс. тонн нефти, а в общей сложности по итогам 2016 года на Приразломном месторождении было добыто 2 154 000 тонн нефти. Объем выручки за 2015 год по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) составил 16 133 млн руб., в то же время компания показала убыток в размере 5 562 млн. руб. Следует отметить, что в 2014 году выручка от продаж (за вычетом НДС, акцизов и т.д.) составила 2 816 млн. руб., что на 573% меньше по сравнению с 2015 годом (16 133 млн.руб.). При этом убыток компании в 2014 году был на 168% меньше, чем в 2015 году. Таким образом, валовая прибыль ООО «Газпром нефть шельф» в 2015 году составила - 2 653 млн.руб. Динамика отражена на рисунке 10.

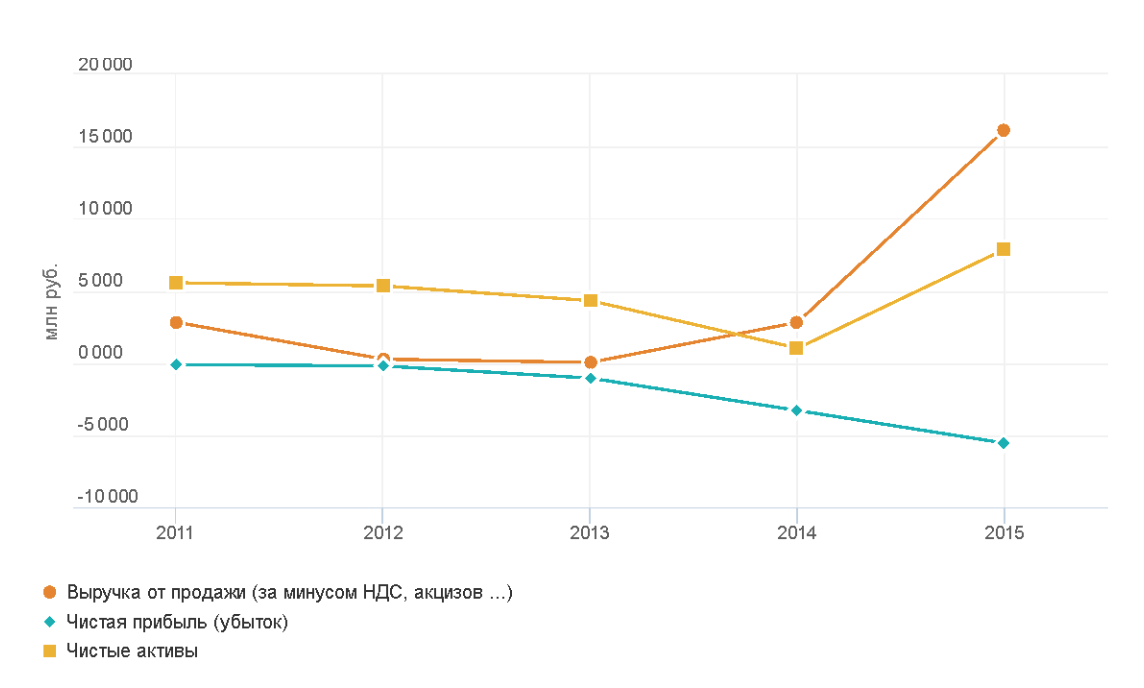


Рисунок 10 Соотношение чистой прибыли и выручки от продажи

*Источник*: Информационный ресурс СПАРК / URL: https://www.spark-interfax.ru (Дата обращения: 24.02.2017)

Основной причиной убыточности компании является высокая себестоимость производимой продукции при постоянном снижении мировых цен на нефть (табл. 3).

Таблица – 3 Оценка финансового состояния компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименования | % к совокупным активам | |
| 2014 год | 2015 год |
| Выручка | 100 | 100 |
| Себестоимость | 167.04 | 116.45 |
| Валовая прибыль | - 67.04 | -16.45 |
| Рентабельность собственного капитала | Значение показателя компании, % | |
| - 123.734 | -120.665 |

*Составлено по*: Информационный ресурс СПАРК / URL: https://www.spark-interfax.ru (Дата обращения: 24.02.2017)

Сложившаяся рыночная ситуация (рис. 11) не позволяет ООО «Газпром нефть шельф» поднимать цены на добываемую нефть и, таким образом, перекрывать все сопутствующие расходы.

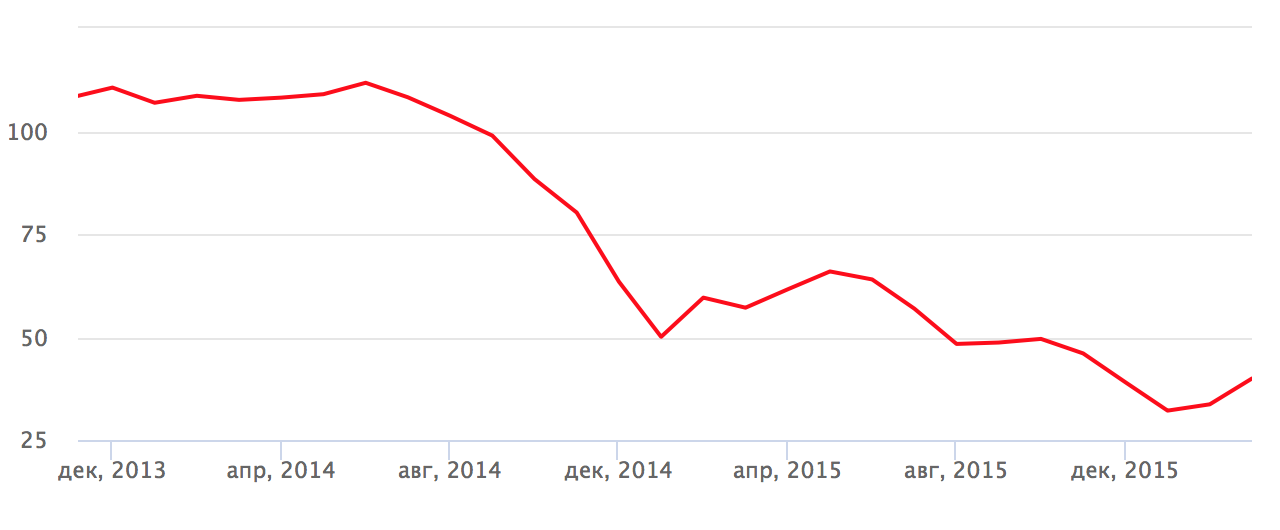


Рисунок 11 Динамика цен на нефть Brent (ICE.Brent, USD за баррель)

*Источник*: Яндекс Новости / URL: https://m.news.yandex.ru/quotes/1006.html (Дата обращения: 04.03.2017)

EBIT – 41,69% к совокупным активам. Расходы на управление организацией, не связанные напрямую с производственным процессом (управленческие расходы) в 2015 году составили 2 138 млн.руб. Коэффициент концентрации заемного капитала у компании заметно снизился за последний год с 0.9913 до 0.9325, что говорит об уменьшении задолженность предприятия и укреплении финансового состояния.

Уставный капитал компании на данный момент – 7 050 000 р. Должность генерального директора ООО «Газпром нефть шельф» с 2014 года занимает Любин Геннадий Петрович.

Для определения места на рынке и прогнозирования рыночной деятельности организации необходимо провести анализ и оценку потенциала компании, а также факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства фирмы и могут оказать влияние на корпоративную и кадровую стратегии.

Чтобы определить возможности и угрозы компании «Газпром нефть шельф», целесообразно провести SWOT-анализ (табл. 4).

Таблица – 4 Матрица SWOT

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (S):**  1. Финансовая поддержка со стороны головной компании "Газпром нефть"  2. Профессионализм и высокий уровень образованности руководителей высшего звена.  3. Сильный бренд.  4. Низкий уровень среднеотраслевых издержек на добычу нефти за счет большой база ресурсов.  5. Первый в России и уникальный в мировой практике проект по освоению углеводородных ресурсов Арктики.  6. Платформа способна автономно выполнять комплекс необходимых технологических операций в условиях сложной ледовой обстановки Арктического шельфа.  7. Стабильные каналы сбыта за счет материнской компании Газпром нефть.  8. Престижность компании на рынке труда. | **Слабые стороны (W):**  1. Отсутствие использования современных технологий во время добычи углеводородов.  2. Нехватка производственных мощностей для переработки углеводородов.  3. Нехватка квалифицированного персонала узких направленностей.  4. Низкая степень обеспеченности запасами.  5. Малое количество проектов.  6. Тяжелые природно-климатические условия для добычи нефти на Арктическом шельфе. |
| **Возможности (O):**  1. Разработка и внедрение новейших технологий в сфере добычи нефти на Арктическом шельфе.  2. Выбор поставщиков прискваженного оборудования.  3. Выбор высококвалифицированного персонала.  4. Реализация новых проектов компании «Газпром нефть».  5. Сотрудничество с ведущими нефтедобывающими компаниями в схожих климатических регионах.  6. Приобретение новых лицензий на разработку на шельфе.  7. Разведка новых месторождений нефти на шельфе. | **Угрозы (T):**  1. Появление конкурентов в лице Роснефти и ЛУКОЙЛа.  2. Падение цен на нефть.  3. Изменение политической ситуации.  4. Отзыв лицензии.  5. Газпром нефть может консолидировать Газпром нефть шельф с другими дочерними предприятиями ОАО.  6. Утрата контроля над издержками.  7. Нехватка внешних инвестиций.  8. Поставщики поставляют не самое современное оборудование.  9. Ослабление позиции материнской компании на рынке нефтепродуктов. |

*Источник:* составлено автором

Как видно из матрицы SWOT-анализа, одной из главных угроз компании является появление конкурентов на Арктическом шельфе в лице Роснефти и ЛУКОЙЛа. Помимо этого, всегда существует угроза изменения политической ситуации, что может повлечь за собой отзыв лицензии. Однако на данный момент проект «Приразломная» является единственным на шельфе российской Арктики, что влечет за собой ряд таких возможностей, как разработка и внедрение новейших технологий в сфере добычи нефти на Арктическом шельфе, выбор квалифицированного персонала и поставщиков оборудования. Наработка обширной базы опытных сотрудников позволит компании принимать участие в большем количестве проектов как на Арктическом шельфе, так и на континентальной части страны. За счет этого «Газпром нефть шельф» сможет удержать свои позиции при ужесточении конкуренции на рынке.

## **2.2 Анализ системы вознаграждения персонала в Обществе**

Для того, чтобы проанализировать систему вознаграждения в компании, были использованы следующие методы изучения: беседа с сотрудниками различных отделов и с начальником отдела мотивации персонала, компенсаций и льгот (гайд интервью представлен в Приложении 3); наблюдение за поведением и работой персонала компании, а также анализ внутренних документов, расположенных на корпоративном портале Общества и полученных от начальника отдела.

Работы по управлению персоналом (кадровый учет, оплата труда, планирование и предоставление компенсаций и социальных льгот, планирование численности и затрат на персонал и т.п.) осуществляет материнская компания ОАО «Газпром нефть», основываясь на утвержденной в компании стратегии управления персоналом. Основная задача этой стратегии – предоставлять компании в настоящем и будущем необходимое количество квалифицированного персонала, и как следствие – обеспечивать эффективное достижение главных целей организации. Основополагающими направлениями стратегии работы в сфере управления персоналом являются: [[46]](#footnote-46)

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

В начале 2016 г. количество сотрудников компании «Газпром нефть» и всех дочерних предприятий превысило 66 тыс. человек, эта цифра включает в себя весь персонал, который работает на территории России и в странах ближнего и дальнего зарубежья. Процентное соотношение сотрудников компании распределено следующим образом: 60 % – рабочие, 40 % — руководители, специалисты и служащие. Непосредственно в ООО «Газпром нефть шельф» числится более 600 сотрудников.

Коэффициент текучести кадров в ОАО «Газпром нефть» на конец 2015 г. составил 16,2 %, что превышает показатель 2014 г на один процентный пункт. Основной причиной повышения послужила реструктуризация в сфере информационных технологий.

В течении 2015 г. затраты компании на персонал составили 76,8 млрд руб. В эту сумму входило обеспечение среднемесячной заработной платой персонала компании в размере 100 222 руб. В том же году среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в отрасли добычи топливно-энергетических полезных ископаемых составила 71 418 руб[[47]](#footnote-47)., а в целом по России – приблизительно 36 000 руб[[48]](#footnote-48).

Следует отметить, что в 2015 г кадровый холдинг HeadHunter расположил «Газпром нефть» на первом месте в своем ежегодном рейтинге «Работодатели России». По сравнению с 2014 г. в том же рейтинге компания поднялась на две позиции, добившись максимально возможных по сравнению с предыдущими годами результатов [[49]](#footnote-49). В 2016 году «Газпром нефть» вновь была признанная одним из лучших работодателей страны и удостоена серебра, обойдя при этом 230 российских компаний-участников. Методология формирования рейтинга учитывает мнение соискателей (внешняя оценка), сотрудников (внутренняя оценка) и HR-специалистов (профессиональная оценка).

Для оплаты труда работников Общества применяется тарифная система дифференциации оплаты труда работников различных категорий, включающая в себя тарифные ставки и должностные оклады.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих осуществляется по должностным окладам. А оплата труда рабочих осуществляется по месячным тарифным ставкам (МТС) и зависит от разряда профессии (специальности).

Шкалы оплаты труда рассчитываются исходя из базовой шкалы оплаты труда (единой для организаций Группы компаний ГПН) и корпоративных региональных коэффициентов к базовой шкале. Шкалы оплаты труда являются конфиденциальной информацией Управления по работе с персоналом.

К компенсационным выплатам, входящим в состав заработной платы, относятся доплаты и надбавки за работу в особых климатических условиях и в условиях, отклоняющихся от нормальных. Работникам, выполняющим работы на объектах обустройства морских месторождений углеводородного сырья, устанавливается доплата за особые условия труда на работах, осуществляемых непосредственно в море, в размере 10% МТС (оклада), за фактически отработанное время. Оплата труда работников, занятых на работах с вредными и/или опасными условиями труда, устанавливается в повышенном размере по сравнению с оплатой труда, установленной для тех же видов работ в нормальных условиях труда. Доплата устанавливается приказом работодателя, в % к МТС (окладу), с учетом результатов специальной оценки условий труда.

В случае выполнения сотрудником работ различной квалификации, оплата его труда осуществляется в соответствии с работой более высокой квалификации. В случае совмещения профессий (должностей), увеличении зон обслуживания и объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, установленной трудовым договором, сотрудник получает доплату, размер которой определяется приказом работодателя, с учетом содержания и/или объема дополнительной работы.

Стимулирующие выплаты устанавливаются с целью повышения заинтересованности работников в более эффективном выполнении своих трудовых обязанностей, проявлении инициативы, повышении своей квалификации, продолжительной работе в Обществе, организациях Группы компаний ГПН. В качестве стимулирующих выплат работникам Общества могут быть установлены надбавки к МТС (окладу) и выплачиваться различные виды премий. Надбавка к МТС (окладу) устанавливается не должности (профессии), а работнику персонально. Различные виды премий устанавливаются в целях поощрения за достижение определенных результатов, выполнение целей, производственных показателей и обязательств в размере, превышающем плановые значения .

Премирование работников производится в соответствии с локальным нормативным актом Общества, по результатам работы:

- за месяц (текущее премирование), в соответствии с Положением о текущем премировании по результатам работы за месяц рабочих ООО «Газпром нефть шельф»;

- за выполнение показателей премирования, утверждаемых приказом работодателя;

- по итогам работы за год работникам ООО «Газпром нефть шельф».

Премирование руководителей, специалистов и служащих производится по результатам работы за год.

Также работникам может быть выплачено вознаграждение в случае награждения их государственными, ведомственными и корпоративными наградами[[50]](#footnote-50).

Стратегические цели и задачи, стоящие перед «Газпром нефть шельф», диктуют компании условия, служащие фундаментом для создания комплексных систем вознаграждения. В ценностном предложении сотрудникам Общества содержится комплекс материальных, профессиональных и социальных благ.

Сбалансированность совокупного вознаграждения сотрудников достигается определением целей, принципов и основных элементов оплаты труда, нематериальной помощи и льгот в соответствии с общекорпоративной политикой компании, которая, в свою очередь, базируется на ценностях компании, ее стратегии, целях и задачах работы с персоналом. Применение такой системы обеспечивает:

* высокую конкурентоспособность предложения в области вознаграждения персонала, которая приводит к снижению текучести и привлечению высококвалифицированных специалистов;
* создание благоприятных условий для ротации внутри компании и карьерного роста;
* мотивацию работников для достижения стратегических целей «Газпром нефти».

Основные принципы политики[[51]](#footnote-51):

* совокупное вознаграждение;
* конкурентоспособность вознаграждения на рынке труда;
* применение единых условий определения уровня вознаграждения для всех сотрудников;
* направленность на результат (вознаграждение за достижение целей и эффективное выполнение задач);
* прозрачность и понятность (правила вознаграждения, которые понятны всем сотрудникам);
* адаптивность и гибкость (своевременное изменение системы в соответствии с изменениями стратегии организации и внешней среды);
* экономическая эффективность и целесообразность затрат на персонал;
* соответствие законодательству Российской Федерации.

Компания тщательно следит за ситуацией на внешнем рынке чтобы всегда предоставлять своим сотрудникам конкурентоспособное совокупное вознаграждение, включающее в себя базовую заработную плату и вознаграждение за результативность труда, а также пакет социальных льгот. Внутри компании разрабатываются и применяются программы по созданию кадрового резерва, обучению и развитию персонала, основной задачей которых является сознание базы высококвалифицированного персонала для обеспечения компании кадрами как на данный момент, так и в будущем .

Для отслеживания изменений в развитии корпоративной культуры и социально-психологического климата «Газпром нефть шельф» ежегодно проводит исследование, по результатам которого провидится оценка вовлеченности и лояльности сотрудников, эффективность систем мотивации, информирования, поддержки инициатив, более того, исследование помогает определить наиболее перспективные направления для улучшения. Притяните основных решений со стороной менеджмента компании в области планирования дальнейших действий в сфере управления персоналом и корпоративных коммуникаций основывается на информации, полученной в результате проведения исследований. Компания достигла заметного увеличения по всем показателям в ключевых сферах данного направления исследований за последние четыре года. Если сравнить показатели 2015 и 2012 годов, то можно заметить, что мотивация, вовлеченность, лояльность и доверие руководству выросли на 35%, 27%, 23%, и 22%, соответственно[[52]](#footnote-52).

В Обществе также внедряются программы долгосрочного мотивирования работников, занимающих руководящие должности, такой подход позволяет повысить личную мотивацию, индивидуальную результативность, а также способствует удержанию ключевых руководителей компании. «Положение о реализации программы долгосрочной мотивации работников, занимающих руководящие должности в ООО «Газпром нефть шельф», – документ, определяющий условия участия и порядок выплат в рамках долгосрочной мотивации.

Для усиления заинтересованности сотрудников в поддержании и развитии корпоративной культуры, компания осуществляет определенный перечень мероприятий, направленных на различные категории сотрудников. Среди них – программы адаптации для новых сотрудников, программы нематериальной мотивации, система организационного коучинга, проекты по выбору лучших сотрудников, внутриорганизационные соревнования между отделами, работа с подрядными организациями. Регулярная оценка деятельности персонала включает в себя соблюдение корпоративных ценностей.

Система вознаграждения персонала в ООО «Газпром нефть шельф» имеет следующий вид (рис. 12):



Рисунок 12 Структура совокупного вознаграждения в компании

*Источник*: Отчет об устойчивом развитии Открытого акционерного общества «Газпром нефть»: отчет / ОАО «Газпром нефть, 2015. – С. 61

Итак, совокупное вознаграждение включает в себя:

* совокупный доход (базовое вознаграждение, краткосрочные и долгосрочные премии);
* общее материальное вознаграждение (совокупный доход + льготы);
* нематериальное вознаграждение.

Основная составляющая совокупного дохода – это базовое вознаграждение. Оно состоит из:

* должностного оклада;
* доплат, обусловленных районным регулированием (районные коэффициенты, северные надбавки);
* надбавок за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
* доплат и надбавок, связанных с характеристиками рабочего места (вредные, опасные условия).

В компании также реализуется практика выплат краткосрочных и долгосрочных премий, например, годовая премия, которая рассчитывается по формуле:

, где

i – количество месяцев, отработанных в отчетном году;

Бi – база для расчета премии работника за i-й месяц (оклад за отработанное время); в базу включается оклад (месячная тарифная ставка), ежемесячная премия (установлено только для рабочих);

ЦПi – целевой размер годовой премии за i-й месяц (ЦП указывается в трудовом договоре; для рабочих ЦП установлен в размере 10%);

ИО – индивидуальная оценка работника (коэффициент оценки вклада);

Кдис – дисциплинарный коэффициент (Кдис определяется линейным руководителем, устанавливается не менее 0,5; при отсутствии у работника дисциплинарных взысканий Кдис=1).

Вторая основная составляющая общего материального вознаграждения – это льготы, то есть неденежное материальное вознаграждение. В ОАО «Газпром нефть» действует система единых социальных льгот, которая используется во всех ДО и включает базовые и дополнительные выплаты (Приложение 4)[[53]](#footnote-53). Одной из основных категорий базовых льгот является забота о жизни и здоровье работников. С сотрудниками заключается корпоративный договор добровольного медицинского страхования, в рамках которого «Газпром нефть шельф» обеспечивает персонал не только консультациями с квалифицированными врачами, но и возможностью пройти курс лечения в ведущих клиниках страны. Также всем сотрудникам предоставляется материальная помощь, дополнительный отпуск, служебные (мобильная связь, служебный автотранспорт и т.п.) и статусные льготы. В Обществе разработана корпоративная ипотечная программа для ряда регионов, которая направлена на предоставление помощи работникам в решении вопросов, связанных с приобретением жилья. Суть этой программы заключается в том, что компания компенсирует сотруднику определенную часть процентов, выплачиваемых банку за кредит, или предоставляет работнику ссуду на первый взнос.

В качестве дополнительных социальных льгот предоставляется ДМС для членов семьи работника, путевки для санаторно-курортного лечения, путевки для отдыха в детских оздоровительных лагерях детям работников, материальная помощь в связи со смертью близких или рождением ребенка, а также подарки и билеты на зрелищные мероприятия детям работников на Новый год.

В качестве материального неденежного вознаграждения ОАО «Газпром нефть» осуществляет регулярное обучение персонала. Для всех дочерних организаций, в том числе и для ООО «Газпром нефть шельф», существуют одинаковые стандарты обучения и развития. В общей сложности в 2015 г. было обучено 50 395 сотрудников (табл. 5), что обошлось компании в 690,1 млн руб.[[54]](#footnote-54).

Таблица – 5 Обучение персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Прошли обучение – всего, человек | 20 080 | 16990 | 24 212 | 50 939 | 50 395 |
| в том числе: |  | | | | |
| руководители и специалисты | 13 870 | 11 090 | 14 383 | 27 381 | 32 904 |
| рабочие | 6 210 | 5 900 | 9 829 | 23 558 | 17 491 |
| мужчины | 12 249 | 10 364 | 14 769 | 31 073 | 30 741 |
| женщины | 7 831 | 6 626 | 9443 | 19866 | 19 654 |

*Источник:* Отчет об устойчивом развитии Открытого акционерного общества «Газпром нефть»: отчет / ОАО «Газпром нефть, 2015. – С. 57

ООО «Газпром нефть шельф» постоянно внедряет новые и более эффективные практики обучения и развития персонала, что приводит к постепенному увеличению бюджета блока по организационным вопросам. Содержание программ обучения определяют как стратегические задачи Общества, так и результаты проведенной оценки профессиональных и управленческих компетенций работника.

Развитие системы нематериального вознаграждения является одним из наиболее значимых направлений в работе с персоналом в «Газпром нефть шельфе» и включает в себя ряд программ:

1. *Индивидуальные и командные конкурсы профессионального мастерства*. В Обществе на постоянной основе проводится конкурс «Лучший в области HSE[[55]](#footnote-55)» по следующим направлениям: промышленная безопасность, экологическая безопасность, транспортная безопасность, пожарная безопасность, охрана труда и здоровья, управление рисками в области охраны труда и промышленной и экологической безопасности. Суть конкурса заключается в том, что участники должны предложить новации и эффективные решения, которые позволят обеспечить повышение уровня любого из направлений конкурса. Данное мероприятие в Обществе реализуется сравнительно недавно, поэтому на сегодняшний день существует только среди подразделений, находящихся на МЛСП «Приразломная» и ВП Варандей. Также в Группе «Газпром нефть» осуществляется ежегодный конкурс на лучшего сотрудника функции «Добыча, инфраструктура и операционная деятельность» в рамках номинации «Лучшие в функции» церемонии «Признание лучших». В этом конкурсе принимают участие сотрудники всех дочерних организаций, в том числе и сотрудники ООО «Газпром нефть шельф».
2. *Спортивные соревнования*. Для всего штата сотрудников компании, включая и дочерние предприятия, дважды в год (зимой и летом) организовываются общекорпоративные спортивные игры. Такие мероприятия позволяют сотрудникам провести день на свежем воздухе с пользой для здоровья и узнать своих коллег совершенно в новом свете, а неформальная обстановка только способствует этому. Кроме того, присутствует и определенный соревновательный элемент, который вызывает больший интерес у участников. Из победителей на этих соревнованиях создается команда, которая будет представлять «Газпром нефть» в отраслевых и межкорпоративных соревнованиях. На протяжении 7 лет, эти команды принимают участие в спартакиадах работников «Газпрома»[[56]](#footnote-56). Большинство сотрудников компании очень любят подобные мероприятия и с нетерпением их ждут, начиная заранее готовиться.
3. *Спортивно-оздоровительные программы.* Специально для своих сотрудников в рамках проведения физкультурно-оздоровительных и тренировочных мероприятий компанией создаются бесплатные секции по игровыми видами спорта (волейбол, мини-футбол) в СК «СИБУР АРЕНА», по вечерам в будние дни предоставляется возможность посещать бассейн в СК «Грифон» и групповые оздоровительные занятия. По воскресеньям организуются для сотрудников Общества и членов их семей массовые катания на льду в СК «Таврический сад», здесь же сотрудники могут ходить на секцию по хоккею с шайбой. Все вышеперечисленные мероприятия являются полностью бесплатными. Эти занятия достаточно популярны среди персонала компании: на постоянной основе их посещают более 20% сотрудников. Логичным дополнением программы служит соглашение с фитнес-клубом EASY FIT, согласно которому весомая корпоративная скидка в виде 35-40% на приобретение абонементов предоставляется не только всем сотрудникам компании, но и членам их семей.
4. Публичное признание заслуг сотрудников. Наиболее распространенной практикой публичного признания заслуг того или иного работника выступает размещение информации о его заслугах и победах на корпоративном портале Общества. Также, на этапе ежегодного подведения итогов, сотрудников награждают корпоративными благодарственными письмами, призами и единовременной премией в торжественной обстановке.
5. Награждение корпоративными знаками отличия. Каждый гол в компании проходит церемония награждения сотрудников корпоративными наградами: «Заслуженный работник ОАО «Газпром нефть» и «Ветеран ОАО «Газпром нефть». В рамках корпоративной программы награждения в категории «Лучший результат» за 2015 г. были проведены две церемония вручения знаков отличия сотрудникам блока логистики, переработки и сбыта. 83 сотрудника блока, среди которых были как молодые специалисты и квалифицированные рабочие, так и руководители высшего звена, удостоились наград за высокие производственные показатели, креативность, достижения в реализации проектов и важнейших стратегических инициатив. Помимо этого выдаются почетные грамоты, дипломы и благодарности ОАО «Газпром нефть».
6. Досуговые мероприятия. В начале августа 2016 года в «Приморском парке Победы» прошел Велоквест для работников «Газпром нефть шельфа» и их семей, организованный Советом Молодых специалистов. Программа мероприятия сочетала в себе активный отдых и задания на эрудицию и смекалку.

Также в компании хорошо развиты системы планирования карьеры и признания заслуг сотрудника на корпоративном сайте компании и в специальных статьях во внутрифирменной прессе.

Базой планов развития профессиональных знаний и навыков сотрудников являются модели профессионально-технических компетенций должности – комплекс требований, «предъявляемых к сотруднику на определенной должности с учетом стратегических целей компании»[[57]](#footnote-57). Основываясь на результатах ежегодной оценки, компания вырабатывает индивидуальный план профессионального развития для каждого сотрудника. Кроме того, в Обществе реализуются программы, направленные на обмен практиками как внутри самой компании, так и с партнерами и подрядчиками «Газпром нефти». С целью расширения возможностей по организации стажировок для персонала компания «Газпром нефть шельф» подписала двустороннее соглашение сроком на 5 лет с «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.». Согласно договору, компании обязуются осуществлять прием специалистов разнообразных профилей и организовывать взаимообмен передовым опытом по освоению шельфовых месторождений[[58]](#footnote-58).

Компания «Газпром нефть шельф» довольно успешно применяет материальные практики вознаграждения персонала, включающие в себя базовое вознаграждение, льготы, краткосрочные и долгосрочные премии. Средняя зарплата по компании заметно превышает средний показатель заработной платы по отрасли. Помимо высокой оплаты труда, сотрудники компании также имеют большой комплекс базовых и дополнительных льгот. ООО «Газпром нефть шельф» ежегодно проводит масштабное исследование, направленное на оценку уровня вовлеченности и лояльности сотрудников, а также эффективности существующей системы мотивации. В период с 2012 по 2015 года удовлетворенность системой мотивации среди персонала выросла на 35%.

Учитывая значительное улучшение данного показателя, можно предположить, что дополнительные затраты на увеличение мотивации персонала теряют свою изначальную предельную полезность (прирост общей полезности блага при увеличении потребления блага на одну единицу[[59]](#footnote-59)) и не будут столь эффективны в дальнейшем. К тому же, в сложившейся финансовой ситуации компании следует делать большую ставку на нематериальную мотивацию персонала. Такое решение позволит компании продолжить эффективную деятельность в улучшении мотивации персонала без дополнительных финансовых вложений. Более того, предельная полезность каждого нововведенного элемента нематериального вознаграждения будет иметь максимальное значение, поскольку компания не использует весь возможный потенциал в реализации комплекса мер, направленных на нематериальное вознаграждение. К тому же, во время беседы, начальником отдела мотивации персонала, компенсаций и льгот было отмечено, что на данный момент наиболее эффективным методом мотивации персонала является нематериальное вознаграждение.

В целом существующая система вознаграждения в ООО «Газпром нефть шельф» направлена на достижение стратегических целей компании, сохранение и развитие человеческого капитала Общества и соответствует миссии и ценностям организации. Для того, чтобы эту систему сделать еще более эффективной, на наш взгляд, ее необходимо дополнить рядом мероприятий.

## **2.3 Рекомендации по совершенствованию системы вознаграждения персонала**

Существующую систему вознаграждения в ООО «Газпром нефть шельф» (головной офис) можно дополнить рядом элементов и представить в следующем виде (рис. 13):

Рисунок 13 Дополненная структура совокупного вознаграждения

*Источник*: составлено автором

Рассмотрим подробно каждый элемент:

1) *Предоставить сотрудникам всех категорий бесплатное питание*. Суть этой идеи заключается не только в том, чтобы предоставить бесплатные обеды сотрудникам в качестве бонуса, а в большей степени в том, чтобы сплотить трудовой коллектив. Это подарит сотрудникам ощущение и восприятие компании и коллектива как своей семьи и повлечет за собой повышение уровня приверженности компании и эффективности труда. Семьи ужинают вместе и именно ради семьи мы готовы на максимальную самоотдачу. Одним из возможных вариантов осуществления этой идеи является заключение договора с рестораном «Пробка», находящемся в офисном здании группы «Газпром нефть». Следует составить специальное меню для сотрудников компании, разработанное совместно с шеф-поваром ресторана с учетом грамотно скомбинированных полезных питательных веществ для повышения работоспособности. Предположительно меню будет включать в себя два-три основных блюда, порядка семи дополнений в виде салатов/первых блюд/закусок, десерт и напиток. Подсчитывать количество ежедневных обедов в день можно при помощи отпечатков пальцев (данная система пропусков уже используется в компании). Подобную практику мотивации персонала успешно реализуют крупные корпорации, например, Google.

Рассчитаем примерную стоимость реализации данного проекта:

Количество сотрудников в головном офисе – примерно 200 чел.

На данный момент бизнес-ланч в ресторане «Пробка» стоит 250 руб., однако лишь 50% сотрудников обедаю в ресторане и из них только 10% заказывают ланч. В случае реализации данного проекта ресторан ежедневно (кроме выходных) будет обеспечен 200 клиентами, для которых заранее будет оформлен заказ. Благодаря этому ресторан сможет рассчитать для себя максимально точное количество необходимых продуктов, что повлечет за собой снижение риска неиспользования купленных продуктов, и, как следствие, снижение цены на один бизнес-ланч. Учитывая все вышесказанное, предположительная цена одного обеда – 180 руб.

Таким образом, компания обеспечит всех своих сотрудников бизнес-ланчами и заплатит за это в день: 200 чел. х 180 руб. = 36 000 руб.; в год: 228 (рабочих дней в году) х 36 000 руб. = 8 208 000 руб.

Биометрический считыватель отпечатков пальцев в среднем стоит 10 000 руб. Нам достаточного одного биометрического считывателя, установленного при входе в ресторан из бизнес-центра.

Итого: в первый год - 8 218 000 руб., в последующие года - 8 208 000 руб.

2) *Признание заслуг работников в форме социальной сети*. Для этого можно использовать платформу Give a WOW, которая помогает компаниям создавать динамичный процесс выражения признательности своим коллегам с привлечением интерактивности, микроблогов в режиме реального времени и захватывающих вариантов наград. Пользоваться данной системой можно как через сайт (giveawow.com), так и через приложение, скаченное на телефон. Создается личный профиль компании, в котором отдельно создается личный профиль каждого сотрудника, доступный для просмотра всем пользователям профиля компании. Каждый сотрудник компании в рамках этой системы имеет возможность оставить на странице своих коллег награды, благодарности и комментарии, а также выразить свое восхищение их достижениям. Поощрения распределяются следующим образом: каждый сотрудник получает 3 награды в неделю. Эти награды он оставляет на странице того сотрудника, который, на его взгляд, на этой неделе работал лучше остальных. Себе оставлять эти награды нельзя. Сотрудник, набравший больше всего наград, получает особый приз – золотую награду. Собрав 50 таких золотых наград, он может обменять их на бесплатную поездку в Канаду или Австралию.

Рассчитаем примерную стоимость реализации данного проекта:

Стоимость пользования программой в месяц: 14 250 руб.; в год: 12 (месяцев в году) х 14 250 руб. = 171 000 руб

Предположим, что в год лишь одному сотруднику удается собрать 50 золотых наград. На поездку в Австралию или Канаду можно выделить, например, 100 000 руб.

Итого: 171 000 руб. + (100 000 руб. х 1 чел.) = 271 000 руб. в год.

3) *Разрешить сотрудникам компании приходить на работу со своими домашними питомцами*: собаками, кошками и морскими свинками. Это позволит сотрудникам не тосковать по своим любимцам, и как следствие, поспособствует полному погружению в рабочий процесс. Животные изменят к лучшему климат в компании: когда по коридору будет идти сотрудник, ведя на поводке потрясающей красоты чау-чау, навряд ли появится хотя бы один человек, прошедший навстречу, который не остановится, не улыбнется, не скажет пару приятных слов или просто не потреплет собаку по голове. В результате ряда проведенных исследований Центром изучения животных «Wаlthаm» в Англии, было выявлено, что собаки и кошки действительно способствуют улучшению самочувствия и настроения всех окружающих людей, а не только своих хозяев. Рядом с ними люди становятся более дружелюбными и стрессоустойчивыми, так как питомцы создают непринужденную и открытую атмосферу в офисе[[60]](#footnote-60). Поскольку сотрудник не переживает о том, что его домашний питомец тоскует один дома и весь день находится рядом с хозяином, он уже не спешит домой сразу после окончания рабочего дня. Если необходимо, может и задержаться.

Для воплощения данного мероприятия в жизнь не потребуется никаких дополнительных денежных вложений, так как всеми необходимыми принадлежностями для пребывания питомца в офисе каждый сотрудник обеспечивает самостоятельно. Кроме того, никаких проблем с соблюдением санитарно-гигиенических норм не должно возникнуть, поскольку деятельность ООО «Газпром нефть шельф» не связана с продуктами питаниями, работой в медицинской сфере и т.п.

4) *Расширить общекорпоративные коммуникационные сессии и форумы*, которые позволят создать благоприятную атмосферу для конструктивного диалога между руководством компании и рядовыми сотрудниками, а также повысят уровень вовлеченности персонала в деятельность Общества и поспособствуют увеличению доверия между менеджментом и персоналом. Одним из способом осуществления данного мероприятия может быть реализация обратной связи посредством заполнения сотрудником специальной формы обращения к генеральному директору, в которой будет четко обозначенная проблема, описание возможных путей ее решения и, по возможности выявления, причин возникновения. Это покажет значимость мнения каждого сотрудника для компании и поможет устранить незначительные проблемы, которые не могут быть замеченными менеджерами. В конечном итоге будет усилено доверие со стороны сотрудников к своему начальству и повышен уровень удовлетворенности трудом.

Также можно проводить ежеквартальные собрания в стиле «открытого микрофона», где абсолютно любой сотрудник компании, желающий задать интересующий его вопрос или высказать свое мнение по отношению к какому-либо аспекту деятельности Общества, сможет это сделать.

Для увеличения эффективности труда в компании можно, например, раз в полгода проводить мероприятие, суть которого заключается в предоставлении сотрудникам недели на размышления и поиск возможных способов и путей оптимизации собственной деятельности. По истечении выделенного срока необходимо провести коммуникационный форум в рамках своего блока, на котором каждый сотрудник сможет поделиться с коллегами своими предложениями по устранению проблемных зон.

Реализация данных мероприятий не требует никаких дополнительных затрат, однако предполагает возможные потери в случае проведения общекорпоративных коммуникационных сессий и форумов во время рабочего процесса.

5) *Разнообразить спортивные мероприятия выездными спортивно-оздоровительными сборами для сотрудников и их семей.* В рамках этого мероприятия можно внедрить своего рода внутриорганизационную ежегодную олимпиаду «Газпром нефть шельф Олимп». Она будет проходить на протяжении двух дней, например, 11-12 июня (выходной день в честь праздника Дня России). Основными этапами данной олимпиады могут быть соревнования по таким видам спорта как футбол, волейбол и/или бадминтон между отделами. Обязательное условие этих соревнований – участие не только сотрудников, но и членов их семьи. Такие мероприятия позволят сотрудникам проводить больше времени с родственниками. Следовательно, в рабочее время работники будут больше сосредоточены на выполнении своих прямых обязанностей. Также это будет способствовать сплочению коллектива и созданию благоприятного имиджа компании в глазах членов семьи сотрудников и потенциальных соискателей. Следует отметить, что в данном мероприятии будут принимать участие не только рядовые сотрудники компании, но и менеджеры среднего и высшего звеньев.

Рассчитаем примерную стоимость реализации данного проекта:

Обратимся, например, к услугам базы отдыха «Солнечный берег». Если рассчитывать, что на выездные сборы поедет около 400 человек, а стоимость пребывания одного человека – 800 руб. в день, стоимость аренды Синей поляны (возможность размещения до 600 чел.) составит ориентировочно 320 000 руб. за один день и 640 000 руб. за два дня.

Так как у большинства сотрудников компании Газпром нефть шельф» имеется личный автомобиль, предположим, что 80 % от общего числа людей будут добираться на базу своим ходом. Остальным 20 % (около 80 чел.) необходимо предоставить трансфер, База отдыха предлагает услуги трансфера: один микроавтобус вмещает в себя 19 человек и стоит 5 000 руб. Для того, чтобы понять, сколько машин нам нужно, разделим оставшиеся 80 человек по 19 в каждый микроавтобус и получим необходимое количество машин – 4. Следовательно, трансфер обойдется компании в 20 000 руб. (5 000 руб. х 4).

База отдыха «Солнечный берег» также может обеспечить компанию полноценным трехразовым питанием. Предположительно, на оплату продуктов для каждого человека в день будет выделено 500 руб. Общая стоимость питания для всех участников спортивно-оздоровительных сборов в день составит порядка 600 000 руб. (400 чел. х 500 руб. х 3 раза) и 1 200 000 руб. в два дня.

Итого: 640 000 руб. + 20 000 руб. + 1 200 000 руб. = 1 860 000 руб.

6) *Разнообразить наградную кампанию* с целью повышения заинтересованности со стороны сотрудников к тому, чтобы улучшить показатель эффективности выполнения своих обязанностей. Для этого необходимо придать наградам определенный уровень престижности среди персонала. Примером таких мероприятий может быть проведение наградной церемонии на подобие «Оскара» за определенные достижения сотрудника в успешном применении практик по увеличению собственной эффективности. Каждый сотрудник в начале года разрабатывает индивидуальный план развития на следующие 12 месяцев, согласовывая его со своим руководителем. После того, как все пункты ИПР утверждены начальством, сотрудник может приступать к его реализации. План должен содержать цели, ранжированные по степени важности и составленные по методу SMART; подробное описание каждой из них; обозначенные сроки и способы их достижения; степень сложности каждой цели и комментарий сотрудника. Количество целей должно быть не менее 6, также допускается возможность дополнить перечень целей в процессе реализации ИПР. Так, сотрудник должен предоставлять своему начальнику ежеквартальные отчеты, в которых будут указаны промежуточные результаты: какие цели достигнуты, за какой промежуток времени, какие цели не достигнуты и по каким причинам. По истечении срока действия индивидуального плана развития руководитель оценивает итоги каждого сотрудника по следующим показателям: соотношение фактического и запланированного результатов; количество целей, выполненных раньше или позже срока; количество целей, результаты которых превышают заранее обозначенные. В случае если сотрудник выполнил план индивидуального развития более чем на 100%, он классифицируется как сотрудник категории «А»; в случае если план выполнен на 100% или менее чем на 100% – к категориям «В» и «С» соответственно. Все сотрудники категории «А» награждаются на ежегодном новогоднем корпоративе, где кульминацией вечера является вручение именных наград по типу «Оскар», которые отмечает самые значимые качества того или иного сотрудника компании, вошедшего в категорию «А». Таким образом, руководство действует по принципу: «Не человек для номинации, а номинация для человека». Определив, кто и за что может получить награду, менеджеры высшего звена продумывают соответствующие номинации.

При проведении наградной кампании единственной статьей расходов выступает покупка призов. Стоимость одной статуэтки – приблизительно 2 500 руб. Если предположить, что примерно 10 сотрудников в год будут удостоены оскара, то ориентировочная стоимость проекта составит около 25 000 руб. в год.

7) *Акция «Сделал дело – гуляй смело».* Ее цель заключается в том, чтобы мотивировать сотрудников к выполнению своего плана за более короткий срок без нанесения ущерба качеству работу. Начальники каждого отдела распределяют стратегически важные задачи между своими сотрудниками с четко обозначенными сроками. После чего сотрудник приступает к решению той или иной задачи и стремится сделать это максимально качественно и быстро. В случае выполнения всего плана раньше обозначенного срока, сотрудник получает n-ое количество дополнительных дней (от одного до 3 дней) к оплачиваемому отпуску, точное число которых определяется его непосредственным начальником после тщательного анализа результатов деятельности работника и уровня сложности решенных задач. Если начальник после анализа результатов понимает, что работа выполнена некачественно или не в полном объеме, он имеет право отказать сотруднику в предоставлении дополнительных дней к отпуску. Данную систему необходимо сделать максимально прозрачной и понятной каждому для того, чтобы у сотрудников не возникало сомнений в справедливости оценки и распределении такого рода поощрения.

Рассчитаем примерную стоимость реализации данного проекта:

Для начала исчисляем средний дневной заработок (СДЗ). СДЗ = Сумма начисленной заработной платы за расчетный период / Среднемесячное число календарных дней = 100 000 руб. (средняя ЗП) / 29,3 дней (в полных месяцах) = 3 412,97 руб.

Определяем сумму отпускных. Отпускные = СДЗ х количество календарных дней отпуска = 3 412,97 руб. х 28 дней (длительность отпуска) = 95 563,16 руб.

Начисляем НДФЛ (13 %) = 12 423,00 руб. К выплате без НДФЛ: 83 140,16 руб.

Получаем, что один день отпуска = 83 140,16 руб. / 28 дней = 2 969, 29 руб.

Предположим, что примерное число сотрудников в год, перевыполнивших план = 12 чел. (по одному из каждого блока).

Далее рассчитаем минимальные (в случае одного дня дополнительного отпуска) и максимальные (в случае трех дней дополнительного отпуска) затраты предприятия.

Минимум: 1 х 2 969, 29 руб. х 12 чел. = 35 631,497 руб.

Максимум: 3 х 2 969, 29 руб. х 12 чел. = 106 894,491 руб.

Таким образом, ежегодные затраты составляют от 35 632 руб. до 106 895 руб.

8) *Мобильное рабочее место*. Следует предоставить сотрудникам возможность самостоятельно выбирать свое рабочее место в зависимости от личных предпочтений в расположении и окружении. Данная практика позволит сотрудникам обеспечить себя максимально комфортными для работы местом и атмосферой, что, в свою очередь, повлечет за собой повышение эффективности труда. Так как каждый сотрудник будет работать на том месте, где ему нравится, общая атмосфера компании станет более дружелюбной и приятной. Это также сократит количество возможных конфликтов на предприятии. Однако, в связи с тем, что присутствует определенный риск проявления обратного эффекта, необходимо в той или иной степени контролировать и регулировать этот процесс. И, если сотрудник сменил рабочее место, но его показатели эффективности остались прежними или, более того, снизились, его необходимо переместить на прежнее рабочее место или подобрать ему новое. В то же время данная система предоставит сотрудникам как большую автономность, так и большую ответственность. Подобную практику успешно реализуют такие компании, как VALVE и ZAPPOS.

Реализация данного мероприятия не требует никаких денежных вложений.

9) *Внедрить практику проведения разнообразных досуговых мероприятий на постоянной основе и увеличить разнообразие индивидуальных и командных конкурсов.* Одним из возможных мероприятий может быть ежемесячный командный турнир по аэрохоккею или настольному футболу между отделами с переходящим кубком. В крайнюю пятницу месяца (с 17:00 до 18:00) от каждого отдела собирается команда желающих представлять честь своего коллектива и побороться за кубок. Для проведения подобного рода турнира необходимо оборудовать подходящее помещение тремя столами для аэрохоккея и таким же количеством настольных футболов. Турнир будет проходить по типу игр FIFA, например, Чемпионат мира по футболу. Изначально команды делятся на группы путем жеребьевки, после чего из каждой группы на следующий этап проходят две команды и дальше начинается «игра на вылет»: проигравшая команда заканчивает участие в соревнованиях. В зависимости от количества команд проводятся этапы от 1/8 до финала. Команда победителя получает кубок и уносит его в свой отдел, где он хранится до следующего турнира. Подать заявку своему начальнику может любой желающий, но одобрение на участие получает только тот сотрудник, который выполнил все поставленные в начале месяца задачи не только быстро, но и качественно. Таким образом, сотрудники будут проявлять большее стремление к выполнению своего индивидуального плана работы.

Для внедрения данной практики необходимо купить столы для аэрохоккея (3 шт.) и настольный футбол (3 шт.). Стоимость и первого и второго инвентаря составляет 10 000 руб. за штуку. Отсюда следует примерная стоимость проекта: 6 шт. х 10 000 руб. = 60 000 руб.

Подводя итог, определим экономическую целесообразность реализации вышеперечисленных мероприятий. Из отчета о финансовых результатах компании за 2015 год видно, что себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг составила 18 786 876 000 руб., а выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов и т.д.) – 16 133 009 000 руб. Поскольку сотрудники компании не способны оказывать влияние на мировые цены на нефть, наша задача – уменьшить себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг за счет повышения эффективности труда каждого сотрудника, повышая его мотивацию. Даже если себестоимость станет меньше всего на 1 %, компании уже удастся сохранить 187 868 760 руб. Предположим, что в совокупности предложенные мероприятия по совершенствованию системы вознаграждения персонала приведут к сокращению себестоимости на 0,5 %, тогда расходы на себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг сократятся на 93 934 380 руб. и составят 18 692 941 620 руб. Далее рассчитаем экономический эффект, для этого найдем разницу между полученным итогом в результате внедрения мероприятий и затратами на их реализацию: 93 934 380 руб. – 10 530 895 руб. = 83 403 485 руб. Таким образом, рентабельность данного комплекса мероприятия составит: 83 403 485 руб. / 10 530 895 руб. х 100 % = 791,9 %.

Можно заметить, что наиболее затратными являются такие мероприятия, как организация бесплатного питания для всех сотрудников головного офиса (8 208 000 руб. в год) и выездные спортивно-оздоровительные сборы для сотрудников и их семей (1 860 000 руб. в год). Однако, их можно рассматривать как опциональные, поэтому компании в первую очередь стоит обратить внимание на оставшиеся шесть мероприятий, общая стоимость реализации которых составит не более 450 000 руб. в год.

**Вывод по главе 2.** ООО «Газпром нефть шельф» — компания, созданная для освоения морских нефтегазовых месторождений. Она осуществляет разведку и добычу нефти на уникальной по своим масштабам и конструкционным особенностям морской ледостойкой стационарной платформе «Приразломная». Компания стремится быть непрерывно и эффективно развивающейся организацией, ответственным партнером с безупречной деловой репутацией и лучшим работодателем для сотрудников. В рамках крайней цели, компания создает атмосферу доверия, взаимоуважения, открытости и честности; приветствует новые идеи и инициативу; привлекает и стремится удержать лучших сотрудников, использует на благо компании их профессиональные знания, опыт и личные качества. Компания инвестирует в обучение и развитие сотрудников, реализует программы обмена опытом и повышения квалификации.

На данный момент ООО «Газпром нефть шельф» является единственной компанией, добывающей нефть на Арктическом шельфе. Однако, следует отметить, что Общество уже не первый год несет убытки, основной причиной чего, предположительно, является высокая себестоимость производимой продукции при постоянном снижении мировых цен на нефть.

Одним из главных направлений стратегии по работе с персоналом в Обществе является развитие систем мотивации и вознаграждения. Существующая система вознаграждения включает в себя: совокупный доход (базовое вознаграждение, краткосрочные и долгосрочные премии); общее материальное вознаграждение (совокупный доход + льготы); нематериальное вознаграждение. Компания довольно широко и успешно применяет материальные практики вознаграждения персонала, предоставляя своим сотрудникам заработную плату выше рыночной и обеспечивая их большим пакетом социальных льгот. На нематериальное вознаграждение Общество выделяет значительно меньше ресурсов, и именно поэтому в параграфе 2.3 были предложены различные мероприятия, которые разнообразят и дополнят существующую систему. Например, признание заслуг работников в форме социальной сети; приход на работу с домашними питомцами; предоставление обратной связи; организация выездных спортивно-оздоровительных сборов для сотрудников и их семей; создание индивидуального плана развития; разнообразие досуговых мероприятий; увеличение количества командных и индивидуальных конкурсов и др. По примерным расчетам экономический эффект от внедрения предложенного комплекса мероприятий составит 83 403 485 руб., а рентабельность – 791,9 %.

# Заключение

В ходе исследования были изучены понятия мотивация и вознаграждение, а также их формы, виды и элементы. Так, мотивационный процесс должен сопровождаться хорошо обоснованной системой управления вознаграждением, которая включает в себя политику, процессы и практики по вознаграждению работников, учитывая их вклад в работу компании, навыки и компетенции. В противном случае, система вознаграждения персонала будет неэффективной. Главная цель вознаграждения – обеспечение реализации стратегических целей компании за счет оптимальной системы вознаграждения персонала.

Во второй главе была рассмотрена деятельность Общества с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф», которое является 100%-ой дочерней организацией Открытого акционерного общества «Газпром нефть». Основным направлением деятельности компании является освоение морских нефтегазовых месторождений: разведка и добыча нефти. На данный момент компания реализует первый в своем роде проект для России, который является уникальным и не имеет аналогов среди других проектов в мировой практике по освоению арктических углеводородных ресурсов, – «Приразломное».

Что касается непосредственно системы вознаграждения, в Обществе успешно применяется практика материального вознаграждения, которое включает в себя базовое вознаграждение, социальные льготы, краткосрочные и долгосрочные премии. Помимо материального вознаграждения, в Обществе существует нематериальное вознаграждение, однако используется оно не так широко, как этого требует система мотивации персонала в ООО «Газпром нефть шельф». Имеется в виду то, что, безусловно, все сотрудники дорожат своим рабочим местом в компании, так как получают более чем хорошую заработную плату за свой труд. Однако далеко не каждый сотрудник стремится к интенсивному повышению своих показателей эффективности, так как, по сути, нематериально практически не замотивирован. С целью улучшения системы вознаграждения персонала в параграфе 2.3 были предложены мероприятия по совершенствованию материального и нематериального вознаграждения: организация бесплатного питания для всех сотрудников компании; разнообразие индивидуальных и командных конкурсов, спортивных мероприятий; введение практики общекорпоративных коммуникационных сессий, проведения досуговых мероприятий; разнообразие наградной кампании и т.п.

Таким образом, была достигнута основная цель данного исследования посредством решения поставленных задач:

1. Даны определения понятиям «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение» и показана их взаимосвязь;
2. Выявлена сущность мотивации в рамках основных теорий;
3. Изучены формы и этапы мотивации персонала;
4. Рассмотрены основные элементы системы вознаграждения персоналом;
5. Изучены основные характеристики ООО «Газпром нефть шельф»;
6. Проанализированы основные характеристики персонала и система оплаты труда компании;
7. Изучена существующая система мотивации персонала в Обществе, рассмотрены особенности материального и нематериального вознаграждения персонала;
8. Определены зоны развития существующей системы вознаграждения в Обществе;
9. Сформулированы рекомендации по совершенствованию системы.

# Список использованных источников

1. Положение об оплате труда работников Общества с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф» / Локальный нормативный акт ООО «Газпром нефть шельф». - 2015. – 26 с.
2. Приложение №2 к приказу ООО «Газпром нефть шельф» от 01 июля 2016 № 320-П / Локальный нормативный акт ООО «Газпром нефть шельф». - 2016. – 2 с.
3. Социальные льготы Общества с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф» от 16 августа 2016 КТ-365 / Локальный нормативный акт ООО «Газпром нефть шельф». - 2016. – 3 с.
4. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф» / Учредительный документ ООО «Газпром нефть шельф». - 2016. – 17 с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. - 8-е изд. - пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005. - 831 с.
6. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин – М.: НОРМА – Инфра, 1998. – 373 с.
7. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В Глухов. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.
8. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 378 с.
9. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
10. Макклелланд, Д. Мотивация человека: монография / Д. Макклелланд; [пер. с англ. А. Богачев и др.] науч. ред. пер. Е. П. Ильина. - СПб.: Питер, 2006. - 669 с.
11. Маслоу, А. Мотивация и личность: монография / А. Маслоу. – 3-e изд. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
12. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие; практические задания (практикум) / Ю. Г. Одегов [и др.] - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
13. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента: монография / Ф.У. Тейлор. – [пер. с англ. А. И. Зак.] - М: Журн. «Контроллинг», 1991. - 104 с.
14. Херцберг, Ф. Мотивация к работе: монография / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – [пер. с англ. Д.А. Куликова; под общ. ред. Е. А. Борисовой] - СПб.: Вершина, 2007. - 238 с.
15. Андреенкова, А.В. Изменения в образе жизни и ценностях россиян / А.В. Андреенкова // URL: http://www.cessi.ru/index.php?id=172 (Дата обращения: 10.04.2017)
16. Ахметшин, Э.М. Экономические и правовые аспекты регионального развития: история и современность / Э.М. Ахметшин, З.Р. Шарифуллина // Нестандартные приемы мотивации – 2014: материалы V Всероссийской научно-практической конференции (05 ноября 2014 г., Елабуга) / Министерство образования и науки Российской Федерации, Елабужский институт Казанского (Приволжского) федерального университета; ред. А.И. Разживин [и др.]. - Елабуга: Асадуллина, 2014. – 280 с. - С. 32-34.
17. Батурина, О. Методы изучения мотивации сотрудников / О. Батурина. URL: http://www.hr-portal.ru/article/metody-izucheniya-motivacii-sotrudnikov (Дата обращения: 01.02.2017)
18. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом / И.А. Большакова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. № 12. – С. 113-116
19. Ващекин, А.Н. Применение математических методов теории нечетких множеств при моделировании принятия решений в экономической и правовой сфере / А.Н. Ващекин // Экономика. Статистика. Информатика. Вестник УМО. - 2013. № 6. – С. 18 - 21.
20. Ганцевский, Н.В., Теоретические обобщение вопросов изучения методов эффективного управления мотивацией персонала предприятия / Н.В. Ганцевский, О.Н. Момотова // Экономика и управление. – 2015. № 1(4). – С. 60-64
21. Гребнева, М.В. Современные методы вознаграждения / М. В. Гребнева // Экономические науки. - 2014. № 1. – С. 49-53.
22. Завьялова Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний / Е.К.Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского Государственного Университета. Серия 8, Управление персоналом. - 2007. № 1. – С. 157-184.
23. Ильин, Е.П. Методы изучения мотивации и мотивов / Е.П. Ильин. URL: https://psy.wikireading.ru/65001 (Дата обращения: 01.02.2017)
24. Карпова, Н. Что такое модель компетенций, и как с ее помощью достичь успеха / Н. Карпова. URL: http://stratmanager.ru/chto-takoe-model-kompetentsiy-i-kak-s-ee-pomoshhyu-dostich-uspeha/ (Дата обращения: 12.03.2017)
25. Карьерный атлас «Газпром нефть шельф», Раздел 1, Об Обществе / ПАО «Газпром нефть», 2015. – 130 с.
26. Корзенко, Н.И., Зобнина, М.Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета - 2012. № 3 (257). – С. 66-69
27. Корпоративный кодекс Открытого акционерного общества «Газпром нефть» / ОАО «Газпром нефть», 2011. – 44 с.
28. Лейни, Ю.Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях / Ю.Г. Лейни // Наука и современность. – 2011. № 8-2. – С. 64-69
29. Макгрегор, Д. Человеческая сторона предприятия / Д. Макгрегор - McGraw-Hill. – 2005. - 256 с.
30. Малова, И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И.И.Малова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. № 4. – 112с.
31. Мнацаканян, А. Р. О потребительской полезности / А. Р. Мнацаканян // Инженерный вестник Дона. – 2012. № 4-2, том 23. – С 1-9.
32. Мусаева, А.З. Современные подходы к разработке системы вознаграждения персонала организации / А. З. Мусаева, Э. А. Амирова, А. С. Алиева // Вопросы структуризации экономики. - 2013. № 3. – С. 92-96.
33. Невинная, И. Собачье счастье / И. Невинная // URL: https://rg.ru/2016/06/29/v-rossii-vpervye-razreshili-prihodit-na-rabotu-s-zhivotnymi.html (Дата обращения: 06.04.2017)
34. Нестеренко, Т. В. Анализ методов изучения мотивации персонала / Т. В. Нестеренко, Л. С. Санькова, Н. С. Гончаров // Вестник института комплексных исследований аридных территорий. – 2009. № 2(12). – С. 41-42.
35. Никитина И.А., Вознаграждение и бюджетирование персонала / И.А. Никитина // Вознаграждение персонала. – 2016. Лекция №2. – 53 с.
36. Подобедова, Л. «Роснефть» получит отсрочку на шельфе из-за крепких льдов Арктики / Л. Подобедова. URL: http://www.rbc.ru/business/24/04/2015/5538fa219a7947a0b259692b (Дата обращения: 28.02.2017)
37. Санжаревский, И.И. История, методология и техника исследования проблем общества и личности в социологии / И.И. Санжаревский. URL : http://read.virmk.ru/s/SANZ\_SOC/g-054.htm (Дата обращения 28.03.2017).
38. Сербиновский, Б.Ю. Виды мотивации персонала / Б.Ю. Сербиновский. URL : http://psyera.ru/4815/vidy-motivacii-personala (Дата обращения: 20.11.2016)
39. Сладкова Е.А. Вознаграждение персонала предприятия / Е.А. Сладкова // Труды Братского Государственного Университета. Серия: Экономика и управление - 2010. Том 2. – С. 69-71.
40. Старинская, Г. Нефтяники дотянули до рекорда / Г. Старинская. URL: http://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/01/11/623435-rossiya-rekord-nefti (Дата обращения: 01.03. 2017)
41. Тен. А. Теория справедливости С.Адамса как инструмент мотивации сотрудников / А. Тен. URL : http://chuprina.kz/napravleniya-rabotyi/hr/instrumenty-razvitiya-hr/teoriya-spravedlivosti-s-adamsa-kak-instrument-motivatsii-sotrudnikov/ (Дата обращения 02.12.2016).
42. Туркина, О.А. Методы мотивации в практике российских и зарубежных компаний / О.А. Туркина. URL: https://www.scienceforum.ru/2015/1356/15073 (Дата обращения: 25.02.2017)
43. Фролов, С.С. Психологические теории мотивации в организации / С.С. Фролов. URL: http://society.polbu.ru/frolov\_esociology/ch40\_all.html (Дата обращения: 19.11.2016)
44. Хасанов, Р.Ф. Один взгляд на мотивацию к работе / Р.Ф. Хасанов. URL : http://zabolel.info/psychology/motivaciya-k-rabote-gercberg (Дата обращения 01.04.2017).
45. Чебан, А. Как добывают нефть в Арктике / А. Чебан. URL: http://alexcheban.livejournal.com/282083.html?thread=20562659 (Дата обращения: 02.03.2017)
46. Чернов, И. Приразломное нефтяное месторождение – старт уже близок / И. Чернов. URL: http://www.maritimemarket.ru/article.phtml?id=284 (Дата обращения: 25.02.2017)
47. Шалгина Ю.Е. Мотивация персонала как фактор, побуждающий к труду / Ю.Е.Шалгина // Молодежь и наука. - 2014. № 1. – С. 12-19.
48. Vroom, V.H., Deci, E. L. Management and motivation / V.H. Vroom, E. L. Deci. - Harmondsworth (Mx); Baltimore (Md): Penguin books, 1970. - 399 р.
49. Gneezy, U. Meier S. Rey-Biel P. When and Why Incentives (Don’t) Work to Modify Behavior / U. Gneezy, S. Meier, P. Rey-Biel // Journal of Economic Perspectives. Volume 25. – 2011. № 4 P. 191–210
50. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. - 2003. № 81(1) – P. 87-96.
51. Годовой отчет Открытого акционерного общества «Газпром нефть»: отчет / ОАО «Газпром нефть», 2015. – 259 с.
52. Отчет об устойчивом развитии Открытого акционерного общества «Газпром нефть»: отчет / ОАО «Газпром нефть, 2015. – 129 с.
53. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по видам экономической деятельности в Российской Федерации за 2000-2016гг. / Федеральная служба государственной статистики. Росстат. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/wages/ (Дата обращения: 09.03.2017)
54. Вести. Экономика / «Газпром нефть» утроила добычу нефти в Арктике // [Электронный ресурс] / URL: http://www.vestifinance.ru/articles/80484/print (Дата обращения: 01.03.2017)
55. Деловая жизнь // [Электронный ресурс] / URL: http://bs-life.ru/rabota/zarplata/srednyaya-zarplata2016.html (Дата обращения: 05.03.2017)
56. Информационный ресурс СПАРК // [Электронный ресурс] / URL: https://www.spark-interfax.ru (Дата обращения: 24.02.2017)
57. Методы изучения мотивации // [Электронный ресурс] / URL: http://123-job.ru/content/articles\_72/ (Дата обращения: 01.02.2017)
58. Методы изучения мотивации и мотивов // [Электронный ресурс] / URL: http://www.modernpsyhology.ru/mods-171-1.html (Дата обращения: 01.02.2017)
59. Официальный сайт базы отдыха «Солнечный берег» // [Электронный ресурс] / URL: http://bazasb.ru (Дата обращения: 16.04.2017)
60. Официальный сайт ОАО «Газпром нефть» // [Электронный ресурс] / URL: http://www.gazprom-neft.ru/ (Дата обращения: 28.02.2017)
61. Официальный сайт ООО «Газпром нефть шельф» // [Электронный ресурс] / URL: http://shelf-neft.gazprom.ru/ (Дата обращения: 01.03.2017)
62. Управление человеческими ресурсами: понятие и структура // [Электронный ресурс] / URL: http://polbu.ru/personnel\_management/ch00\_i.html (Дата обращения: 27.11.2016)
63. Яндекс Новости // [Электронный ресурс] / URL: https://m.news.yandex.ru/quotes/1006.html (Дата обращения: 04.03.2017)
64. Arctic (Petroleum) Geology // [Электронный ресурс] / URL: http://www.arcticgeology.com (Дата обращения: 10.03.2017)

# Приложения

*Приложение 1*

**Способы вознаграждения персонала**

Таблица – 1 Способы вознаграждения персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Материальное вознаграждение** | | **Нематериальное вознаграждение** |
| **денежное** | **неденежное** |
| заработная плата (реальная, номинальная);  различные бонусы (премии, вознаграждения, «новогодние» бонусы);  выплаты из прибыли предприятия (распространяется на категорию персонала, которые реально воздействуют на прибыль компании путем установление определенной доли прибыли). | оплата транспортных расходов или предоставление собственного транспорта (возможность получения служебного транспорта или личного водителя, а также оплата бензина);  организация питания за счет компании (частичная или полная);  программы обучения персонала (покрытие расходов на обучение или переобучение сотрудников);  программы медицинского обслуживание (мед. страховка, заключение договора с медицинскими предприятиями);  выделение средств на строительство собственного жилья или улучшение жилищных условий;  программы, связанные с воспитанием и обучением детей (выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей сотрудников; школы, детские сады при организации);  страхование жизни сотрудника и его семьи (за счет организации-полностью или частично);  отчисления в пенсионный фонд (возможен договор с каким-либо фондом на стороне или с фоном, созданном на самом предприятии);  социальный пакет. | *Общественное признание отдельной личности:*  карьерный рост;  оснащение рабочего места, удобство расположения;  специально отведенные места для парковки машин;  описание достижений работника в корпоративной газете;  специальные задания;  вручение грамот, значков, памятных призов;  публичные поощрения;  помещение фотографии на «доску почета».  *Общественное признание деятельности группы:*  персональные поздравление администрации особо отличившимся работникам;  предоставление отгулов работникам, которые работали наиболее активно, возможность дополнительных выходных;  Статьи о достижениях группы сотрудников в информационном бюллетене фирмы с фотографией всех участников группы;  Организация обедов с руководством высшего звена;  Вручение сувениров всем сотрудникам группы;  *Личное признание со стороны начальства:*  Благодарность в письменной форме на справках и отчетах, подготовленных сотрудниками;  Письмо, направленное на дом сотруднику его руководителем, с выражением благодарности за конкретный вклад этого сотрудника в деятельность фирмы;  Открытки, направляемые сотруднику на дом по случаю его дня рождения или круглых дат трудовой деятельности с выражением признательности за его труд в последний год. |

*Приложение 2*

**Анализ методов изучения мотивации**

Таблица – 2 Анализ методов изучения мотивации



*Приложение 3*

**Гайд интервью**

*Уважаемая Елена Валерьевна!*

*Я провожу исследование, посвященное изучению системы вознаграждения персонала в ООО «Газпром нефть шельф». Так как Вы являетесь начальником отдела мотивации персонала, компенсаций и льгот, для меня чрезвычайно важно Ваше экспертное мнение о том, как в компании организована работа с персоналом.*

1. Расскажите, пожалуйста, о деятельности отдела, в котором Вы работаете. За какие направления по работе с персоналом отвечает отдел? Какие проекты реализует?
2. Какая мотивация используется в компании преимущественно: индивидуальная или групповая?
3. Какая мотивация используется в компании преимущественно: материальная или нематериальная?
4. Исследуется ли эффективность существующей системы мотивации? Каким образом? Как часто?
5. Как Вы считаете, Вы достаточно замотивированы?
6. Что для Вас лично является мотиватором в большей степени?
7. Какие виды мотивации Вы используете для своих подчиненных?
8. Опираетесь ли Вы на какие-либо мотивационные теории, чтобы найти подход к своему сотруднику? Если да, то какие?
9. Что бы Вы посоветовали руководителю (предпринимателю) для повышения мотивации своих сотрудников?
10. На Ваш взгляд, какое вознаграждение является более эффективным: материальное или нематериальное?
11. Какие мероприятия нематериального вознаграждения реализуются в Вашей компании?
12. Чем чаще всего недовольны работники компании: условиями труда, оплатой труда, отсутствием возможностей для профессионального развития и т.п.?
13. Является ли текучесть персонала проблемой для компании? Почему?
14. Что бы Вы хотели изменить в работе с персоналом Вашей компании?

*Спасибо!*

*Приложение 4*

**Базовые и дополнительные социальные льготы**

Таблица – 3 Базовые социальные льготы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категория льгот** | **Наименование льготы** | **Категория работников** |
| Забота о жизни и здоровье | Добровольное медицинское страхование работника | Все работники |
| Страхование работника от несчастных случаев и болезней | Все работники |
| Доплата до оклада (месячной тарифной ставки) сверх максимального пособия по нетрудоспособности, установленного законодательством РФ | Все работники |
| Материальная помощь | Компенсация женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до 3 (трех) лет (либо другому члену семьи - работнику Общества, оформившему отпуск по уходу за ребенком вместо матери в соответствии с законодательством) | Все работники |
| Оплата проезда к месту отдыха работника, проживающего в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и неработающих членов семьи работника, проживающих с работником. | Все работники, работающие и постоянно проживающие в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. |
| Повышение лояльности работников | Дополнительный оплачиваемый отпуск на свадьбу работника/свадьбу детей работника | Все работники |
| Дополнительный оплачиваемый отпуск на похороны близких родственников | Все работники |
| Дополнительный оплачиваемый отпуск при рождении ребенка отцу ребенка или одному из близких родственников (родители) - для одиноких матерей | Все работники |
| Дополнительный оплачиваемый отпуск в связи с проводами ребенка, обучающегося в начальной школе с 1 по 4 класс, 1 сентября в школу | Все работники |
| Служебные льготы | Мобильная связь | Согласно локальному нормативному акту компании |
| Обеспечение служебным автотранспортом | Согласно локальному нормативному акту компании |
| Командировочные расходы | Все работники |
| Статусные льготы | Добровольное медицинское страхование одного члена семьи (депозитная программа) | Высшее звено управления |
|  | Страхование жизни, от несчастных случаев и болезней | Согласно локальному нормативному акту компании |
|  | Предоставление служебного автомобиля | Согласно локальному нормативному акту компании |

Таблица – 4 Дополнительные социальные льготы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категория льгот** | **Наименование льготы** | **Категория работников** |
| Забота о жизни и здоровье | Добровольное медицинское страхование членов семьи работника  (депозитная программа) | Согласно локальному нормативному акту компании |
| Оплата питания | Категории работников определяются приказом работодателя. |
| Оплата абонементов в группы здоровья/ аренда спортивных  сооружений | Все работники |
| Путевки для санаторно-курортного лечения и/или отдыха в детских  оздоровительных лагерях детям работников (с учетом оплаты проезда) | Все работники |
| Материальная помощь | Работнику, в связи со смертью близких родственников (родителей или опекунов, детей или одного из супругов) | Все работники, кроме высшего звена управления. (70 000 руб.) |
| Близким родственникам в случае смерти работника (при признании случая не страховым и отказе страховой компании от возмещения) | Все работники, кроме высшего звена управления. (70 000 руб.) |
| Отцу или матери, являющимся работником Общества, в связи с рождением ребенка. Если в Обществе работают оба родителя, материальная помощь предоставляется только одному из них. | Все работники, кроме высшего звена управления. (20 000 руб.) |
| Многодетным семьям, одиноким матерям (отцам), а также семьям, воспитывающим детей-инвалидов. | Все работники, кроме высшего звена управления. (1 500 руб. в месяц) |
| Работникам, подвергшимся воздействию радиации вследствие чернобыльской катастрофы, участникам боевых действий. | Все работники, кроме высшего звена управления.  (10 000 руб. в год) |
| Повышение лояльности работников | Программа негосударственного пенсионного обеспечения | Согласно локальному нормативному акту компании |
| Единовременное пособие при выходе на пенсию | Согласно локальному нормативному акту компании |
| Подарки и/или билеты на зрелищные мероприятия детям работников на Новый год | Все работники |

1. Андреенкова, А. В. Изменения в образе жизни и ценностях россиян / А. В. Андреенкова

   // URL: http://www.cessi.ru/index.php?id=172 (Дата обращения: 10.04.2017) [↑](#footnote-ref-1)
2. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 10. [↑](#footnote-ref-2)
3. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин - М.: НОРМА – Инфра, 1998. – С. 333. [↑](#footnote-ref-3)
4. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом / И.А.Большакова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. № 12. – С. 113 [↑](#footnote-ref-4)
5. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 145. [↑](#footnote-ref-5)
6. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 13. [↑](#footnote-ref-6)
7. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. - 2003. № 81(1) – P. 87-96. [↑](#footnote-ref-7)
8. Завьялова Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний / Е.К.Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского Государственного Университета. Серия 8, Управление персоналом. - 2007. № 1. – С. 159 [↑](#footnote-ref-8)
9. Gneezy, U. Meier S. Rey-Biel P. When and Why Incentives (Don’t) Work to Modify Behavior /

   U. Gneezy, S. Meier, P. Rey-Biel // Journal of Economic Perspectives. Volume 25. – 2011. № 4 P. 191–210 [↑](#footnote-ref-9)
10. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. - 8-е изд. - пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005. – С. 155. [↑](#footnote-ref-10)
11. Шалгина Ю.Е. Мотивация персонала как фактор, побуждающий к труду / Ю.Е.Шалгина // Молодежь и наука. - 2014. № 1. – С. 13. [↑](#footnote-ref-11)
12. Туркина, О. А. Методы мотивации в практике российских и зарубежных компаний / О. А. Туркина

    // URL: https://www.scienceforum.ru/2015/1356/15073 (Дата обращения: 25.02.2017) [↑](#footnote-ref-12)
13. Сладкова Е.А. Вознаграждение персонала предприятия / Е.А. Сладкова // Труды Братского Государственного Университета. Серия: Экономика и управление - 2010. Том 2. – С. 69. [↑](#footnote-ref-13)
14. Мусаева, А.З. Современные подходы к разработке системы вознаграждения персонала организации / А.З. Мусаева, Э.А. Амирова, А.С. Алиева // Вопросы структуризации экономики. - 2013. № 3. – С. 94. [↑](#footnote-ref-14)
15. Мусаева, А.З. Современные подходы к разработке системы вознаграждения персонала организации / А.З. Мусаева, Э.А. Амирова, А.С. Алиева // Вопросы структуризации экономики. - 2013. № 3. – С. 94-95. [↑](#footnote-ref-15)
16. Мусаева, А.З. Современные подходы к разработке системы вознаграждения персонала организации / А.З. Мусаева, Э.А. Амирова, А.С. Алиева // Вопросы структуризации экономики. - 2013. № 3. – С. 95. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ахметшин, Э.М. Экономические и правовые аспекты регионального развития: история и современность / Э.М. Ахметшин, З.Р. Шарифуллина // Нестандартные приемы мотивации – 2014: материалы V Всероссийской научно-практической конференции (05 ноября 2014 г., Елабуга) / Министерство образования и науки Российской Федерации, Елабужский институт Казанского (Приволжского) федерального университета; ред. А. И. Разживин [и др.]. - Елабуга: Асадуллина, 2014. – 280 с. - С. 33. [↑](#footnote-ref-17)
18. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала: учебное пособие; практические задания (практикум) / Ю. Г. Одегов [и др.] - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – С. 298. [↑](#footnote-ref-18)
19. Управление человеческими ресурсами: понятие и структура.

    // URL: http://polbu.ru/personnel\_management/ch00\_i.html (Дата обращения: 27.11.2016) [↑](#footnote-ref-19)
20. Ващекин, А.Н. Применение математических методов теории нечетких множеств при моделировании принятия решений в экономической и правовой сфере / А.Н. Ващекин // Экономика. Статистика. Информатика. Вестник УМО. - 2013. № 6. – С. 18 - 21. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ильин, Е. П. Методы изучения мотивации и мотивов / Е. П. Ильин

    // URL: https://psy.wikireading.ru/65001 (Дата обращения: 01.02.2017) [↑](#footnote-ref-21)
22. Методы изучения мотивации и мотивов.

    // URL: http://www.modernpsyhology.ru/mods-171-1.html (Дата обращения: 01.02.2017) [↑](#footnote-ref-22)
23. Методы изучения мотивации

    // URL: http://123-job.ru/content/articles\_72/ (Дата обращения: 01.02.2017) [↑](#footnote-ref-23)
24. Лейни, Ю.Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях / Ю.Г. Лейни // Наука и современность. – 2011. № 8-2. – С. 65-67 [↑](#footnote-ref-24)
25. Батурина, О. Методы изучения мотивации сотрудников / О. Батурина

    // URL: http://www.hr-portal.ru/article/metody-izucheniya-motivacii-sotrudnikov (Дата обращения: 01.02.2017) [↑](#footnote-ref-25)
26. Нестеренко, Т.В. Анализ методов изучения мотивации персонала / Т.В. Нестеренко, Л.С. Санькова, Н.С. Гончаров // Вестник института комплексных исследований аридных территорий. – 2009. № 2(12). – С. 41-42 [↑](#footnote-ref-26)
27. Arctic (Petroleum) Geology

    // URL: http://www.arcticgeology.com (Дата обращения: 10.03.2017) [↑](#footnote-ref-27)
28. Карьерный атлас «Газпром нефть шельф», Раздел 1, Об Обществе / ПАО «Газпром нефть», 2015. – С. 10, 13 [↑](#footnote-ref-28)
29. Подобедова, Л. «Роснефть» получит отсрочку на шельфе из-за крепких льдов Арктики / Л. Подобедова

    // URL: http://www.rbc.ru/business/24/04/2015/5538fa219a7947a0b259692b (Дата обращения: 28.02.2017) [↑](#footnote-ref-29)
30. Карьерный атлас «Газпром нефть шельф», Раздел 1, Об Обществе / ПАО «Газпром нефть», 2015. – С. 12 [↑](#footnote-ref-30)
31. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф» / Учредительный документ ООО «Газпром нефть шельф». - 2016. – С. 2 [↑](#footnote-ref-31)
32. Карьерный атлас «Газпром нефть шельф», С. 12 [↑](#footnote-ref-32)
33. Официальный сайт ОАО «Газпром нефть»

    // URL: http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1116140/ (Дата обращения: 28.02.2017) [↑](#footnote-ref-33)
34. Официальный сайт ООО «Газпром нефть шельф»

    // URL: http://shelf-neft.gazprom.ru/about/today/ (Дата обращения: 01.03.2017) [↑](#footnote-ref-34)
35. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф» / Учредительный документ ООО «Газпром нефть шельф». - 2016. – С. 3-4 [↑](#footnote-ref-35)
36. Чернов, И. Приразломное нефтяное месторождение – старт уже близок / И. Чернов

    // URL: http://www.maritimemarket.ru/article.phtml?id=284 (Дата обращения: 25.02.2017) [↑](#footnote-ref-36)
37. Официальный сайт ООО «Газпром нефть шельф»

    // URL: http://shelf-neft.gazprom.ru/ecology/ (Дата обращения: 24.02.2017) [↑](#footnote-ref-37)
38. Официальный сайт ООО «Газпром нефть шельф»

    // URL: http://shelf-neft.gazprom.ru/about/ (Дата обращения: 24.02.2017) [↑](#footnote-ref-38)
39. Чебан, А. Как добывают нефть в Арктике / А. Чебан

    // URL: http://alexcheban.livejournal.com/282083.html?thread=20562659 (Дата обращения: 02.03.2017) [↑](#footnote-ref-39)
40. Официальный сайт ОАО «Газпром нефть»

    // URL: http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1116140/ (Дата обращения: 28.02.2017) [↑](#footnote-ref-40)
41. Вести. Экономика / «Газпром нефть» утроила добычу нефти в Арктике

    // URL: http://www.vestifinance.ru/articles/80484/print (Дата обращения: 01.03.2017) [↑](#footnote-ref-41)
42. Официальный сайт ОАО «Газпром нефть»

    // URL: http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1116106/ (Дата обращения: 28.02.2017) [↑](#footnote-ref-42)
43. Приложение №2 к приказу ООО «Газпром нефть шельф» от 01 июля 2016 № 320-П / Локальный нормативный акт ООО «Газпром нефть шельф». - 2016. – С. 1-2 [↑](#footnote-ref-43)
44. Корпоративный кодекс Открытого акционерного общества «Газпром нефть» / ОАО «Газпром нефть», 2011. – С. 3 [↑](#footnote-ref-44)
45. Карьерный атлас «Газпром нефть шельф», Раздел 1, Об Обществе / ПАО «Газпром нефть», 2015. – С. 13, 15 [↑](#footnote-ref-45)
46. Годовой отчет Открытого акционерного общества «Газпром нефть»: отчет / ОАО «Газпром нефть», 2015. – С. 140 [↑](#footnote-ref-46)
47. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по видам экономической деятельности в Российской Федерации за 2000-2016гг. / Федеральная служба государственной статистики. Росстат

    // URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/wages/ [↑](#footnote-ref-47)
48. Деловая жизнь

    // URL: http://bs-life.ru/rabota/zarplata/srednyaya-zarplata2016.html (Дата обращения: 05.03.2017) [↑](#footnote-ref-48)
49. Официальный сайт ОАО «Газпром нефть»

    // URL: http://www.gazprom-neft.ru/social/employee-development/ (Дата обращения: 28.02.2017) [↑](#footnote-ref-49)
50. Положение об оплате труда работников Общества с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф» / Локальный нормативный акт ООО «Газпром нефть шельф». - 2015. – С. 6-10 [↑](#footnote-ref-50)
51. Отчет об устойчивом развитии Открытого акционерного общества «Газпром нефть»: отчет / ОАО «Газпром нефть, 2015. – С. 60 [↑](#footnote-ref-51)
52. Отчет об устойчивом развитии Открытого акционерного общества «Газпром нефть»: отчет / ОАО «Газпром нефть, 2015. – С. 50 [↑](#footnote-ref-52)
53. Социальные льготы Общества с ограниченной ответственностью «Газпром нефть шельф» от 16 августа 2016 КТ-365 / Локальный нормативный акт ООО «Газпром нефть шельф». - 2016. – С. 1-3 [↑](#footnote-ref-53)
54. Отчет об устойчивом развитии Открытого акционерного общества «Газпром нефть»: отчет / ОАО «Газпром нефть, 2015 – С. 57 [↑](#footnote-ref-54)
55. Health, Safety and Environment (HSE) – Здоровье, безопасность и окружающая среда [↑](#footnote-ref-55)
56. Официальный сайт ОАО «Газпром нефть»

    // URL: http://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2013-june-projects/1104194/ (Дата обращения: 28.02.2017) [↑](#footnote-ref-56)
57. Карпова, Н. Что такое модель компетенций, и как с ее помощью достичь успеха / Н. Карпова

    // URL: http://stratmanager.ru/chto-takoe-model-kompetentsiy-i-kak-s-ee-pomoshhyu-dostich-uspeha/ (Дата обращения: 12.03.2017) [↑](#footnote-ref-57)
58. Официальный сайт ООО «Газпром нефть шельф»

    // URL: http://shelf-neft.gazprom.ru/press/news/2015/05/58/ (Дата обращения: 24.02.2017) [↑](#footnote-ref-58)
59. Мнацаканян, А. Р. О потребительской полезности / А. Р. Мнацаканян // Инженерный вестник Дона. – 2012. № 4-2, Том 23. – С 4. [↑](#footnote-ref-59)
60. Невинная, И. Собачье счастье / И. Невинная

    // URL: https://rg.ru/2016/06/29/v-rossii-vpervye-razreshili-prihodit-na-rabotu-s-zhivotnymi.html (Дата обращения: 06.04.2017) [↑](#footnote-ref-60)