**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теоретические аспекты мотивации деятельности в менеджменте

1.1 Мотивация как побуждение к действию

1.2 Эффективность мотивации

2. Анализ действующей системы мотивации на ОАО «Нижнекамскнефтехим»

2.1 Общая характеристика предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим»

2.2 Анализ системы мотивации на ОАО «Нижнекамскнефтехим»

2.3 Проблемы системы мотивации на ОАО «Нижнекамскнефтехим»

3. Совершенствование системы мотивации деятельности ОАО «Нижнекамскнефтехим»

3.1 Разработка программы совершенствования системы мотивации на ОАО «Нижнекамскнефтехим.

3.2 Необходимость внедрения программы совершенствования системы мотивации на ОАО «Нижнекамскнефтехим»

3.3 Обобщение зарубежного опыта системы мотивации

Заключение

Список литературы

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Эффективный менеджмент - это в первую очередь способность руководителя максимально раскрыть физический и интеллектуальный потенциал своих подчиненных. Этого не добиться без понимания движущих сил, определяющих поведение и работу человека в организации. Высокие достижения в управлении требуют хорошего знания психологии. На словах руководители легко признают эту истину, однако на деле в своей работе они все еще используют психологические знания в микроскопически малом объеме.

Опыт обучения руководителей различных российских организаций показывает колоссальный интерес слушателей к проблеме трудовой мотивации. Но сегодня мало кто из руководителей может похвастаться глубоким пониманием этой проблемы - считается, что это дело специалистов по кадровому менеджменту. Налицо странная ситуация: проблему управления трудовой мотивацией персонала все руководители признают в высшей степени значимой для успеха бизнеса, но у руководящего состава большинства организаций ясного понимания того, как она может быть решена, нет.

Новое качество управления мотивацией персонала способно вывести на принципиально новый уровень эффективности в руководстве. Однако надо быть готовым к тому, что на этом пути будут поджидать серьезные трудности и препятствия.

Само слово «мотивация» постоянно приходится слышать от руководителей разного уровня, представляющих самые разные компании. Все убежденно говорят, что низкая мотивация персонала - это плохо, утверждают, что надо находить возможности усиления трудовой мотивации работников, поскольку без этого невозможно рассчитывать на улучшение работы организации. Однако даже самый простой вопрос: «Как вы мотивируете своих сотрудников?» - ставит в тупик многих руководителей. Ответы весьма незатейливы и, как правило, сводятся к рассуждениям о прямых и косвенных выплатах. Большинство руководителей имеет очень поверхностные представления о том, что такое трудовая мотивация работников и как можно на нее воздействовать. Между тем в западном менеджменте эффективное мотивирование подчиненных является ключевой управленческой компетенцией. Она обязательно входит в модели корпоративных компетенций ведущих международных компаний. Это то, что должен знать и уметь каждый руководитель.

Для того чтобы на что-то воздействовать и чем-то управлять, надо хорошо представлять, что представляет собой сам объект воздействия. Что же такое мотивация персонала? Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они в процессе работы реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одном случае самоотверженно трудятся над порученными заданиями, а в другом - впустую тратят время на разговоры и перекуры? Почему вы сегодня встали с постели и пошли на работу? Таких «почему» можно задать много. Однако все вопросы можно свести к трем основным: что и почему мотивирует человека и как добиться того, чтобы люди захотели работать с полной отдачей сил для достижения поставленных перед ними целей.

В самом общем виде трудовую мотивацию можно представить как сложное психологическое явление, определяющее поведение человека в процессе трудовой деятельности. Чаще всего при этом имеют в виду те побуждения, которые направляют поведение человека и определяют интенсивность его усилий по достижению намеченных целей.

В последние десятилетия для всех, кто занимается теорией и практикой управления, стало очевидно, что высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха любой организации. Ни одна компания не может преуспеть, не создав у своих работников настроя на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Устойчивые высокие рабочие результаты недостижимы, когда человек не заинтересован в результатах своего труда. Но чтобы работать хорошо, человек должен захотеть этого.

Понимание того, какое влияние оказывает мотивация на результаты труда, заставляет руководителей более внимательно присмотреться к тому, насколько условия труда, сложившаяся практика управления, психологический климат в подразделениях и в организации в целом, система стимулирования, организационная культура способствуют формированию высокой трудовой мотивации у работников. Денежные стимулы при этом являются очень важным, но далеко не единственным фактором, определяющим трудовую мотивацию. Нужен комплексный подход к формированию мотивирующей организационной среды,то есть создание таких условий в подразделении и организации в целом, которые максимально способствуют повышению трудовой мотивации работников.

Если руководство хочет добиться от своих сотрудников хорошей работы, следует предпринимать целенаправленные действия для усиления их трудовой мотивации, то есть повышения заинтересованности в конечных результатах, роста приверженности своей компании и удовлетворенности трудом. Это возможно лишь в том случае, если условия, в которых люди выполняют свою работу, будут в полной мере отвечать их потребностям, ценностям, установкам и ожиданиям. Полагаться на то, что работник сам найдет стимулы в работе, побуждающие его напряженно трудиться в интересах организации, не стоит. Создание мотивирующей рабочей среды должно стать важнейшей целью для руководства любой компании. Если же руководители за рабочими проблемами не замечают человека и не понимают основных мотивов, определяющих его поведение на работе, в мотивации сотрудников могут происходить драматические изменения, самым негативным образом влияющие на их работу и отношение к делу. Ослабление трудовой мотивации обычно проявляется в снижении удовлетворенности своим трудом и местом работы, падением заинтересованности в результатах труда и приверженности своей организации.

Таким образом, актуальность и практическая значимость данной темы обусловлена тем, что мотивация является важнейшим управленческим инструментом любой деятельности предприятия, который служит основой роста и процветания предприятия.

Целью представленной дипломной работы является разработка программы совершенствования системы мотивации деятельности на ОАО «Нижнекамскнефтехим»

Исходя из цели дипломной работы поставлены следующие задачи:

* рассмотреть теоретические аспекты мотивации деятельности в менеджменте;
* провести анализ действующей системы мотивации на ОАО «Нижнекамс- кнефтехим»;
* разработать программу совершенствования системы мотивации деятельности на ОАО «Нижнекамскнефтехим».

Объектом исследования выступает система мотивации предприятия ОАО «Нижнекамск-нефтехим».

Предметом исследования является эффективность системы мотивации на предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим».

Методы исследования: анкетирование, наблюдения, анализ документов.

Теоретическо-методологическая основа дипломной работы: исследования российских и зарубежных авторов, относящиеся к изучаемой теме. При подготовки диплома также учитывались основные нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие хозяйственную деятельность предприятий.

При написании дипломной работы автором были использованы труды таких российских исследователей, как Василенко В.А., Гладков Г.А., Ильин Е.П., Каверин С.Б., а также работы зарубежных авторов, таких как А. Маслоу, Р. Эштона, Э. Мэйо и Р. Брамберга.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации деятельности в менеджменте, характеризуется мотивация как побуждение к действию, а также анализируется эффективности мотивации.

Во второй главе проводится анализ действующей системы мотивации на ОАО “Нижнекамскнефтехим» представлена общая характеристика предприятия, проводится анализ системы мотивации на ОАО «Нижнекамскнефтехим» и рассмотрены проблемы системы мотивации на анализируемом предприятии.

В третьей главе разрабатывается проект программы по совершенствовании системы мотивации деятельности ОАО “Нижнекамскнефтехим” проводится анализ зарубежного опыта системы мотивации, и обосновывается необходимость внедрения программы совершенствования системы мотивации на рассматриваемом предприятии.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**1.1 Мотивация как побуждение к действию**

Проблема мотивации и мотивов поведения – одна из стержневых в психологии. “Откуда берутся и как возникают мотивы и цели индивидуальной деятельности? Что они собой представляют? Разработка этих вопросов имеет огромное значение не только для развития теории психологии, но и для решения многих практических задач”, пишет Б.Ф.Ломов [20, с.34].

Для чего нам необходимо изучение мотивации? Вспомним книгу Д.Карнеги: “Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей”. Через всю эту книгу идет одна основная мысль - единственная возможность заставить человека сделать чего-либо – это сделать так, чтобы он сам захотел сделать [28].

Изучение мотивации необходимо, так как это один из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желания.

Мотивация как психологическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, определяющих поведение. В другом – как совокупность мотивов. В третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. И так далее. Для однозначности восприятия понятия “мотивация” в данном тексте мы будем рассматривать мотивацию как динамический процесс формирования мотива (как основания поступка) [29, с.69].

В.Г.Асеев считает, что важной особенностью мотивации человека является двумодальное, положительно-отрицательное ее строение. При положительной мотивации у человека возникает побуждение к непосредственной реализации потребности. Отрицательная мотивация, напротив, выступает как самозапрет, тормозящий побуждения к реализации потребности. [6, с.32].

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии.

Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель.

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность – это нужда или недостаток в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности. [13, с.109].

Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. А.Маслоу делит их на условные пять групп, которые могут быть представлены в виде пирамиды (рисунок 1).

Самовы-

ражение

(реализация

заложенных

способностей)

Потребности

в признании (власть,

право принимать решения)

социальные потребности

(в контактах, принятие

определенной группой, любовь)

Потребности в безопасности

и защищенности

Физиологические потребности

(питание, одежда, квартира)

Рис. 1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

* что я должен получить, чтобы устранить потребность;
* что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
* в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
* насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. [13, с.111].

Под внешнеорганизованной мотивацией понимается воздействие на процесс мотивации субъекта А со стороны субъекта Б. Речь идет о влияние одного субъекта на мотивационный процесс другого субъекта, а не о формировании мотива посторонним человеком.

Нельзя извне в процессе воспитания формировать мотивы, на что уповают многие педагоги. Можно только способствовать этому процессу. Мотив – сложное психологическое образование, которое должен построить сам субъект. Следовательно, извне формируются не мотивы, а мотиваторы.

При внешнеорганизационной мотивации может происходить конкурентная борьба мотиваций двух взаимодействующих в процессе общения субъектов. Поэтому психология воздействия субъекта на субъект может привести как к согласию, так и к отказу первого выполнить просьбу, требование и т.п. Однако это не значит, что отказ человека выполнить просьбу или приказ не мотивирован. При отказе формируется мотив не действия, а поступка. Под мотивом следует понимать наличие комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Необходимо рассмотреть две важные теории мотивации - теорию справедливости и теорию ожиданий. [8, с. 210].

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонным изменять свое поведение и деятельность.

Теория ожиданий предполагает, что ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Руководители должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных. [8, с.214].

Таким образом, мотивацию можно рассматривать как совокупность факторов, определяющих поведение, а также как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии: возникновение потребностей, поиск путей устранения потребности, определение направления действия, осуществление действия, получение вознаграждения за осуществление действия и устранение потребности. Существуют две важные теории мотивации – теория справедливости и теория ожиданий.

**1.2 Эффективность мотивации**

Управление людьми представляет собой компонент управления любой организации, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организацией ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем.

Во-первых, люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

Во-вторых, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Приходя на работу, человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. В условиях современного научно-технического прогресса, когда технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки устаревают в течении нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности организации. [16, с.15].

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30 – 50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознано, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации.

Таким образом, реализация стратегических задач и краткосрочных планов любой организации предполагает выполнение ее персоналом (привлекаемыми человеческими ресурсами) определенных действий, часто называемых производственными функциями. Более правильным будет употребить термин производственное поведение, поскольку оно включает не только технические (умение работать на станке, компьютере, знание производимого продукта и т.д.), но и поведенческие (отношение к клиенту, способность работать с большой нагрузкой и т.д.) навыки. В тоже время эффективность использования отдельного работника зависит не только и не столько от его способности выполнять требуемые функции, сколько от «прилежания», с которым эти функции выполняются. Одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был бы сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

Вопрос эффективности волнует менеджеров постоянно. Работа менеджера состоит в том, чтобы достичь экономического эффекта. Чем бы он ни занимался - бизнесом или работал на предприятие, - от него требуется правильное выполнение задач, то есть ожидают проявления эффективности. Тем не менее, руководящие должности и должности менеджеров подчас занимают работники, не обладающие высокой эффективностью, хотя среди них немало тех, кто имеет высокий интеллектуальный уровень и творческое воображение. Эти люди обычно хорошо информированы и обладают большими знаниями. Однако прямой связи между этими качествами руководителя и его эффективностью как работника не наблюдается. Даже самые одаренные люди могут быть на удивление неэффективными; они порой не понимают, что благодаря одним способностям нельзя добиться сколько-нибудь значительных успехов в работе. Они не осознают, что талант может способствовать эффективности только посредством целенаправленного труда. [18, с.46].

И, наоборот, в каждой организации есть высокоэффективные работники, не имеющие особых талантов. В то время как одни лихорадочно мечутся, имитируя кипучую деятельность, которую порой другие принимают за "творческую искру", другие шаг за шагом, медленно движутся к намеченной цели и достигают ее первыми.

Эффективность — это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Эффективность показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов. Эффективная деятельность проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности производства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На мотивацию человека влияют многие факторы – вознаграждение, оценка, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры и т.д. Более того, разные работники мотивированы по-разному. Поэтому одной из главных задач менеджера компании становится способность не просто распознать истинный мотив каждого своего сотрудника, но и максимально удовлетворить его. [18, с.50].

Как уже было сказано, мотивация - динамический процесс внутреннего психологического и физиологического управления поведением человека, включающий его инициацию, направление, организацию и поддержку.

Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

* высокая текучесть кадров, что подразумевает движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником;
* высокая конфликтность, когда происходит столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, имений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия;
* низкий уровень исполнительской дисциплины, что в свою очередь, является результатом несправедливости в оплате труда и оценке заслуг сотрудников, сложной производственной и организационной структуры, низкого качества должностных инструкций и необоснованной системы отбора персонала;
* слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения, что ведет к снижению производительности и инициативности со стороны персонала и в конечном счете ухудшает показатели деятельности предприятия;
* отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников, следствием чего может стать уход сотрудника в конкурирующую организацию, предоставившую сотруднику возможности для самовыражения и реализации своих способностей;
* низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных, что, с одной стороны, является показателем низкого уровня качества менеджмента, а с другой стороны, способствует росту неэффективности и халатности на рабочем месте;
* слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников и негативно влияющая на работоспособность и инициативность сотрудников;
* низкий профессиональный уровень персонала, что является следствием недостаточного внимания к учебе и стажировке резерва и выявляет неэффективность работы кадровых служб предприятия.

Рассматривая вопросы эффективности мотивации, необходимо подробнее остановиться на видах мотивации: материальной и нематериальной.

Основной элемент материальной мотивации – заработная плата.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника. Она является основным источником дохода работника.

Заработная плата выполняет воспроизводственную и стимулирующую функции.

На уровень заработной платы оказывают влияние следующие факторы:

* стоимость рабочей силы, то есть стоимость средств обеспечения жизни и трудоспособности работника;
* квалификация, условия труда работника;
* рост производительности труда работника;
* конъюнктура на рынке труда - она характеризуется соотношением спроса на рабочую силу и ее предложением, степенью остроты конкуренции между претендентами на рабочие места, положением с безработицей;
* результаты хозяйственной деятельности предприятия – получение предприятием высокого уровня прибыли дает возможность его руководству выплачивать премии работникам, что позитивно сказывается на уровне их зарплаты;
* кадровая политика предприятия - работа по повышению квалификации персонала, продвижение работников на более ответственные должности, повышение творческой активности персонала, несомненно, сказывается на уровне оплаты труда; [25, с.65].

Следует отметить, что предприятие самостоятельно устанавливает размеры оплаты труда, ее формы и системы. Государство же определяет минимальный размер оплаты труда (МРОТ). МРОТ - это социальная норма, и представляет собой низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы.

Заработная плата по своему составу делится на следующие элементы:

* основная заработная плата;
* дополнительная заработная плата;
* премии по итогам работы всего предприятия.

Способы мотивации должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. В таблице 1.2.1 показаны возможные способы мотивации различных групп персонала.

Таблица 1.2.1

Возможные способы мотивации различных групп персонала.

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждения |
| 1 | 2 |
| Торговая группа | * индивидуальные комиссионные с объёмов продаж;
* индивидуальная премия за вклад в общую прибыль;
* групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год;
* групповая система долевого участия в прибыли;
* продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой.
 |
| Производственные рабочие | * групповая сдельная система оплаты труда;
* премии за досрочное завершение работы;
* премии за сверхурочную работу;
* общая схема долевого участия в прибыли.
 |
| Секретарь | * вознаграждение за сверхурочную работу;
* общая схема долевого участия в прибыли;
* повышение до управляющего офисом.
 |
| Управляющий производством | * вознаграждение за сверхурочную работу;
* часть групповой производственной премии;
* общая схема долевого участия в прибыли;
* предложение о долевом участии в бизнесе.
 |

К нематериальной мотивации относятся:

- льготы и привилегии персоналу - предоставление права на скользящий, гибкий график работы; предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;

* создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных барьеров между работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива;
* моральное поощрение работников. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации;
* благоприятный режим и условия труда. Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится менеджер. Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, когда происходят существенные качественные изменения в системе управления экономическими и социальными процессами;
* рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработано более 5 тыс. типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала. Наличие средств оргтехники. Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования;
* благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда. В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, мебель. Данные мероприятия по повышению и совершенствованию стимуляции и мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия. [25, с.67].

Систематизировав все вышеперечисленное, можно выделить следующие аспекты нематериальной мотивации и варианты их практического применения:

1. Подчеркивание важной роли данного сотрудника (например, шеф здоровается с ним за руку, советуется с ним по важным вопросам и т. д.). Конечно, тут опасно и перестараться. Доверяйте своему чувству меры.

2. Поощрение разного рода дипломами, призами, проведение профессиональных конкурсов, стажировки за счет фирмы и прочие возможности повысить свой профессиональный уровень и подчеркнуть высокий статус специалиста. Поскольку подобные люди стремятся к самосовершенствованию в своей сфере деятельности, им это интересно.

3. Разделение власти. Этот прием уже давно используют многие западные фирмы. Компанию превращают в акционерное общество, а сотрудники получают часть акций. Теперь они заинтересованы в ее благополучии и процветании, ведь от этого зависит их доход как акционеров. Соответственно, уровень лояльности и качество работы повышается. [20, с.52].

4. Предоставление новых возможностей. Это может быть перевод сотрудника на более высокую должность, предоставление ему большей самостоятельности в принятии решений (если это не вредит фирме в целом), поручение сложных проектов и нестандартных творческих задач, которые интересно будет решать, обеспечение его всеми необходимыми условиями.

5. Создание благоприятного психологического климата в коллективе. Задача не такая простая, как может показаться, и зачастую для ее решения прибегают к услугам профессионалов — психологов и специалистов по консалтингу.

Для улучшения психологического климата в коллективе руководитель должен прежде всего отказаться от привычки распекать подчиненных. Похвала и одобрение действуют гораздо лучше. В случае серьезного промаха человека можно лишить премии или понизить в должности. Если руководителю хочется объявить ему строгий выговор, это нужно делать с глазу на глаз и в спокойном тоне. Но перед этим необходимо разобраться, почему данная ошибка была допущена и только ли данный сотрудник виновен в этом.

Если размеры коллектива позволяют, руководителю нужно иногда беседовать с подчиненными на нерабочие темы. Можно, например, запомнить их дни рождения и состав семей. Или можно поручить сотруднику отдела по работе с персоналом готовить к дням рождения служащих подарки и поздравления от фирмы.

В качестве измерителя и оценки эффективности мотивационного механизма используется методика расчета показателя «плотность мотивации»:

 (1)

Pji =

где Рji - относительная плотность представленных j-x мотивов, направленных на достижение i-x целей предприятия;

Ynji - фактическое число j-x мотивов, направленных на достижение i-x целей, единиц;

N - потенциально возможное число мотивов, способных содействовать в обеспечении целей предприятия.

Таким образом, реализация стратегических задач и краткосрочных планов любой организации предполагает выполнение ее персоналом. Эффективность использования отдельного работника зависит не только и не столько от его способности выполнять требуемые функции, сколько от «прилежания», с которым эти функции выполняются. Одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был бы сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

Часто в качестве измерителя и оценки эффективности мотивационного механизма используется методика расчета показателя «плотность мотивации».

Таким образом, мотивацию можно рассматривать как совокупность факторов, определяющих поведение, а также как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии: возникновение потребностей, поиск путей устранения потребности, определение направления действия, осуществление действия, получение вознаграждения за осуществление действия и устранение потребности. Существуют две важные теории мотивации – теория справедливости и теория ожиданий.

Необходимо отметить, что реализация стратегических задач и краткосрочных планов любой организации предполагает выполнение ее персоналом ряда условий. Эффективность использования отдельного работника зависит не только и не столько от его способности выполнять требуемые функции, сколько от «прилежания», с которым эти функции выполняются. Одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был бы сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

**2. Анализ действующей системы мотивации на ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

**2.1 Общая характеристика ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

Открытое акционерное общество «Нижнекамскнефтехим» основано 31 июля 1967 года, тогда же была получена первая продукция.

Основным документом компании является Устав № 32/3 от 01.10.1960г. ОАО "Нижнекамскнефтехим" учреждено в соответствии с Законом Республики Татарстан "О преобразовании государственной и коммунальной собственности в Республике Татарстан (о разгосударствлении и приватизации)" и Планом приватизации ПО "Нижнекамскнефтехим", утвержденным постановлением Государственного комитета Республики Татарстан по управлению государственным имуществом от 11 августа 1993 г. № 41 в соответствии с протоколом заседания коллегии Государственного комитета Республики Татарстан по управлению государственным имуществом от 20 июля 1993 г. № 25; зарегистрировано Министерством финансов Республики Татарстан 18 августа 1993 г. и внесено в государственный реестр акционерных обществ, создаваемых на территории Республики Татарстан, за № 388.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ "Об акционерных обществах", прочими законами Российской Федерации и Республики Татарстан, правовыми актами Российской Федерации и Республики Татарстан о приватизации, а также настоящим Уставом Общества.

На осуществление деятельности по эксплуатации химически опасных производственных объектов выдана лицензия № ЭХ-00-007760 (ЖНХ) от 16 августа 2007 года, также выдана лицензия № ЭВ-00-007748 (ЖКНСХ) от 16 августа 2007 года на осуществление деятельности по эксплуатации взрывоопасных производственных объектов.

Основными видами деятельности Общества являются:

* производство нефтехимической и химической продукции, товаров народного потребления, отдельных видов энергоносителей и другой продукции;
* производство обучения персонала и подготовка кадров для Общества;
* предоставление услуг физическим и юридическим лицам, в том числе по переработке давальческого углеводородного нефтехимического и иного сырья и материалов;
* производственное, жилищное и иное строительство, выполнение строительно-монтажных, пусконаладочных, ремонтных, диагностических, поверочных, геодезических, картографических и иных работ;
* монтажные и пуско-наладочные работы по аппаратуре и системам контроля, противоаварийной защиты и сигнализации для взрывопожароопасных и химически опасных производств;
* торговля товарами, технической продукцией интеллектуального труда и услугами;
* внешнеэкономическая деятельность в порядке, установленном законодательством;
* производство и переработка сельскохозяйственной продукции;
* полиграфическая и издательская деятельность;
* продажа имущества;
* осуществление деятельности по экологической паспортизации, экологическому аудированию и разработке нормативной документации природоохранного назначения;
* техническое диагностирование и продление срока службы оборудования Общества;
* оказание жилищно-коммунальных услуг - предоставление комнат в малосемейных общежитиях и койко-мест в общежитиях работникам Общества;
* организация отдыха работников Общества на базах отдыха «Корабельная роща», «Дубравушка» [26].

Структура управления ОАО «Нижнекамскнефтехим» представлена в приложении 1, где обозначено, что производственный комплекс акционерного общества включает в себя 10 заводов основного производства, 7 центров (в том числе научно-технологический, проектно-конструкторский), а также вспомогательные цеха и управления.

Представляется целесообразным рассмотреть данные по динамике среднесписочной численности работников в период с 2006 по 2008 гг. и представить их в виде таблицы 2.1.1

Таблица 2.1.1

Среднесписочная численность работников за 2006-2008г.г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006 г. |  2007г. |  2008г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.Численность работников (чел.), всегов том числе женщин | 20 6418 721 | 20 4458 465 | 20 4678 309 |
| Промышленно производственный персонал (чел.)Непромышленная группа (чел.) | 19 4101 231 | 19 3181 127 | 19 3731 094 |
| 2. Средний возраст работников (года)руководителейспециалистоврабочих | 41,345,440,639,6 | 41,745,340,139,8 | 41,645,239,839,8 |
| 3. Численность руководителей (чел.)из них женщин | 2 319490 | 2 352490 | 2 395490 |
| в том числе с высшим образованиемсо средне-профессиональным образованием | 1 449742 | 1 529709 | 1 621665 |
| 4. Специалистов (чел.)из них женщин  | 2 6211 869 | 2 6281 871 | 2 6891 905 |
| в том числе с высшим образованиемсо средне-профессиональным образованием | 1 810685 | 1 887631 | 2 021569 |
| 5. Рабочих из них женщин | 15 3396 001 | 15 0985 739 | 15 020 |
| 5 552 |
| в том числе с высшим образованиемсо средне-профессиоанльным образованием | 8983 355 | 9873 347 | 1 0823 374 |
| Всего с высшим образованием | 4 157 | 4 403 | 4 724 |
| 6. Численность молодежи (чел.)- « – до 18 лет- « – до 30 лет  | -5 095 | -5 123 | 15 304 |
| 7. Принято: всего (чел.) | 1 626 | 1 223 | 1 425 |
| 8. Принято молодежи до 30 лет в том числе выпускники окончившие учебные заведения | 1 108512 | 1 041520 | 1 168568 |
| -ВУЗовв том числе дневных отделений | 155146 | 176155 | 195180 |
| -средне – профессиональных заведений в том числе дневных отделений  | 152152 | 137136 | 126124 |
| -училищ | 205 | 207 | 247 |
| 9. Уволено: всего (чел)-т.ч. по собственному желанию -за нарушение трудовой дисциплины  | 1 0861 00383 | 1 1981 19375 | 2 1832 13350 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 1,9 | 1,7 | 1,2 |

Представленная таблица демонстрирует незначительное изменение численности работников на предприятии, тем не менее, численность женщин в общей структуре занятых демонстрирует тенденцию к снижению.

Средний возраст работающих практически неизменен в течение рассматриваемого периода.

Общая численность руководителей на предприятии постепенно увеличивается, а количество женщин-руководителей остается неизменным.

Количество руководителей с высшим образованием с каждом годом увеличивается, а со средне-профессиональным образованием становится все меньше.

Представленные данные демонстрируют положительную динамику роста работающих в возрасте до 30 лет.

Необходимо отметить такой положительный момент, как неуклонное снижение коэффициента текучести кадров.

Для наглядности представлена динамика общей среднесписочной численности работников, в том числе женщин (рисунок 1).

Рис. 1. Динамика общей среднесписочной численности работников в период с 2006 по 2008 гг.

Данные представленной диаграммы наглядно демонстрируют стабильность показателей численности работников, а это, в свою очередь, свидетельствует об эффективности работы кадровой службы предприятия и применяемых подходов.

Внедрение в производство информационных систем, автоматизации рабочих мест диктует необходимость постоянного обновления и омолаживания персонала. Таким образом, средний возраст работников трудового коллектива стабильно держится на уровне 41 год.

Ежегодно повышается общеобразовательный уровень работающих. Так в 2006 году численность работников с высшим образованием составляла – 4 157 человек, к 2007 году – 4 403 человек, то к 2008 году – 4 724 человека, т.е. каждый пятый работник из двадцати тысячного коллектива имеет высшее образование.

Увольнение в большинстве случаев происходит по собственному желанию, как правило, это уход на пенсию, переезд в другой город, появление более высокооплачиваемой работы, за нарушение трудовой дисциплины.

На предприятии существует четкая, отлаженная система управления трудовой дисциплиной. В частности, ведется определенная работа по улучшению состояния трудовой дисциплины. На заводах, в управлениях и цехах в этом направлении работают цеховые комитеты. профсоюзные собрания. Ведется строгий учет всех нарушителей трудовой дисциплины. Ежемесячно в отдел кадров подаются сведения по подразделениям о нарушителях трудовой дисциплины, ежедневно поступают сведения о задержанных на проходных в состоянии алкогольного опьянения. Все нарушения фиксируются в журналах учета и вносятся в ЭВМ. Запрашиваются материалы о наложении дисциплинарного взыскания. По каждому нарушению издается приказ генерального директора о наложении дисциплинарного взыскания (выговор, строгий выговор; сокращение дополнительного отпуска на число дней прогула, при этом продолжительность отпуска не может быть менее 24 рабочих дней; увольнение).

Работает комиссия по борьбе с пьянством и алкоголизмом, куда приглашаются нарушители трудовой дисциплины, задержанные в состоянии алкогольного опьянения. Решением комиссии на каждого налагается штраф, что в полной мере соответствует трудовому законодательству.

По мнению автора, с целью анализа расходов на содержание объектов социальной сферы и среднемесячной зарплаты, необходимо отобразить некоторые технико-экономические показатели деятельности ОАО «НКНХ» и представить их в виде таблицы 2.1.2.

Таблица 2.1.2

##### Технико-экономические показатели деятельности ОАО «НКНХ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | Ед. изм | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| 1 | Расходы на содержание объектов соц. сферы | млн. руб. | 462,3 | 606,7 | 692,4 |
| 2 | Среднемесячная зарплата | руб. | 12 322 | 15 027 | 17 173 |

Из представленной таблицы видно, что расходы на содержание объектов социальной сферы с каждым годом увеличиваются, что говорит о заинтересованности руководства предприятия в развитии социально-значимых объектов и мероприятий.

На рисунке 2 представлена динамика среднемесячной зарплаты за 2006-2008г.

Рис. 2. Динамика среднемесячной зарплаты ОАО “Нижнекамскнефтехим” за 2006 по 2008 гг.

Представленные данные наглядно демонстрируют, что среднемесячная зарплата демонстрирует устойчивую положительную динамику.

Таким образом, ОАО «Нижнекамскнефтехим» основано 31 июля 1967 года. Основными видами деятельности Общества являются производство нефтехимической и химической продукции, а также товаров народного потребления. Производственный комплекс акционерного общества включает в себя 10 заводов основного производства, 7 центров (в том числе научно-технологичес- кий, проектно-конструкторский), а также вспомогательные цеха и управления. Представленные в работе данные демонстрируют стабильность показателей численности работников, а это, в свою очередь, свидетельствует об эффективности работы кадровой службы предприятия и применяемых подходов. Кроме того, среднемесячная зарплата демонстрирует устойчивую положительную динамику.

**2.2 Анализ системы мотивации на ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

В ОАО «Нижнекамскнефтехим» трудятся работники более 300 профессий. Такое многообразие профессий вносит сложности в систему мотивации и оплаты труда. Для того, чтобы стимулировать эффективность деятельности и развитие трудового потенциала каждого работника внедрена ранговая система оплаты труда, а также разработаны индивидуальные доплаты работникам.

В соответствии с Коллективным договором между работниками и администрацией ОАО «Нижнекамскнефтехим», работникам производятся выплаты, которые включаются в фонд оплаты труда для их социальной защиты, социальной привлекательности предприятия и снятия социальной напряженности между отдельными группами работников [19].

Представим перечень социальных выплат работникам ОАО «Нижнекамскнефтехим», включаемых в фонд оплаты труда в 2005 г., в виде таблицы 2.2.1

Таблица 2.2.1

Перечень социальных выплат работникам ОАО «Нижнекамскнефтехим», включаемых в фонд оплаты труда в 2006 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателей | Сумма (тыс. руб.) |
| 1 | Единовременное пособие при увольнении на пенсию | 21782,0 |
| 2 | Вознаграждение за звание "Ветеран труда ОАО "НКНХ" | 5939,2 |
| 3 | Частично оплачиваемый день по уходу за детьми до 16 лет | 1511,4 |
| 4 | Три оплачиваемых дня на бракосочетание работников | 448,2 |
| 5 | Три оплачиваемых дня на похороны близких родственников | 805,1 |
| 6 | Оплата ритуальных услуг и материальная помощь в случае смерти | 2603,0 |
| 7 | Материальная помощь по заявлениям работников | 2397,0 |
| 8 | Беспроцентная ссуда молодым семьям на приобретение товаров первой необходимости | 6000 |
| 9 | Материальная помощь работникам, вернувшимся после службы в ВС РФ | 768,0 |

Объем социальных выплат ежегодно увеличивается. По официальным данным, в 2006 году он составил 26346,8 тыс. рублей, в 2007 – 36444,0 тыс. рублей, в 2008 году – 44263 тыс. рублей [27].

Вся политика руководства ОАО «Нижнекамскнефтехим» направлена на возможно более полное удовлетворение жизненно важных интересов работников, сохранение их здоровья, создание благоприятных условий для высокопроизводительного труда.

По мнению автора, целесообразно представить сведения по кадровому составу на ОАО «НКНХ» в виде таблицы 2.2.2.

Таблица 2.2.2

Сведения по кадровому составу на ОАО «НКНХ», чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2006г. | 2007г. | 2008г. |
| 1. Оформлено переводов внутри ОАО | 4202 | 3422 | 5224 |
| 2. Выдвинуты из числа рабочих на должности руководителей и специалистоввсего:в том числе:руководителейспециалистовиз них:- с высшим образованием (всего)в том числе:руководителейспециалистов- со средн. профессионал. образованием (всего)в том числе:руководителейспециалистов | 183831001305377533023 | 18599861417368442618 | 27412714721091119502822 |
| 3. Кол-во рабочих, переведенных с повышением разряда из числа прошедших обучение в учебном центре | 677 | 403 | 648 |
| 4. Состоят в списке резерва 2004-2009г.г. | 522 | 606 | 506 |
| 5. Выдвинуты из резерва | 71 | 78 | 95 |

Из данных таблицы видно, что работник ОАО «Нижнекамскнефтехим» для перевода из цеха в цех, внутри цеха, при изменении должности пишет заявление, визируя его начальником цеха, начальником ООТиЗ, директором завода (если цех входит в состав завода). Заявление о переводе подписывает начальник отдела кадров или зам. начальника ОК.

Специалист по кадрам группы по оформлению переводов выдает работнику приказ о переводе на другую работу(типовую межведомственную форму № Т-5 на основании заявления, служебной записки. В данной форме (№ Т-5) работник собирает визы: начальника старого цеха, начальника нового цеха, проходит в заводской поликлинике медицинский осмотр, получает заключение медицинских работников.

Начальник цеха проводит с работником инструктаж по технике безопасности, противопожарному минимуму.

Работник собирает справку о несданных имущественно-материальных и других ценностях.

При полном оформлении приказа о переводе на другую работу работник сдает этот приказ в отдел кадров (группа оформления переводов), где присваивается номер приказа в журнале регистрации переводов. На руки работнику выдается выписка из приказа – для бухгалтера расчетной группы.

На сновании приказа о переводе на другую работу вносится запись в трудовую книжку работника.

Данные таблицы 2.2.1 свидетельствует о том, что в 2008 году резко возросло количество оформленных переводов внутри предприятия по сравнению с 2007 годом (3422 и 5224 случая соответственно). Данное увеличение, обусловлено желанием работников приобрести лучшие условия труда и недостатком мотивационных стимулов на прежнем рабочем месте.

Количество случаев выдвижения из числа рабочих на должности руководителей и специалистов в 2008 году существенно возросло (в 1,5 раза) по сравнению с двумя предшествующими годами (рисунок 3).



Рис. 3 Динамика выдвижения из числа рабочих на должности руководителей и специалистов

Данные свидетельствует об общем повышении квалификационного уровня работников и стремлении занять руководящие посты, а также является признаком наличия отлаженной системы переподготовки кадров на предприятии. Отметим высокий процент (62%) руководителей с высшим образованием. Кроме того, количество рабочих, переведенных с повышением разряда из числа прошедших обучение в учебном центре, существенно увеличилось, с 403 человек в 2007 г. до 648 человек в 2008 г.

Необходимо отметить, что на ОАО «Нижнекамскнефтехим» существует определенный порядок формирования резерва кадров.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Порядок определения и подготовки резерва кадров для замещения должностей руководителей и специалистов в ОАО «Нижнекамскнефтехим» устанавливает стандарт предприятия СТП 4.18.-01-2001 «Подбор расстановка и адаптация кадров». Порядок определения и подготовки резерва для замещения должностей руководителей и специалистов ОАО «Нижнекамскнефтехим».

Принцип подбора кандидатов в резерв базируется на сопоставлении совокупности качества претендента и предъявляемых к нему требований по новой должности.

При подборе и выдвижении в резерв должны соблюдаться:

* учет мнения коллектива;
* оценка деловых качеств;
* результаты аттестации кандидатов, тестирование, отзывы и характеристики руководителей.

Отбор в резерв производится с учетом основных критериев:

* соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю требований для данной должности;
* результаты работы в занимаемой в данной момент должности и в занимаемых ранее должностях;
* степень готовности кандидата (соотношение возрастного потенциала и оценка усилий по подготовке к занятию новой должности).

Структура резерва ОАО «Нижнекамскнефтехим» представлена на рисунке 4.

|  |
| --- |
| Структура резерва ОАО «Нижнекамскнефтехим» |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| группа резерва для замещения должностей генерального директора и его заместителей, директоров заводов, главного бухгалтера и главных специалистов ОАО |  | группа резерва для замещения должностей: главных инженеров и главных специалистов заводов и управлений, начальников цехов и их заместителей |  | группа резерва для замещения должностей: начальников смен, старших мастеров и мастеров |

Рис.4. Структура резерва ОАО «Нижнекамскнефтехим»

Резерв составляется один раз в 5 лет. Ежегодно состав резерва кадров пополняется из числа перспективных работников, обладающих необходимыми деловыми и личностными качествами, и, прошедших принятую в ОАО систему отбора и оценки резерва, а также результатов проведенной аттестации.

К 2009 году количество работников, состоящих в резерве, уменьшится приблизительно на 100 человек, что свидетельствует об ухудшении качественных характеристик работников, претендующих на руководящие должности. В то же время отметим устойчивую динамику числа работников, выдвинутых из резерва для замещения должностей руководителей и специалистов в ОАО «Нижнекамскнефтехим».

По мнению автора, в работе целесообразно отразить информацию о составе награжденных на ОАО «Нижнекамскнефтехим» по состоянию на 2006-2008 гг. и представить их в виде таблицы 2.2.3

Таблица 2.2.3

Данные о составе награжденных на ОАО «Нижнекамскнефтехим» по состоянию на 2006 - 2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Из них награждены | кол-во | % | кол-во | % | кол-во | % |
| орденом Трудового Красного Знамени | 6 | 0,032 | 9 | 0,044 | 9 | 0,044 |
| орденом Дружбы народов | 1 | 0,005 | 3 | 0,015 | 3 | 0,015 |
| орденом «Знак почета» | 19 | 0,099 | 23 | 0,112 | 23 | 0,112 |
| орденом «Трудовой Славы III степени» | 19 | 0,099 | 24 | 0,117 | 24 | 0,116 |
| медалью «За трудовую доблесть» | 25 | 0,131 | 31 | 0,151 | 31 | 0,150 |
| медалью «За трудовое отличие» | 31 | 0,163 | 32 | 0,156 | 32 | 0,155 |
| медалью «В память 1000-летия Казани» | 290 | 1,524 | 341 | 1,663 | 341 | 1,655 |
| медалью РТ «За доблестный труд» | 6 | 0,032 |  |  | 5 | 0,024 |
| Присвоено почетное звание: |
| «Заслуженный химик РФ» | 2 | 0,015 | 1 | 0,005 | 3 | 0,015 |
| «Заслуженный строитель РФ» | 19 | 0,099 | 10 | 0,049 | 1 | 0,005 |
| «Почетный нефтехимик РФ» | 9 | 0,047 | 8 | 0,039 | 20 | 0,097 |
| Почетный химик Минпромнауки и технологий РФ | 52 | 0,273 | 49 | 0,239 | 8 | 0,039 |
| «Заслуженный химик РТ» | 3 | 0,016 | 3 | 0,015 | 54 | 0,262 |
| «Заслуженный строитель РТ» | 2 | 0,011 | 1 | 0,005 | 3 | 0,015 |
| «Заслуженный экономист РТ» | 13 | 0,068 | 14 | 0,068 | 2 | 0,009 |
| «Заслуженный работник транспорта РТ» | 1 | 0,005 | 1 | 0,005 | 14 | 0,068 |
| «Заслуженный энергетик РТ» | 6 | 0,032 | 7 | 0,034 | 1 | 0,005 |
| «Заслуженный работник культуры РТ» | 1 | 0,005 | 1 | 0,005 | 7 | 0,034 |
| «Заслуженный работник жилищно-коммунального хозяйства РТ» | 2 | 0,011 | 2 | 0,010 | 1 | 0,005 |
| «Заслуженный изобретатель РТ» | - | - | - | - | 2 | 0,010 |
| ИТОГО: | 511 | 2,685 | 563 | 2,745  | 584 | 2,833 |

Таким образом, данные о составе награжденных на ОАО «Нижнекамскнефтехим» в период с 2006 по 2008 г. свидетельствуют о положительной динамике практически по всем категориям, что свидетельствует о наличии и весомости нематериального стимулирования работников на анализируемом предприятии.

Представим общее количество награжденных на ОАО "Нижнекамскнефтехим" в период с 2006 - 2008 гг. в виде диаграммы (рисунок 5).



Рис. 5. Общее количество награжденных на ОАО "Нижнекамскнефтехим" в период с 2006 - 2008 гг.

В приложении 2 представлена разработанная автором анкета “Мотивация эффективной деятельности персонала в организации“, а в приложении 3 – результаты проведенного исследования.

Для изучения системы мотивации труда на ОАО “Нижнекамскнефтехим” было проведено анкетирование.

В исследовании принимала участие группа сотрудников в количестве 100 человек, из них: 67% (67 чел.) составляют женщины и 33% (33 чел.) – мужчины, по возрасту:

-37% (37 чел.) – 40-49 лет;

-33% (33 чел.) – 30-39 лет;

-20% (20 чел.) – 20-29 лет;

-10% (10 чел.) – 50-55 лет.

Представим графически состав исследованной группы по возрасту и по половому признаку, в процентах (рисунок 6).



Рис. 6. Состав исследованной группы по половому признаку, в процентах

Таким образом, исследованная совокупность мужчин количественно в два раза превосходит численность исследованных женщин.



Рис. 7. Состав исследованной группы по возрасту, в процентах

Что же касается состава исследованной группы по возрасту, то здесь для опроса в основном были привлечены работники в возрасте от 30 до 49 лет.

Сбор социологической информации происходил с помощью анкетирования. Анкета прилагается в Приложении 2.

По результатам проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы.

На вопрос “Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?” (таблица 2.2.4) более трети опрошенных респондентов (36 %) ответили, что вполне удовлетворены, а четверть из них (24 %) отметили, что скорее удовлетворены, чем нет, что свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности работой опрошенного персонала. Количество неудовлетворенных и совершенно неудовлетворенных составляет соответственно 15 % и 7 %, что составляет в общем объеме небольшой процент.

Таблица 2.2.4

“Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?”

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Вполне удовлетворен Скорее удовлетворен, чем нет Не могу сказать, удовлетворен или нет Скорее неудовлетворен Совершенно неудовлетворен | 362418157 |

Результаты ответов на вопрос “Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?” (таблица 2.2.5) распределились следующим образом: вполне удовлетворены – 12 %, скорее удовлетворены, чем нет – половина опрошенных (50 %), не могу сказать, удовлетворен или нет – 14 % и количество неудовлетворенных и совершенно неудовлетворенных соответственно 10 % и 14 %. В данном случае можно заключить, что четверть опрошенных в той или иной мере не удовлетворены своей нынешней зарплатой.

Таблица 2.2.5

“Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?”

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Вполне удовлетворен Скорее удовлетворен, чем нет Не могу сказать, удовлетворен или нет Скорее неудовлетворен Совершенно неудовлетворен | 1250141014 |

Достаточно однозначная ситуация наблюдается в отношении соответствия должностной инструкции выполняемой работе (таблица 2.2.6). В данном случае 95 % опрошенных ответили, что их должностная инструкция полностью или в основном соответствует выполняемой работе. Не соответствие должностной инструкции реально выполняемой работе отметили лишь 4 % респондентов.

 Таблица 2.2.6

Соответствие должностной инструкции выполняемой работе

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Ваша должностная инструкция:Полностью соответствует выполняемой Вами работе В основном соответствует Вашим реальным обязанностям Не соответствует реально выполняемой Вами работеВы не знакомы с содержанием должностной инструкции  | 742141 |

В целом, опрошенный персонал демонстрирует уверенность в завтрашнем дне. На вопрос “А как бы Вы оценили Вашу уверенность в завтрашнем дне?” (таблица 2.2.7) ответили, что вполне уверены и скорее уверены, чем нет, соответственно 34 % и 33 % респондентов.

Таблица 2.2.7

“ А как бы Вы оценили Вашу уверенность в завтрашнем дне?”

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Вполне уверен Скорее уверен, чем нет Затрудняюсь определить свою позицию Пожалуй, не уверен Совершенно не уверен в завтрашнем дне | 343313146 |

Мнения относительно оценки условий, в которых приходиться работать, распределились следующим образом (таблица 2.2.8): в целом отношение положительное отметили 42 % опрошенных, довольны существующими условиями – 22 % респондентов, отношение скорее положительное, чем отрицательное у 18 % опрошенных, и лишь 8 % отметили, что отношение скорее отрицательное, чем положительное. У 10 % опрошенных отношение отрицательное, большинство недовольны сложившимися условиями.

Таблица 2.2.8

“Как Вы оцениваете условия, в которых Вы работаете?”

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| В целом отношение положительное. Отношение скорее положительное, чем отрицательное Затрудняюсь сказать Отношение скорее отрицательное, чем положительноеВ целом отношение отрицательное  | 422218810 |

Что касается удовлетворенности организацией труда, то здесь вполне удовлетворенными оказалось 39 % опрошенных (таблица 2.2.9). Скорее удовлетворены, чем нет – 32 %. Скорее неудовлетворенных и совершенно неудовлетворенных незначительная часть – всего 10 % и 5 % соответственно.

Таблица 2.2.9

“Удовлетворены ли Вы организацией труда?”

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Вполне удовлетворен Скорее удовлетворен, чем нет Не могу сказать, удовлетворен или нет Скорее неудовлетворен Совершенно неудовлетворен  | 393214105 |

Достаточно интересным представляется мнение испытуемых относительно критериев, по которым руководителем оцениваются результаты работы опрошенных (таблица 2.2.10). Ровно половина опрошенных полагает, что данные критерии объективны и им известны. Треть опрошенных же полагает, что критерии оценки субъективны и респонденты о них не осведомлены.

Таблица 2.2.10

Осведомленность относительно критериев оценки работы руководителем

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:Объективны и Вам известны Субъективны и Вам не известны Вам не известны  | 503416 |

Нельзя не отметить негативный момент, связанный с неосведомленностью опрошенного персонала относительно перспектив развития компании (таблица 2.2.11). В частности, перспективы развития предприятия на год известны лишь небольшому числу опрошенных – 12 %. Половина респондентов полагает, что им известны текущие перспективы развития предприятия на месяц. Не известны перспективы развития предприятия 22 % опрошенных.

Что касается перспектив развития отдела, где работают опрошенные, то здесь ситуация еще более негативная. В частности, незнание перспектив развития отдела (цеха) было отмечено у 37 % испытуемых. Знание перспектив отдела (цеха) на месяц и на год отметили соответственно 17 % и 12 % опрошенных.

Та же ситуация наблюдается и в отношении личных перспектив персонала. Например, личные перспективы на год ясны лишь трети опрошенным. Знание своих перспектив на месяц было отмечено у половины опрошенных.

Таблица 2.2.11

Осведомленность относительно перспектив развития предприятия, отдела и личных перспектив

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Вам известны перспективы развития предприятия:На год На месяц Меньше месяца Не известны Вам известны перспективы развития вашего отдела:На год На месяц Меньше месяца Не известныВам известны ваши личные перспективы:На год На месяц Меньше месяца Не известны | 12501622171234373350143 |

Использование в своей работе профессиональных навыков и способностей было отмечено у достаточно большого числа респондентов (80 %), остальные же (16 %) применяют в работе профессиональные навыки и способности лишь в отдельных случаях (таблица 2.2.12).

Таблица 2.2.12

“Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности?”

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Полностью Не полностью В отдельных случаях Совсем нет | 803161 |

С утверждением, что на предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников, согласны половина опрошенных, а свое несогласие выразили 36 % опрошенных (таблица 2.2.13).

Таблица 2.2.13

“На нашем предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников?”

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Согласен Не согласен Не знаю  | 503614 |

Представляется интересным анализ ответов на вопрос относительно того, что не удовлетворяет опрошенных в организации и оснащении рабочего места (таблица 2.2.14). Ответы распределились следующим образом: количество людей в одном помещении – 16 %, площадь рабочего места – 21 %, не устраивает дизайн и планировка рабочих мест 17 % опрошенных, время начала и окончания рабочего дня не подходит 12 % опрошенных и 23 % опрошенных выразили недовольство организацией питания сотрудников.

Таблица 2.2.14

Распределение ответов на вопрос о неудовлетворенности в оснащении рабочего места

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Отметьте, пожалуйста, что из ниже перечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении Вашего рабочего места:Количество людей в одном помещении Площадь рабочего места Дизайн и планировка рабочих мест Время начала и окончания рабочего дня Организация питания сотрудников Техническая оснащенность Другое | 162117122374 |

Не менее занимательными оказались результаты опроса по поводу основных причин конфликтов в коллективе (таблица 2.2.15). Отсутствие конфликтов в коллективе было отмечено 21 % опрошенных. Неудачное распределение должностных обязанностей как причину конфликта отметили 28 % опрошенных. Оплата труда считается причиной конфликтов у 33 % респондентов. Стиль руководства начальника и несовместимость отдельных работников в качестве источника конфликта назвали 8 % и 6 % опрошенных соответственно.

Таблица 2.2.15

Распределение ответов на вопрос относительно основных причин конфликтов в коллективе

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Основные причины конфликтов в Вашем коллективе:В нашем коллективе не бывает конфликтов Неудачное распределение должностных обязанностей Оплата труда Стиль руководства начальника Несовместимость отдельных работников Другое | 212833486 |

Для представленной дипломной работы наиболее актуальным представляется следующий блок из 3 вопросов, касающихся вопросов мотивации труда персонала на предприятии. В частности, на вопрос “Какие формы мотивации труда существуют в Вашей организации?” (таблица 2.2.16) более трети респондентов (35 %) отметили выдачу премий, что свидетельствует о доминировании экономических методов стимулирования трудовой деятельности персонала. Организация совместных праздников отметили 14 % опрошенных. Подарки были упомянуты 21 % испытуемых. Повышение заработной платы и продвижение по должности отмечено 5 % и 11 % опрошенных соответственно. Благодарственные письма (дипломы, сертификаты) в качестве формы мотивации труда отметили 24 % опрошенных.

Таблица 2.2.16

“ Какие формы мотивации труда существуют в Вашей организации?”

|  |  |
| --- | --- |
| Вопрос | Ответы, в % |
| Выдача премий Организация совместных праздников Подарки Повышение заработной платы Повышение по должности Благодарственные письма (дипломы, сертификаты)  | 35142151124 |

Достаточно предсказуемо распределились ответы на вопрос “Как Вы думаете, какая из форм мотивации наиболее эффективна для стимулирования трудовой деятельности?” (таблица 2.2.17). Здесь наиболее значимыми показателями выступили премии (34 %) и повышение заработной платы (41 %). Доля остальных форм (подарки, повышение по должности и благодарственные письма) незначительна.

Таблица 2.2.17

“Как Вы думаете, какая из форм мотивации наиболее эффективна для стимулирования трудовой деятельности?”

|  |  |
| --- | --- |
| Ответы | Ответы, в % |
| Премии Подарки Повышение заработной платы Повышение по должности Благодарственные письма Организация совместных праздников Другое  | 346417345 |

Отметим следующее распределение ответов на вопрос относительно способов получения дополнительного вознаграждения (таблица 2.2.18). 12 % опрошенных отметили, что дополнительное вознаграждение они получают как регулярное дополнение к зарплате, за успешное выполнение работы (проекта, задания) дополнительное вознаграждение получает половина опрошенных. Нерегулярно получают и не получают премии совсем 10 % и 14 % соответственно.

Таблица 2.2.18

Распределение ответов на вопрос относительно премирования

|  |  |
| --- | --- |
| Вопрос | Ответы, в % |
| Дополнительное вознаграждение (премии) Вы получаете:Как регулярное дополнение к зарплате За успешное выполнение работы (проекта, задания)НерегулярноНе получали премии Другое | 1250141014 |

Небезынтересно отметить доход на одного человека в месяц в семьях опрошенных. Так, доход от 10 до 15 тысяч рублей имеют 36 % опрошенных, доход от 6 до 10 тысяч рублей отметили 44 % опрошенных, от 3 до 6 тысяч рублей в месяц на одного человека в семье – доход у 20 % опрошенных.

В ходе устного опроса персонала ОАО “Нижнекамскнефтехим” была выявлена неудовлетворенность оплатой труда, неуверенность в сохранении за собой рабочего места, что не способствует формированию нормального психологического климата и психологическому состоянию каждого работника в отдельности.

Таким образом, представленные в работе данные демонстрируют стабильность показателей численности работников, а это, в свою очередь, свидетельствует об эффективности работы кадровой службы предприятия и применяемых подходов. Кроме того, численность производственно-промышленного персонала за период с 2004 по 2006 гг. остается практически неизменной, в то время как среднемесячная зарплата демонстрирует устойчивую положительную динамику.

В ОАО «Нижнекамскнефтехим» трудятся работники более 300 профессий. Такое многообразие профессий вносит сложности в систему мотивации и оплаты труда. Для того, чтобы стимулировать эффективность деятельности и развитие трудового потенциала каждого работника внедрена ранговая система оплаты труда, а также разработаны индивидуальные доплаты работникам.

Данные, представленные в работе, свидетельствует о том, что в 2008 году резко возросло количество оформленных переводов внутри предприятия по сравнению с 2007 годом (3422 и 5224 случая соответственно). Данное увеличение, на наш взгляд, обусловлено желанием работников приобрести лучшие условия труда и недостатком мотивационных стимулов на прежнем рабочем месте. Кроме того, заметно общее повышение квалификационного уровня работников и стремление занять руководящие посты, а также улучшение системы переподготовки кадров на предприятии.

К 2009 году количество работников, состоящих в резерве, уменьшится приблизительно на 100 человек, что свидетельствует об ухудшении качественных характеристик работников, претендующих на руководящие должности. В то же время отметим устойчивую динамику числа работников, выдвинутых из резерва для замещения должностей руководителей и специалистов в ОАО «Нижнекамскнефтехим».

**2.3 Проблемы системы мотивации на ОАО «НКНХ»**

Выявляются проблемы, а не повторяется материал 2.1. и 2.2. Переписать, если есть вопросы звоните.

Для успешной работы организации имеются все необходимые технические возможности. По организационному уровню заметим, что в среднем, количество подчиненных соответствует стандартной норме управляемости.

Анализ функций управления персонала показал невыполнение многих основных функций. Персонал считает, что выполнение всех функций в полном объеме необязательно, однако такие ключевые, как эффективный подбор кадров, управление конфликтами и стрессами, разработка стратегии управления персоналом, а также формирование резерва кадров на выдвижение обязательно должны выполняться.

Анализ мотивации персонала ОАО “Нижнекамскнефтехим” показал, что на уровне ценностного и практического сознания сотрудники относятся к прагматической ориентации. Ранжирование ценностей труда показало, что первое место было отдано хорошей работе, как интересной, доставляющей удовольствие, с хорошим заработком.

Исследование показало, что сотрудники связывают заработную плату с трудовым вкладом в данной организации. Разработка системы мотивации персоналом может иметь в своей основе разработку системы оплаты труда в соответствии с профессиональными и личностными качествами работника, а также внедрением системы премирования.

Проанализировав систему мотивации, используемых для работников, были сделаны выводы об уделении недостаточного внимания поддержанию нормального психологического климата, многих материальных форм мотивации деятельности работников организации.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что у работников ОАО “Нижнекамскнефтехим” нет достаточной мотивации для эффективной работы. Персонал ОАО “Нижнекамскнефтехим” не готов брать на себя всю полную ответственность в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с организацией в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами организации.

В завершение второй главы исследования необходимо сделать следующие выводы.

Открытое акционерное общество «Нижнекамскнефтехим» основано 31 июля 1967 года, тогда же была получена первая продукция. Основными видами деятельности Общества являются производство нефтехимической и химической продукции, а также товаров народного потребления.

Производственный комплекс акционерного общества включает в себя 10 заводов основного производства, 7 центров (в том числе научно-технологический, проектно-конструкторский), а также вспомогательные цеха и управления.

Представленные в работе данные демонстрируют стабильность показателей численности работников, а это, в свою очередь, свидетельствует об эффективности работы кадровой службы предприятия и применяемых подходов. Кроме того, численность производственно-промышленного персонала за период с 2004 по 2006 гг. остается практически неизменной, в то время как среднемесячная зарплата демонстрирует устойчивую положительную динамику.

В ОАО «Нижнекамскнефтехим» трудятся работники более 300 профессий. Такое многообразие профессий вносит сложности в систему мотивации и оплаты труда. Для того, чтобы стимулировать эффективность деятельности и развитие трудового потенциала каждого работника внедрена ранговая система оплаты труда, а также разработаны индивидуальные доплаты работникам.

Объем социальных выплат ежегодно увеличивается. В 2003 году он составил 26346,8 тыс. рублей, в 2004 - 36444,0 тыс. рублей, в 2005 году - 44263 тыс. рублей.

Данные, представленные в работе, свидетельствует о том, что в 2008 году резко возросло количество оформленных переводов внутри предприятия по сравнению с 2007 годом (3422 и 5224 случая соответственно). Данное увеличение, на наш взгляд, обусловлено желанием работников приобрести лучшие условия труда и недостатком мотивационных стимулов на прежнем рабочем месте. Кроме того, заметно общее повышение квалификационного уровня работников и стремление занять руководящие посты, а также улучшение системы переподготовки кадров на предприятии.

К 2009 году количество работников, состоящих в резерве, уменьшится приблизительно на 100 человек, что свидетельствует об ухудшении качественных характеристик работников, претендующих на руководящие должности. В то же время отметим устойчивую динамику числа работников, выдвинутых из резерва для замещения должностей руководителей и специалистов в ОАО «Нижнекамскнефтехим».

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что у работников ОАО “Нижнекамскнефтехим” нет достаточной мотивации для эффективной работы. Персонал ОАО “Нижнекамскнефтехим” не готов брать на себя всю полную ответственность в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с организацией в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами организации.

**3 Совершенствование системы мотивации деятельности ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

**3.1 Программа совершенствования системы мотивации на ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

Несмотря на положительный опыт построения системы мотивации и стимулирования труда на анализируемом предприятии, следует отметить, что здесь практически отсутствуют исследования мотивационной структуры сотрудников. На наш взгляд, в современных условиях игнорирование мониторинга мотиваторов труда недопустимо, так как рано или поздно существующая система может дать сбой. В этой связи мы считаем целесообразным предложить кадровой службе ОАО «Нижнекамскнефтехим» использовать полученные в ходе проведенного исследования результаты. Анализ результатов, полученных в ходе опроса, позволит скорректировать систему стимулирования и мотивации на предприятии, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

Кроме того, хотелось бы обратить внимание на то обстоятельство, что построение эффективной системы стимулирования персонала должно строиться на определенных принципах. Опыт ОАО «Нижнекамскнефтехим» это убедительно доказывает. Перечислим эти принципы:

* комплексность;
* системность;
* регламентация;
* специализация;
* стабильность;
* целенаправленное творчество.

Остановимся на сущности этих принципов.

Первый принцип – комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Так же как и организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе предприятия.

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и т.д. и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

Второй принцип – системность. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принцип системности предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

Примером системности может быть система материального и морального стимулирования наемных работников, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

Третий принцип – регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

* определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;
* обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;
* распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
* установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

 Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

 С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

* определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
* определение количественной оценки по каждому из показателей;
* создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии.

Четвертый принцип – специализация. Специализация – это закрепление за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

Пятый принцип – стабильность. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

Шестой принцип – целенаправленное творчество. Здесь необходимо сказать о том, что система стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления [30, с.12].

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить.

При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют предпринимателю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом.

Справедливая оплата руководителей, специалистов и служащих также должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических для этих категорий работников показателей, учитывающих сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и др.

Именно с применением гибких систем оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и последующим участием работников в прибылях и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции может быть преодолено негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты.

Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

Говоря о системе стимулирования наемных работников, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

* ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
* четкое изложение трудовых обязанностей работника;
* создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
* зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
* возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
* учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
* равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам) [31, с.32].

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

**3.3 Анализ зарубежного опыта системы мотивации**

Во многих странах Западной Европы и США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

В качестве примера европейского опыта по данной проблематике можно привести опыт мотивации труда в Финляндии, использованный Тапани Алкулой. Он замечает, что для работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени и поэтому представляется интересным окружение, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием «ориентация на работу» («work orientation»). Эта проблема имеет два аспекта.

1. Количественный аспект — какое место в жизни занимает работа или «центральность работы» («centrality of work»). Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:

-рабочее время. Автор делает важную оговорку, что было бы неправильно говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое работа занимает в жизни;

-семейный статус. Чем большее значение имеет семья (если она есть), тем меньшее внимание уделяется работе, и наоборот;

-половой аспект. Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных половых ролей не только внутри семьи, но и в общем смысле как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса [32, c. 32].

Алкула рассматривает также проблему соотношения работы и досуга. Здесь используются данные по Швеции и Финляндии, которые показывают, что в обеих странах значение работы в жизни имеет тенденцию к снижению. В Швеции это ведет к увеличению роли досуга, а в Финляндии из-за сильной протестантской этики к повышению роли семьи.

2. Качественный аспект. Здесь используется понятие «работа для вознаграждения» и ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует. Для разработки этой проблемы Алкула кратко обращается в прошлое. Для древних греков, по его мнению, работа не была чем-то унизительным, так как она была естественна и приносила пользу, красоту и счастье; но для афинянина была бы бессмысленной идея считать работу самоцелью. Алкула делает следующее любопытное сравнение: он вычисляет индекс «рабочих усилий» по следующей формуле:

S = W / С, (2)

где W - количество рабочих дней;

С - общее количество дней.

У животных этот индекс равен приблизительно 1, у жителей пустыни Калахари 0,11-0,31, а у стандартной европейской семьи (два взрослых - два ребенка) - 0,36 [33, c. 201].

Существуют три основных типа ожиданий от работы - инструментальные, ценностные и социальные. Под инструментальными Алкула, прежде всего, понимает различного рода материальные стимулы, например, обеспечение нормальных условий существования; под ценностными — разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение, а под социальными - желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе.

Проведено интересное исследование, в ходе которого респондентам задано два вопроса. В первой части опроса респондентов просили назвать качественные характеристики идеальной работы. Названы следующие: независимость от других; разнообразие; возможность видеть результат; возможность приносить пользу обществу; хорошие отношения с коллегами; высокий заработок: легкость работы; возможность творчества; отсутствие стресса; возможность роста; содержательная часть работы как самоцель. Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для «серых воротничков» по сравнению с «белыми» - высокий заработок и легкость работы [34, c. 124].

На второй вопрос: «Назовите черты работы, которой Вам менее всего хотелось бы заниматься» получены следующие ответы: монотонность; плохие, вредные для здоровья условия работы; стресс, неудобные рабочие часы; недостаток свободы; плохие отношения в коллективе; работа, которая не нравится; невозможность видеть результат работы; низкий заработок; невозможность карьерного роста; бесполезная для общества работа; недостаток творчества. Наконец, менее 1% сказали, что им бы подошла любая работа.

Теперь обратимся к конкретным методам мотивации персонала.

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты на предприятиях США и Западной Европы используется система «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда. Существует множество типов гибких схем оплаты труда:

1. Комиссионные. Это самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, совершенно неожиданно нововведение, примененное в компании United Airlines Inc. Начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, будет частично зависеть от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников UAI. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении PFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников [35, c. 210].

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии «звездам» компании.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, способ психологического объединения работников компании.

5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Плюсы PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 - 49%, а доходы сотрудников - на 3 - 29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей валюты, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать (больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией [36, c. 208].

В качестве отечественного опыта создания материальных и моральных стимулов к труду авторами предлагается рассмотреть так называемый Механизм Активного Развития (MAP), предложенный и внедренный на множестве предприятий ведущим отечественным консультантом С.В. Хайнишем.

MAP представляет собой совокупность организационно и процедурно оформленных средств и методов, обеспечивающих реализацию инновационной деятельности в процессе активного развития предприятия.

Основу деятельности MAP составляет процедура осуществления нововведений, включающая 4 этапа:

1 - определение потребности;

2 - генерация идеи (или предварительный выбор) нововведения;

3 - разработка;

4 - внедрение.

Первый этап обычно выполняется непосредственно руководителями предприятия или специально созданным в рамках MAP отделом активного развития. Потребность в нововведениях определяется на основе диагностики или инициативных предложений.

Последующие этапы процедуры осуществления нововведений выполняются двумя способами: традиционным (включение этих работ в качестве заданий в планы подразделений и служб предприятия) или путем создания временных групп (ВГ). В состав ВГ могут включаться как работники предприятия, так и внештатные специалисты [37, c. 41].

Организационно MAP представляет собой комплекс структурно-реализованных субъектов инновационной деятельности (Отдела (служба) активного развития и система временных групп) и системы их взаимоотношений с различными структурными подразделениями предприятия.

Авторами предлагается один из возможных вариантов построения механизма активного развития, который ориентирован главным образом на активизацию индивидуального творческого потенциала работников предприятия и организацию их групповой работы. Это достигается за счет создания определенной мотивационной обстановки и обеспечения комплекса условий для осуществления инновационной деятельности силами (в частности) малых временных целевых групп.

Активное развитие предприятия отличает следующее:

-внедрение новых методов управления и организации;

-поиск более эффективных, в сравнении с применяемыми, методов решения стандартных, рутинных задач;

-трансфер (передача) передового практического опыта и др.;

-активное выявление актуальных проблем предприятия, поиск и постановка новых задач;

-широкая опора на творческую активность, создание на предприятии климата новаторства;

-стимулирование и использование инициативы коллектива к отдельных новаторов.

MAP создает условия для возникновения, поддержки и реализации инициативных решений в различных областях:

- конструкторско-технологических, направленных на создание и освоение новой продукции, создание и использование новых технологий и материалов, модернизацию оборудования, техническое перевооружение и реконструкцию производства реализацию мероприятий по охране окружающей среды;

- производственных, ориентированных на расширение производственных мощностей, диверсификацию производственной деятельности, изменение структуры производства, поиск путей повышения эффективности использования, снижения себестоимости и т.д.;

 - экономических, направленных на изменение методов и способов планирования производственно-хозяйственной деятельности, снижение производственных затрат, экономическое стимулирование работников и т.д.;

- управленческих, способствующих совершенствованию организационной структуры, стиля и методов принятия решений, использованию новых средств обработки информации и т.д.;

- социальных, связанных с улучшением условий и характера труда, социального обеспечения, психологического климата и характера взаимоотношений на предприятии или между отдельными подразделениями;

- маркетинговых, направленных на изменения в маркетинговой деятельности и др. [38, c. 15]

Важная особенность MAP состоит в ориентации на человека. Создание мотивации активного развития повышает общий уровень трудовой активности работников, а для их наиболее активной части создаются разнообразные возможности и обеспечиваются условия для новаторской деятельности. Кроме того, создание MAP позволяет устанавливать дифференцированную оплату труда: активному новатору к заработной плате за выполнение основной работы выплачивается не надбавка, весьма приближенно учитывающая инициативу и дополнительный трудовой вклад, а вознаграждение за конкретную работу в составе ВГ.

Важнейшие компоненты MAP составляют блоки (системы) мотивации активно­го развития и его обеспечения. Складываясь из отдельных известных в той или иной мере элементов (стимулирование, временные группы и т.д.), MAP дает эффект системности: все его элементы взаимоувязаны, согласованы и целенаправленно работают на конечный результат - активное развитие предприятия. Не полная реализация блоков мотивации и обеспечения активного развития не позволяет полностью использовать тот потенциал, которым обладают оставшиеся элементы, и нарушает целостность MAP.

Далее рассмотрены отличительные особенности построения системы оплаты и стимулирования труда в западных компаниях.

-тщательная и детальная разработка оснований для построения системы оплаты труда: тарификация окладов, ранжирование и классификация должностей по сложности, ответственности и объему работы;

-четкая фиксация в документах функциональных обязанностей, целей и задач деятельности, продуманная система количественных показателей — критериев результатов деятельности;

-хорошо поставлена система внутрифирменного обучения персонала (например, языку, работе с компьютером, путем стажировки за рубежом), что является дополнительным мотивирующим фактором;

-достаточно жестко зафиксированы ценности организационной культуры;

-значительное внимание уделяется способам «подачи» социальных мероприятий, так что даже незначительное новшество выглядит в глазах персонала крупным достижением и проявлением заботы руководства о рядовом сотруднике;

-акцент на развитую систему социальных льгот. Иногда при этом недооценивается роль материального стимулирования, которое более значимо для российских работников, чем это предполагают управляющие-иностранцы;

-льготы и выплаты дифференцированы в зависимости от категории профессиональной группы; кроме наборов льгот, для каждой категории работников используется метод «меню» (из набора льгот, разбитых на группы по их стоимости и желательности, работник может выбрать по своему усмотрению только 1 из каждой категории льгот);

-практически все западные компании считают проблемой штатной политики особенность российского законодательства о труде, ограничивающего возможности работодателя увольнять несправившихся сотрудников [39, c. 47].

Список использованной литературы

Описание нормативно-правовых актов органов законодательной и исполнительной власти

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ Справочная правовая система – Гарант от 20.10.08.
2. Федеральный Закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 27.02.2003) "Об акционерных обществах" (принят ГД ФС РФ 24.11.1995).
3. Закон Республики Татарстан "О преобразовании государственной и коммунальной собственности в Республике Татарстан (о разгосударствлении и приватизации)" // Справочно-правовая система «Гарант» 1999–2005 гг.
4. План приватизации ПО "Нижнекамскнефтехим", утвержденный постановлением Государственного комитета Республики Татарстан по управлению государственным имуществом от 11 августа 1993 г. № 41 // Справочная правовая система Консультант Плюс. – 20.11.08.

**Описание источника статистических данных**

1. Алешина Д. Флагман нефтехимии – «Нижнекамскнефтехим». // Стандарты и качество, 2000. - № 12. – с.3-5.

**Описание книг одного-трех авторов**

1. Бусыгин В.М. Оценка Конкурентоспособности химической и нефтехимической промышленности РФ и РТ. – М.: ЗАО Юстицинформ, 2005. – 272с.
2. Бусыгин В.М. Инновационная стратегия повышения конкурентоспособности нефтехимического комплекса региона (на примере ОАО «Нижнекамскнефтехим»): - Казань, 2006. – 51с.
3. Василенко В.А. Мотивация персонала. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 312 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом - Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 607 с.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб.: Питер, 2002. – 327 с.
6. Каверин С.Б. Мотивация труда. − М.: Институт психологии РАН, 2005. – 426 с.
7. Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности – М.: РАН, 2001. – 488 с.

**Описание учебников и учебных пособий**

1. Асеев В.Г. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов. - СПб.: Питер, 2006. - 508 с.

**Описание статьи из периодического издания**

1. Белкин В.Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. - 2006. - №7. - С. 44-49.
2. Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2006. - №1. - С. 88-101.
3. Богданов Ю.Н. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. - 2005. - №11. - С. 14-19.
4. Гаузнер Н.Г. Инновационная стадия развития. Новая модель использования человеческих ресурсов // Проблемы теории и практики управления. − 2006. − №10. – С.26-34.
5. Гладков Г.А. Эффективность использования трудовых ресурсов // Управление персоналом. - 2004. - №11. - С. 45-52.
6. Кабанов В. Мотивация // Управление персоналом. – 2008.- № 4. – С.77-81.
7. Комаров Е.Р. Человек труда и его мотивация // Управление персоналом. - 2006. - №12. - С. 50-58.
8. Ломов Б.Ф. Что побуждает нас работать: теория мотивации труда // Банковские технологии. - 2005.- №10. - С. 29-31.
9. Магура М. Курбатова М. мотивация // Управление персоналом. – 2007.- № 13-14. – С.357-431.
10. Федорова Е. Кадровый менеджмент // Служба кадров и персонал. – 2007.-№ 8. – С.53-57.
11. Щегорцов В. Делопроизводство // Служба кадров и персонал. – 2008.-№ 3. – С.36-39.
12. Ярных В. Мотивация и оплата труда // Кадровое дело. – 2008.-№ 2. – С. 64-69.
13. http://www.nknh.ru - Информация об ОАО «Нижнекамскнефтехим»
14. http://www.nknk.ru/news - Михайлов Д. Некоторые итоги работы ОАО «Нижнекамскнефтехим»
15. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей - Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 622 с.
16. Каверин, С.Б. Особенности мотивации труда на современном предприятии / С.Б. Каверин. − М.: Институт психологии РАН, 2005. – 426 с.
17. Шахова, В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В.А. Шахова. – М.: Вершина, 2006. - 224 с.
18. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // Бизнес без проблем - Персонал. - 2002. - № 5. – С.12.
19. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”) // Персонал-МИКС.-2002.-№ 2. – С.32.
20. Гущина, И.Л. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И.Л. Гущина // Общество и экономика. - 2005. - №1. - С. 169-174.
21. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника : учебное пособие для вузов / Н.И. Шаталова. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 399 с.
22. Васильев, В.И. Местное самоуправление. Учебное научно-практическое пособие / В.И. Васильев. - М. : 2005. – 342 с.
23. Демьяненко, А.Н. Муниципальное управление : учебное пособие / А.Н. Демьяненко. – Хабаровск : ВВАГС, 2006. – 429 с.
24. Новиков, В.В. Психологическое управление / В.В. Новиков. – М. : Наука, 2006. − 439 с.
25. Комментарий к Трудовому Кодексу Российской Федерации / под. ред. Ж.А. Горбачевой. - М. : Книжный мир, 2005. – 214 с.
26. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. - 2006. - №3. - С. 41-49.

**Приложение 1**

**Структура управления ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

ОАО «Нижнекамскнефтехим»

|  |
| --- |
| Заводыосновногопроизводства |

|  |
| --- |
| Управления |

|  |
| --- |
| Производственныецентры |

|  |
| --- |
| Вспомогательныецеха |

|  |
| --- |
| Научно-технологический центр |
|  Проектно-конструкторский центр |

|  |
| --- |
| Производство дивинила и углеводородного сырья (ДБ и УВС) |
| Производство бутилового каучука (БК) |
| Производство синтетических каучуков (СК) |
| Производство синтетического каучука изопренового (СКИ) |
| Производство этилена |
| Производство окиси этилена (ОЭ) |
| Производство стирола и полиэфирных смол (СПС) |
| Производство олигомеров |
| Производство полистиролов (ПС) |
| Производство полиолефинов |

**Вы должны составить анкету так, чтобы вопросы затрагивали вопросы мотивации, и соответственно сделайте выводы по ним.**

**Приложение 2**

**Анкета**

**Мотивация эффективной деятельности персонала в организации**

Здравствуйте, уважаемый респондент. Вашему вниманию предлагается анкета на тему **«**Мотивация эффективной деятельности персонала в организации».

Прежде чем ответить на вопрос, внимательно прочитайте все варианты ответов и выберите наиболее приемлемый для Вас. Анкета анонимна, Ваши ответы будут обрабатываться статистически.

Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне.

1. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?

1) Вполне удовлетворен

2) Скорее удовлетворен, чем нет

3) Не могу сказать, удовлетворен или нет

4) Скорее неудовлетворен

5) Совершенно неудовлетворен

1. Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?
	1. Вполне удовлетворен
	2. Скорее удовлетворен, чем нет
	3. Не могу сказать, удовлетворен или нет
	4. Скорее неудовлетворен
	5. Совершенно неудовлетворен

3. Ваша должностная инструкция

1. Полностью соответствует выполняемой Вами работе
2. В основном соответствует Вашим реальным обязанностям
3. Не соответствует реально выполняемой Вами работе
4. Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции
5. А как бы Вы оценили Вашу уверенность в завтрашнем дне?
	1. Вполне уверен
	2. Скорее уверен, чем нет
	3. Затрудняюсь определить свою позицию
	4. Пожалуй, не уверен
	5. Совершенно не уверен в завтрашнем дне
6. Как Вы оцениваете условия, в которых Вы работаете?
	1. В целом отношение положительное. Я доволен существующими условиями
	2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное
	3. Затрудняюсь сказать
	4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное
	5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями
7. Удовлетворены ли Вы организацией труда?
	1. Вполне удовлетворен
	2. Скорее удовлетворен, чем нет
	3. Не могу сказать, удовлетворен или нет
	4. Скорее неудовлетворен
	5. Совершенно неудовлетворен

7. Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:

1. Объективны и Вам известны
2. Субъективны и Вам не известны
3. Вам не известны

8. Вам известны перспективы развития:

предприятия:

1. На год
2. На месяц
3. Меньше месяца
4. Не известны

вашего отдела:

1. На год
2. На месяц
3. Меньше месяца
4. Не известны

ваши личные перспективы:

1. На год
2. На месяц
3. Меньше месяца
4. Не известны

9. Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности:

1. Полностью
2. Не полностью
3. В отдельных случаях
4. Совсем нет

10. На Вашем предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников:

1. Согласен
2. Не согласен
3. Не знаю

11. Отметьте, пожалуйста, что из ниже перечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении Вашего рабочего места:

1) Количество людей в одном помещении

1. Площадь рабочего места
2. Дизайн и планировка рабочих мест
3. Время начала и окончания рабочего дня
4. Организация питания сотрудников
5. Техническая оснащенность
6. Другое

12. Основные причины конфликтов в Вашем коллективе:

1) В нашем коллективе не бывает конфликтов

1. Неудачное распределение должностных обязанностей
2. Оплата труда
3. Стиль руководства начальника
4. Несовместимость отдельных работников
5. Другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
	* 1. Какие формы мотивации труда существуют в Вашей организации?

1) Выдача премий

* 1. Организация совместных праздников
	2. Подарки
	3. Повышение заработной платы
	4. Повышение по должности
	5. Благодарственные письма (дипломы, сертификаты)

Как Вы думаете, какая из форм мотивации наиболее эффективна для стимулирования трудовой деятельности?

* 1. Премии
	2. Подарки
	3. Повышение заработной платы
	4. Повышение по должности
	5. Благодарственные письма
	6. Организация совместных праздников
	7. Другое (укажите) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Дополнительное вознаграждение (премии) Вы получаете:

1) Как регулярное дополнение к зарплате

1. За успешное выполнение работы (проекта, задания)
2. Нерегулярно
3. Не получали премии
4. Другое

16. Пол: 1) мужской

2) женский

17. Возраст: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18. Доход на одного человека в месяц в Вашей семье:

1. от 10 до 15 тысяч рублей
2. от 6 до 10 тысяч рублей
3. от 3 до 6 тысяч рублей
4. до 1,5 тысяч рублей

**Благодарим за участие!**