**Содержание**

Введение

1. Теоретические аспекты нематериальной мотивации

1.1 Социально – экономическая сущность понятия нематериальной мотивации персонала

1.2 Виды нематериальной мотивации

1.3 Зарубежный опыт нематериальной мотивации персонала

2. Совершенствование состояния нематериальной мотивации персонала открытого акционерного общества «Татнефть» Бугульминского механического завода (БМЗ)

2.1 Общая характеристика деятельности БМЗ

2.2 Анализ системы управления БМЗ

2.3 Анализ нематериальной мотивации персонала на БМЗ

3. Совершенствование управления нематериальной мотивацией на БМЗ

3.1 Разработка предложений и рекомендаций, направленных на стимулирование нематериальной мотивации

3.2 Обоснование социального и экономического эффекта мероприятий, направленных на стимулирование нематериальной мотивации

Выводы и предложения

Список использованной литературы

Приложения

**Введение**

Руководители всегда сознавали, что в современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

В сфере нематериальной мотивации изучены далеко не все процессы. Это связано с тем, что нематериальная мотивация напрямую связана с внутренним миром человека – с психическими и психологическими процессами. А как известно, эта область науки до конца не изучена, следовательно, в исследуемой проблеме есть резервы для изучения и анализа.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что переход к социально ориентированному рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является организация, где непосредственно происходит соединение рабочей силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности. Признание определяющей роли мотивационного механизма в условиях проводимых реформ делает обращение к теме мотивации персонала особенно актуальным.

Проблема нематериальной мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей нематериальной мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры стимулов и мотивов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели мотивирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте.

Цель работы – изучить теоретические основы нематериальной мотивации и рассмотреть применение теории мотивирования сотрудников на практике на примере Бугульминского механического завода открытого акционерного общества «Татнефть» (БМЗ).

Задачи дипломной работы:

- изучить теоретические аспекты нематериальной мотивации;

- произвести общий анализ БМЗ;

- разработать практические рекомендации посовершенствованию управления нематериальной мотивацией на БМЗ;

В качестве объекта исследования выступает Бугульминский механический завод открытого акционерного общества «Татнефть».

Предметом исследования являются методы нематериального мотивирования, используемые в управлении персоналом.

В данной работе были применены действующие законодательные акты Российской федерации, статистические данные, а также труды А.Я. Кибанова, Б.М. Генкина, П.В. Шеметова, Дряхлова Н.И., Алехиной О.Е., Бурлакова Г.Р., Волгина Н.А. и других авторов.

**1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации**

**1.1 Социально – экономическая сущность понятия нематериальной мотивации персонала**

Главным в работе, в организации процессов труда становятся не индивидуальные или групповые результаты, а достижение целей предприятия. Интеграция деятельности всех звеньев и структур предприятия с позиций достижения его целей - является теперь единственно эффективным подходом в организации и управлении, обеспечении конкурентоспособности предприятия на рынке на основе мобилизации всех его ресурсов. На предприятиях возникает острая потребность в росте профессионально-квалификационных способностей работников, их культурно-технического уровня, формировании нового ответственного, творческого, инициативного отношения к работе, без чего невозможно эффективно использовать высокопроизводительные быстро обновляющиеся средства производства в условиях постоянно изменяющихся внешних и внутренних факторов развития рыночных отношений. Важнейшим условием успешной производственной, экономической и социальной жизни предприятия, как выражение его целей, становится рассмотрение всех занятых на предприятии, как единого коллектива, формирование персонала, объединенного общими интересами, общей философией предприятия. Только в этом случае предприятие оказывается способным на самые непредвиденные перемены, обеспечивать горизонтальные связи между структурами и работниками, позволяющие быстро находить необходимые решения [3. С. 79].

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, встречается такое определение: “Мотивация-это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности” [5. С. 123] или: “Мотивация-это побуждение людей к деятельности” [26. С. 83]. Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем- либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями. Более широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение: “Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации”. В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами (Рис. 1.):

Мотивация

Деятельность Направленность

**Рис. 1. Составные элементы мотивации**

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня [33. С. 154-155].

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации.

В практике системы, стимулирующие престижность труда, статус работника, его cсущественное признание, используются недостаточно [46. С. 376].

Современный производственный процесс требует от человека большого интеллекта, осознанного принятия решений и гибкого реагирования [38. С. 192].

Эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте.

Для руководителя важно понимать, что люди являются наиболее ценным ресурсом, так как именно люди могут постоянно совершенствоваться. Соответственно, умело управляя людьми, можно постоянно совершенствовать организацию производства и увеличивать прибыль. Поэтому руководитель должен хорошо разбираться в людях, знать их достоинства и недостатки, мотивы, которые побуждают их к труду [21. С. 371].

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Эволюционируют и материальные формы стимулирования персонала. В материальном вознаграждении увеличивается доля выплат по результатам хозяйственной деятельности предприятия, развивается система социальных льгот.

Руководитель, ориентированный на результат, действует не на основе своих предположений и слухов. Он не считает себя прирожденным знатоком человеческих душ и снова и снова изучает факторы поведения людей, весьма многопланового и во многих случаях необъяснимого. Руководитель, ориентированный на результат, сознательно основывает свою деятельность по управлению индивидами и группами на продуманном представлении о человеке, которое он стремится постоянно развивать. Хороший руководитель несет ответственность за хорошие результаты деятельности не только в настоящем, но и на будущее. Это часть его управленческой работы. Его задачей является такое развитие подчиненных, чтобы они могли лучше, чем раньше, справляться с текущими задачами и предугадывать потребность развития на будущее. Это самым серьезным образом относится и к самому руководителю. Отставший в своем развитии, не имеющий мотивации начальник не сможет внести нужный вклад в работу трудового коллектива. Эффективному руководителю следует взять на себя главную ответственность за свое развитие как личности и руководителя. Современный трудовой коллектив окажет необходимую поддержку этому активному стремлению к развитию, исходящему непосредственно от начальника [25. С. 99-100].

Все стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных компаниях значительно отличается. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских предприятий и фирм характерны сокращения в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.

Для организаций люди являются наиболее ценным ресурсом, так как именно люди могут постоянно совершенствоваться. Соответственно, умело управляя людьми, можно постоянно совершенствовать организацию производства и увеличивать прибыль. Поэтому руководство предприятия должно хорошо разбираться в людях, знать их достоинства и недостатки, мотивы, которые побуждают их к труду.

Хорошее знание мотивации работников − залог создания более совершенной системы функционирования предприятия.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Эволюционируют и материальные формы стимулирования наемных работников. В материальном вознаграждении увеличивается доля выплат по результатам хозяйственной деятельности предприятия, большее значение придается развитию у наемных работников корпоративного мышления, развивается система социальных льгот [13. С. 96].

Мотивация наемных работников является одной из составляющих управления персоналом. Без грамотной организации стимулирования работников невозможны рост прибыли предприятия и его конкурентоспособность на рынке.

Эффективность труда и качество труда являются ключевыми факторами в повышении прибыли предприятия в долгосрочном периоде.

Стимулирование эффективности и качества труда работников ведет к росту прибыли и повышению конкурентоспособности предприятия на рынке.

В современной экономике стимулирование работников не ограничивается только мерами материального вознаграждения, а направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом и включает в себя также другие формы, такие как социальные льготы, моральные поощрения, гуманитарные стимулы к труду и др.

Мотивация направлена на увеличение объема, расширение ассортимента, повышение технического уровня и качества выпускаемой продукции с учетом достижений научно-технического прогресса. В свою очередь, эффективная и качественная работа влечет за собой снижение себестоимости и повышение рентабельности производства, что дает возможность дополнительно материально поощрить наемных работников.

Мотивация наемных работников на предприятии тесно связано с научной организацией труда, в которую входит нормирование труда, представляющее из себя четкое определение круга трудовых обязанностей работника и тех качественных и количественных результатов труда, которые от него требуются.

Мотивация – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, это материальная оболочка мотивации персонала и нематериальная, которая дает возможность работнику реализовать себя не только как профессионала, но и как личность [34. С. 73]. Она выполняет экономическую, социальную, нравственную функции.

Нельзя, однако, умалять значение прямого экономического стимулирования, без наличия которого невозможно говорить о действительности какого-либо другого вида мотивации. Система денежных выплат должна обеспечить персоналу желаемый уровень дохода, зависеть от трудового вклада, регулировать спрос и предложение рабочей силы по предприятиям, отраслям экономики, регионам и отвечать таким принципам, как: справедливость распределения, недопущение дискриминации, дифференцированный подход, своевременность выплаты.

Таким образом, можно сделать вывод, что в нынешнее время нематериальная мотивация, как для предприятий, так и для самих сотрудников является неотъемлемой частью эффективного трудового процесса. Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации. Современный производственный процесс требует от человека большого интеллекта, осознанного принятия решений и гибкого реагирования. Нематериальная мотивация предполагает активизацию в индивиде творческого потенциала. Но следует отметить, что нематериальная мотивация не имеет смысла при неудовлетворенных низших потребностях.

**1.2 Виды нематериальной мотивации**

Стимулирование – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, это материальная оболочка мотивации персонала и нематериальная, которая дает возможность работнику реализовать себя не только как профессионала, но и как личность [14. С. 74].

С одной стороны, человек существо инертное и стремится к покою, с другой, в психике человека есть составляющая, позволяющая вызвать активность организма, определить ее направленность.

Сейчас – именно то время, когда руководители организаций и менеджеры по персоналу всерьез задумываются о построении корпоративной системы, о повышении уровня профессионализма сотрудников, активизации работоспособности.

И к каким вопросам в сфере управления персоналом не обратится, так или иначе, можно столкнутся с проблемой стимулирования.

Не отменяя, а дополняя прямую, косвенная экономическая мотивация включает мотивацию свободным временем в таких ее формах, как: предоставление отгулов, сокращенный рабочий день, возможность надомной работы; скользящий или гибкий рабочий график, позволяющий работнику дополнительно трудиться на другом месте.

Суть нематериальных способов мотивации кроется в ответе на вопрос: почему сотрудники работают именно в этой фирме при том, что другие компании платят столько же? Это происходит потому, что есть нечто необходимое, что нельзя купить за деньги. Если специалист получает это на вашем предприятии, то переманить его на соседнее будет очень нелегко [17. С. 238].

Прежде всего это признание. Современным людям с детства внушили, что просить признания нехорошо, его нужно заслужить, и тогда окружающие безо всяких просьб признают ваши заслуги. Безусловно, это справедливо, так как иначе можно легко стать жертвой грубой лести. Но в глубине души каждый ждет похвалы и хорошей оценки своих поступков, слов и т.д.

У сотрудника, который признан начальством и коллегами, меньше поводов думать о смене работы. Способов выразить признание много, самый действенный - комплимент. Большинство руководителей страдает тем, что похвалу и положительное впечатление о подчиненном оставляет при себе, считая нужным указывать только на промахи. Шансов удержать хорошего специалиста у них гораздо меньше, чем у тех, кто умеет делать комплименты. Главное, не переборщить, так как частые и неискренние похвалы очень скоро перестают действовать на человека [4. С. 145].

Другой вид нематериальной мотивации - это замена части зарплаты соцпакетом. Правда, подходит он не для всех типов сотрудников. Представим себе, что работодатель предлагает работнику на выбор три схемы. Первая - производить в месяц 1500 условных единиц продукции и получать за это 1000 условных денежных единиц плюс социальный пакет стоимостью 500 единиц. Второй вариант - производить 1000 единиц продукции и зарабатывать 1000 денежных единиц, не получая пакета. Третий вариант заключается в необходимости производить 1500 условных продуктов и получать 1500 условных денежных единиц без соцпакета.

Исследования показывают, что "обычные" сотрудники, как правило, отдают предпочтение первой схеме, на втором месте для них стоит вторая. А "звездочки", напротив, выбирают третью схему, а первую ставят на второе место. Объясняется это просто: у "обычных" людей плохо развит внутренний самоконтроль, поэтому они не уверены, что, получив много денег, смогут часть потратить на такие важные вещи, как медицинская страховка, посещение тренажерного зала и проч. Скорее всего, дополнительный заработок пойдет на развлечения, хотя человек понимает, что это неправильно. Получается, что, предлагая "обычному" работнику соцпакет, вы берете на себя роль контролера, не позволяющего тратить деньги без пользы. А "звездочки" уверены, что без посторонней помощи могут рационально распорядиться зарплатой, поэтому таким работникам лучше получать вознаграждение деньгами. Выбор схемы, наилучшим образом подходящей для того или иного подчиненного, есть не что иное, как применение нематериальной мотивации [40. С. 77-78].

Исследования показывают, что большинство людей поддаются мотивации (таблица 1).

###### Таблица 1

**Соотношение работников, поддающихся мотивации**

|  |  |
| --- | --- |
| Актив | Пассив |
| 90 процентов работников поддаются мотивации, нужно лишь найти персональный подход | 10 процентов всех людей являются "патологическими лентяями", и замотивировать их невозможно |
| Действенным способом мотивации является разделение зарплаты на базовый оклад, вознаграждение и поощрение | Многие руководители не делают комплименты подчиненным, тем самым пренебрегая нематериальной мотивацией |

\*Источник: Система ГАРАНТ Платформа F1 ЭКСПЕРТ Успешная кадровая политика. Зарплатные и нематериальные схемы (Е. Маврицкая, "Двойная запись", N 9, сентябрь 2005 г.)

Считается, что работа ради выгоды организации - задача любого ее сотрудника. На деле об этом нужно постоянно напоминать. В некоторых ситуациях это стремление приходится стимулировать. Желание принести пользу компании необходимо вырастить. Для этого нужно доказать служащим, что их стремление к благу фирмы - не бессмысленное занятие.

Существуют одаренные руководители, которым удается создать команду, рабочую атмосферу и вести людей за собой с помощью только нематериальных стимулов. К последним можно отнести:

- обучение работе (любая дополнительная нагрузка может быть преподнесена как возможность получения бесценного опыта и новой строчки в списке достижений);

- общественное признание заслуг различными способами (отлично действуют устная похвала, грамота, доска почета, статья о сотруднике в СМИ, настольный флаг и т.д.);

- расширение личного пространства (отдельный кабинет, большой стол);

- демонстрация доверия (приглашение на совещание, переговоры и т.п.);

- предоставление комфорта (новый компьютер, кондиционер в отдел, дорогие канцелярские принадлежности);

- дополнительные льготы (они могут быть бесплатны для компании, если договориться об обмене льготами и товарами с партнерами) [36. С. 57-59].

Конечно, это только некоторые действенные виды мотивации. Дополнить список руководитель может самостоятельно, исходя из потребностей своих подчиненных.

Не стоит забывать и о банальной вежливости. В российском менталитете отсутствует фраза "дай (точка)". Есть "дай (выручи), потому что...". Также у нас не принято отказывать: "нет (точка)", как это любят делать западные управляющие. Более привычна формулировка "нет, потому что...". Если объяснить сотруднику "почему это необходимо", ему будет труднее отказать в помощи фирме. Вполне возможно, что он даже станет активистом движения за экономию, так как осознает свою значимость для компании.

Факторы, повышающие нематериальную мотивацию:

- ответственные задачи, способные увлечь сотрудников;

- внимание и поддержка сотрудников;

- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений;

- делегирование полномочий и создание условий для проявления инициативы;

- обратная связь: поощрение успехов и конструктивная критика;

- способность вдохновлять и заражать сотрудников своим энтузиазмом.

Корпоративная культура также может играть важную роль в повышении нематериальной мотивации у сотрудников, а именно наличие:

- системы взаимоотношений, принятой в компании;

- чувства причастности к компании;

- командных ценностей;

- корпоративных мероприятий;

- эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций

От роли лидера в организации зависит нематериальная мотивация (таблица 2).

Таблица 2

**Зависимость мотивации от роли лидера**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Роль лидера** | **Позитивное проявление** | | **Негативное проявление** | |
| **Лидер** | **Действия** | **Лидер** | **Действия** |
| Архитектурная | Аналитик, архитектор | Анализ, проектирование, контроль | Мелкий тиран | Управление посредством детализации и распоряжений |
| Человеческие ресурсы | Катализатор | Поддержка, наделение полномочиями | Потребитель | Уход от ответственности |
| Политическая | Заступник, посредник | Заступничество, создание коалиций | Интриган | Манипуляция, афера |
| Харизматическая | Пророк, звезда | Предвидение, распределение власти, воодушевление | Одержимый, фанатик | Призывы и лозунги вместо управления |

\*Источник: Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.:Дело, 1999. – 472 с.

К возможностям, предоставляемым компанией (которые может использовать руководитель как виды нематериальной мотивации), можно отнести:

- возможности профессионального роста и повышения квалификации;

- возможности карьерного роста;

- возможности для обучения и развития;

- хорошие условия труда;

- наличие необходимых ресурсов;

* удобный график работы.

Раньше работодатели, подбирая персонал, могли рассматривать очень большое количество кандидатов [41. С. 159-160]. В настоящее время уже потенциальные работники выбирают между организациями с подходящей заработной платой и условиями труда. В приложении 1 указан список материальных и нематериальных мотиваций. Так, квалифицированные специалисты стремятся найти компанию, где смогут и получать соответствующие их профессиональным качествам суммы, и удовлетворять свои потребности в уважении, признании, комфорте и т.д. Окончательное решение при выборе места работы зачастую принимается под влиянием эмоций.

Реализация потенциала человека зависит от его желания выполнить конкретную задачу. Поэтому необходимо обучить сотрудника, хорошо его подготовить и мотивировать, чтобы он занимался конкретной деятельностью именно на этом предприятии, понимая, что со временем возможен служебный рост, большее вознаграждение и признание [28. С. 163].

Другие виды нематериальной мотивации.

Тренинги. Чтобы они имели мотивирующее значение, необходимо выполнить такие условия:

* тренинг адресуется именно тем, кому он нужен реально;
* работники заранее предупреждены о тренинге;
* работники понимают, что их развитие необходимо компании;
* работники понимают, что тренинг - это не принудительное мероприятие, а поощрение;
* тренинг вызывает удивление и интерес;
* исключены карательные меры и упреки (иногда руководители во время тренингов оценивают участников, после чего следует наказание или увольнение);
* на тренингах предусмотрены подсказки, как можно выполнить задание лучше [8. С. 277].

При соблюдении всех или большинства этих условий можно "одним выстрелом убить двух зайцев": привить людям необходимые навыки и мотивировать. Даже если персонал достаточно обучен и квалифицирован (это характерно для компаний, где много давно работающих сотрудников), то главная цель тренинга - отвлечь от повседневной рутины, дать заряд энергии.

Конференции, корпоративные праздники.Такие мероприятия позволяют собрать всех членов коллектива, совместить выполнение рабочих и информационных задач с отдыхом и празднованием торжественных событий. Планируются и проводятся они по-разному, в зависимости от бюджета и традиций организации, но несколько факторов стоит учитывать, чтобы добиться мотивационного эффекта:

- должны быть одинаковые условия для всех, независимо от должности (отдельные столы и меню для начальства могут внести раскол в коллектив);

- нужно заранее определить и донести до сведения сотрудников правила (поведение, стиль одежды и т.п.), чтобы не ставить их в неловкое положение. Для подобных мероприятий больше подходит неофициальный стиль одежды: люди чувствуют себя более комфортно;

- в выездных мероприятиях стоит соблюдать соотношение между работой и отдыхом, развлечениями 50:50 или 60:40, большее смещение в сторону работы вызывает у участников разочарование и недоумение - ведь трудиться можно и в офисе;

- если в мероприятии участвует более 30 - 40 человек, то для составления сценария, подготовки программы лучше привлекать профессионалов из специальных агентств [43. С. 81-82].

Информационные источники.Например, газета, которая будет выходить один раз в квартал или в год, в зависимости от потребностей компании, тем более что современные технические возможности печати позволяют издавать газету собственными силами, без привлечения типографий. В газете можно публиковать новости компании, достигнутые результаты, поздравления сотрудникам, приветствовать новичков и тех, кто получил повышение. Сотрудники будут с интересом читать и хранить такую газету. Другой вариант - внутренний корпоративный сайт. На нем можно разместить фотографии работников с указанием вопросов, по которым можно к ним обратиться, последние новости, локальные нормативные акты, фотографии с корпоративных мероприятий.

Награды. Данный инструмент мотивации известен достаточно давно и эффективен в отношении большинства работников. Критерии награждения могут быть количественными (отдел продаж) и качественными (опрос мнения), объективными (число проголосовавших) и субъективными (мнение руководителя).

Стоит особое внимание обратить на организацию вручения награждения. Это можно сделать серьезной или шутливой форме, но лучше всего - на корпоративных мероприятиях: чем публичнее награждение, тем оно имеет больший эффект. Чем награждать, компания решает исходя из возможностей своего бюджета и уровня дохода работника. Бывает, что награждают вроде бы ценным подарком, но ненужным или не подходящим конкретному человеку. Это вызовет только разочарование. Многие организации в настоящее время практикуют подарочные сертификаты. Такой подарок нельзя назвать стандартным, и каждый получает возможность приобрести нужную ему вещь. Можно закупить сертификаты разного номинала [6. С. 265].

Конкурсы. Участие в конкурсах, а тем более победа в них стимулирует персонал к достижению высоких результатов в работе. Например, в отделе маркетинга или рекламы целесообразно провести конкурс на лучшую идею или разработку. Для всего коллектива можно устроить конкурс проектов или усовершенствований.

Поздравления с праздниками.Небольшие подарки от фирмы по случаю свадьбы, дня рождения, 8 марта и т.п. - подтверждение внимательного отношения руководства: не только как к работникам, но и как к личностям. Такое внимание ценится персоналом высоко и является значимым стимулом.

Не требуя больших финансовых вложений со стороны организации, гибкий режим рабочего времени и надомная работа (телеработа) обладают большой мотивирующей силой. Это достигается путем установления баланса между работой и личной жизнью сотрудника. Телеработа предполагает возможность трудиться дома, в транспорте в момент передвижения, в разных общественных учреждениях, а не в каком-то одном конкретном месте, которым чаще всего является офис. Работа становится задачей, которая решается, а не местом, куда приходят.

Законодательно возможность использования гибкого рабочего времени регулируется соответствующей статьей Трудового кодекса РФ в основе которой лежит суммированный учет рабочего времени [1. ст.104.] При этом требуется полная отработка установленного законом суммарного количества рабочих часов в течение принятого учетного периода — рабочего дня, недели, месяца и др. Данное положение предусматривается Рекомендациями по применению режимов гибкого рабочего времени на предприятиях, в учреждениях и организациях отраслей народного хозяйства, утвержденными постановлением Госкомтруда СССР и секретариата ВЦСПС от 30 мая 1985 года.

Таким образом, можно сделать вывод, что существует множество видов нематериальной мотивации персонала организации. Однако для каждой определенной ситуации существует свой набор приемов. В обязанности менеджера входит определение специфических особенностей ситуации и применение соответствующих приемов по нематериальной мотивации.

**1.3 Зарубежный опыт нематериальной мотивации персонала**

В организациях экономически развитых стран большое внимание уделяется нематериальному стимулированию.

В крупных иностранных производственных компаниях для руководства имеет значение то, насколько топменеджеры владеют методами нематериальной мотивации, поскольку зарплата и соцпакет и так обеспечены на высоком уровне.

Опыт управления кадрами корпорации IBM достоен отдельного рассмотрения, поскольку он сильно отличается от применяемой большинством других компаний Запада кадровой политики. Скорее это стиль управления, свойственный японским фирмам, основанный на “Теории Z” [30. С. 133].

Уникально так же то, какой подход использует IBM для анализа и оценки результатов работы каждого сотрудника.

Отдел кадров занимает в верхнем управленческом звене IBM, гораздо более важное место, нежели такой отдел в других западных компаниях. Он служит хранителем тех принципов, которые для компании священны и благодаря которым, по мнению многих, она и достигла таких успехов.

Три основных принципа: уважение к личности, гарантированная пожизненная занятость, единый статус работников.

Первичным элементом управленческой структуры IBM являются отношения между руководителем и подчиненным. Они контролируются специально созданным институтом - системой аттестаций и собеседований (САС) [29. С. 174].

Ключевой принцип нематериальной мотивации IBM - гарантированная пожизненная занятость. В результате возникает необходимость регулярной переподготовки кадров и смены ими видов деятельности, при этом отдел кадров выступает в роли опекуна и обязан сделать все необходимое, чтобы работники реализовали свой потенциал.

Неотъемлемыми правами работников компании являются также равные возможности - единый статус. Хотя в IBM занято большое число временных сотрудников, работающих по контракту и к ним отношение компании иное.

Наиболее мощным инструментом мотивации IBM являются опросы общественного мнения, которые проводятся раз в два года. Это анонимные и добровольные опросы, охватывающие почти всех сотрудников IBM. По результатам этих опросов каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовает его со своими подчиненными. Подобная практика - уникальная находка IBM и может быть заимствована другими компаниями.

Для многих компаний уважение к личности - лишь броский лозунг, но для IBM - основа ее успехов.

Под “уважением к личности” понимается прежде всего максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и достоинств, гарантия личной защищенности.

Это не просто условия хорошей работы, это возможность более полной самореализации, это те факторы, благодаря которым IBM удается достичь высокопроизводительного труда, а значит и высоких прибылей компании.

Согласно “Теории-Z”, подобные убеждения являются первой ступенью к завоеванию доверия людей, столь необходимого для достижения компанией успеха. Это означает необходимость их пропаганды и доведения до каждого работника, необходимость сделать их достоянием общественного сознания [29. С. 176].

Главная роль в проведении мотивации отводится руководителям. Это объясняет их высокую долю в общей численности занятых.

Деятельность каждого сотрудника оценивается по пятибальной шкале. Высшая оценка - “1”. Получивший “единицу” должен быть немедленно повышен. Большинство работников попадает в группу с оценками “2” и “3”.

Для получивших “5”, т.е. “неудовлетворительно” руководитель определяет краткосрочные цели и аттестовывает их еще минимум два раза. В случае повторения этого результата работник может быть уволен.

САС - процесс, гарантирующий справедливую оценку труда. Несправедливая оценка исключается, поскольку руководитель, выставляя оценку, должен получить согласие на нее своего руководителя и самого подчиненного. Поэтому он должен быть готов к справедливому обоснованию своего решения [18. С. 295].

Благодаря САС работник точно знает, чего он стоит. Он расчитывает на справедливое к себе отношение и его получает.

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с нематериальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными [5. С. 43-44].

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-хх годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы - возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. В некоторых случаях количество часов, проводимых в учреждении, оговаривается заранее. Могут быть назначены конкретные часы сбора всех сотрудников подразделения для обмена информацией, ознакомление с новыми заданиями. Такой режим рекомендуется и руководителям. Так, контракт начальника бухгалтерии британских учреждений предполагает следующее распределение рабочего времени: 75% (30 часов в неделю) - в учреждении, 25% (10 часов в неделю) - в домашних условиях. Начальник бухгалтерии дома в основном работает на компьютере, проверяет цифровые данные финансовых документов, а в учреждении участвует в совещаниях и занимается другой работой, требующей контакта с сотрудниками.

Работа, которая выполняется только дома за компьютером называется телеработой. Основной ее недостаток - изоляция, однако, для некоторых категорий работников, к тому же обременённых семейными обязанностями, предпочтительнее именно такая форма организации труда [12. С. 136-137].

Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что к 2012 году телеработой будет занято около 15% рабочей силы. Если этот прогноз оправдается будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах.

Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний [38. С. 163].

Главный фактор в бизнесе — это творческие способности», — утверждал руководитель Sony А. Морита еще 30 лет назад. В условиях современной динамичной и гиперконкурентной экономики развитие бизнеса все сильнее зависит от творческих идей, способствующих более эффективному использованию ресурсов, расширению производственных возможностей, созданию новых и усовершенствованию имеющихся продуктов и их эффективному продвижению [42. С. 162].

Можно сделать вывод, что за рубежом активно применяются различные методы нематериальной мотивации персонала организации. Следствием этого является высокая активность работников, что приводит к эффективной работе предприятия. Использование различных форм и методов стимулирования в зарубежных странах позволяет сформировать руководству фирмы действенную мотивацию работников к эффективной деятельности, что, в свою очередь, способствует не только функционированию, но и развитию предприятия.

Таким образом, в данной главе рассмотрены теоретические аспекты нематериальной мотивации, включающий в себя социально – экономическую сущность нематериальной мотивации, описание видов нематериальной мотивации и применение нематериальной мотивации на предприятиях зарубежных стран. Эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

**2 Совершенствование состояния нематериальной мотивации персонала открытого акционерного общества «Татнефть» Бугульминского механического завода (БМЗ)**

**2.1 Общая характеристика деятельности БМЗ**

Бугульмиский механический завод является зависимым предприятием, и входит в состав холдинговой компании «Татнефть». Холдинговая компания «Открытое акционерное общество «Татнефть» имени В.Д. Шашина учреждено в соответствие с указом Президента по Республике Татарстан «О мерах по преобразованию государственных предприятий, организаций и объединений в акционерные общества» от 26.09.1992 года №УП-466 и Законом Республики Татарстан «О преобразовании государственной и коммунальной собственности в Республике Татарстан (о разгосударствлении и приватизации).

Фирменное наименование общества:

- на русском языке – открытое акционерное общество «Татнефть» имени В.Д. Шашина, сокращенное наименование – ОАО «Татнефть» им. В.Д. Шашина,

- на татарском языке — «Татнефть» В.Д. Шашин исемендэге Ачык Акционерлык жэмгыяте, сокращенное наименование - «Татнефть» В.Д. Шашан исемендэге АЖ;

- в латинской транскрипции – JSK «TATNEFT».

Место нахождение общества (адрес места постоянного нахождения исполнительного органа Общества): Российская Федерация, Республика Татарстан, г. Альметьевск, ул. Ленина, 75.

Общество создано в январе 1994 года на неопределенный срок.

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, имеет самостоятельный баланс, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные не имущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием и указанием на место нахождения на русском и татарском языках, зарегистрированный в установленном порядке товарный и фирменный знаки (т.е. собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации), банковские счета в рублях и иностранной валюте. Официальными органами уведомления Общества являются газеты «Нефтяные вести» и «Хэзинэ».

Участниками (акционерами) Общества являются юридические и физические лица, имеющие в собственности акции Общества.

Общество отвечает по своим обязательствам в пределах своего имущества. Акционеры не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Общество не отвечает по имущественным обязательствам акционеров.

Общество имеет право давать участнику холдинга обязательные для исполнения им указания и отвечает солидарно с участником холдинга по сделкам, заключенным им во исполнение таких указаний.

Бугульминский механический завод создан в декабре 1956 года; в 80-е годы - головное предприятие производственного объединения «Бугульманефтемаш», одно из ведущих предприятий Министерства нефтяного и химического машиностроения СССР; в 1992 году вошел в состав производственного объединения «Татнефть» на основании Постановления Кабинета Министров №602 от 2 ноября 1992 года. Предприятие специализируется на изготовлении и поставке оборудования для нефтяной, газовой, нефтеперерабатывающей, нефтехимической промышленности.

Становление и развитие Бугульминского механического завода шло быстрыми темпами. Уже в 1962 году, через шесть лет после образования, завод вышел на международный уровень: в Болгарию была отгружена первая партия теплообменников. К 1966 году экспортные поставки осуществлялись в 14 стран мира.

Этапом в развитии завода стал его переход в 1988 году на полный хозрасчет на основе самофинансирования. В начале 90-х годов нефтеаппаратура с маркой БМЗ была отправлена на Кубу, в Болгарию, Югославию, Вьетнам и Китай. Все эти годы различными темпами продолжалось строительство завода.

До объединения завода с ОАО «Татнефть» БМЗ в разные годы относился к Министерству химического и нефтяного машиностроения, Министерству тяжелого машиностроения; вследствие структурных преобразований на базе БМЗ создавалось ПО «Бугульманефтемаш», завод входил в состав «Казанькомпрессормаш». В 1992 году завод вошел в состав объединения АО «Татнефть», благодаря чему получил новый импульс для дальнейшего своего развития.

Завод находиться по адресу: 423230, Татарстан, г. Бугульма, ул. Ленина, 146.

Бугульминский механический завод ОАО «Татнефть» на территории Татарстана является единственным предприятием выпускающим продукцию нефтепереработки, нефтедобычи, газификации.

На БМЗ сложились широкие производственные связи, доверительные отношения с заказчиками России. Для многих предприятий БМЗ стал практически основным поставщиком их продукции на территории края и ряда регионов Сибири и Дальнего Востока. Завод стал надежным деловым партнером, выпускающим конкурентоспособное оборудование.

Управление БМЗ осуществляется директором, назначаемым генеральным директором ОАО «Татнефть». Директор Бугульминского механического завода на основе единоначалия несет ответственность за правильную организацию всей работы БМЗ и за результаты его деятельности перед ОАО «Татнефть» и трудовым коллективом. Директор БМЗ на основании доверенности ОАО «Татнефть» действует от имени БМЗ, представляет его на предприятиях, в учреждениях, организациях; распоряжается имуществом БМЗ; выдает доверенности, заключает договоры. В пределах компетенции издает приказы и дает указания обязательные для всех работников БМЗ в соответствии с трудовым законодательством. Цеха и другие подразделения действуют в соответствии с положениями, утвержденными директором БМЗ. На данный момент директором Бугульминского Механического Завода является Мартынов Сергей Алексеевич.

Бугульминский механический завод – это история деятельности сплоченного высококвалифицированного коллектива. Это десятки видов необходимого для страны оборудования и изделий.

Завод полностью обеспечивает свои нужды:

* электроэнергией, за счет своей электроподстанции общей мощностью 21600 кВА,
* теплоэнергией от двух котельных с паровым и водогрейными котлами,
* хозпитьевой водой за счет семи артезианских скважин.

Для обеспечения производства сжатым воздухом на балансе завода находится компрессорная станция на 1000 номеров.

Основной целью деятельности БМЗ является получение прибыли.

Основными видами деятельности завода являются:

- производство металлических цистерн, резервуаров и прочих емкостей;

- производство радиаторов и конвекторов из черных металлов для центрального отопления;

- производство котлов центрального отопления;

- нанесение покрытий на металлы, включая неметаллические покрытия;

- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;

- обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения; .

- производство крепежных изделий;

- производство трубопроводной арматуры;

- производство клапанов и задвижек для промышленных трубопроводов;

- производство теплообменных устройств, промышленного холодильного оборудования и оборудования для кондиционирования воздуха;

- производство оборудования для фильтрования и очистки газов;

- производство газогенераторов, аппаратов для дистилляции, фильтрования или очистки жидкости газов;

- услуги по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию прочего оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки;

- производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства;

- обработка металлических отходов и лома;

- производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными;

- распределение воды;

- производство промышленных газов;

- услуги передачи данных по сети связи общего пользования;

- организация обучения в образовательных учреждениях дополнительного образования (повышения квалификации) специалистов, имеющих среднее профессиональное образование;

- организация деятельности санаторно-курортных учреждений;

- физкультурно-оздоровительная деятельность.

Осуществляет и иные виды деятельности, не противоречащие положению «О Бугульминском механическом заводе ОАО «Татнефть» и действующему законодательству [3. С. 7].

Виды деятельности, подлежащие лицензированию и осуществляемые на основании лицензий, выдаваемых ОАО «Татнефть» уполномоченными государственными органами:

- эксплуатация взрывоопасных производственных объектов, в т.ч.:

а) объектов системы газопотребления и газораспределения;

б) объектов котлонадзора (паровых и водогрейных котлов, экономайзеров, трубопроводов пара и горячей воды IV категории, сосудов, работающих под давлением);

в) кислородно-наполнительной станции с техническим освидетельствованием кислородных баллонов емкостью до 40 литров;

- производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений;

- обеспечение работоспособности электрических и тепловых сетей;

- пользование недрами (скважины завода, скважины Казанского водозабора);

Стратегия и перспективы развития Бугульминского механического завода направлены на модернизацию, расширение номенклатуры, улучшение качества производства нефтепромыслового, нефтегазоперерабатывающего, нефтегазодобывающего, химического, нефтехимического оборудования; трубопроводов и элементов трубопроводов для добычи и транспортировки нефти и газа, инструментов к нефтепромысловому и геологоразведочному оборудованию.

В условиях жесткой конкуренции идет обновление ассортимента продукции, отвечающей самым высоким требованиям, и расширение рынков сбыта. Новые разработки инвестируются за счет собственных средств предприятия.

Создание новых видов продукции и технологий связано с поиском и анализом опыта многих научно – исследовательских институтов, проектных организаций и выработкой своих технических решений, которые возможно реализовать в производственных условиях Бугульминского механического завода.

Производительность труда является одним из важнейших показателей эффективности общественного производства. Применение этого показателя позволяет оценить эффективность труда, как отдельного работника, так и коллектива.

Производительность в широком понимании – это умственная склонность человека к постоянному поиску возможности усовершенствования того, что существует. Оно основано на уверенности в том, что человек может работать сегодня лучше, чем вчера, а завтра еще лучше. Оно требует постоянного совершенствования экономической деятельности.

На 2009 год планируемый объем выпускаемой продукции и услуг установлен 1 517 813 тыс. руб. По итогам работы в 2008 году объем выпущенной продукции и оказанных услуг составляет 1 744 743 тыс. руб. Общее выполнение плана составило 115%. Темп роста к уровню 2007 год составил 123% или на 327 млн. руб. больше предыдущего года в действующих ценах.

Можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день успешная работа Бугульминского механического завода связана со стабильной деятельностью его коллектива, готового к решению задач, поставленных компанией. И это, скорее всего, не предел, поскольку профессионализм и новаторский опыт работников завода открывают хорошие перспективы. А залогом остаются три кита: богатая история, разнообразное, востребованное на рынке производство и высококлассные работники.

**2.2 Анализ системы управления БМЗ**

Эффективность функционирования предприятия напрямую зависит от того, как построена система управления. Практика показала, что успеха добиваются те компании, которые сумели оптимизировать барьеры в управлении.

Управление на БМЗ осуществляется на базе определенной организационной структуры [Приложение 2]. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управление необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий:

- решение одних и также вопросов не должно находится во ведение разных подразделений;

- все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;

- на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления.

Между отдельными подразделениями могут быть вертикальные и горизонтальные связи.

Предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность прерии государством и трудовым коллективом. Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, выпуск высококачественной продукции, использование новейшей техники и технологии. Главный инженер возглавляет производственно – технический совет предприятия, являющийся совещательным органом. Ему подчиняются отделы:

- конструкторско-технологический

- главного механика

- главного энергетика

- производственно-диспетчерский

- технического контроля

- техники безопасности…

В задачи конструкторско-технологического отдела входят вопросы совершенствования выпускаемой продукции, разработки новых видов продукции, внедрение в производство новейших достижений науки и техники, механизации и автоматизации производственных процессов, соблюдение установленной технологии и др.

Заместитель Главного инженера по развитию новой техники и технологий вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает контроль за работой и наладку технологического оборудования, проводить все виды ремонта технологического оборудования, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования.

Энергетический отдел обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплотой, сжатым воздухом, водой, кислородом и другим. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию энергетического хозяйства предприятия, проводит нормирование расходов электроэнергии, теплоты, топлива, сжатого воздуха и др., а также мероприятия по их экономии, использование вторичных энергоресурсов, организует хозрасчет в энергетических цехах, разрабатывает технические и организационные мероприятия по повышению надежности и увеличения срока службы энергетического оборудования, проводит работы по оптимизации режимов использования энергетического оборудования в энергетических и производственных цехах, разрабатывает мероприятия по борьбе с загрязнением воздушного бассейна и по очистке промышленных сточных вод от систем энергоснабжения, проводит работы по научной организации труда в энергетических цехах и совершенствованию учета, расчету потребностей и составления энергобалансов, анализу, учету и представлению отчетности, проводит инструктаж и обучение персонала, осуществляет производственные связи с другими подразделениями предприятия и районными энергоснабжающими организациями.

Производственно – диспетчерский отдел осуществляет оперативный контроль за ходом производства, разрабатывает календарные графики работы, устраняет причины, нарушающие нормальный режим производства и др.

Отдел технического контроля осуществляет контроль за комплексностью и качеством готовой продукции, разрабатывает предложение по предупреждению и уменьшению брака, организует контроль за качеством поступающего на предприятие сырья, материалов, полуфабрикатов и др. Качество продукции является определяющем в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

Главный экономист, являющийся заместителем директора по экономическим вопросам, руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации внутризаводского хозрасчета и др.. Ему могут подчиняться планово-экономический отдел, бухгалтерия, финансовый отдел, экономическая служба.

Планово-экономический отдел разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия и отдельных цехов, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутризаводское и внутрицеховое планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов, цехов и заводов, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Финансовый отдел – производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, топлива, материалов и т.д.. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд, взаимоотношение с государственным бюджетом.

Экономическая служба проводит всесторонний анализ результатов деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии, осуществляет методическое руководство вопросами научной организации труда, участвует в разработке технико-экономических нормативов и конкретных показателей по экономическому стимулированию и др.

Заместитель директора по общим вопросам руководит материально-техническим снабжением и сбытом продукции, работой жилищно- коммунального хозяйства и др.

Отдел организации труда и заработной платы разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные, и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляет контроль за их выполнением, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, внедрению прогрессивных систем заработной платы, разрабатывает положение об образовании и расходовании фонда материального поощрения, разрабатывает технически обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, организует и участвует в разработке вопросов научной организации труда, содействует движению за коллективную гарантию трудовой и общественной дисциплины.

Применение коллективной ответственности приводит к существенному снижению потерь рабочего времени, текучести кадров.

При заказе продукции основным документом является письмо-заявка, поэтому рассмотрим на ее примере документооборот управления производством на заводе. Письмо-заявка, заполненное соответствующим образом, поступает к секретарю-делопроизводителю, который его регистрирует и передает начальнику отдела маркетинга и реализации продукции (ОМ и РП) или его заместителю, он накладывает визу для дальнейшей проработки заказа. Завизированное письмо-заявка передается исполнителю из отдела ОМ и РП. Исполнитель заводит лист проработки заказа (ЛПЗ). В дальнейшем, ЛПЗ передается на рассмотрение конструкторско-технологическому отделу для разработки чертежей и выявления технологических возможностей производства продукции по заявке. Следующим шагом в проработке заказа является передача ЛПЗ в планово-экономический отдел для определения цены продукции. После планово-экономического отдела ЛПЗ передается в производственно-диспетчерский отдел для определения сроков изготовления продукции. После всей этой процедуры ЛПЗ возвращается исполнителю. При положительном заключении всех отделов исполнитель печатает служебную записку, на основе которой цехам дается указание для включения в план производства продукции по заявке. При готовности продукции информация цехами передается диспетчеру ОМ и РП, который на основании данных документов выписывает накладные, поступающие далее на склад и передаваемые вместе с товаром и сертификатами потребителю. На основе накладных создается спецификация. Спецификацию подписывается директором БМЗ, заместителем директора по маркетингу, начальниками отдела маркетинга, финансового отдела, планово-экономического отдела. Подписанная спецификация по сути есть разрешение директора и всех подразделений на отгрузку готовой продукции.

Спецификация остается в ОМ и РП для учета товародвижения.

При работе в большой организации, такой как Бугульминский механический завод, являющейся активным участником рынка, необходимо использовать компьютерные информационные технологии.

Для эффективной работы подразделений используются различные виды техники и технологий.

Фактически на каждом рабочем месте БМЗ установлен компьютер, его мощность и возможности определяются кругом выполняемых конкретным работником задач.

На каждом компьютере БМЗ установлены стандартные элементы программного обеспечения, как:

- операционные системы MS-DOS, Windows;

- среда пользователя Norton Commander;

Также стандартный набор необходимых программ:

- антивирус Касперского с настойкой на обязательную автоматическую проверку жестких дисков ежедневно;

* файлы для запуска сетевых программ (Гарант, Консультант Плюс и т.д.).

Следует отметить, что для ОАО «Татнефть» специально разработаны сетевые программы SUP R3 и FORT 5. Они предназначены для сетевого электронного учета и прослеживания этапов разработки продукции.

Для оптимизации работы и минимизации риска заражения компьютеров вирусами при использовании дискет для передачи информации в Компании установлена локальная сеть.

Каждый из работников Компании имеет свое имя в сети и пароль для входа в сеть.

На компьютерах БМЗ установлены коммуникаторы, по которым можно послать сообщение любому из сотрудников, зная его сетевое имя. Также ему будет доступен общий каталог документов, где хранятся обменные файлы.

Локальная сеть решает множество проблем. При ее наличии нет необходимости перегружать локальные диски компьютеров множеством стандартных программ, т.к. они находятся на сети, а на локальных дисках находятся только файлы на их запуска, т.е. остается больше места для работы специфических программ. Нет необходимости использовать съемные носители для передачи информации от пользователя к пользователю, таким образом, не только снижается риск заражения компьютеров различными вирусами, но и значительно увеличивается скорость передачи информации, создается возможность совместной работы над документом. Большим плюсом является возможность использования одной сетевой программы многими пользователями с изменением информации в режиме on line. Наконец, нет необходимости в большом количестве принтеров, достаточно подключения одного или нескольких принтеров к сети.

Можно сделать вывод, что Бугульминский механический завод является крупным предприятием с множеством подразделений. Каждое структурное подразделение имеет свои функции. Отрицательным моментом в этой ситуации является громоздкость и неповоротливость управленческого аппарата. Информационные системы управления на БМЗ глубоко интегрировались. Однако существует дубликация процессов управления путем оформления бумажной документации и через информационные системы управления. В этом случае необходимо исключить двойной оборот информации, замедляющий процесс управления.

**2.3 Анализ нематериальной мотивации персонала на БМЗ**

Сегодня все больше специалистов и руководителей компаний убеждены в том, что заработная плата не стимулирует сотрудников к достижению успеха, как это было в недавнем прошлом, А в списке предпочтений работников, как зарубежных, так и отечественных компаний, материальные выгоды стоят далеко не на первом месте и все чаще уступают первенство социальным льготам. По данным экспертов компании Ward Howell International, 86% компенсационных пакетов в ведущих российских компаниях по содержанию не уступают западным аналогам [19. С. 83].

В начале 2008 года был проведен выборочный опрос персонала Бугульминского механического завода ОАО «Татнефть» с целью определить основные нематериальные факторы мотивации [Приложение 3]. Результаты опроса представлены в приложении 4. Результаты показали: заработная плата (причем как для руководящего персонала, так и для рядовых служащих) в списке предпочтений из 18 факторов стоит на 9-м и 4-м местах соответственно. Среди самых необходимых элементов мотивации в компании назвали такие составляющие, которые принято относить к социальному пакету (бесплатные обеды, оплата транспортных расходов, удобный график работы и другое). Интересен тот факт, что материальные методы стимулирования (премия за выслугу лет, премия от прибыли в конце года) были менее значительны в рейтинге предпочтений у сотрудников компании, чем социальные льготы.

По мнению большинства консультантов по персоналу и руководителей российских компаний, социальный пакет сегодня необходим даже при самом высоком уровне оплаты труда. Кроме того, его желательно постоянно пересматривать и расширять. Если руководство заботится о подчиненных, предоставляя им льготы, то и репутация такой компании значительно выше. По мнению специалистов компании «Экопси Консалтинг», дополнительные стимулы несут большую психологическую нагрузку: предлагая персоналу различные льготы, руководитель компании может продемонстрировать заботу о своих подопечных, их здоровье, отдыхе, проблемах вне работы [20 C. 38]. С помощью социального пакета могут решаться ряд задач: контроль текучести кадров, повышение мотивации сотрудников, увеличение показателя производительности труда, привлечение в компанию нужных сотрудников, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе, формирование у сотрудников лояльности к компании, создание положительного имиджа фирмы на рынке и многое другое. Несомненно, социальный пакет сегодня является сильным конкурентным преимуществом, а набор возможных социальных льгот растет в российских фирмах год от года.

Сегодня руководители каждой компании, работающей на территории Российской Федерации, в том числе ОАО «Татнефть», обязаны предоставить своим сотрудникам так называемый обязательный социальный пакет, к которому относят: ежегодный оплачиваемый отпуск, оплата листков временной нетрудоспособности (больничных), отчисления в пенсионный фонд, обязательное медицинское страхование. Социальный пакет компании ОАО «Татнефть» можно разделить на две части: базовый и дополнительный. К первой относят медицинское страхование, пенсионное страхование, оплату транспортных расходов (предоставление вахтовых автобусов), ко второй — оплату обучения, отдыха, предоставление кредитов и ссуд на личные нужды, покупку жилья и т. п.

Изменение отношения российского работодателя к социальному пакету в последние годы обусловлено растущей борьбой за квалифицированные кадры, изменениями в нематериальной мотивации современных сотрудников, а также бурным развитием внешнего рынка услуг (разнообразие программ страхования, обучения, отдыха и т. д.). Все большее число отечественных работодателей проявляют изобретательность в формировании социального пакета для своих сотрудников.

По данным консалтинговой компании «Анкор», в российских фирмах наиболее популярными в последние годы остаются такие льготы, как выдача кредитов на личные нужды и ссуд (все компании, принимавшие участие в опросе), обучение за счет компании - 88%, оплата услуг мобильной связи - 76%, и предоставление корпоративного автомобиля - 71%. Реже всего руководители отечественных компаний предоставляют своим сотрудникам такие льготы, как: страхование жизни - 14%, оплата занятий спортом - 18%, и дополнительные отпуска - 7% (табл. 3).

Таблица 3

**Наиболее распространенные льготы в социальном пакете российских компаний**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Название льготы** | **Количество компаний(%)** |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Выдача кредитов и ссуд на личные нужды | 100 |
| 2 | Обучение за счет компании | 80 |
| 3 | Оплата услуг мобильной связи | 76 |
| 4 | Предоставление автомобиля | 71 |
| 5 | Медицинское страхование | 57 |
| 6 | Бесплатное питание | 57 |
| 7 | Скидки на товары (услуги) компании | 43 |
| 8 | Страхование жизни | 14 |
| 9 | Оплата занятий спортом | 18 |
| 10 | Предоставление дополнительных отпусков | 7 |

\*Источник: «Управление персоналом» - №8(186)/2008

Компания ОАО «Татнефть» предоставляет своим работникам ссуды на приобретение жилья, что является мощным нематериальным фактором стимулирующим работника.

Результаты упомянутого выше исследования показали, что больше всего из составляющих социального пакета работники, отдают предпочтение бесплатным обедам, оплачиваемым транспортным расходам, удобному графику работы и медицинскому страхованию, менее всего — оплатам услуг мобильной связи, возможности получения кредита (рис. 2).



**Рис. 2. Значимость компонентов социального пакета (по оценкам сотрудников)**

Руководящие работники БМЗ (заместители директора, начальники отделов, заместители начальников отделов) предпочитают медицинское страхование, удобный график работы, бесплатные обеды, оплату транспортных расходов, и менее значимыми для этой категории персонала было выделение отдельного кабинета, оплата спортивных занятий, предоставление корпоративного автомобиля. Полученные результаты частично подтвердили и результаты аналогичного опроса, проводимого консалтинговой компанией Ward Howell International среди ряда российских топ-менеджеров. По их данным, бесплатными обедами и оплатой транспортных расходов пользуются от 75 до 100% руководителей высшего звена опрошенных ими компаний. Рабочие и обслуживающий персонал в ходе проведенного исследования в качестве важных льгот выбрали бесплатные обеды, оплачиваемые транспортные расходы, скидки на приобретение продукции компании и оплату отпуска. Менее необходимыми стали такие привилегии, как корпоративные мероприятия, абонементы в спортивные учреждения и бесплатные (со скидкой) поездки в дома отдыха.

По данным опроса сотрудников БМЗ, мужчинам важнее были бесплатные обеды, удобный график работы и оплачиваемые транспортные расходы. Менее важными мужчины посчитали оплату услуг мобильной связи, прохождение обучения и повышение квалификации за счет компании, возможность получить кредит на покупку продукции компании и выделение отдельного кабинета. Женщины посчитали самым необходимым оплату транспортных расходов, бесплатные обеды, удобный график работы и медицинское страхование, а менее всего они были заинтересованы в оплате услуг мобильной связи и возможности выполнения работы на дому (табл. 4).

Таблица 4

**Различия в предпочтениях работников БМЗ по элементам социального пакета**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ранг** | **Мужчины** | **Ранг** | **Женщины** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Бесплатные обеды | 1 | Оплачиваемые транспортные расходы |
| 2 | Удобный график работы | 2 | Бесплатные обеды |
| 3 | Оплачиваемые транспортные расходы | 3 | Удобный график работы |
| 4 | Скидки на приобретение продукции компании | 4 | Медицинское страхование |
| 5 | Оплата отпуска | 5 | Скидки на приобретение продукции компании |
| 6 | Медицинское страхование | 6 | Оплата отпуска |
| 7 | Абонементы в спортивные учреждения | 7 | Обучение за счет компании |

\*Источник: собственные наблюдения на основании опроса сотрудников БМЗ

Мотивация персонала на крупных промышленных предприятиях, таких как Бугульминский механический завод имеет определенные особенности. Преодоление связанных с ними затруднений, практически не представлено в опубликованных в литературе работах. Ниже представлены некоторые из выявленных исследованиями и наблюдениями особенностей, которые, для удобства, сведены в восемь категорий.

Материальная мотивация. Работники крупных промышленных предприятий традиционно получают не самые высокие заработные платы, но продолжают, «держаться за заводскую трубу», которая, по их мнению, обеспечивает стабильность получения заработной платы, что, учитывая прошедшие «бури и штормы» в отечественной экономике, для многих и многих остается весьма немаловажным фактором. Кроме того, на таких предприятиях, очень сильны традиции, формируются «рабочие династии», которые состоят не только из рабочих, и одной из связанных с этим фактором традиций, является привычка долго и добросовестно работать в расчете на мало весомую в наше время «выслугу лет». Экономические ограничения приводят к ограничениям в уровне зарплаты, так как повышение «сразу всем» приведет к перерасходу фонда оплаты труда и росту издержек, что сделает продукцию неконкурентоспособной. Проблема вступления в ВТО усиливает сложности, так как у нас высока доля труда в себестоимости, и, при высокой оплате, продукция неконкурентоспособна, а при низкой оплате начнется миграция и вымывание наиболее квалифицированной рабочей силы. Однако, следует отметить, что БМЗ является частью нефтяной компании и заработная плата относительно высокая для данной местности.

Наличие ограничений. Не все широко описанные и применяемые теории мотивации дают ожидаемый эффект на крупных промышленных предприятиях как Бугульминский механический завод, поскольку сильно сказываются ограничения, накладываемые внутренней средой предприятия. В частности, существенно ограничены возможности самореализации работников там, где это противоречит целям организации.

Противоречия. Капиталистический характер окружающей среды, хотя и не совсем явно выраженный, тем не менее, содержит классическое противоречие «между трудом и капиталом», которое, отчасти, переносится извне во внутреннюю среду предприятия. Это приводит, вне зависимости от формы собственности, к разделению на «мы» и «они», к формированию, пусть и отчасти ложного, классового самосознания, которое существенно затрудняет мотивацию. Причем своеобразие ситуации в том, что даже государственные предприятия рассматриваются, как «оплоты» госкапитализма, а тогда менеджеры, в особенности, высшего звена, ассоциируются с собственниками, причем такими, которые сдерживают личное развитие каждого работника.

Прообраз социума. В многочисленном коллективе, в более существенной степени, чем в малом, реализуются явления, имеющие своим прообразом соответствующие процессы в социуме в целом. Причем авторами замечено, что, попадая во внутреннюю среду крупных промышленных предприятий, особенности социальных процессов «консервируются», закрепляются, и переходят в устойчивые явления внутренней среды. Здесь можно назвать и семейственность, и непотизм, и привнесение личных симпатий и антипатий в производственные отношения, в общем, все то, что окружающая рыночная среда не терпит и изживает, если это препятствует получению прибыли.

Сети социальных связей. Часть сети социальных связей замыкается внутри предприятия, люди дружат семьями, выбирают себе партнеров по браку, образуют микро- и макросоциальные коллективы как краевые точки континуума социальных связей.

Ослабление позиций. Замыкание социальных связей внутри предприятия, с одной стороны, способствует сплоченности коллектива предприятия, и, соответственно, повышению эффективности его деятельности, но, с другой стороны, ослабляет позиции работников при столкновении их с достаточно жестокой окружающей средой. Окружающая среда сформировалась в иной формации, но там негативное отношение людей друг к другу сдерживалось идеологическими установками. Теперь же традиционная негативность получила «подтверждение» и «закрепление» с идеологических посылок морали капиталистического общества, поскольку позитивные черты взаимодействия людей при капитализме остались для наших сограждан незамеченными. Кланово-корпоративный характер современного российского общества, практическое отсутствие социальной ориентированности государства в реальной плоскости, а не в призывах, усугубляют эту проблему. Соответственно, часто можно слышать от работников крупных промышленных предприятий, что «свои», т.е., работающие на предприятии, «хорошие», а другие, вне его, «плохие». Опасность такого явления заключается в том, что через столкновения с жестокой и жесткой окружающей средой, возникновение вышеотмеченных мнений, происходит проникновение во внутреннюю среду предприятия внешней социальной среды неконтролируемым способом, причем проникают далеко не лучшие стороны и черты.

Проблемы изолированности. Неизбежная изолированность внутренней среды предприятия от внешней приводит к снижению разнообразия жизненных впечатлений, вытекающих из этой изолированности, а это приводит к снижению творческого потенциала работников, в особенности там, где требуется создание дополнительных конкурентных преимуществ производимой продукции.

Проблемы «скученности». В силу «скученности», «сосредоточенности» персонала на крупном промышленном предприятии, усугубляются и набирают силу явления «социальной лености», реализации модели «безбилетного проезда», мотивационные потери, основанные на несправедливости, и другие групповые ограничения мотивации. «Социальная леность» возникает в группе, в которой человек чувствует, что его индивидуальность в ней растворяется, и его неактивные действия никем не будут замечены. Чем больше размер группы, тем выше степень анонимности, чем больше людей вносят свой вклад в достижение общего результата, тем сложнее определить процессуальную потерю каждого члена группы.

При мотивировании персонала Бугульминского механического завода не учитываются эти категории трудностей. Руководство завода не внедряет теоретические разработки в области мотивации, что пагубно влияет на эффективность труда.

Таким образом, на БМЗ существует нематериальная мотивация как таковая, а именно:

- создание благоприятной рабочей обстановки;

- культурные мероприятия;

- предоставление ссуд для приобретения жилья;

- предоставление транспорта (вахта) и др.

Однако, ее необходимо постоянно совершенствовать. Для этого необходимо разрабатывать и внедрять новые для организации виды мотивации.

Таким образом, в данной главе дана общая характеристика Бугульминского механического завода, сделаны анализ системы управления и нематериальной мотивации персонала. Общая картина состояния предприятия– удовлетворительная. В объединении ОАО «Татнефть» и в частности на Бугульминском механическом заводе люди желают трудиться и стать сотрудником относительно сложно. В данном регионе (юго-восток Татарстана) таких предприятий достаточно мало. Как известно из теории и практики, совершенству нет предела, поэтому руководству Бугульминского механического завода не следует останавливаться на достигнутом, необходимо постоянно совершенствоваться.

**3 Совершенствование управления нематериальной мотивацией на БМЗ**

**3.1 Разработка предложений и рекомендаций, направленных на стимулирование нематериальной мотивации**

Проблеме мотивации персонала в нашей стране всегда традиционно уделяли мало внимания, но при этом ответственные за это люди исходили из двух взаимно противоположных предпосылок. Одна из них, идеологическая, рецидивы которой практически постоянно встречаются в реальной практике предприятий, заключается в том, что все работники, как сознательные и ответственные члены общества, должны трудиться с максимальной отдачей сил. Вторая, силовая, которая также до сих пор популярна в умах руководителей, заключается в том, что если сотрудники не работают как надо, то их можно заставить силой. В современной реальной действительности, и то, и другое, не более чем противоположные грани одной и той же утопии, которая заключается для руководителей в представлении работников в виде не рассуждающих исполнителей, «винтиков», которые «вращаются в нужном направлении». Однако жизнь в лице реальных, вполне самостоятельных и творческих работников, эти утопические представления опровергает. Соответственно, улучшения в процессе мотивации завоевывают все новые круги приверженцев, практическая деятельность которых подтверждает правильность выбранного пути. Но мотивация персонала не столь простой вопрос, как это может показаться на первый взгляд.

Как указывает А.Л. Еремин, из психофизиологии известно определение мотивации, как эмоционально окрашенного стремления человека к удовлетворению ведущих потребностей [43. С. 143]. В менеджменте, мотивация, как одна из четырех основных функций управления, наряду с планированием, организацией и контролем, определяется как процесс стимулирования кого-либо, отдельного человека или группы людей, к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ. В менеджменте, в особенности, в практическом, используется анализ мотивации через потребности, т.е., осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Как показали исследования предпочтений сотрудников Бугульминского механического завода, 93% опрошенных хотели бы, чтобы завод предоставлял бесплатные обеды. При численности административно-управленческого аппарата двести человек и при средней стоимости полного обеда в 60 рублей затраты в день будут следующими:

200х60=12000 (рублей)

В месяц с учетом рабочих дней:

12000х23=276000 (рублей)

Следует отметить, что для большой организации с многомиллионным оборотом сумма в 276 тысяч не является финансовым бременем. При внедрении в практику бесплатных обедов для административно-управленческого аппарата резко повысится мотивация персонала и престижность самого завода, как заботящегося о своем персонале. Финансовых возможностей для обеспечения всех работников завода бесплатными обедами не имеется.

Для успешной мотивации персонала необходимо планирование карьеры сотрудника. Успешность карьеры определяется внутренней удовлетворенностью человека своим трудом, ощущением значимости собственных профессиональных достижений, степенью реализации личного интеллектуального, творческого потенциала и профессиональным признанием.

Карьера является результатом взаимодействия трех групп факторов:

1. личности самого человека;
2. профессиональной среды, в которой человек работает и развивается;
3. внерабочей среды, в которой он живет и отдыхает.

1. Личность работающего. Каждый человек уникален в сочетании своих профессиональных и личностных качеств. Уровень профессиональной компетенции определяется способностями человека, приобретенными знаниями, умениями и опытом, которые необходимы для выполнения определенного вида деятельности, а также личностными качествами. Среди личностных качеств наиболее важны темперамент, характер, эмоционально-волевая сфера, установки. От личностных качеств во многом зависит стиль поведения человека в процессе работы — как он принимает решения, взаимодействует с руководством и коллегами, распределяет время и др. Не нужно недооценивать и той роли, которую в карьере человека играет здоровье (это хорошо знают люди, которые из-за слабого здоровья не смогли себя полностью реализовать).

Понятно, что способные, активные, трудолюбивые люди, которые получили хорошее образование и востребованную специальность, имеют больше шансов сделать успешную карьеру, чем те, кто не наделен подобным «стартовым капиталом».

Важнейшим направлением карового планирования является планирование карьеры работника, его продвижение по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели) [43. С. 79].

Важной характеристикой личности является мотивация, то есть внутреннее побуждение человека к достижению субъективно значимых целей. Мотивация во многом определяет, как человек распоряжается своими способностями, энергией, творческим потенциалом в долговременной перспективе. Следовательно, на Бугульминском механическом заводе необходимо внедрять процессы развития человека как личности. Под процессами понимается различные тренинги. Стоимость тренингов относительно невысока и для предприятия такого масштаба финансовые затраты будут неощутимы.

Профсоюз и молодежный комитет, которые присутствуют на заводе, организовывают загородные корпоративные выезды, устраивают различные внутризаводские соревнования с поощрительными призами и кубками.

Однако все мероприятия проводятся исключительно своими силами. Для большего эффекта необходимо привлечение сторонних специалистов из профильных организаций (психологов по работе с персоналом, организаторов досуга и т.д.).

Опрос руководящих и рядовых сотрудников БМЗ показал, что в мероприятиях, организованные заводом принимают участие малый процент штата (табл. 5).

Таблица 5

**Количество работников, принимающих участие в культурных мероприятиях, организованных БМЗ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Работники** | **Выездные мероприятия**  **(прогулки, пикники и т.д.)** | **Внутренние мероприятия**  **(праздничные концерты, лекции и т.д.)** |
| От 21 до 30 лет | 47% | 30% |
| От 31 до 45 лет | 33% | 40% |
| Старше 45 лет | 10% | 70% |

\*Источник: собственные наблюдения на основании опроса сотрудников БМЗ

Малый интерес к мероприятиям связан с непрофессионализмом подготовки этих мероприятий.

Опрос показал, если бы все мероприятия проводились с большим энтузиазмом и профессионализмом, то количество сотрудников, посещающих культурно-развлекательные мероприятия заметно увеличилось бы (табл. 6).

Таблица 6

**Количество работников, которые приняли бы участие в культурных мероприятиях при лучшей их организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Работники** | **Выездные мероприятия**  **(прогулки, пикники и т.д.)** | **Внутренние мероприятия**  **(праздничные концерты, лекции и т.д.)** |
| От 21 до 30 лет | 75% | 65% |
| От 31 до 45 лет | 53% | 70% |
| Старше 45 лет | 30% | 90% |

\*Источник: собственные наблюдения на основании опроса сотрудников БМЗ

2. Сфера профессиональной деятельности. Сфера профессиональной деятельности должна прежде всего обеспечивать материальные потребности человека. В странах с развитой экономикой, как отмечает МакКлелланд, у большинства населения потребности низшего уровня удовлетворены. В странах с переходной экономикой удовлетворение материальных потребностей все еще остается актуальным, но определенные сдвиги в этом направлении тоже есть. С другой стороны, именно профессиональная деятельность открывает для работающих широкие возможности для реализации их потребностей высшего уровня.

Сфера профессиональной деятельности в первую очередь формируется организацией, в которой работает человек (но не ограничивается ею). Организация через стратегию, предоставление материальных и финансовых ресурсов, особенности своей функциональной структуры и менеджмента, систему оценки и вознаграждения создает определенные условия — более или менее благоприятные — для реализации творческого и интеллектуального потенциала своих работающих. Даже талантливые сотрудники мало чего смогут достичь, если организация просто не имеет ресурсов для воплощения их замыслов или менеджмент не поддерживает и не ценит их усилий.

Поскольку каждая организация сама находится в постоянном взаимодействии с рыночной средой, то к группе факторов влияния следует отнести также основных игроков рынка (клиенты, партнеры по бизнесу, конкуренты, профессиональные общества, законодательные, государственные органы), которые определяют экономическую ситуацию в определенной отрасли хозяйства и конкуренцию на рынке труда.

На БМЗ воплощение творческих замыслов работника сильно затруднено из-за жесткой организации и субординации. Опрос показал, что большинство работников имеет творческие задумки по улучшению эффективности работы, но не могут предложить их ввиду ряда причин: вышестоящий руководитель не поймет такой инициативы, не выслушают и т.д.(рис. 3).



**Рис. 3. Доля сотрудников, имеющих предложения по повышению эффективности трудовой деятельности**

Руководству завода необходимо создать условия для рассмотрения всех предложений со стороны работников. В большинстве случаев, как показывает практика таким образом и находится таким образом решение многих проблем.

Принцип «поточного производства» новых идей получил название «стратегия непрерывного творчества», японским вариантом которой является кайдзен — развитие через непрерывные изменения и улучшения. Благодаря такой стратегии компания Toyota, например, еще в 1980-х гг. получала в среднем около 300 новых предложений от каждого сотрудника в год, в то время как в типичной американской или европейской компании сотрудник предлагал в год не более 10 новых идей. Конечно, далеко не все из предложенных идей являются «прорывными», а многие даже не подпадают под категорию изобретений. Но такие «вспомогательные инновации» (secondary innovation) способствуют постоянному обновлению продукции, снижению себестоимости, повышению качества и т. д., а суммарный эффект от них часто значительно превышает эффект, получаемый от одной-двух более значимых идей. Непрерывный поток новых и потенциально полезных идей обеспечивается соответствующим организационным климатом, то есть совокупностью организационно-управленческих, экономических и социально-психологических условий в компании.

3. Внерабочая среда. Человек живет не только работой. Напротив, для многих работа — это средство получать деньги, которые необходимы для обеспечения семьи, интересного отдыха, поддержки здоровья и вообще всего

того, что приносит человеку радость и удовлетворение вне сферы работы — путешествий, встреч с друзьями, увлечений.

Часто среди факторов этой группы наибольшую значимость имеют семейные отношения (особенно для женщин). Варианты влияния семьи на развитие карьеры могут быть прямо противоположными — от полного отказа делать собственную карьеру ради блага ближних до отказа создавать семью, если семейные обязанности угрожают карьерному росту. Из-за большого объема работы многим приходится работать во внеурочное время, в том числе и на БМЗ (рис. 4).



**Рис. 4. Доля работников, осуществляющих трудовую деятельность во внеурочное время**

Как правило, во внерабочей сфере человек не удовлетворяет свои материальные потребности. Однако внерабочая сфера не в меньшей мере, чем профессиональная деятельность, содержит богатые потенциальные возможности для удовлетворения потребностей высшего уровня — достижения, творчества, самореализации. Способности, личностные качества, творческий потенциал работающего задействуются не только на работе, но и в других сферах жизни — семье, увлечениях, общественной жизни и т. д. Этот факт, как правило, игнорируется менеджерами, хотя это не снижает его важности. Долгое время в управлении персоналом существовало представление о том, что менеджеры не должны вникать в личную жизнь работающих (вспомним хотя бы запрет на вопросы личного плана при проведении собеседований с кандидатами на вакансии, рекомендованный в западных учебниках по управлению персоналом). И, наверное, это было правильно, когда шла речь об управлении персоналом. Но когда идет речь об управлении человеческими ресурсами, становится важным учитывать, как этот «человеческий ресурс» распределяет свои ресурсы (способности, энергию, время, внимание, интеллектуальный потенциал) между работой и внерабочей сферой. Эти ресурсы ограничены, ведь человек не может быть совершенным во всем, что он делает (хотя иногда и стремится к этому).

Если посмотреть на взаимодействие описанных групп факторов системно, то очевидно, что человек с присущим ему уровнем профессиональных и личностных качеств одновременно является составной частью профессиональной среды и внерабочей сферы, с которыми он находится в постоянном взаимодействии. Мотивация определяет, в какой сфере человек реализует свои потребности высшего уровня — на работе или вне ее и как он распределяет свои ресурсы — усилия, энергию, время, внимание, интеллектуальный и творческий потенциал — между этими сферами.

В зависимости от того, в какой сфере деятельности человек преимущественно удовлетворяет свои потребности высших уровней, можно выделить шесть основных типов карьеры.

1. Карьера звезды. Потребности высших уровней удовлетворяются почти исключительно в сфере профессиональной деятельности.

2. Карьера достижения. Потребности высших уровней удовлетворяются преимущественно в сфере профессиональной деятельности. Однако в отличие от «звезд» они не «зацикливаются» только на работе и потребности высшего уровня частично удовлетворяют вне сферы профессиональной деятельности.

3. Карьера баланса. Потребности высших уровней удовлетворяются как в сфере профессиональной деятельности, так и вне ее.

4. Карьера компенсации. Потребности высших уровней удовлетворяются преимущественно вне сферы профессиональной деятельности.

5. Карьера поражения. Потребности высшего уровня практически не удовлетворяются.

6. Карьера скачков (изменение курса). Сфера удовлетворения потребностей высшего уровня не определена и изменчива.

Приведенная классификация еще раз подтверждает существенную роль мотивации для развития и профессиональной карьеры работающих. Многие менеджеры-практики уже на стадии отбора персонала ищут самомотивированных людей, и тогда их задача — не создавать, а поддерживать мотивацию. Если менеджеры владеют искусством применения мотиваторов высших уровней, то они получают ключ к гармоничному сочетанию интересов организации и персонала, при котором в выигрыше остаются обе стороны — организация, которая имеет высоко эффективного, компетентного работника, и сам работник, который реализует собственные планы карьерного роста. Классификация типов карьеры позволяет допустить существование определенных «коридоров» карьерного движения: переход работающего из своей группы карьерного типа к смежной (например, от карьеры баланса к карьере достижений) более вероятен, чем перепрыгивание через несколько карьерных типов. Однако перепрыгивание вполне возможно, если человек кардинально меняет направление своей деятельности и делает хобби своей профессией, превращаясь, например, из плохого инженера в прекрасного флориста.

Для руководства Бугульминского механического завода необходимо предложить подобный анализ сотрудников и дальнейший контроль за ними.

Сегодня немало руководителей компаний и директоров по персоналу убеждены в том, что унифицированная система льгот для всех категорий работников не приносит желаемого эффекта. Например, если для семейных сотрудников необходима льгота оплаты детского сада или медицинская страховка для детей, то для неженатых служащих такая привилегия будет совершенно ненужной. Именно поэтому многие руководители зарубежных компаний занимаются поиском других способов формирования социального пакета. Так, с 1970-х гг. в зарубежных (а сегодня и в отечественных) фирмах при разработке социального пакета для сотрудников стал применяться принцип системы кафетерия (или «бенефит-кафе»).

При такой системе сотрудник вправе самостоятельно выбрать необходимый набор привилегий из выделенной суммы условных денег (баллов). Причем если в некоторых организациях «виртуальная сумма» одинакова для всех сотрудников, то в других она дифференцирована (например, в зависимости от категории персонала, стажа работы в компании и т. д.). Кроме того, сумма может быть различна и в рамках каждой льготы (например, «стоимость» такой льготы, как обучение, может зависеть от длительности и вида обучения, а «цена» медицинского страхования — варьироваться в зависимости от списка предоставляемых медицинских услуг).

Необходимо отметить, что набор льгот нецелесообразно делать ограниченным двумя или тремя наименованиями. Однако их список не должен быть также и слишком широк (15-20 «бенефитов»). Чтобы понять, какие привилегии необходимы большинству сотрудников, необходимо провести в компании специальное анкетирование, в ходе которого представляется возможным изучить предпочтения персонала и на основе его формировать перечень социальных льгот.

К сожалению, необходимо констатировать, что столь эффективную систему «кафетерия» сегодня применяют очень немногие российские фирмы, в том числе и БМЗ.

Это во многом связано с организационными проблемами (дополнительным администрированием, накладными расходами, увеличением стоимости услуг, необходимости регулярного информирования работников об имеющихся в наличии льготах).

Социальный пакет не станет эффективным, если при его формировании не соблюдены следующие условия: льготы, составляющие социальный пакет, должны восприниматься сотрудниками как актуальные и необходимые; социальный пакет должен быть одинаков для сотрудников той или иной должностной категории; компания должна иметь возможность предоставлять привилегии лучшего качества и более выгодной цены, чем на открытом рынке; и, наконец, внедрение социального пакета не должно существенно увеличивать затраты компании. Лишь при соблюдении этих и некоторых других условий можно ожидать, что социальный пакет обеспечит достижение желаемого эффекта, приведет к удовлетворенности сотрудников своей работой, повысит их лояльность компании, привлечет в организацию квалифицированные кадры и повысит ее имидж.

Таким образом, в данной главе разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию управления нематериальной мотивацией, которые применимы для Бугульминского механического завода:

- развивать личность работника;

- постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника;

- в определенных границах вести мониторинг внерабочей среды с целью выявления степени активности работника в различных обстоятельствах;

- расширить социальный пакет в учетом возможностей предприятия и предоставить выбор подходящих льгот для сотрудника;

- улучшить качество мероприятий по досугу персонала;

- дать возможность воплощать творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда;

- планировать карьерный рост.

Внедрение и совершенствование предложений и рекомендаций принесет достаточно большой социальный и экономический эффект.

**3.2 Обоснование социального и экономического эффекта мероприятий, направленных на стимулирование нематериальной мотивации**

Производство сегодняшнего, а тем более завтрашнего, дня становится таким, когда сам работник должен быть, с одной стороны, мотивирован на развитие своих способностей к работе, с другой, использовать их в интересах достижения целей предприятия. Саморазвитие работника и самоиспользование своего личностного потенциала становится требованием новых передовых технологий. В условиях полной автоматизации и компьютеризации производства исчезает старый критерий труда: конкретный результат работника. В тоже время возрастает значение творческого, самостоятельного, активного выполнения порученных работнику функций, определенного его поведения в интересах достижения целей предприятия.

Под влиянием повышения уровня жизни, роста образования и культуры изменяется сам человек, его интересы. Труд становится для человека не только средством получения заработка, но самовыражения физических и интеллектуальных способностей. Человек сам по своей инициативе склонен получать знания, накапливать опыт работы, использовать их на производстве.

В рамках нематериальной мотивации социума должны формироваться общие интересы и ценности, культура предприятия, нормы поведения на производстве и в быту. Причем для каждого и, прежде всего для членов организации, главным являлось творческое и инициативное отношение к своей работе и работе своих товарищей, всех звеньев производства. Забота об имидже предприятия, его успехах стала бы всеобщей заботой. У работников предприятия развивалось бы стратегическое мышление по вопросам деятельности предприятия, поскольку в рамках текущих периодов многие производственные, экономические и социальные цели не достижимы.

При условии внедрения разработанных программ мотивации будет обеспечиваться активное участие работников в разработке целей предприятия, мероприятий по их достижению, а также в реализации этих целей и мероприятий. При этом необходим постепенный переход к без конфликтному, без переговорному рассмотрению всех спорных вопросов, возникающих на предприятии, для чего должна быть широко развита производственная демократия.

Достижение целей предприятия при соблюдении мотивационных рекомендаций осуществляться только гуманными средствами, с проведением политики гуманизации труда, исключающей подход к персоналу предприятия, как к инструменту, средству достижения производственных и экономических целей предприятия. Правилом работы предприятия становится стремление к тому, чтобы обеспечить работников такими жизненными условиями на предприятии и за его пределами, которые позволили бы полностью высвободить их для творческой и инициативной работы.

Построение производственного социума не возможно без изменения статусных различий между руководителями и подчиненными, между работниками различных социальных групп, включая высококвалифицированных и низкоквалифицированных рабочих. Развитие персонала, рост квалификации работников, повышение их научно-технического и культурного уровня, развитие коллективизма, корпоративной культуры, объединение работников вокруг общих целей предприятия выдвигают этот вопрос в число значимых в активизации работников на достижение целей предприятия. Без его решения практически не возможен производственный социум.

Руководители при внедрении выше разработанных рекомендаций должны проявлять подлинно человеческие, товарищеские отношения к работникам предприятия, показывать своим поведением, что они отличаются только тем, что выполняют руководящие функции. В остальном они неотделимы от персонала. Отсюда столовая должна быть общая для всех, также и парковка автомобилей, раздевалка и т.д. Аналогично должны строится отношения между высококвалифицированными и низкоквалифицированными рабочими. Первые ни в коем случае не должны показывать, что у них «семь пядей во лбу».

Корпоративная культура, функционирование производственного социума, естественно, самым тесным образом соседствуют с материальными и нематериальными стимулами и не отделимы от них. И также как коллективная организация приносит дополнительный эффект за счет кооперации труда, так и функционирование производственного социума со всеми его многими элементами (материальными, нематериальными, духовными), объединяющими всех работников вокруг общих целей - целей предприятия, создают дополнительный экономический и социальный эффект.

Сегодня на многих предприятиях сохраняются старые подходы к организации работы с кадрами, сохраняются отделы кадров. Между тем в интересах все более глубокого использования человеческого фактора требуется переход к формированию организационно-функциональной структуры управления персоналом. Это означает, что управлением персоналом должны заниматься практически все структуры предприятия, исходя из принципа разделения функций управления персоналом между многими исполнителями (службами, подразделениями, специалистами). При этом служба управления персоналом должна стать ведущим подразделением управления предприятием. Только в этом случае можно представить себе, что многие работники, имеющие разные личные интересы и потребности, занятые на разных рабочих местах, выполняющие разные работы, успешно объединяются в один коллектив, нацеленный на достижение целей предприятия.

Новые требования к квалификации требуют от работника достаточно высокого интеллекта, осознания принимаемых решений на производстве, гибкого реагирования на происходящие вокруг него процессы. Необходимы экспериментальное мышление, желание сотрудничать и взаимодействовать с другими работниками, постоянно получать информацию о производстве. Ныне компетенция является условием, что человек будет действовать мотивировано, так же как наоборот, высокая мотивированность порождает интерес к компетенции. Действенное, эффективное управление персоналом в сфере развития персоналом в современных условиях порождает самомотивированность, активные нематериальные стимулы.

Управленческие действия работников предприятия это фактически форма их поведения, и одновременно форма воздействия работников на управление предприятием, участия в выработке и принятии управленческих решений, а также контроле за их выполнением. Без широкого развития таких управленческих действий трудно представить формирование поведения работников, нацеленное на достижение целей предприятия. Сегодня в развитых рыночных странах стало очевидным, что полное использование человеческого фактора, развитие личностного и коллективного потенциалов работников, занятых на предприятии, возможно лишь в условиях внутрипроизводственной демократии, когда широко осуществляется привлечение работников к управлению предприятием, к участию в управленческих действиях. В наше время происходят процессы взаимного признания трудом и капиталом полезности, а следовательно и необходимости, вовлечения работников в управление, так как это позволяет полнее удовлетворять интересы и потребности обеих сторон.

Работники стремятся к тому, чтобы им предоставлялась определенная степень автономии в организации и выполнении работы. Они хотят иметь возможность самостоятельно принимать управленческие решения при выборе методов и приемов выполнения работы, распределения работ между собой, регулирования интенсивности труда. В противном случае они превращаются в простых исполнителей, которым все определяют и предписывают свыше - мастером или начальником участка. Такие работники пассивны на работе, они не склонны к активным действиям, нацеленным на поиски и использование резервов в интересах достижения целей предприятия. Вот почему необходимо искать возможности предоставления работникам определенной (большей или меньшей) самостоятельности в планировании и организации работы на рабочих местах. Тогда у них будут развиваться умения и навыки принимать управленческие решения, т.е. то, что характеризует нужное поведение работников.

Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству фирмы действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия. Поэтому хозяйственная деятельность предприятия во многом зависит от правильной организации финансовой и управленческой работы на предприятии.

Успех любой фирмы во многом зависит от того, на сколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в области управления предприятием. Экономические реформы предполагают утверждение таких условий хозяйствования, при которых работники получают реальную возможность проявить свою инициативу и чтобы эти условия пробудили у них интерес к трудовой деятельности.

Работника нужно не просто научить методам творческого решения задач, но и дать ему время и возможности для генерации идей, научить не бояться «творческих ошибок», обеспечив соответствующую атмосферу толерантности к риску, создать действенную систему сбора идей и их оценки, стимулирования творческого поиска и поощрения удачных идей, механизмы практической реализации отобранных предложений. Если климат благоприятен по всем направлениям, сотрудники «заражаются» творчеством, и тема нововведений становится самой популярной не только во время работы, но и во время перерывов, неформальных встреч, дома — почти везде и всегда сотрудник будет «в этой теме», то есть фактически работать на компанию даже вне рамок рабочего дня. Именно такой подход лежит в основе менеджмента творчества персонала ведущих зарубежных компаний.

Следует отметить, что на БМЗ проработка заказов и их выполнение соответственно опаздывает в среднем на 1-3 месяца. В связи с этим около 25% сторонних организаций отказываются размещать заказы на продукцию и услуги. Запаздывание связано не только со сложностью работ, но и с недостаточной эффективностью и желанием проработать заказ. По сути, во многом срыв сроков происходит по вине административно - управленческого аппарата. Если иметь ввиду то, что на 2009 год планируемый объем выпускаемой продукции и услуг установлен в 1 517 813 тыс. руб. и из них 35% приходится на сторонние организации, то мы получим:

1 517 813 000 х 0.35 = 531 234 550 (руб.)

То есть, 531 234 550 рублей продукции и услуг приходится на сторонние организации. Как отмечалось выше, потери, связанные с отказом размещения заказов составляют 25% от общего числа сторонних заказчиков. Учитывая это, можно рассчитать общий объем заказов (Vо) от сторонних организаций составив пропорцию:

75% - 531 234 550 (руб.)

100% - Vо

Vо =531 234 550 х 100 / 75 = 708 312 733 (руб.)

То есть 708 312 733 рублей составляет тот объем, который имел бы место, если все обратившиеся организации разместили бы свои заказы. Отсюда можно рассчитать упущенный объем:

708 312 733 - 531 234 550 = 177 078 183 (руб.)

То есть продукция и услуги объемом в 177 078 183 рублей будут упущены в 2009 году из-за недостаточной мотивации труда работников. Этот объем является только упущенным. Если же все сроки выполнялись вовремя, то и количество заказов на порядок было бы больше.

Опрос сотрудников БМЗ показал, что подавляющее большинство хотело бы трудится в той организации, где глубоко интегрированы теоретические основы нематериальной мотивации (рис. 5).



**Рис. 5. Количество сотрудников, желающих нововведений в области мотивации**

Можно сделать вывод, что для персонала БМЗ характерен огромный потенциал, который не используется, так как минимум 70% персонала несмотивированы. При успешном внедрении теории в практику выявится огромный экономический и социальный эффект.

Социокультурный подход в управлении персоналом основывается на использовании комплекса воздействующих на персонал ценностей. Ценности могут оказаться объединяющими и разъединяющими, реальными и декларируемыми, прогрессивными и устаревшими, принятыми и отторгаемыми. Поэтому актуальной задачей современного управления в отношении персонала, будет адекватное описание приоритетных рыночных ценностей, формирующих этические экономические отношения между заинтересованными общественными группами организации. Поэтому даже малое, но информационно и ценностно согласованное воздействие на персонал будет развертывать потенциально богатые человеческие ресурсы, скрытые в экономических структурах.

В этом отношении особую роль играют корпоративная, организационная культура и культура менеджмента. Современные ценности, лежащие в основе корпоративной, организационной культуры и культуры менеджмента, формируют совершенно иное отношение персонала ко всем процессам, протекающим внутри и вовне современных социально-экономических систем, позволяют запустить механизм их самоорганизации.

Изменчивая (турбулентная) внешняя среда характеризуется повышенной неустойчивостью, непредсказуемостью, а поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в «спокойной» среде. Правила, согласно которым организации должны действовать, быстро и непредсказуемо меняются. В таких турбулентных окружениях на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости и выживанию.

Турбулентная среда предъявляет именно требования, которым существующие в этой среде предприятия вынуждены подчиняться. Условия «звучат» как требования еще и потому, что если менеджеры компании и персонал, какой сильной она бы ни была, не «уловят» изменения в окружающей среде и вовремя не изменят свою компанию, то через некоторое, довольно небольшое время уже будет поздно что-либо предпринимать и прежние позиции будут проиграны более современным конкурентам.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Позитивная трудовая атмосфера в организации, основанная на достойном поощрении всех хорошо работающих сотрудников, способствует взаимоусилению их потребности в социальных контактах и признании. В случаях отсутствия возможности обеспечить каждому работнику необходимую степень признания, можно оказывать содействие удовлетворению этой потребности за пределами работы или же дать возможность время от времени выполнять какие-либо специальные функции, способные компенсировать нехватку признания. Это позволит снизить негативный эффект от неудовлетворения данной потребности в рабочем окружении. Для выявления персонала с неудовлетворенной потребностью в признании целесообразно регулярно проводить в организации соответствующие опросы, тесты и беседы. Такие беседы должны быть тщательно подготовлены и отличаться искренностью выражения признания. Установлено, что если признание воспринимается как неискреннее, то оно негативно воздействует на мотивацию его адресата.

Для эффективной мотивации специалистов следует использовать детальные описания предъявляемых к их работе требований. Это позволит им четко представить потребности организации, свою роль и функции в их реализации. Сотрудники будут лучше понимать, за какие творческие идеи они получат одобрение руководства, а какие инициативы не найдут у него поддержки. Очертив рамки желательного и нежелательного поведения, сотрудникам нужно предоставить максимальную свободу проявления творческих потребностей, являющихся доминантными в их мотивации.

Отсутствие разногласий в команде, корпоративная культура, базирующаяся на сплочении персонала в команду единомышленников, особенный стиль руководства, помогают преодолевать кризисные ситуации. Система ценностей компании, разделяемая сотрудниками, дает предприятию прочность и позволяет успешно развиваться.

Таким образом, эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления.

В настоящее время вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

Таким образом, социально – экономическими следствиями процесса совершенствования нематериальной мотивации являются:

- труд становится для человека не только средством получения заработка, но самовыражения физических и интеллектуальных способностей. Человек сам по своей инициативе склонен получать знания, накапливать опыт работы, использовать их на производстве;

- у работников предприятия развивается стратегическое мышление по вопросам деятельности предприятия;

- обеспечивается активное участие работников в разработке целей предприятия, мероприятий по их достижению, а также в реализации этих целей и мероприятий;

- происходит процесс гуманизации труда, исключающей подход к персоналу предприятия, как к инструменту, средству достижения производственных и экономических целей предприятия. Правилом работы предприятия становится стремление к тому, чтобы обеспечить работников такими жизненными условиями на предприятии и за его пределами, которые позволили бы полностью высвободить их для творческой и инициативной работы;

- повышается корпоративная культура;

- повышается эффективность функционирования производственного социума;

- как следствие вышеперечисленных пунктов, высокая производительность и качество труда.

**Выводы и предложения**

Формирование и внедрение систем мотивации поведения работников не является одномоментным делом, это достаточно длительный, рассчитанный не на один год, процесс внесения существенных изменений в действующие системы стимулирования, постепенного их изменения. Отсюда целесообразность разработки перспективного плана проведения такой работы. План должен основываться на обстоятельном анализе, потребностей в стимулировании поведения, оценке необходимых средств на внедрение систем. Если окажется, что желательно было бы пойти на широкое применение систем мотивации поведения, то, ориентируясь на возможные объемы средств на эти цели, следует определить приоритеты по преобразованию действующих систем, т.е. с каких участков, каких групп работников целесообразно начинать работу, на какие целесообразно переносить работу дальше и т.д.

Что касается средств, то, очевидно, что это те средства, которые могут быть выделены на увеличение денежных и безденежных доходов работников. Они зависят от многих внутренних и внешних причин, но главным является эффективная работа предприятия и те цели, которые определены по предприятию на текущий и перспективный периоды. Поскольку во внедрении систем заинтересованы работники предприятия, они могут быть вовлечены в поиски и реализацию резервов производства. При этом может быть установлено, что все дополнительные ресурсы, изысканные работниками в связи с намечаемым внедрением систем стимулирования, должны направляться на их внедрение. В перспективном плане должны быть определены основные подразделения предприятия, которые должны отвечать за разработку и внедрение систем стимулирования поведения.

Наряду с перспективным планом по каждой, планируемой к задействованию системе мотивации поведения, должны разрабатываться свои планы или мероприятия. В этих планах должен быть определен весь комплекс мероприятий и работ, который необходим для эффективной разработки и внедрения системы. Необходим дальнейший анализ тех условий, применительно к которым должна быть разработана и внедрена система стимулирования. В этой связи должны быть оценены организационные, технические, социально-экономические и другие условия, в том числе технический уровень оборудования, методы управления и качественный состав работников, занятых на данном участке или участках. Должны быть точно взвешены те средства, которые понадобятся на внедрение системы и источники покрытия этих средств. Источник средств имеет немалое значение. Одно дело за счет издержек производства, другое прибыли, третье не предусмотренных планом резервов экономии.

Цель работы – изучить теоретические основы нематериальной мотивации и рассмотреть применение теории мотивирования сотрудников на практике на примере Бугульминского механического завода открытого акционерного общества «Татнефть» (БМЗ) выполнена.

В работе раскрыта сущность теоретических аспектов нематериальной мотивации, а именно: социально-экономическая сущность понятия нематериальной мотивации, виды нематериальной мотивации, зарубежный опыт нематериальной мотивации персонала.

В работе сделан анализ деятельности Бугульминского механического завода ОАО «Татнефть», в том числе и нематериальной мотивации персонала, который показал, что нематериальноя мотивация присутствует. Однако степень мотивации низка и далека от совершенной. В связи с этим в работе разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию управления нематериальной мотивацией. А именно необходимо:

- развивать личность работника;

- постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника;

- в определенных границах вести мониторинг внерабочей среды с целью выявления степени активности работника в различных обстоятельствах;

- расширить социальный пакет в учетом возможностей предприятия и предоставить выбор подходящих льгот для сотрудника;

- улучшить качество мероприятий по досугу персонала;

- дать возможность воплощать творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда;

- планировать карьерный рост.

В работе дано обоснование социального и экономического эффекта мероприятий, направленных на стимулирование нематериальной мотивации, а именно:

- труд становится для человека не только средством получения заработка, но самовыражения физических и интеллектуальных способностей. Человек сам по своей инициативе склонен получать знания, накапливать опыт работы, использовать их на производстве;

- у работников предприятия развивается стратегическое мышление по вопросам деятельности предприятия;

- обеспечивается активное участие работников в разработке целей предприятия, мероприятий по их достижению, а также в реализации этих целей и мероприятий;

- происходит процесс гуманизации труда, исключающей подход к персоналу предприятия, как к инструменту, средству достижения производственных и экономических целей предприятия. Правилом работы предприятия становится стремление к тому, чтобы обеспечить работников такими жизненными условиями на предприятии и за его пределами, которые позволили бы полностью высвободить их для творческой и инициативной работы;

- повышается корпоративная культура;

- повышается эффективность функционирования производственного социума;

- как следствие вышеперечисленных пунктов, высокая производительность и качество труда.

**Список использованной литературы**

**I. Нормативно-правовые акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. - М.: «Дашков и К», 2002. - 180 с.
2. Бюллетень Госкомтруда СССР. 1985. №11 с дополнениями и изменениями от 30.04.98 г.

**II. Специальная литература**

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования. М., 2002 – с.268
2. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации/ О.Е. Алехина // - Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С.120
3. Алехсеевский, B.C. - Менеджмент и синергетика устойчивого развития. М., 2003. с. 254
4. Андреев, В. В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом. – 1998. – №10, с.179
5. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг.- 2001.- № 1. – с. 174
6. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент. – М.: Экономика, 1997. – с. 243
7. Бурлаков, Г.Р. Мотивационный климат организации//Управление персоналом. – 1998. - с. 356
8. Бурмистров, А. - Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?/ А. Бурмистров// Управление персоналом.- 2002.- № 7. - с. 247
9. Варнеке, Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. М.: МАИК«Наука/Интерпериодика», 1999, 280 с.
10. Волгин, Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 1994. – 274с.
11. Волгин, Н.А. Опыт подготовки и стимулирования труда государственных служащих в Японии / Н.А. Волгин; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. – М.: РАГС, 1998. – 75с.
12. Волгин, Н.А. Бестарифная оплата труда: опыт, анализ, предложения. М., 2001. с.117
13. Волгин, Н.А., Доходы и занятость: мотивационный аспект М., 2004. с. 130
14. Волгин, Н.А., Николаев, С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). М., 2004. 235с.
15. Волгин, Н.А. и др. Стимулирование производительности труда. Брянск, 2005. с.270
16. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала. – М.: ЮРИСТЬ, 1998. с. 208
17. Виханский, О. С., Наумов, А.И. Практикум по курсу “Менеджмент”. – М.: Гордарика, 1998.
18. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: БИНОМ, - 1997. с. 70
19. Вознаграждение работников фирмы // Человек и труд. 2004. №5.с43
20. Гадушаури, Г. В., Литван, Б.Г. Управление современным предприятием. - М.: ЭКМОС, 1998. с. 250
21. Генкин, Б. М., Конакова Г. А., Кочетков В. И. и др. Основы управления персоналом. – М.: Высш. шк., 1997. с.342
22. Гришанина, Н. В., Лопашина, Г. С. и др. Основы менеджмента. – М.: Юрайт, 1999.
23. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия/ Р.Д. Гутгарц// Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №5.
24. Дубина, И. Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики. М: Academia, 2009. с.211
25. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Учебное пособие. М.: «Вильяме», 2000. с.272
26. Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе/ Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов// СОЦИС: Социологические исследования.- 2002.- № 12. – с. 327
27. Десслер, Г. Управление персоналом. М., 1997. с.87
28. Егоржин, А.П. Управление персоналом. М., 2001 с.186
29. Еремин, А.Л. Ноогенез и теория интеллекта. Краснодар: Издательство «Советская Кубань», 2005, с.356
30. Иноземцев, В.Л. За пределами экономического общества: Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. М.: Академия, 1998, с.639
31. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие для вузов/ Е.П. Ильин. - СПб. и др.: Питер, 2000.- 508 с.
32. Комаров, Е.И. Жданкин, Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. Управление персоналом, 2006, № 23 с.401
33. Красовский, Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией. М., 2007. с.314 Маслов, Е.В. - Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова . – ИНФА-М, НГАЭиУ; Новосибирск: 1998. – 312 с.
34. Кибанов, А.Я., Баткаева, Е. Н. и др. Управление персоналом организации. М., 1997
35. М.Г. Илларионов, И.С. Осадчий. Основы управления персоналом: Учебное пособие. Казань: Изд-во Казан. гос. техн. ун-та 2008, 328 с.
36. Основы управления персоналом: Учеб. Для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, , В.И. Кочетков и др.; под ред. Б.М.Генкина. – М.: Высшая школа, 1996 – 383с.
37. Система ГАРАНТ Платформа F1 ЭКСПЕРТ Режим экономии и сотрудники (С. Прусская, "Консультант", N 9, май 2006
38. Система ГАРАНТ Платформа F1 ЭКСПЕРТ Нематериальная мотивация персонала (А.И. Сувернева, "Отдел кадров",N 1, июль 2008 г.)
39. Система ГАРАНТ Платформа F1 ЭКСПЕРТ Нематериальная мотивация ИТ-Персонала (А.В. Хахалин, "Управление персоналом", N 6, март 2005 г.)
40. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп.. – М.:Юнити, 2002. – 560 с.
41. Управление персоналом: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – ИНФА-М, 1997 – 512с.
42. Полянина, А. – Мотивация свободным временем. «Управление персоналом» – научно – практический и теоретический журнал, №2(180)/2008 с.41
43. Комарова, Е. - Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника ХХI века. «Управление персоналом» – научно – практический и теоретический журнал, №8(186) 2008 с.57
44. Холодков, А.В. – Особенности мотивации персонала крупных промышленных предприятий «Управление персоналом» – научно – практический и теоретический журнал, 12(188)/2008 с.42
45. Нефедова, К. - Мотивационный подход к оценке карьеры «Управление персоналом» – научно – практический и теоретический журнал, №6(184) 2008 с.33
46. Цветаев, В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2002 – 563 с.

**III. Текущий архив**

1. Положение «О Бугульминском Механическом заводе ОАО «Татнефть» от 27.08.97 с изменениями и дополнениями от 12.10.01

**IV. Источники удаленного доступа**

1. http://www.econweb.ru
2. http://www.regul-consult.ru
3. http://www.hr-journal.ru

**Приложение 1**

**Типы мотивации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Типы мотивации** | |
| Материальные | Нематериальные |
| 1. Заработная плата, соответствующая рыночной.   1. 2. Персонализация компенсации. 2. 3. Премирование по результатам работы подразделения и организации в целом. 3. 4. Вознаграждение за выслугу лет. 4. 5. Доплата за интеллект. 5. 6. Дополнительные отпуска. 6. 7. Доплата на питание. 7. 8. Обеспечение спецодеждой. 8. 9. Ссуды на приобретение жилья.   10. Доплата на лечение работников или ветеранов.  11. Новогодние подарки и подарки к юбилеям.  12.Доплата в связи с уходом на пенсию или инвалидности .  13. Доплаты пенсионерам к пенсиям, за коммунальные услуги и т.д.  14. Оплата ритуальных услуг.  15. Льготы стипендиатам: плата к стипендиям, оплата проезда. | 1. 1. Справедливая система оплаты труда. 2. 2. Возможности использовать свой интеллектуальный потенциал. 3. 3.Возможности профессионального обучения и повышения квалификации. 4. 4. Перспективы карьерного роста. Система формирования резерва кадров. 5. 5. Социальная защищенность работников. Профсоюзный комитет, коллективный договор. Социальная инфраструктура: стадион, детский оздоровительный лагерь, база отдыха, социальная помощь пенсионерам. 6. 6. Создание безопасных и комфортных условий труда. Перспективная программа модернизации оборудования. 7. 7.Моральное вознаграждение: звания "Лучший по профессии", "Заслуженный ветеран" и т.д. 8. 8. Благоприятный психологический климат в коллективе . Система адаптации.   9. Система обратной связи и транслирование ценностей корпоративной культуры. Регулярные встречи рядовых работников с руководством. Газета. |

\*Источник: Система ГАРАНТ Платформа F1 ЭКСПЕРТ Нематериальная мотивация персонала (А.И. Сувернева, "Отдел кадров",N 1, июль 2008 г.)

### Приложение 3

### Анкета

### Занимаете ли Вы управляющую должность:

### 1) да 2) нет

### Ваш возраст:

### 1) 21-30 2) 31-45 3) старше 45

### Пол:

1) мужской 2) женский

### Выберете те факторы мотивации, которые наиболее важны для Вас:

### 1) Бесплатные обеды

### 2) Оплачиваемые транспортные расходы

### 3) Удобный график работы

### 4) Достойная заработная плата

### 5) Премия за выслугу лет

### 6) Премия от прибыли компании в конце года

### 7) Благоприятная атмосфера в коллективе

8) Наличие медицинской страховки

### 9) Скидки на приобретение продукции компании

### 10) Хорошая организация рабочего места

### 11) Абонементы в спортивные учреждения

### 12) Возможность карьерного роста

### 13) Обучение или повышение квалификации за счет компании

### 14) Оплата мобильного телефона

### 15) Корпоративные мероприятия

### 16) Ежегодные бесплатные поездки в дома отдыха

17) Наличие комнаты отдыха

### 18) Возможность получить кредит на личные нужды

**Принимаете ли Вы участие в культурных мероприятиях, организованных заводом:**

1) да, во всех 3) да, но только во внутренних

### 2) да, но только в выездных 4) нет

**Приняли ли Вы участие в культурных мероприятиях при лучшей их организации:**

1) да, во всех 3) да, но только во внутренних

### 2) да, но только в выездных 4) нет

### Есть ли у Вас предложения по улучшению эффективности труда:

1) да 2) нет

**Предлагали ли Вы инициативы руководству:**

1) да 3) нет, не решаюсь

2) да, но мне отказали 4) нет

### Приходится ли Вам трудиться во внерабочее время:

1) да, я часто остаюсь после рабочего времени для выполнения своих обязанностей

### 2) мне часто приходится трудиться в выходной день

2) нет

**Желаете ли Вы нововведений в области мотивации:**

### 1) да 2) меня устраивают условия на данный момент 3) затрудняюсь ответить

### Приложение 4

### Необходимые факторы мотивации для сотрудников БМЗ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ранг** | **Факторы мотивации** | **Количество сотрудников(%)** |
| 1 | Бесплатные обеды | 93 |
| 2 | Оплачиваемые транспортные расходы | 91 |
| 3 | Удобный график работы | 88 |
| 4 | Достойная заработная плата | 83 |
| 5 | Премия за выслугу лет | 80 |
| 6 | Премия от прибыли компании в конце года | 79 |
| 7 | Благоприятная атмосфера в коллективе | 78 |
| 8 | Наличие медицинской страховки | 77 |
| 9 | Скидки на приобретение продукции компании | 11 |
| 10 | Хорошая организация рабочего места | 74 |
| 11 | Абонементы в спортивные учреждения | 62 |
| 12 | Возможность карьерного роста | 62 |
| 13 | Обучение или повышение квалификации за счет компании | 56 |
| 14 | Оплата мобильного телефона | 49 |
| 15 | Корпоративные мероприятия | 48 |
| 16 | Ежегодные бесплатные поездки в дома отдыха | 43 |
| 17 | Наличие комнаты отдыха | 31 |
| 18 | Возможность получить кредит на личные нужды | 9 |

\*Источник: собственные наблюдения на основе опроса сотрудников БМЗ