**Содержание**

Введение

1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовых ресурсов персонала предприятия

1.1 Сущность мотивации и стимулирования труда персонала

1.2 Роль мотивации и стимулирования в регулировании трудовых отношений

1.3 Сравнительный анализ основных теорий мотивации

2. Оценка системы мотивации и стимулирования персонала на заводе Бутилкаучука ОАО «Нижнекасмкнефтехим»

2.1 Характеристика деятельности завода Бутилкаучука как структурного подразделения ОАО «Нефтекамскнефтехим»

2.2 Анализ использования трудовых ресурсов предприятия

2.3 Оценка системы мотивации и стимулирования работников на предприятии

3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала на заводе «Бутилкаучука» ОАО «Нефтекамскнефтехим»

3.1 Опыт мотивации персонала в отечественных и зарубежных организациях

3.2 Факторы, влияющие на мотивацию работников завода Бутилкаучук ОАО «Нефтекамскнефтехим»

3.3 Совершенствование системы мотивации персонала на заводе Бутилкаучука

Заключение

Список использованных источников и литературы

**Введение**

Факторы и отдельные элементы мотивации использовались задолго до появления понятия «мотивация» и еще в древности знали, что людей можно побудить к деятельности либо поощряя их, либо наказывая. Наказания являются действенной мерой, но должны использоваться только в исключительных случаях, а мотивировать необходимо всех работников и всегда, если предприятие стремится повысить эффективность своей деятельности и соответственно получить большую прибыль.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Даже если человек должен выполнить рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, принуждение к труду не может дать высокого положительного результата.

Человек, имея определенные желания и настроение, исходя из конкретной системы ценностей, следуя установленным нормам и правилам поведения, «очеловечивает» работу, придает ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого не следует, что им невозможно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя конкретную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, построить управление человеком таким образом, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная, какие мотивы лежат в основе деятельности человека, можно разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, они могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей [3, с. 71].

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбрать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживания фирмы в конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих других людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей коллектива на благо процветания фирмы и общества в целом.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация – это основания, средства, источники и стимулы развития людей. Она является камнем преткновения для многих менеджеров. Необходимость мотивации обусловлена тем, что менеджерам приходится работать с людьми и среди людей и им важно знать причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы иметь возможность направлять их действия в русло, желательное для организации.

Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать. Речь идет о мотивации, как о процессе, происходящем в самом человеке, направляющем его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом. Распознавание механизма мотивации необходимо для решения многих практических вопросов. В первую очередь, такие проблемы интересуют менеджеров, которым важно знать мотивы поведения людей их группы с тем, чтобы активно применять свои знания в повседневной работе для повышения эффективности труда коллектива.

Мотивация – это одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации.

Функция мотивациизаключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Таким образом, выбранная тема дипломного исследования является актуальной.

Целью выпускной квалификационной работы: на основе оценки системы мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предложить мероприятия по повышению эффективности управления системой мотивации на примере завода Бутилкаучука ОАО «Нефтекамскнефтехим».

Исходя из цели, можно выделить следующие задачи:

* изучить теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала;
* определить роль мотивации и стимулирования в регулировании трудовых отношений;
* рассмотреть сравнительный анализ основных теорий мотивации;
* дать общую характеристику деятельности завода Бутилкаучука как структурного подразделения ОАО «Нефтекамскнефтехим»;
* провести анализ использования трудовых ресурсов завода Бутилкаучука ОАО «Нефтекамскнефтехим»;
* дать оценку системы мотивации и стимулирования работников завода Бутилкаучука ОАО «Нефтекамскнефтехим»;
* обобщить опыт мотивации персонала в отечественных и зарубежных организациях;
* рассмотреть факторы, влияющие на мотивацию работников завода Бутилкаучука ОАО «Нефтекамскнефтехим»;
* предложить совершенствование системы мотивации персонала на заводе Бутилкаучука ОАО «Нефтекамскнефтехим».

Предметом исследования является проблемы системы мотивации и стимулирования персонала.

Объектом исследования является завод Бутилкаучук ОАО «Нефтекамскнефтехим».

Методологической и теоретической базой выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов, такие как Журавлев П., Кибанов А., Райгородский Д., Пласкова Н., Майкл Армстронг, Тина Стивенс, Джордж Милкович, Джерри Ньюман. В работе использован большой объем периодических изданий – это журналы «Управление персоналом», «Нормирование и оплата труда в промышленности», «Менеджмент в России и за рубежом», «Экономист», а также материалы, и документы ОАО «Нефтекамскнефтехим» и завода Бутилкаучука.

Выпускная квалификационная работа включает введение, три главы, выводы и предложения, список использованной литературы.

В первой главе дипломной работы раскрывается сущность мотивации и стимулирования труда персонала. Определяется роль мотивации и стимулирования в регулировании трудовых отношений. Исследуются сравнительный анализ основных теорий мотивации.

Во второй главе дается общая характеристика деятельности завода Бутилкаучука как структурного подразделения ОАО «Нефтекамскнефтехим». Анализируется использование трудовых ресурсов на заводе Бутилкаучук предприятия ОАО «Нефтекамскнефтехим». Оценивается система мотивации и стимулирования работников на заводе Бутилкаучук ОАО «Нефтекамскнефтехим».

Третья глава посвящена обобщению опыта мотивации персонала в отечественных и зарубежных организациях. Рассматривается факторы, влияющие на мотивацию работников завода Бутилкаучука ОАО «Нефтекамскнефтехим». В ней также разрабатываются авторские рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала на заводе Бутилкаучук ОАО «Нефтекамскнефтехим».

**1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовых ресурсов**

* 1. **Сущность мотивации и стимулирования персонала**

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости [31, с. 215].

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это, отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.

Настойчиво продолжать и развивать начатое дело - важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели очень хорошие результаты деятельности вначале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может иметь хорошие квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивации таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность.

Направленность,как характеристика деятельности человека, указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может и потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей [6, с. 72].

При мотивации работников необходимо помнить о нескольких важных моментах:

* мотивация носит сугубо индивидуальный характер, трудно найти людей, которые вели бы себя совершенно одинаково;
* ни один человек не является полностью предсказуемым;
* процесс возникновения и исчезновения потребностей очень изменчив;
* потребности трудно выделить, обозначить в ясном виде.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. В узком смысле слова «мотивированная деятельность» - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Обращение к изучению поведения людей в организации обусловлено тем, что не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится личностно значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним устремлениям. Только в этом случае возникает заинтересованность работника в своей деятельности, психологическая предрасположенность по отношению к выполнению ролевых требований и, как следствие этого, побуждение к качественному выполнению работы. Стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора определенной (наиболее привлекательной) формы поведения, но и ее соответствие структуре личности работника. Вместе с внешней стимуляцией эта внутренняя структура (в случае ее активизации) формирует непосредственный мотив действий.

В понятие мотива труда входят: потребность, которую может удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если:

* в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
* для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;
* трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия, стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые необязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально- бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда [35, c. 147].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда являются их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других». Плановая экономика в условиях командно-административной системы приводила к рассогласованию этих мотивов, так как в ней работник отдавал обществу существенно больше, чем получал за свой труд. Реакцией на это было снижение качества труда, ухудшение потребительских свойств производимой продукции.

Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремлении приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Большое влияние на снижение мотивационного потенциала оказывает эффект «профессионального выгорания» – набор негативных психологических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, которые связаны с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. «Профессиональное выгорание» наступает при условии, если работник: оценивает свою работу как незначительную; не удовлетворен профессиональным ростом; испытывает недостаток самостоятельности; испытывает ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований; испытывает перегрузку или недогрузку и т.п.

Следствием падения значимости мотивов труда «для других» становится депрофессионализация работников. Забота о повышении профессиональной квалификации перестает быть актуальной, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личностного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей [13, c. 236].

Мотивы труда различаются:

* по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
* по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;
* по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы. Пример комплексной системы мотивации персонала приведен в Приложение А.

Очевидно, чем больше число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, тем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути, тождественны.

Особенность стимулирования в организации заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства организации), целям тех, кто создавал эту ситуацию.

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Подводя итог, можно сказать, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком свой работы, своих производственных обязанностей. Однако не всегда результат зависит от мотивации, здесь еще играют важную роль квалификация работника и его способности. Менеджер должен уметь решать эту управленческую проблему: кого и как мотивировать и поощрять. Руководство фирм и предприятий может использовать весь широкий спектр современной системы мотивации труда. К ним относятся продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника, поднятие морального духа сотрудников, создание комфортного климата в коллективе. Материальные и моральные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга, делая труд приятным и высокопроизводительным.

**1.2 Роль мотивации и стимулирования в регулировании трудовых отношений**

Управлять человеком – это значит управлять мотивами его поведения, т.е. воздействие на мотивы, признается наиболее результативным в сравнении с прямым (административным) воздействием. Но одновременно это и более сложный путь воздействия, поскольку требует выбора стимулов, не только точно соответствующих тем целям, которые стоят перед организацией, но и мотивам поведения работников.

Важнейшую роль в повышении эффективности трудовой деятельности играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечения систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива [20, с. 39].

Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. В целом трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала.

Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать, и использовать в процессе трудовой деятельности. Очевидно, что, хотя связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, уже доказано, что именно мотивация является основным источником результативной трудовой деятельности личности.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием "мотивация" термин "вознаграждение" приобретает более широкий смысл, чем просто "деньги или удовольствия", с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя. Но понимание ценности у каждого из людей специфично, а, следовательно, различаются оценки вознаграждения и его относительной ценности [39, c. 37].

Главной целью мотивации персонала является обеспечение организации образованными, высоко профессиональными сотрудниками, преданными интересам компании. Это формирует устойчивую мораль и ведет к высокой эффективности труда, что наиболее наглядно проявляется в отношении к использованию отпусков, сверхурочным работам, участию в различных мероприятиях по улучшению деятельности предприятия [11, c. 412].

В современных условиях на работника все в большей степени переносится ответственность за достижение высоких результатов и соблюдение требуемых стандартов в работе. Однако это не исключает необходимости мотивации, более того изменения в характере и содержании труда вносят инновационные моменты в трудовую мотивацию персонала. Функция управления мотивацией одновременно находится в компетенции менеджмента всех уровней и направлении деятельности. Однако до сих пор во многих российских организациях выбор инструментов мотивации основывается на интуиции менеджера, который опирается в своих кадровых решениях на опыт работы, контакты с людьми, информацию о подчиненных. Однако сведения о действительных мотивах, побуждающих каждого конкретного человека к труду с тем или иным уровнем производительности и эффективности, не всегда объективные. Поэтому общей целью мотивации персонала следует считать управление ею, оценку и контроль соответствующих управленческих решений с точки зрения достижения бизнес – целей организации [39, с. 39].

Стимулирование труда является частью процесса мотивации работников, значение которой для российских предприятий и организаций в настоящее время очень велико.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция заключается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различные уровни доходов, которые в значительной степени зависят от того, как стимулы воздействуют на различных людей.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиций и исторического опыта [43, с. 55].

Можно выделить некоторые виды стимулов обеспечения эффективной трудовой деятельности:

а) материальные:

1) денежные (зарплата, премии);

2) неденежные (путевки, бесплатное лечение, пр.).

б) нематериальные:

1) социальные (престижность труда, пр.);

2) моральные (уважение, награды, пр.);

3) творческие (самореализация, пр.).

Исследователями данных вопросов на основе обобщения опыта практической деятельности определен ряд требований к организации стимулирования труда.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций.

Мотивирование тогда приносит результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж, неординарное обозначение должности - все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям, вплоть до увольнения.

Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

Однако поощрения руководителя должны, в конце концов, воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы.

Типовыми являются следующие стимулы (далее они будут рассмотрены более подробно): повышение в должности, расширение полномочий, увеличение власти, предоставление доли экономического эффекта, признание, лучшее место за столом на совещании, устная благодарность руководителя в присутствии коллег, возможность прямого общения с высшим руководителем, материальная премия с указанием "за что", страхование жизни и здоровья, оплата медицинских услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, ссуды с пониженной ставкой на обучение, приобретение жилья, оплата расходов на ремонт личного автомобиля и бензин и прочие [40, c. 40].

Таким образом, взаимосвязь трудовой мотивации, стимулирования труда и удовлетворенности трудом играет исключительную роль в привлечении, мотивировании и сохранении на предприятии рабочей силы. Эффективная система оплаты и стимулирования труда повышает производительность работников, направляет их деятельность в интересах предприятия, что повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

**1.3 Сравнительный анализ основных теорий мотивации**

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Девида Мак Клелланда и Фредерика Герцберга.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости, теория Портера- Лоулера, теория Дугласа Макгрегора.

Теория А. Маслоу. Согласно теории А. Маслоу поведение личности обычно направляется потребностью, наиболее сильной в данный момент. Это заставляет людей действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Иерархия потребностей по Маслоу строится следующим образом:

* физиологические потребности, которые являются необходимыми для выживания, включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
* социальные потребности – это необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;
* потребности в уважении – это потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признания;
* потребности самовыражения заключаются в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Первые две группы потребностей первичны, а следующие три – вторичные. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения. Согласно теории А. Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные, показано на рисунке 1.

 Потребности:

 5 в самовыражении

 4 в уважении

 3 в общении с людьми

 2 в безопасности

 и социальной

 защищенности

 1физиологические

Рисунок 1– Пирамида потребностей А. Маслоу

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что наиболее приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников [40, с. 137].

Теория потребностей Мак - Клеланда делает основной акцент на потребности высших уровней. Д. Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребности власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. При наивысшей потребности власти в чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами [17, с. 142].

Двухфакторная теория Ф. Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять «гигиенические факторы» и «мотивацию». Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает факторы, вызывающие удовлетворенность работой, она показана в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

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

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными.

Чтобы использовать эту теорию эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают.

Оценивая модель Ф. Ф.Герцберга, следует отметить, что она проводит различия между необходимыми, но недостаточными для мотивации сотрудников гигиеническими факторами и мотивирующими факторами, которые непосредственно влияют на уровень интенсивности усилий работников. Двухфакторная модель позволила расширить «арсенал» менеджмента, продемонстрировала потенциал внутренних поощрений, возникающих из процесса труда как такового.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется ожиданием того, что:

* руководитель при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
* при определенных условиях сотруднику будет выдано вознаграждение;
* руководитель допускает, что при определенном улучшении качества работы сотруднику будет выдано определенное вознаграждение;
* размер вознаграждения сопоставим с суммой, которая необходима сотруднику для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника [8, с. 48].

Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения, сравнивая с поощрениями других сотрудников.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Теория мотивации Дугласа Макгрегора. Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

* задания, которые получает подчиненный;
* качество выполнения задания;
* время получения задания;
* ожидаемое время выполнения задачи;
* средства, имеющиеся для выполнения задачи;
* коллектив, в котором работает подчиненный;
* инструкции, полученные подчиненным;
* убеждение подчиненного в посильности задачи;
* убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
* уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления. Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем [30, с. 187].

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название «Теория Z» и «Теория A», чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках.

У. Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

Изучая теории мотивации можно сделать следующие выводы:

* необходимым и важнейшим условием эффективной работы сотрудника в организации является его мотивация. Мотивация реализуется через систему потребностей;
* необходимость учета тех или иных потребностей зафиксирована в содержательных и процессуальных теориях, представителями которых являются А. Маслоу, Д. Мак Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Л.Портер, Э. Лоулер и другие;
* обобщенная теория мотивации должна быть построена с учетом реализации потребностей на уровне регулирования (первичные потребности), адаптации (более высокие потребности), самоорганизации.

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивации. Каждая из изложенных теорий имеет определенное принципиальное отличие.

Как видно, каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации [30, с. 433].

Рассмотрев теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовых ресурсов персонала предприятия, далее перейдем к оценке системы мотивации и стимулирования трудовых ресурсов на заводе Бутилкаучук ОАО «Нефтекамскнефтехим».

**2. Оценка системы мотивации и стимулирования персонала на заводе «Бутилкаучука»**

**2.1 Характеристика деятельности завода «Бутилкаучука» как структурного подразделения ОАО «Нефтекамскнефтехим»**

ОАО «Нефтекамскнефтехим» (НКНХ) - динамично развивающиеся, высокотехнологичное нефтехимическое предприятие, входит в группу «ТАИФ».

ОАО «НКНХ» является крупнейшим производителем и экспортером нефтехимической продукции в Российской Федерации. В 2009 году на экспорт пришлось 51% отгруженной продукции (в денежном выражен).

ОАО «НКНХ» учреждено в соответствии с Законом Республики Татарстан «О преобразовании государственной и коммунальной собственности в РТ (о разгосударствлении и приватизации)» и Планом приватизации ОАО «НКНХ», утвержденным постановлением Госкомитета РТ по управлению госимуществом от 18.08.1993 года.

В 2009 году выпущено товарной продукции на сумму 57,3 млрд. руб., что ниже уровня прошлого года на 12,8 млрд. руб. В сопоставимых ценах рост выпуска товарной продукции к уровню 2008 года составил 100,6%. реализовано продукции и услуг на сумму 60,3 млрд. руб.

Сегодня ОАО «НКНХ» одна из крупнейших нефтехимических компаний Европы. Производственный комплекс компании включает в себя: 10 заводов основного производства, 10 базовых управлений, 7 центров (в том числе научно-технический и проектно-конструкторский), а также вспомогательные цеха и управления [5, с. 17].

В ассортименте выпускаемой продукции – более ста наименований. Основу товарной номенклатуры составляют:

* синтетические каучуки общего и специального назначения;
* пластики: полистирол, полипропилен и полиэтилен;
* мономеры, являющиеся исходным сырьем для производства каучуков и пластиков;
* другая нефтехимическая продукция (окись этилена, окись пропилена, альфа-олефины, поверхностно-активные вещества и т.п.).

Основные виды деятельности ОАО «НКНХ» (далее Общество):

* производство нефтехимической и химической продукции, товаров народного потребления, отдельных видов энергоносителей и другой продукции;
* эксплуатация производств, технологической линий (участков, стадий), комплексных установок;
* эксплуатация отдельных, не входящих в состав технологических производств, технологических объектов (технологические установки, склады, хранилища, газгольдеры, очистные сооружения, установки утилизации и обезвреживания отходов);
* эксплуатация всех видов электрооборудования;
* обучение персонала и подготовка кадров для Общества;
* пусконаладочные работы по технологическим системам;
* монтажные и строительно-монтажные работы по сооружению и реконструкции производств, цехов, участков, отдельных установок и крупных технологических объектов;
* ремонт химико-технологических систем и изготовление оборудования для ремонтно-эксплуатационных нужд.

Благодаря реализуемой программе стратегического развития, направленной на пуск новых производств, расширение действующих мощностей и марочного ассортимента, ОАО «НКНХ» постоянно наращивает объемы поставок как на внутренний, так и на зарубежный рынки. Объемы реализации продукции предприятия на экспорт неуклонно растут на протяжении нескольких лет.

К сожалению, экономический кризис внес свои коррективы в позитивную динамику экспортных продаж последних лет. Глобальный кризис международной банковской системы очень быстро перешел в реальный сектор экономики. В конце 2008 года многие крупнейшие производители в нефтехимической и сопредельной с ней отраслях были вынуждены, как минимум, сильно уменьшить объемы производства, а в худшем случае полностью остановить свои производства. Цены на мировом рынке упали до исторического низкого уровня за последние 4-5 лет. К примеру, на каучук цены упали до уровня 2005 года, на этилен, пропилен, бутадиен, полиэтилен и полипропилен – до уровня 2004 года, на стирол и полистирол – до уровня 2003 года, на МЭГ – до уровня 2002 года.

Из–за общего спада мирового спроса на многие виды нефтехимической продукции экспортные продажи ОАО «НКНХ» в 2009 году сократились на 35% (в долларовом эквиваленте) по отношению к 2008 году. Среднегодовой темп прироста реализации на экспорт за последние 5 лет составил 8,7% , в то время как в 2008 году этот показатель составлял 27%.

Таким образом, по сумме экспортной реализации ОАО «НКНХ» удалось выйти на уровень 2006 года. Это хороший результат, учитывая то, что спрос и мировые цены на продукцию упали в конце 2008 года и в начале 2009 года до исторически низких отметок за последние 5 лет, т.е. до уровня 2004 года. В 2009 году предприятие экспортировало свою продукцию в 59 стран земного шара [5, с. 20].

Широко известно во всем мире производство бутилового каучука, находящегося в составе ОАО «НКНХ». Бутиловый каучук используется в основном в производстве автокамер. В РФ выпуск этого каучука осуществляется только в Нефтекамске и Тольятти. При этом ОАО «НКНХ» на протяжении многих лет удерживает в России лидирующие позиции в его производстве и реализации.

За рубежом основной спрос на бутиловый каучук сосредоточен на азиатском рынке. Благодаря высокому и стабильному качеству, активной маркетинговой политике ОАО «НКНХ» удалось существенно укрепить свои позиции на внешнем рынке.

В 2009 году ОАО «НКНХ» экспортировало 93% выпущенного бутилового каучука. Объем экспорта вырос на 2% по сравнению с 2008 годом. Приблизительно 28% экспорта было отгружено в адрес крупных мировых шинных компаний.

В 2004 году с пуском производства галобутиловых каучуков (ГБК) ОАО «НКНХ» стало третьим производителем и поставщиком ГБК. В мире примерно 90% ГБК используются в производстве герметизирующего слоя в бескамерных автошинах. При увеличивающемся ежегодно производстве бескамерных шин, спрос на ГБК неуклонно растет, в среднем на 6% в год. Главным потребителем Нефтекамских ГБК является крупные зарубежные производители шин, в адрес которых в 2009 году было отгружено 43% от всего объема экспорта [3, с. 25].

В 2009 году акционерное общество экспортировало 96% от выпущенной ГБК. Объем экспорта вырос на 44% в сравнении с 2008 годом.

Структура завода Бутилкаучука (БК) ОАО «НКНХ» на 01.01.2010г. показана в таблице 2.

Таблица 2 – Структура завода БК

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Код цеха | Полное наименование цеха | Штатная численность |
| всего | ИТР | рабочие |
| 1301 | Цех КИП и А | 104 | 28 | 76 |
| 1302 | Энергоцех | 107 | 19 | 88 |
| 1303 | Ремонтно-механический цех | 139 | 16 | 123 |
| 1306 | Цех выделения изобутилена | 101 | 19 | 82 |
| 1307 | Цех полимеризации, дегазации,ректификации возвратныхпродуктов | 152 | 21 | 131 |
| 1308 | Цех выделения и осушкибутилового каучука | 207 | 18 | 189 |
| 1309 | Цех компримирования, осушкии очистки возвратных продуктов | 51 | 11 | 40 |
| 1311 | Цех реагентов и ЛВЖ | 102 | 17 | 85 |
| 1317 | Цех галогенирования бутиловогокаучука | 67 | 12 | 55 |
| 1318 | Цех приемки, упаковки и компле-ктации партий каучука | 110 | 11 | 99 |
| 1341 | Заводоуправление | 78 | 51 | 27 |

Современное производственное предприятие представляет собой сложный комплекс, динамизм и слаженность работы которого обеспечивается механизмом управления, устанавливающим внутренние связи и учитывающим деятельность всех звеньев и работников предприятия – от рабочего до директора завода. Организационная структура завода БК представлена в приложении Б.

Вопросами мотивации персонала завода БК занимается отдел труда и заработной платы, к основным функциям которого относятся:

* совместно с руководством завода и ООТиЗ ОАО «НКНХ» организационную структуру управления и штатного расписания завода. Осуществление контроля за соблюдением штатной дисциплины, правильностью тарификации работ, установлением разрядов рабочим в соответствии с ЕТКС и наименованием профессий согласно общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих, и тарифных разрядов;
* определение численности работников по функциям управления и структурным подразделения завода;
* разработка и утверждение положений по оплате труда и материальному стимулированию работников подразделения;
* обеспечение соблюдение режимов труда и отдыха, трудового законодательства, правил внутреннего трудового распорядка в части организации труда и заработной платы, постановлений, распоряжений и других нормативных актов по вопросам организации труда, заработной платы и управлению производством;
* участие в рассмотрении проектов расширения и реконструкции завода (управления) по вопросам обеспечения организации труда и заработной платы;
* организация контроля за соблюдением на заводе (управлении) трудового законодательства, постановлений, распоряжений по вопросам организации труда и заработной платы;
* обеспечение ведения учета показателей по труду и составления установленной отчетности;
* оформление материалов на премирование работников подразделения за выполнение показателей по производственной деятельности и по дополнительным видам премирования, расчет размера премии по подразделениям завода (управления);
* осуществление контроля за расходованием фондов оплаты труда и премирования, доведенных до подразделения лимитов, правильностью применения тарифных ставок и расценок, установлением доплат и надбавок [14].

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности ОАО «НКНХ» [5, с. 34]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| Выпуск товарной продукции | млн.р. | 55192,1 | 70092,8 | 57291,6 |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | млн.р. | 58726,1 | 70978,0 | 60262,1 |
| в том числе экспорт | млн.р. | 28633,1 | 37102,4 | 30876,6 |
| Прибыль от продажи | млн.р. | 7029,1 | 7495,6 | 2893,1 |
| Затраты на 1 руб. реализованной продукции | коп. | 87,92 | 89,42 | 95,19 |
| Прибыль от налогообложения | млн.р. | 5616,5 | 2756,7 | 699,0 |
| Расходы на содержание объектов соц. сферы | млн.р. | 748,7 | 541,2 | 579,8 |
| Численность ППП | чел. | 18955 | 17989 | 16807 |
| Среднемесячная зарплата | руб. | 20290 | 23126 | 22529 |

Анализируя данные таблицы 3 видно, что в 2009 году выпущено товарной продукции на сумму 57,3 млрд. руб., что ниже уровня прошлого года на 12,8 млрд. руб. В сопоставимых ценах рост выпуска продукции уровню 2008 года составил 100,6%. В 2009 году реализовано продукции и услуг на сумму 60,3 млрд. руб., что по сравнению с 2008 годом ниже на 10716 млрд. руб. Несмотря на обвал рынка нефтехимической продукции, вызванный рецессией в мировой экономике, ОАО «НКНХ» удалось сохранить лидирующие позиции в нефтехимической отрасли Российской Федерации. Объемы производства по итогам года остались на докризисном уровне. Этот факт явился следствием реализации программы антикризисных мероприятий, активной работы с основными потребителями, а также постоянным усилиям по улучшению качества выпускаемой продукции [5, c. 34].

Таблица 4 – Основные технико–экономические показателей деятельности завода БК ОАО «НКНХ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | 2007г. | 2008г. | 2009г. | Отклонение (+,-) 2009-2008 гг. | Темп роста, % |
| Выручка от реализации | млн.руб. | 10544,2 | 13491,7 | 10897,3 | -2594 | 80,8 |
| Себестоимость реализованной продукции | млн.руб. | 7132,7 | 6089,3 | 7240,4 | 1151 | 118,9 |
| Численность всего | чел. | 1261 | 1233 | 1182 | -51 | 96 |
| Наименование | Ед. изм. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Отклонение (+,-) 2009-2008 гг. | Темп роста, % |
| Среднемесячная зарплата всего | руб. | 21251 | 24955 | 26398 | 1427 | 106 |
| Производство продукции (каучука) | т | 107156 | 118882 | 135841 | 16959 | 114 |
| Выработка на 1 работника в натуральном выражении (каучуки) | т | 84,99 | 96,4 | 114,3 | 17,9 | 119 |

Из приведенных данных видно, что темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы (119>106), что свидетельствует о правильной системе стимулирования и мотивации персонала предприятия, так как в российской экономике темпы инфляции высоки, следовательно, темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста заработной платы.

Таким образом, можно сделать следующий вывод – завод БК является промышленным предприятием динамично развивающимся – ежегодно увеличивается производство каучуков, растет производительность труда работников завода, предприятие рентабельно.

**2.2 Анализ использования трудовых ресурсов на заводе БК ОАО «НКНХ»**

Важнейшую роль в повышении эффективности трудовой деятельности играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечения систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива.

В условиях постоянно меняющейся социально – экономической ситуации важное значение для ОАО «НКНХ» приобретает грамотное и эффективное управление персоналом. Политика управления персоналом основана на принципе партнерских взаимоотношений человека и организации, направлена на формирование интегрированной корпоративной среды, способствующей динамичному развитию компании. Персонал ОАО «НКНХ» - основной элемент успеха в достижении целей Общества.

Корпоративная социальная ответственность в управлении персоналом ОАО «НКНХ» закреплена документально в «Кадровой политике ОАО «НКНХ» на период с 2006 по 2010 годы» и опирается на принципы:

* гуманизма (признанию человека высшей социальной ценностью);
* справедливости (поощрение за хорошую работу и наказание за провинность);
* соблюдение трудового законодательства;
* патриотизма (уважение к потенциалу ОАО «НКНХ»);
* научности (ориентация на научно-обоснованные нормы) [12].

На ОАО «НКНХ» на 31.12.2009 г. трудятся 17636 работников более 300 профессий (мужчин – 10620 человек, женщин 7016 человек). Из общего количества работников ОАО «НКНХ» заняты по трудовому договору на неопределенный срок, то есть на постоянной основе 17261 человек (97,9%), численность занятых по срочному трудовому договору, то есть на определенный срок, составляет 375 человек (2,1%) [5, с. 94].

Стабильная и эффективная работа производств ОАО «НКНХ» обусловлена планомерной и целенаправленной работой в области кадровой политики. Кадровая политика ОАО «НКНХ» направлена на достижение стратегической цели предприятия – получение стабильной прибыли за счет производства конкурентоспособной продукции и выполнения услуг, удовлетворяющих требованиям внешних и внутренних потребителей. Кадровый состав ОАО «НКНХ» предоставлен в Приложении В.

Принципиальный и творческий подход к вопросам подготовки кадров привели к качественному улучшению состава персонала ОАО «НКНХ». Таким образом, из данных таблицы можно сделать вывод, что структура персонала по отдельным категориям ежегодно снижалась, причиной этого являются два фактора: выделение ряда структурных подразделений в дочерние предприятия и оптимизация численности персонала. В целом можно сделать вывод, что ОАО «НКНХ» укомплектовано кадрами и происходящие изменения в составе и структуре персонала носят позитивный характер. Структура персонала по уровню образования предоставлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала за 2009 год ОАО «НКНХ» по уровню образования [5, с. 95]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Всего | Ученая степень | Образование |
| доктор наук | кандидатнаук | высшее | среднеепрофес. | начал.профес. | среднееобщее | неполное среднее |
| Руководители | 2213 | 3 | 26 | 1688 | 448 | 47 | 29 | 1 |
| Специалисты | 2558 | 0 | 8 | 2078 | 410 | 28 | 41 | 1 |
| Служащие | 274 | 0 | 0 | 101 | 69 | 53 | 49 | 2 |
| Рабочие | 12591 | 0 | 0 | 1107 | 3003 | 5749 | 2494 | 238 |
| Все категории | 17636 | 3 | 34 | 4974 | 3930 | 5877 | 2613 | 242 |

Более наглядно динамика качественного состава персонала за 2007 – 2009 гг. представлена в Приложении Г.

В 2009 году по сравнению с 2008 и 2007 годами сохраняется тенденция роста интеллектуального уровня работников: количество работающих с высшим образованием в ОАО составляет 28,2%, что выше на 1,41% в 2008 году и на 3,34% в 2007, со средним профессиональным образованием – 22,3%. Удельный вес руководителей с высшим образованием вырос на 3,0% специалистов – на 1,2%, удельный вес руководителей со средним профессиональным образованием снизился на 2,6%, специалистов – на 0,9%, удельный вес руководителей и специалистов – практиков снизился на 0,3%. Среди рабочих удельный вес работников с высшим образованием за 2009 год составил 8,8%, со средним профессиональным образованием – 23,9%.

В список резерва руководящих кадров на 2009 – 2013 годы включены 450 человек. Список резерва кадров на выдвижение ежегодно обновляется и утверждается Генеральным директором. С каждым работником, состоящим в резерве, ведется индивидуальная работа, проводится тестирование для определения его управленческого и профессионального потенциала. Обучение резерва проводится по целевым направлениям, согласно утвержденным программам. Выдвинуто из резерва в 2009 году 93 человека, из них в качестве руководителей – 80 человек, специалистов – 13 человек [14, c. 24].

Ежегодно на предприятии происходит снижение среднесписочной численности работников, связано это, прежде всего, с модернизацией и реконструкцией завода. Среднесписочная численность работников завода БК за 2007 – 2009 гг. представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Среднесписочная численность за 2007 – 2009 гг. завода БК ОАО «НКНХ»

|  |  |
| --- | --- |
| Среднесписочная численность | Количество человек |
| 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| Руководители | 155 | 152 | 139 |
| Специалисты | 65 | 68 | 64 |
| Служащие | 16 | 16 | 14 |
| Рабочие | 1025 | 997 | 965 |
| Всего | 1261 | 1233 | 1182 |

В Приложении Д показана диаграмма роста среднесписочной численности персонала завода БК ОАО «НКНХ».

По данным о наличии и движении кадров в целом, а также по категориям и группам персонала по заводу БК ОАО «НКНХ» построим баланс ресурсов рабочей силы, которые предоставлены в таблицах 7 – 8.

Таблица 7 – Анализ состава принятых на работу за 2007 – 2009 гг. на заводе БК ОАО «НКНХ»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Количество человек |
| 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| Принято (чел.), в т.ч. | 116 | 103 | 83 |
| Переводом из др. подразделений | 34 | 20 | 32 |
| Принято из ПЛ, НХК, НХТ, НХТИ | 62 | 60 | 30 |
| Принято по квоте из РА | 4 | 2 | 16 |
| Прием предприятием | 16 | 21 | 5 |

Из таблицы 7 видно, что на заводе БК ОАО «НКНХ» по анализируемым годам количество принятых на работу сотрудников сократилось, это связано с реорганизацией рабочих мест, позволяющий повысить производительность труда. Текучесть кадров за 2008 и 2009 год снизилась с 3% до 1,2%.

Таблица 8 – Анализ состава уволенных за 2007 – 2009 гг. на заводе БК ОАО «НКНХ»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Количество человек |
| 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| Выбыло (чел.), в т.ч. | 86 | 197 | 63 |
| Перевод в др. подразделения ОАО | 26 | 77 | 11 |
| Увольнение на пенсию | 18 | 60 | 15 |
| Увольнение за нарушение трудовой дисциплины | 3 | 4 | 2 |
| Увольнение в связи с осуждением работника | 1 | 0 | 2 |
| Увольнение в связи с окончанием срочного договора | 9 | 3 | 9 |
| Увольнение в порядке перевода (в УАТ) | 0 | 1 | 0 |
| Увольнение в связи с переводом на выборную должность (профком ОАО) | 1 | 0 | 0 |
| Увольнение по собственному желанию | 18 | 33 | 12 |
| Увольнение в ряды армии | 7 | 15 | 9 |
| Увольнение в связи сокращением штатов | 0 | 1 | 0 |
| Увольнение в связи со смертью | 3 | 3 | 3 |

Из таблицы 8 видно, что количество уволенных работников в 2009 году уменьшилось по сравнению с 2008 годом на 134 человека и составило 63 человека. Уменьшение увольнений среди работников на заводе БК ОАО «НКНХ» говорит о том, что на анализируемом заводе ведется грамотная кадровая политика, работники предприятия чувствуют себя социально защищенными и дорожат своим рабочим местом.

На основе баланса движения кадров рассчитывается система показателей, характеризующих интенсивность движения кадров.

К ним относятся:

* коэффициент оборота по приему ():

, (1)

где – число принятых за период работников;

 – среднесписочное число работников.

Тогда коэффициенты оборота по приему работников завода БК за 2007-2009 года будут равны:

0,091,

0,083,

0,07.

* коэффициент оборота по выбытию ():

, (2)

где – число выбывших за период работников.

Найдем коэффициенты оборота по выбытию работников завода БК:

0,068,

0,159,

0,053.

* коэффициент общего оборота ():

, (3)

Рассчитаем коэффициенты общего оборота работников завода БК за 2007-2009 года:

= 0,159,

0,243,

 0,123.

* коэффициент текучести ():

, (4)

где – число работников, уволившихся по собственному желанию;

– число работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины.

Определим коэффициенты текучести работников завода БК за три года:

0,016,

0,03,

0,012.

* коэффициент замещения ():

, (5)

Коэффициенты замещения завода БК за 2007-2009 года будут равны:

0,023,

– 0,076,

0,016.

* коэффициент сменяемости () – совпадает с коэффициентом по приему или выбытию в зависимости от того, какой из них меньше;

* коэффициент устойчивости ():

, (6)

где – число работников проработавших более года.

Рассчитаем коэффициенты устойчивости завода БК за 2007 – 2009 года:

=0,94,

=0,91,

=0,99.

Коэффициент устойчивости показывает, какое количество работников со стажем остается на предприятии. Чем он больше, тем меньше издержки предприятия, так как вновь прибывших следует доучивать, предоставлять им время для адаптации к условиям работы, что снижает эффективность их использования [27, с. 82].

Поэтому коэффициент устойчивости дополняет показатель уровня текучести и характеризует эффективность мотивационной политики предприятия.

На основе данных таблиц 7 и 8 рассчитаем показатели движения кадров на заводе БК ОАО «НКНХ» за отчетный период. Расчетные данные представим в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели движения персонала завода БК за 2007 – 2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009 год | Изменения (+,-) 2009-2008 гг. |
| Коэффициент оборота по приему | 0,091 | 0,083 | 0,07 | -0,013 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,068 | 0,159 | 0,053 | -0,106 |
| Коэффициент общего оборота | 0,159 | 0,243 | 0,123 | -0,12 |
| Коэффициент текучести | 0,016 | 0,03 | 0,011 | -0,019 |
| Показатели | 2007 год | 2008 год | 2009 год | Изменения (+,-) 2009-2008 гг. |
| Коэффициент замещения | 0,023 | -0,076 | 0,016 | +0,06 |
| Коэффициент сменяемости | 0,068 | 0,083 | 0,053 | -0,03 |
| Коэффициент устойчивости | 0,94 | 0,91 | 0,99 | 0,08 |

Как видно из данных таблицы 9, наибольший коэффициент оборота по приему работников был в 2007 (0,091) и в 2008 годах (0,083).

Коэффициент оборота по выбытию на заводе БК (в 2007 году – 0,068 и в 2009 году – 0,053) меньше коэффициента оборота по приему. Коэффициент выбытия, в 2008 году составил 0,159, что превышает коэффициент приема, на 0,076. Из таблицы по движению персонала следует, что по сокращению штатов был уволен 1 человек.

Причиной увеличения коэффициента оборота по выбытию (равно, как и коэффициента текучести кадров, составившего в 2008 году 3%) является проведение планомерной кадровой политики по сменяемости отработавших необходимый трудовой стаж работников на молодых, перспективных, высокообразованных, практически подкованных выпускников учебных заведений.

Но, тем не менее, довольно высоким остается количество работников, уволившихся по собственному желанию.

Среди причин, вызывающих текучесть кадров, основными являются:

* + неудовлетворенность работников условиями труда (тяжелые и
* вредные, режим работы);
* неудовлетворенность уровнем заработной платы;
* мотивы личного характера (переезд на другое место жительства, вступление в брак, рождение ребенка).

Таким образом, можно сказать, что на предприятии ОАО «НКНХ» текучесть кадров наблюдается, но совсем незначительная, улучшить ситуацию могла бы эффективная система мотивации.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки кадров, а также утверждается список руководителей, выдвигаемых на должности из резерва на выдвижение. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

В таблице 10 показаны результаты за 2007-2009 гг. анализа аттестации руководителей и специалистов завода БК.

Таблица 10 – Динамика результатов аттестации руководителей, специалистов и служащих завода «БК» [21 – 23]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Года | Всего подлежало аттестации | Аттестовано | Оценка деятельности | Всего не аттестовано |
| Занимаемой должности соответствует | С переаттестацией через год | Не соответствует занимаемой должности |
| 2007 | 42 | 40 | 39 | – | 1 | 2 |
| 2008 | 77 | 67 | 66 | 1 | – | 10 |
| 2009 | 65 | 62 | 59 | 3 | – | 3 |
| Всего | 184 | 169 | 164 | 4 | 1 | 14 |

Проводя анализ результатов аттестации руководителей специалистов и служащих завода БК за 2007 – 2009 года, можно сделать следующие выводы:

* наибольшее количество руководителей, специалистов и служащих подлежало аттестации в 2008 году – 42%;
* за анализируемый период 169 человек прошли аттестацию, что составляет 91,8% от планируемого норматива;
* 164 человек соответствуют занимаемой должности, что составляет 89% от всего количества аттестованных;
* основными причинами не прохождения аттестации являлось перевод на другую работу, увольнение в связи сменой места жительства и уходом на пенсию.

В таблице 11 предоставлены данные уровня образования персонала на заводе БК ОАО «НКНХ».

Таблица 11 – Структура персонала завода БК за 2007 – 2009 гг. по уровню образования [31 – 33]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| Работники, имеющие высшее образование, в т.ч. | 302 | 284 | 303 |
| Рабочие, имеющие высшее образование | 134 | 120 | 124 |
| Работники, имеющие среднее профессиональное образование | 312 | 280 | 294 |
| Работники, имеющие начальное профессиональное образование | 562 | 524 | 535 |
| Работники, имеющие среднее образование | 89 | 83 | 85 |
| Работники обучающиеся в учебных заведениях, в т.ч. | 122 | 159 | 162 |
| Рабочие обучающиеся в учебных заведениях | 110 | 147 | 148 |
| ИТР и служащие | 12 | 12 | 14 |

При проведении анализа в динамике, мы видим, что на заводе количество работников имеющих высшее образование, за анализируемый период практически не изменилось и составило в 2009 году 303 человека, исключение только 2008 год, там число работников сократилось до 284 человека в связи с передачей одного из структурных подразделений завода БК. Положительным фактором является то, что на заводе значительно возросло количество работников и рабочих, которые обучаются в учебных заведениях.

Одной из важных социальных программ в развитии персонала и его мотивации руководство ОАО «НКНХ» считает профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации рабочих, руководящих работников и специалистов всех уровней структурных подразделений предприятия. В целях дальнейшего совершенствования мастерства и профессионально- экономических знаний в ОАО «НКНХ» проводятся:

* курсовая и индивидуальная формы обучения рабочих, (в 2009 году планируется охватить этой формой обучения 6124 человека);
* повышение квалификации, (в 2009 году планируется 1237 руководящим работникам и специалистам повысить квалификацию);
* поддержка работников, совмещающих работу с обучением в образовательных учреждениях, имеющих государственную аккредитацию, предоставляется оплачиваемый ученический отпуск и другие льготы в соответствии со статьями Трудового кодекса РФ;
* проведение конкурсов молодых новаторов, научно – технической конференции;
* проведение конкурсов профессионального мастерства [14, с. 28].

На предприятии постоянно ведут анализ численности работников по образовательному уровню, на рисунке 2 показан уровень образования работников завода БК за 2007 – 2009 гг.

Рисунок 2 – Динамика уровня образования за 2007 – 2009 гг. работников завода БК

В таблице 12 представлена динамика повышения квалификации работников (рабочих и ИТР) завода БК ОАО «НКНХ» за 2007-2009 гг.

Таблица 12 – Динамика выполнения плана за 2007-2009гг. по подготовке и повышению квалификации работников завода БК [21 – 23]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № цеха | 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| План | Факт | % | План | Факт | % | План | Факт | % |
| 1301 | 46 | 26 | 57 | 46 | 26 | 57 | 25 | 27 | 108 |
| 1302 | 113 | 99 | 88 | 86 | 68 | 79 | 27 | 63 | 233 |
| № цеха | 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| План | Факт | % | План | Факт | % | План | Факт | % |
| 1303 | 51 | 85 | 167 | 40 | 21 | 53 | 33 | 25 | 76 |
| 1306 | 11 | 11 | 100 | 14 | 23 | 164 | 28 | 56 | 200 |
| 1307 | 131 | 137 | 105 | 34 | 35 | 103 | 30 | 60 | 200 |
| 1308 | 27 | 134 | 496 | 31 | 25 | 81 | 56 | 67 | 120 |
| 1309 | 2 | 25 | 1250 | 16 | 9 | 56 | 3 | 4 | 133 |
| 1311 | 27 | 34 | 126 | 28 | 30 | 107 | 16 | 62 | 388 |
| 1317 | 50 | 55 | 110 | 8 | 28 | 350 | 13 | 26 | 200 |
| 1318 | - | 8 | - | 5 | 22 | 440 | 13 | 7 | 54 |
| ИТР | 82 | 34 | 41 | 69 | 18 | 26 | 90 | 16 | 18 |
| Итого | 540 | 648 | 120 | 331 | 279 | 84 | 334 | 413 | 124 |

Рассмотрим более наглядно динамику роста количества работников повысивших свой профессиональный уровень в рисунке 3.

Рисунок 3 – Диаграмма количества работников завода БК повысивших свой профессиональный уровень за 2007-2009 гг. [21 – 23]

Проводя анализ динамики повышения квалификации работников завода БК можно сделать следующие выводы:

* наибольшее количество работников завода, прошедших курсы повышения квалификации, приходится на 2009 год – 124% от всей численности работающих;
* за 2009 год самый положительный результат показал цех № 1311, в нем возросло количество работников, которые прошли курсы повышения квалификации, что выше планового показателя на 3,9 раза.
* на анализируемом заводе уделяется большое значение повышению квалификации своих работников.

Таким образом, мотивация персонала – одна из важнейших функций менеджмента, которая подразумевает систему факторов (побудительных сил) способствующих выполнению определенных задач, направленных на достижение целей предприятия. Данные о финансово-хозяйственной деятельности завода, социальной политике, мерах материального стимулирования, обязанностях и гарантиях работодателя в совокупности с информацией полученной в результате проведенного опроса самих работников технологических и вспомогательных цехов, сформировали конечную картину о состоянии системы мотивации персонала на заводе БК ОАО «НКНХ».

**2.3 Оценка системы мотивации и стимулирования работников завода БК ОАО «НКНХ»**

На ОАО «НКНХ» разработана кадровая политика, цель которой, обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и их развитие в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики [12, с. 156].

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть уверены в наличии устойчивой связи между получаемыми материальными вознаграждениями и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

На предприятии разработаны условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Разработанная на предприятии система оплаты труда, не ограниченная минимальными и максимальными размерами, зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для работников установлены градации качества для того, чтобы они могли увидеть достижения в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества.

Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовыми вкладами в конечные результаты труда коллектива, в том числе по качеству выпускаемой продукции. ОАО «НКНХ» не имеет перед своими работниками задолженности по заработной плате, что повышает материальную заинтересованность работников и говорит о хорошем финансовом состоянии предприятия.

Для мотивации персонала в настоящее время очень важно, что заработная плата работникам предприятия выплачивается без задержек и не реже чем каждые полмесяца.

В таблицах 12 – 13 представлена динамика роста по средней заработной плате работников завода БК за 2007-2009 гг.

Таблица 12 – Динамика роста средней заработной платы работников завода БК за 2007- 2008 гг. [24 – 25]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2007 год в руб. | 2008 год в руб. | Откл. (+,-)в руб. | Темп роста, % |
| Рабочие | 18744,5 | 21883,3 | 3138,8 | 116,74 |
| Руководители | 36315,3 | 43632,9 | 7317,6 | 120,15 |
| Специалисты | 26992,8 | 30806,5 | 3813,7 | 114,13 |
| Служащие | 12532,7 | 14060,6 | 1527,9 | 112,2 |
| ИТР | 32135,3 | 37932,3 | 5797 | 118,04 |

Проводя анализ динамики роста средней заработной платы завода БК можно сделать следующие выводы:

* наблюдается рост заработной платы по всем категориям работников;
* наибольшее увеличение просматривается у руководителей и ИТР, а именно на 20 и 18% соответственно;
* минимальное увеличение средней заработной платы у специалистов и служащих, а именно на 14% и 12% соответственно.

Для более глубокого анализа рассмотрим динамику роста средней заработной платы за 2007 – 2008 гг. на рисунке 4.

Рисунок 4 – Динамика средней заработной платы за 2007 -2008 гг. на заводе БК

Такое динамичное повышение средней заработной платы положительно сказалось на мотивации работников завода БК.

Таблица 13 – Динамика роста средней заработной платы работников завода БК за 2008-2009 гг. [25 – 26]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2008 год в руб. | 2009 год в руб. | Откл.(+,-)в руб. | Темп роста, % |
| Рабочие | 21883,3 | 23212,1 | 1328,8 | 106,1 |
| Руководители | 43632,9 | 46387,4 | 2754,5 | 106,3 |
| Специалисты | 30806,5 | 33287,6 | 2481,1 | 108,05 |
| Служащие | 14060,6 | 16007,9 | 1947,3 | 113,84 |
| ИТР | 37932,3 | 40563,9 | 2631,6 | 106,9 |

Из анализа таблицы 13, видно, что в 2009 году по росту средней заработной плате работников произошли следующие изменения:

* произошло повышение средней заработной платы по всем категориям;
* максимальный рост средней заработной платы наблюдается у специалистов и служащих, а именно 13% и 8% соответственно;
* минимальное увеличение средней заработной платы наблюдается у рабочих и руководителей, а именно 6,1% и 6,3%.

Более наглядно рост средней заработной платы за 2008 – 2009 года на заводе БК предоставлен на рисунке 5.

Рисунок 5 – Диаграмма роста средней заработной платы на заводе БК

Как видно из рисунка 5 динамика роста средней заработной платы незначительная, это обусловлено необходимостью экономии денежных средств в кризисный период, сокращением численности персонала, предоставлением административных отпусков работникам производств находившихся на холодном простое в начале года с оплатой 2/3 тарифной ставки.

С учетом поощрительных выплат формирование заработной платы работников завода БК в условиях тарифной системы можно представить в виде схемы, показанного в Приложении Е.С целью материального стимулирования труда на заводе БК, помимо доплат и надбавок стимулирующего характера, широко используется система премирования.

Премирование на заводе БК осуществляется в соответствии с «Положением о материальном стимулировании работников завода БК ОАО «НКНХ», разработанным начальником ООТиЗ и согласованным профсоюзным комитетом. Работники премируются с целью достижения наибольшей эффективности производства, получения наибольшей прибыли и выпуска качественной продукции за счет выполнения плановых заданий по выпуску и реализации продукции, соблюдения плановых расходных норм сырья, материалов, энергоресурсов и требований к качеству продукции.

Показатели формирования фонда премирования на заводе БК:

* выполнение плана производства. При выполнении плана производства за отчетный месяц в фонд премирования коллективу завода начисляется премия в размере 20% от тарифного фонда завода.

В случае невыполнения плана производства за отчетный месяц, премия за данный показатель не начисляется, исключением является, не выполнение плана производства по причине отсутствия сырья, процент премии корректируется на процент выполнения плана с целью максимальной заинтересованности коллектива в выполнении плана в оставшийся период месяца.

При невыполнении плана внутренних поставок продукции, являющейся сырьем для другого подразделения ОАО «НКНХ» размер премии заводу – поставщику уменьшается с учетом недовыработки продукции заводом - потребителем, но не более чем на 50%.

* соблюдение материальных затрат на 1 рубль товарной продукции. При соблюдении материальных затрат на 1 рубль товарной продукции по сравнению с 2007 годом, нарастающим итогом, фонд премирования коллективу начисляется премия в размере 10% от тарифной части завода. За каждый процент снижения материальных затрат на 1 рубль товарной продукции процент премии увеличивается на 1%, но не более 10%.

Корректировка процента премии в зависимости несоблюдения материальных затрат на 1 рубль товарной продукции предоставлена в таблице 14.

Таблица 14 – премирование при несоблюдении материальных затрат

|  |  |
| --- | --- |
| Процент соблюдение материальных затрат | Коэффициент корректировки |
| 100 | 1 |
| Более 100 до 100,5 | 0,75 |
| от 100,5 до 101 | 0,5 |
| от 101 до 101,5 | 0,25 |
| Свыше 101,5 | 0 |

Руководство завода объясняет причины несоблюдения материальных затрат на 1 рубль продукции в служебной записке на имя заместителя генерального директора по экономике ОАО «НКНХ», а также предоставляет проект приказа по заводу по устранению причин приведших к несоблюдению затрат.

Показатели корректировки фонда премирования:

* по соблюдению лимитов и наличия штрафных санкций. При наличии штрафных санкций или перерасхода доведенных до завода смет затрат и лимитов процент премии корректируется:

1) ежемесячно по:

1. лимиту потребляемых энергоресурсов;
2. несоблюдению расходных норм сырья и материалов.

2) ежеквартально по:

1. сметам цеховых расходов;
2. сметам общезаводских расходов;
3. лимиту командировочных расходов;
4. лимиту транспортных расходов.

Фонд премирования уменьшается на сумму штрафных санкций или перерасхода, но не более 50%. При корректировке фонда премирования учитываются штрафные санкции, взысканные, т.е. снятые с расчетного счета ОАО «НКНХ» в отчетном месяце, независимо от сроков их предъявления.

* показатели качества выпускаемой продукции. При наличии претензий по качеству выпускаемой продукции со стороны сторонних потребителей, без предъявления штрафных санкций к ОАО «НКНХ», фонд премирования коллективу заводу корректируется на коэффициент 0,9, а размер премии директору завода рассматриваются на комиссии. При срыве сроков утверждения технологических регламентов фонд премирования коллективу завода уменьшается на 1% за каждую неделю отсутствия утвержденного регламента.

Для повышения уровня стабильности качества выпускаемой продукции, сумма премии сложившаяся по Дополнению к положению о материальном стимулировании работников завода (072 в/о) корректируется на процент не принятой УТК продукции за отчетный месяц к общему выпуску продукции.

Корректировка процента не принятой УТК продукции за отчетный месяц предоставлена в таблице 15.

Таблица 15 – Данные для расчета суммы премии за повышение качества продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Процент принятой УТК продукции | Процент снижения суммы премии по 072 в/о |
| 100 | 0 |
| 99,8 – 99,999 | 10 |
| 99,0 – 99,499 | 15 |
| 98,0 – 98,999 | 20 |
| 96,0 – 97,999 | 30 |
| Ниже 96 | 50 |

Порядок образования, утверждения и выплаты суммы премии:

* фонд премирования завода образуется путем умножения фактического тарифного фонда завода за месяц на процент премии, сложившийся по показателям формирования фонда премирования и показателям корректировки фонда премирования.

Фактический тарифный фонд, на который начисляется премия, включает в себя следующие виды оплат:

1. оплата по прямой сдельной системе;
2. оплата по сдельно – премиальной системе;
3. повременная оплата труда;
4. доплата за ночные часы;
5. доплата ИТР за временное совместительство;
6. оплата за работу в выходные и праздничные дни;
7. доплата за работу с меньшей численностью;
8. доплата за совмещение профессий;
9. доплата за увеличение объема работ;
10. оплата льготных часов инвалидам 1 и 2 групп;
11. оплата часов ремонта по плану;
12. повременная оплата совместителей.

В фактический тарифный фонд не включается оплата за время при простое технологических установок. Фактический тарифный фонд включает в себя также тарифный фонд работников непромышленной группы, которые включены в штатное расписание завода.

* фонд премирования цеха образуется следующим образом :

где – фактический тарифный фонд цеха, тыс.руб.;

– базовый процент премии;

– коэффициент безопасности труда;

– коэффициент корректировки.

Базовый процент премии по должностям и группам рабочих устанавливается в зависимости от вклада в общий результат деятельности, сложности обслуживаемого рабочего места участка, условий труда на данном рабочем месте или участке.

Коэффициент корректировки находится как отношение фонда премирования завода за данный месяц к базовому. Фонд премирования коллективу цеха корректируется в зависимости от коэффициента безопасности труда.

* начисляется сумма премирования цеха распределяется между работниками цеха с учетом коэффициента трудового участия (КТУ).
* начисляется сумма на премирование цехам № 1308, № 1318 (комплектовщики) распределяется между бригадами (сменами) с учетом следующих показателей, представленных в таблице 16 – 17.

Таблица 16 – Данные для начисления суммы премии по цеху № 1308

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. изм. | Удельный вес показателя |
| Комплектация партий каучуков | т | 0,70 |
| Предъявление партий каучуков УТК | т | 0,20 |
| Переработка каучуков на «Шредере» | т | 0,10 |

Таблица 17 –Данные для начисления суммы премии по цеху № 1318

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. изм. | Удельный вес показателя |
| Комплектация партий каучуков | т | 0,70 |
| Предъявление партий каучуков УТК | т | 0,20 |
| Отгрузка каучуков | т | 0,10 |

- сумма премии одного работника не может превышать 0,75 его месячного тарифа.

* работникам, не сдавшим экзамены на допуск к самостоятельной работе или не прошедшим очередную аттестацию, премия не начисляется.
* директору завода предоставляется право частично резервировать фонд премирования, но не более 10%, для дальнейших выплат.
* работникам, проработавших не полный рабочий месяц, в связи с призывом в Вооруженные Силы, переводом на другую работу, поступлением в учебные заведения, уходом на пенсию или по другим уважительным причинам, выплаты премии производится за фактически отработанное время [29, с. 2–7].

Таблица 18 – Данные о фактической выработке бутилкаучука и начисленных суммах премии по заводу БК за 2007 – 2009гг. [36–38]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Года | План, тонн | Факт, тонн | Начисленозаводу | Общий % премии |
| 2007 | 111290 | 107156,1 | 56162,6 | 66,7 |
| 2008 | 118386,0 | 118822,5 | 73298,4 | 74,6 |
| 2009 | 133900,0 | 135841,1 | 92894,10 | 85,8 |

Из таблицы 18 видно, что в 2007 году разница между плановой и фактической выработке составило (-4133,9 тонн), что отрицательно повлияло на начисления сумм премий.

Заводу БК с целью увеличения объема выпуска бутилового каучука сверх установленных мощностей, вводится данный показатель премирования.

Размер премии зависит от фактического объема выпуска продукции. При выработке продукции (бутиловый каучук, ГБК) в среднем в сутки 257 тонн (из расчета на 90000 тонн в год) начисляется сумма премии в размере 20% к тарифному фонду завода.

За каждую тонну продукции в пересчете на годовой выпуск свыше 90000 тонн начисляется премия в размере 4000 рублей.

Рассмотрим фактическую выработку бутилкаучука и начисленные суммы премии более подробнее на рисунке 6.

Рисунок 6 – Фактическая выработка бутилкаучука и начисленные суммы премии

Из данных рисунка 6 видно что, за исследуемые периоды отмечается рост выработке продукта БК, что соответственно повысило процент премии. В 2009 году разница между плановой и фактической выработке составило 1941,1 тонн, что положительно влияет на рост начисленных сумм премии.

При условии выполнения плана по номенклатуре каучуков, за каждую тонну ГБК дополнительно начисляется 880 рублей. Расчеты премии представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Показатели премирования в зависимости от выработки продукции завода БК ОАО «НКНХ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Выработка бутилкаучука в месяц (31 день), т | Сумма премии всего тыс. руб. | Выработка в год (350 дней) |
| 8000 | 3312 | 90322 |
| 8100 | 3712 | 91452 |
| 8200 | 4112 | 92580 |
| 8300 | 4512 | 93710 |
| 8400 | 4912 | 94838 |
| 8500 | 5312 | 95968 |
| 8600 | 5712 | 97097 |
| 8700 | 6112 | 98226 |
| 8800 | 6512 | 99355 |
| 8900 | 6912 | 100483 |

В соответствии со справкой УТК о выработанном и принятом бутилкаучуке (без учета бутилкаучука марки 1570С) предоставленной в ООТиЗ ОАО «НКНХ» в срок до 10 числа отчетного месяца, ООТиЗ завода БК выполняет расчет суммы премии, который согласовывается заместителем генерального директора по производству и начальником ООТиЗ ОАО «НКНХ».

Подразделениям, оказывающим содействие в увеличении объемов выпуска, повышение качества продукции, освоения технологии производства выделялся до 8% от общей суммы премии. Контроль за начислениями сумм премии осуществляет ООТиЗ ОАО «НКНХ». Для создания в трудовом коллективе здорового морально- психологического климата, что является одной из форм мотивации персонала, и в целях улучшения воспитательной работы, культурного обслуживания работников и членов их семей производится перечисление средств в размере не менее 0,3% от фонда оплаты труда профсоюзному комитету ОАО на проведение социально- культурных, спортивных и других мероприятий. Для стимулирования труда своих работников в компании разработано Положение о выделении ссуд молодым семьям на приобретение товаров первой необходимости [7, с. 2].

Молодым семьям выделяется ссуда в размере 50 тыс. рублей на приобретение товаров первой необходимости. Для этой цели на ОАО «НКНХ» (далее Общество) в 2009 году предусмотрено 5 млн. рублей. За высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде, применяются следующие меры поощрения работников Общества:

* объявление благодарности;
* выдача премий;
* награждение ценным подарком;
* награждение Почетной грамотой;
* занесение в Книгу почета, на доску почета;
* предоставление к званию Лучшего по профессии.

В целом, работа по мотивации ведется весьма основательно. Все предпосылки для этого имеются: материальная и научная базы, сложившийся положительный имидж предприятия, опыт долгих лет работы, проработанные системы и программы мотивации персонала. Но эту работу нельзя назвать эффективной в полной мере, ведь такое тонкое понятие как «человеческий фактор» всегда требует чего-то большего и более продуманного, нежели отработанных механических воздействий. Требуется комплексная программа по управлению мотивацией на данном заводе, которая совместит в себе существующую политику и ряд инноваций, что в сумме даст все предпосылки для максимальной отдачи персонала, и как следствие, еще более продуктивной деятельности ОАО «НКНХ».

Время идет, меняется обстановка в стране, меняются потребности и запросы людей, их уровень знаний, мировоззрение и даже менталитет; соответственно и каждый работодатель, желающий добиться от своих работников максимального результата обязан вести работу по мотивации в ногу со временем. Невозможно ввести какую-либо модель и бесконечно пожинать ее плоды – необходимо постоянное усовершенствование, развитие. Так и на ОАО «НКНХ» совершенствование сложившейся мотивации и разработка новых аспектов в работе по этому направлению стали бы отличной предпосылкой для роста производительности. Кроме коллективного договора в ОАО «НКНХ» с целью мотивации персонала для достижения более высоких результатов в своей работе разработаны следующие положения, которые действуют также и на заводе БК, указанные в Приложении Ж.

Как видно из выше сказанного в коллективном договоре ОАО «НКНХ» реализуются все отношения, касающиеся условий и охраны труда, уровня жизни, оздоровления людей, жилищной политики и т.д. Все это говорит о том, что на анализируемом предприятии успешно осуществляется процесс мотивации персонала.

Теперь на основе выводов, сделанных на основе проведенного анализа, можно указать основные направления совершенствования управления мотивацией персонала на заводе БК ОАО «НКНХ».

**3. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала на заводе «Бутилового каучука» ОАО «Нефтекамскнефтехим»**

**3.1 Опыт мотивации персонала в отечественных и зарубежных организациях**

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

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному мотивированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

* признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
* применять программы обогащения труда и ротации кадров;
* использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
* устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
* предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Ниже будут сформулированы мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам. Но прежде всего:

Первой отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российского государства длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего применения.

Вторая отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

Третья отличительная особенность состояла в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию мотивирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

Четвертая отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11,3% - не учитывают.

Пятая отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

Шестая отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное мотивирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т.д.). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопроизводительно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

Седьмая отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных мотивов, так как в них в основном находят отражение мотивы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран. К тому же инженерно-управленческий корпус России моральному поощрению отводит второе место после материального.

Восьмая особенность в развитии мотивации состоит в том, что мотивирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана во многих защищенных докторских и кандидатских диссертациях, но изменение политической и экономической ситуации в России свело на нет его развитие и практическое применение, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

Механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит, прежде всего, от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для инженерных коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в мотивировании труда наемных работников, в том числе инженерно – управленческих [30, с. 547].

До недавнего времени для многих стран западная модель управления персоналом была приоритетной при выборе пути экономического развития. В определенной степени она оказалась эффективной для послевоенной Германии и Японии, но, перенесенная в конце прошлого века в Россию, не дала желаемых результатов. Более того, вызвала ряд негативных последствий и кризисных явлений. Многие специалисты России пришли к выводу, что наилучшим решением для нашей страны станет синтез зарубежных подходов.

Далее мы рассмотрим возникновение, становление и развитие систем менеджмента в США, Японии.

По мере развития экономической интеграции зарубежных стран все большими конкурентными преимуществами будут обладать страны с наиболее совершенной системой общего и профессионального образования. Хорошо обученная и профессионально подготовленная рабочая сила более производительна (оправдывал тем самым более высокий уровень заработной платы, на который обычно претендуют высококвалифицированные кадры); это более мотивированные и сплоченные работники, а главное), они способны воспринимать и осваивать новые технологии.

В разных фирмах и компаниях действуют свои особенные системы оплаты и стимулирования труда. В основном их можно подразделить на две категории: надбавки к заработной плате производится либо за выслугу лет, либо только за заслуги. Примером оплаты труда по заслугам служит система, применяемая в учреждениях государственного аппарата США. Для руководящих кадров среднего уровня учреждены ежегодные надбавки за успешное выполнение служебных обязанностей. Помимо ежегодных надбавок руководящие кадры этого уровня могут получать денежные премии от 10000 до 23000 долларов. Работники, труд которых оплачивается по такой системе, регулярно проходят аттестацию и получают одну из трех оценок: выше среднего, среднее, ниже среднего. Некоторые специалисты высказывают предположение, что две последние оценки плохо влияют на чувство самоуважения работников. По данным проведенных исследований, почти все работники оценивают себя выше среднего. Руководители же стараются, по известным причинам, снизить эти оценки, чем больно ранят самолюбие работников, считающих, что их недооценили. Таким образом, такая оценка деятельности может иметь отрицательное воздействие на мотивацию работников [2, с. 359].

Американские теории мотивации к работе можно разделить на две группы: теории содержания и теории процесса.

Теории содержания делают упор на исследовании и объединение того, что мотивирует поведение и каковы мотивы определенного поведения. Теории процесса разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации [11, с. 268].

В Америке принято, что хороший руководитель небольшой компании предпочитает общаться со своими подчиненными напрямую и интересоваться их мнением по многим вопросам. Если в компании существует четко сформулированная миссия, то она способна эффективно мотивировать сотрудников и придать им уверенности в важности выполняемой работы. В американских компаниях считается, что каждый сотрудник уникален, для каждого следует применять индивидуальный метод управления. Для подчиненных важно, помогает ли им начальник в повседневных делах, предоставляет ли им возможность карьерного роста. К примеру, если один из подчиненных проявляет заинтересованность возглавить какое-либо подразделение, ему следует объяснить, что и как он должен сделать, для того чтобы добиться цели. Менеджер должен показывать, что он предоставляет возможность продвижения по службе абсолютно всем и делает выбор не на основе личных симпатий и антипатий, а на основе ясных и понятных всем критериев.

Стремительный прогресс Японии в период с 1960–1972 года по праву можно назвать японским чудом. Одной из причин столь бурного развития исследователи назвали систему управления.

Японский метод управления персонала, основанный на коллективизме, использовал и сегодня продолжает применять морально-психологические рычаги воздействия на личность. Специалист по менеджменту Хидеки Йосихара выделил ряд особенностей, характеризующих японский метод управления персоналом:

* гарантия занятости и создание доверительной обстановки. Это приводит к стабильности трудовых ресурсов и уменьшению текучести кадров. Гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма – явление уникальное и во многом непонятное для европейского мышления;
* гласность и открытость корпоративных ценностей. Когда все рабочие имеют доступ к информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность;
* сбор данных и их систематическое использование для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции. Этому придается особое значение;
* управление, ориентированное на качество. Руководитель должен направлять максимум усилий на контроль за качеством;
* постоянное присутствие руководства на производстве;
* поддержание чистоты и порядка.

Японский метод управления можно охарактеризовать как стремление к улучшению человеческих взаимоотношений, которое включает в себя: согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

Современные методы управления японцы в основном переняли у американцев, но творчески их адаптировали к новым условиям и японскому менталитету. Японский метод управления персонала содержит ряд концепций, которые выделяют его из ряда систем управления других стран. Важнейшими из них являются:

* система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений;
* концепция непрерывного обучения, что приводит к саморазвитию;
* восприимчивость к новым идеям.

В целом японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. «Работодатели не используют только труд человека, они используют его всего», — краткая формула, которая объясняет взаимоотношения работодателей и наемных рабочих.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японское управление больше полагается на вознаграждение (грамоты, подарки, деньги, дополнительный отпуск), чем на наказание (выговоры, штрафы, увольнения). Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. А увольнение работника допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших по должности. Таким образом, управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма [11, с. 304].

Анализ зарубежного опыта показывает, что выше всех факторов, влияющих на рост заработной платы, руководители ставят успешное выполнение работниками их служебных обязанностей.

**3.2 Факторы, влияющие на мотивацию работников завода «БК» ОАО «НКНХ»**

Важнейшей составляющей трудовой мотивации является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. И хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, все-таки высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и как результат - производительность работников повышается. Такая тенденция применима и к персоналу завода БК ОАО «НКНХ».

Для воздействия на мотивацию работников и для повышения их готовности напряженно работать в интересах организации необходимо не только исключить те внешние факторы, которые могут снижать удовлетворенность работников, но и создавать условия для повышения внутренней мотивации работников (признание достижений, возможности профессионального и должностного роста, предложение перспективной и содержательной работы и тому подобное).

Реорганизация работы, направленная на повышение уровня трудовой мотивации персонала, предполагает максимально полный учет всех влияний на мотивационную сферу работника и на его отношение к работе. При выработке направлений совершенствования управления мотивацией на заводе БК ОАО «НКНХ» необходимо обратить особое внимание на пять групп факторов:

а) индивидуальные факторы:

возраст. Более молодые работники с большей готовностью принимают изменения. Более старшие работники часто предпочитают повторяющиеся задания, поскольку они уже приспособились к ним и знают, как выполнять их хорошо;

образование. Чем выше уровень образования работников, тем больше они ценят самостоятельные, трудные и перспективные задания;

уверенность в себе, потребность в росте. Чем выше уверенность работника в себе, тем больше он уверен в том, что он может научиться более сложным задачам и справиться с ними. Чем выше у работников потребность в росте, тем скорее можно ожидать, что организация получит выгоды от реорганизации (расширения и обогащения) работ;

некоторые люди предпочитают повторяющиеся и монотонные задания. Это несамостоятельные люди с низкой потребностью в росте или имеющие возможность самореализоваться вне работы. Многие работники рассматривают работу только как источник средств, которые позволяют заниматься им более интересными делами вне работы. Игнорировать такие различия нельзя. Попытки перестроить работу каждого работника во всей организации для повышения мотивационного потенциала персонала могут привести к тому, что удовлетворенность и производительность части работников заметно снизится;

особенности трудовой этики.Работники, для которых труд является основной сферой личностного самоопределения, характеризующиеся настроем на напряженную работу, на бережное отношение к ресурсам организации, к рабочему времени, стремлением брать на себя большую ответственность, с большей готовностью принимают расширение и обогащение своих рабочих обязанностей и функций.

б) социальные характеристики рабочей ситуации. Рабочая группаи тот мотивационный климат, который сложился в ней, оказывают значительное влияние на трудовую мотивацию ее членов. Поскольку большинство людей стремятся к тому, чтобы иметь хорошие дружеские отношения с товарищами по работе, то они стараются вести себя в соответствии с нормами и ценностями, принятыми в их рабочей группе. Если группа противопоставляет себя руководству и администрации, придерживаясь установки «мы – они», и рассматривает высокопроизводительных работников как «рвачей», то работники, скорее всего не будут склонны работать с полной отдачей сил.

Непосредственный руководитель оказывает большое влияние на трудовую мотивацию работников, как своим примером, так и поощрениями и наказаниями. Уровень трудовой мотивации подчиненных зависит от того, поощряют ли руководители добросовестное отношение к работе, настрой на работу с высокой самоотдачей или они игнорируют такое отношение к делу.

Нормы, ценности и убеждения, разделяемые членами организации (организационная культура.), могут, как повышать, так и понижать уровень трудовой мотивации персонала. Культура, которая подчеркивает уважение к работникам, вовлекает их в процесс принятия решений, предоставляет им самостоятельность при планировании и исполнении заданий, стимулирует более высокую самоотдачу работников, повышает заинтересованность в успешном решении рабочих задач, достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением.

в) условия работы. Говоря о влиянии условий работы на трудовую мотивацию, следует иметь в виду, что это не только санитарно-гигиенические условия (шум, освещенность, запыленность и так далее), но также и организация рабочего места, обеспеченность необходимыми инструментами, оборудованием и оргтехникой. Мотивирующее влияние условий работы определяется тем, насколько эти условия облегчают выполнение порученной работы и удовлетворяют потребность работников в безопасности и физическом и психологическом комфорте.

г) управленческая практика. Сложившаяся в организации практика управления (система планирования, организации работ, контроль над исполнением, практика подготовки и принятия решений и другое) оказывают сильное влияние на мотивацию работников. Чем в большей степени сложившаяся в организации практика управления ориентирована на раскрытие потенциала людей, работающих в организации, на учет их интересов, тем выше уровень трудовой мотивации персонала, выше готовность вносить свой вклад в достижение организационных целей.

д) политика в отношении персонала. Методы стимулирования работников, размер зарплаты и льготы для работников (отпуска, пенсии и так далее), обучение и развитие работников, социальная защита и другие направления кадровой работы оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Кадровая политика влияет на желание работника длительно работать в организации, повышая (или понижая) его приверженность своей организации.

Перечисленные пять групп факторов должны пропорционально учитываться при разработке путей улучшения мотивации персонала на заводе БК ОАО «НКНХ». Можно отметить, что если на данный момент ряд факторов находится на относительно положительном уровне (взаимоотношения в коллективе, условия труда, надежность места работы), то в то же время существуют моменты, требующие основательной доработки (взаимоотношения с непосредственным руководителем, возможность проявления инициативы, соответствие должности способностям). К каждому работнику следует подходить индивидуально и это работа руководителей отдельно-взятых подразделений.

Один из подходов к реорганизации труда состоит в реструктуризации работ с использованием расширения и обогащения труда, и повышения качества трудовой жизни.

Расширение и обогащение труда. Один из первых современных способов улучшения отношения работников к выполняемой работе и повышения уровня их трудовой мотивации, дополняющий действие денежных стимулов, заключался в реорганизации работ в соответствии с принципами расширения труда. Расширение труда предполагает большую содержательность работы, увеличение числа и разнообразия задач, выполняемых на том же уровне сложности.

Обогащение труда – это практика предоставления работникам возможности иметь большую ответственность и больший контроль над выполнением своей работы. Люди, выполняющие обогащенную работу, имеют больше возможностей работать на более высоком уровне сложности и ответственности, имеют больше возможностей для самоконтроля в противовес внешнему контролю.

Обогащение труда связано с такой организацией труда, которая включает в себя более разнообразное содержание работы и требует более высокого уровня знаний и навыков. В противоположность расширению труда, здесь вовсе не обязательно выполнять большее количество рабочих заданий, но предполагается большая ответственность и самостоятельность исполнителя.

Таблица 20 – Основные принципы, лежащие в основе обогащения труда

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Трудовая мотивация |
| Снижение степени контроля при снижении подотчетности/ответственности; | Ответственность и личные достижения; |
| Расширение ответственности индивидов за свою работу; | Ответственность и признание; |
| Поручение индивидуального полного естественного блока работ; | Ответственность, достижения и признание; |
| Наделение работника дополнительными полномочиями, правами; рабочей свободой; | Ответственность, достижения, признание; |
| Периодическое прямое информирование самого работника, а не его начальника; | Внутренне признание; |
| Поручение новых более сложных заданий, которые работник ранее не выполнял; | Рост и обучение; |
| Поручение индивидам специальных или специализированных заданий, позволяющих им стать экспертами. | Ответственность, рост и продвижение/успех. |

Несмотря на все плюсы, существует ряд ограничений и трудностей, связанных с обогащением труда. Значительные трудности, мешающие использовать обогащение труда для воздействия на трудовую мотивацию работников, связаны с теми индивидуальными характеристиками (особенностями), которые определяют восприимчивость или невосприимчивость людей к различным аспектам обогащения труда.

Руководитель, решивший повысить уровень трудовой мотивации своих подчиненных за счет обогащения их труда, часто сталкивается с серьезными трудностями. Эти трудности обусловлены специфическими особенностями той профессиональной деятельности, которую выполняют его подчиненные, - не всегда понятно, за счет чего можно добиться обогащения труда той или иной категории персонала. Это относится и к руководителям подразделений на заводе БК: спектр категорий работников и рабочих специальностей здесь весьма широк.

Целенаправленная работа по воздействию на трудовую мотивацию подчиненных через обогащение их труда пойдет легче, если знать принципы, лежащие в основе такой работы, и их воздействие на трудовую мотивацию. Поскольку нет и быть не может универсального рецепта относительно того, как обогащать разные виды работ, то полезно познакомиться с общими принципами, которые могут быть применены в разных ситуациях.

Некоторых работников не привлекает обогащение труда. Если они и получают удовольствие от работы, то это не обязательно является результатом содержания труда или формальной организации труда; оно скорее зависит от отношений с коллегами. Встает вопрос, какие работники реагируют более позитивно на обогащение работы? Одно из исследований показало, что это люди с высокой потребностью в достижении, поскольку обогащенные работы дают больше возможностей для достижения успеха. Людей, которых успех волнует мало, обогащение работы напрягает и не приносит им удовлетворения.

Также руководителям завода БК следует помнить о том, что для некоторых работников обогащение труда может не представлять никакого интереса из-за ограничения возможностей общения. Работники допускают, что порученная работа может быть неприятной и скучной, но если обогащение труда предполагает сокращение социальных контактов, снижение возможности общения, то это может быть совершенно неприемлемо для них.

Введение программ обогащения труда может иметь негативное влияние на многих работников, вызывая у них страх неудачи из-за возросшей сложности и ответственности выполняемой работы и нежелание зависеть от результатов работы других людей, поскольку обогащение труда предполагает большую степень кооперации. Для многих работников низкая ответственность, защищенность и относительная независимость более важны, чем возможность расширения прав и возможность роста при обогащенном труде.

Обогащение труда – ценный метод воздействия на трудовую мотивацию, но руководство и руководители подразделений завода БК ОАО «НКНХ» должны использовать его избирательно, учитывая индивидуальные характеристики подчиненных и ситуационные переменные.

Повышение качества трудовой жизни. Концепция качества трудовой жизни направлена на оптимизацию психологического климата в организации, условий труда и отдыха работников. Основная цель - так изменить мотивационный климат к работе, чтобы человеческие и технолого-организационные взаимодействия приводили к большему уровню удовлетворенности работой в организации, повышению готовности к сотрудничеству с руководством, приверженности целям организации и заинтересованности в достижении высоких результатов.

Определив факторы, способствующие улучшению мотивации персонала на заводе БК ОАО «НКНХ», можно приступить к разработке направлений совершенствования управления мотивацией на данном заводе.

**3.3 Совершенствование системы мотивации персонала на заводе «БК» ОАО «НКНХ»**

Мотивация персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Сегодня успешное управление бизнесом невозможно без учета изменений, происходящих как внутри компании, так и на внешнем контуре. Управленческому составу необходимо чутко отслеживать эти колебания. А значит, систему мотивации нужно постоянно адаптировать к новым условиям, оптимизировать, менять, иногда радикально, ориентируясь на новые цели.

Изучив теории мотивации персонала, рассмотрев комплексные новейшие теории мотивации персонала, проанализировав эффективность мотивации на ОАО «НКНХ», можно сделать вывод, что предприятие динамично развивается по всем направлениям. На анализируемом предприятии большое внимание уделяется мотивации персонала. В коллективном договоре за 2009 год закреплено несколько десятков видов социальных льгот и пособий работникам и ветеранам предприятия. Расходы на социальные нужды постоянно растут, что способствует социальной привлекательности предприятия. В компании разработано ряд положений, способствующих мотивации труда его работников. Коллективный договор ОАО «НКНХ» является лучшим в нефтехимической отрасли по количеству и качеству социальных программ.

Но в тоже время, проанализировав ситуацию в области мотивации персонала на предприятии, необходимо внести ряд предложений.

Анализ показал, что у предприятия имеются большие возможности в плане совершенствования системы материального стимулирования. Первый шаг, который предприятие должно сделать в плане совершенствования системы мотивации и стимулирования труда, - это создание официального документа, который будет включать все разработки и совершенствования системы мотивации. Этот документ объединит как уже существующую политику, так и новые аспекты мотивации сотрудников. Преимущества разработки такого документа на предприятии очевидны.

Во – первых, сами сотрудники смогут четче представлять те стимулы, которые предлагает им предприятие, более полно ощущать связь между своей производительностью, многолетним трудом и получаемыми вознаграждениями.

Во – вторых, сотрудники отдела кадров смогут более уверенно работать, имея на руках документ, четко регламентирующий все виды стимулирования. Особенно это важно при денежном стимулировании. В частности, по мере автоматизации рабочих мест можно будет занести в компьютерную базу систему денежной мотивации, которая сама будет нести ответственность за премирование сотрудников к торжественным датам.

В – третьих, руководители предприятия получат возможность сравнивать существующую на предприятии систему мотивации с системами мотивации на других предприятиях, сравнивать и вводить новые виды стимулов, что позволит удерживать работников на предприятии.

В – четвертых, этот документ поможет предприятию в области связей с общественностью, поскольку будет являться хорошим документальным доказательством заботы о сотрудниках.

В последующем данный документ нужно регулярно пересматривать, работники предприятия должны сами принимать активное участие в его составлении.

Оплата труда работника должна складываться из нескольких частей:

* должностного оклада (тарифной ставки);
* надбавки за выслугу лет (одинаковой для всех работников с одинаковой выслугой лет на данном предприятии);
* надбавки, зависящей от эффективного функционирования предприятия, обеспечиваемой отделом, где работает данный работник (разной по величине в зависимости от роли, которую играет тот или иной работник в обеспечении прибыли предприятия);
* надбавки, зависящей от конкретного вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия (персонально для каждого работника в зависимости от личной инициативы в обеспечении целей деятельности предприятия).

Надбавка за эффективность функционирования предприятия определяется в процентах прироста окладов за выполнение определенных финансовых задач на предприятии.

Предприятию необходимо разработать краткосрочную программу материального стимулирования, связанную со снижением себестоимости продукции. Программа должна заключаться в том, чтобы каждому отделу было предложено найти пути снижения себестоимости продукции и выделить часть сэкономленных средств на премирование по итогам проведенной работы. Данное мероприятие будет полезно во всех отношениях. В частности, работники ОАО «НКНХ» получат возможность не только заработать дополнительные деньги, но и проявить себя в поиске путей повышения эффективности производства.

Руководству предприятия необходимо разработать программу, согласно которой на оплату труда будет идти определенный процент себестоимости производимой продукции. Естественно, что при организации производства должна достигаться экономия масштаба, поэтому этот процент будет снижаться с увеличением объема выпуска. Но в любом случае работники должны видеть эффективность своего труда в материальном выражении. Существующая в настоящее время система связывает заработную плату и выработку, однако связь очень низкая, рост объемов производства не соответствует росту заработной платы.

Сотрудники завода БК могут быть заинтересованы в повышении производительности на каждом рабочем месте и совмещении функциональных обязанностей, так чтобы как постоянная, так и переменная составляющие оплаты труда увеличились в связи с совмещением обязанностей и ростом производительности.

По производственному персоналу совмещение будет связано с повышением производительности труда и снижением трудоемкости работ в человеко-часах. Материальное стимулирование за выполнение больших объемов работ с меньшей численностью работников осуществляется при условии экономии фонда заработной платы на конкретном участке работ (отдел, бюро, производственный участок). Экономия фонда заработной платы, полученная от снижения численности персонала по сравнению с нормативами, расходуется на доплаты полностью или частично. При этом учитывается в качестве критерия коэффициент сложности труда.

Второй шаг, улучшение системы управления карьерой как фактора мотивации. На современном этапе мотивация карьеры является очень важным и недостаточно проработанным элементом. Вопросы, которые требуют здесь решения каковы:

* мотивация карьеры;
* организация карьеры.

Любая организация предполагает разработку следующих документов в связи с решением этих вопросов:

* положение о карьере;
* фактические модели карьеры;
* плановые модели карьеры.

Положение о карьере – документ, регламентирующий процесс управления карьерой на предприятии. В настоящее время Положение о карьере должно состоять из следующих разделов:

* общая часть;
* цели и задачи карьеры;
* организация управления карьерой;
* оценка персонала в продвижении карьеры;
* порядок подготовки и принятия решения о карьере;
* система используемой документации.

Фактическая модель карьеры – накопленные «фотографии» карьеры или созданные сегодня для каких- то целей виды карьеры.

«Фотографирование» карьеры дает необходимую информацию о переходе с должности на должность, как по горизонтали, так и по вертикали, а также о времени работы в каждой должности, повышении квалификации, изменении знаний, навыков, умений. Фактические модели полезны тем, что могут дать представление о реальной карьере и ее механизме.

Формирование плановой модели представляет собой разработку возможной карьеры работника. При этом план включат:

* определение должностных перемещений;
* описание требований к кандидатам;
* временные интервалы;
* формы и методы оценки знаний, навыков и умений;
* оценку результатов работы.

Плановые модели имеют весьма важные психологические особенности. Они представляют собой своеобразные обещания по карьерным возможностям.

Таким образом, при управлении карьерой на предприятии необходимо исходить из следующих условий:

* + разработки и внедрения такой системы управления карьерой, которая учитывала бы особенности организации, ее возможности и мотивацию персонала – карьерный инжиниринг;
	+ понимания особенностей собственной кадровой системы и такой важной ее составляющей, как фактическая модель карьеры;
	+ выявление и периодическое отслеживание мотивации персонала относительно карьеры.

На заводе БК ОАО «НКНХ» в настоящее время работает 1217 человек, имеется список руководителей, выдвигаемых на должности из резерва на выдвижение, но этот список состоит только из четырех кандидатур. Для такого большого предприятия это очень даже небольшой список, ведь на заводе работают 303 человек, имеющих высшее профессиональное образование, а в возрасте от 30 до 45 лет – 507 человека. Но в тоже время на заводе 78 руководителей и специалистов имеют только среднее профессиональное образование, 2 руководителя и 1 специалист имеют возраст свыше 60 лет. На заводе БК есть все условия для карьерного роста работников.

В – шестых, увеличение заработной платы работников - один из важных факторов мотивации персонала для выполнения работ. На предприятии средняя заработная плата инженерно-техническим работникам сегодня составляет – 40563,9 рублей, в том числе у рабочих – 23212,1 рублей, это немалая сумма, но все же в наше время, когда инфляция неуклонно растет, а вместе с нею и цены, необходимость увеличения заработной платы является важным условием для мотивации работников.

Систему оплаты на заводе БК необходимо сделать такой, чтобы каждый сотрудник предприятия знал, что заработная плата будет регулярно увеличиваться по мере повышения квалификации, при добросовестной работе и т.п. и через, скажем, пять лет, он будет получать на сколько- то больше, оставаясь на той же должности, если не хочет или не может претендовать на продвижение по служебной лестнице. По этой причине можно увидеть, что работающий 15-20 лет на данном предприятии рабочий получает оклад больше, чем недавно работающий инженер или начальник отдела, хотя оклад начинающего инженера или начальника отдела намного больше оклада начинающего рабочего. Такую систему труда предпочитают применять в зарубежных компаниях. Применение такой системы оплаты труда дает уверенность работникам предприятия получать дополнительную оплату в будущем, а в настоящем мотивировать их на производительный труд.

Можно, также применить такую оплату труда, которая бы была тесно связана с конечным результатом – сделать заработок величиной переменной. Заработная плата работника может быть разделена на три части. Первая часть выплачивается гарантированно в соответствии с тарифно-квалификационной сеткой, которая определяет оклад работника, выполняющего определенные должностные обязанности. Это величина постоянная. Вторая часть также является гарантированной, но ежегодно автоматически регулируется, так как включает надбавки за выслугу лет, непрерывный стаж работы на предприятии, инфляционные компенсации и т.п. Третья же часть - переменный компонент заработной платы, выплата которого отнюдь не гарантированна. Это реально заслуженная часть заработка, которая может резко колебаться в зависимости от того, насколько результативным был труд работника, при этом ее размер должен быть существенным для реального выполнения стимулирующих функций. Если результаты труда работника уменьшаются, то снижается и заработная плата путем уменьшения ее переменной части. Эта часть может выплачиваться ежемесячно, а может – и один раз в год в форме премии. Ежемесячные выплаты являются более действенным контролирующим и стимулирующим средством, однако требуют и больших затрат по учету и расчету предназначенных к оплате сумм. Если переменная часть заработной платы выплачивается один раз в год, то очень важно, чтобы она не принимала форму просто тринадцатой зарплаты или премии, получаемой независимо от результатов работы. Система переменной части заработной платы получила широкое распространение в странах, в которых коллективные договоры позволяют обеспечивать определенную гибкость в этой области - это Франция и Великобритания.

В – седьмых, предоставление возможности вновь принятым работникам участвовать в развитии акционерного капитала. Особенно это относится к выпускникам начальных, средних и высших профессиональных учебных заведений. ОАО «НКНХ» учреждено в соответствии с протоколом заседания коллегии Госкомимущества РТ от 20 июля 1993 г. № 25. Общество выпустило акции и распределило их между работниками компании. Каждый год на предприятие приходят несколько десятков выпускников базовых учебных заведений, к которым относятся ПЛ-44, ПЛ-62,ПЛ-46, Нефтехимический коллеж и Нефтекамский химико-технологический институт. Эти выпускники- молодые работники ОАО «НКНХ» уже не обладают собственностью предприятия, а получают только заработную плату, премиальные, пользуются социальными льготами и гарантиями. На практике доказано, что обладание собственностью дает человеку чувство уверенности и экономической свободы, покупка акций рабочими и служащими предприятия является важным средством мотивации персонала.

Приобретая акции, работники становятся заинтересованными в улучшении качества выпускаемой продукции, в повышении эффективности деятельности предприятия, в получении более высоких прибылей. У работников, бывших выпускников базовых учебных заведений, нет дополнительных стимулов к эффективной работе, ведь дивиденды по акциям ОАО «НКНХ» они не получают, поэтому у них нет стимулов в улучшении деятельности предприятия. Важным направлением социальной мотивации работников, позволяющим повысить их заинтересованность в успешной работе своего предприятия, является разработка планов участия в акционерном капитале выпускников учебных заведений. Согласно этому плану работникам должна предоставляться возможность на определенных условиях покупать акции вновь вводимых цехов, заводов по цене ниже рыночной стоимости или бесплатно, становясь как бы совладельцем своего предприятия.

Аппарату управления комбината необходимо разработать программу передачи собственности в руки работающих на предприятии людей, поступивших работать на ОАО «НКНХ» по распределению базовых учебных заведений по договору с предприятием. Как говорит статистика, фирмы, на которых сотрудники являются совладельцами, развиваются в 2-4 раза быстрее, нежели фирмы, не предусматривающие внедрение соответствующих программ.

Область управления персоналом очень далека от точной науки. Не всегда можно оценить в цифрах эффект от внедрения того или иного предложения по системе мотивации, а самые правильные действия не всегда приведут к ожидаемому результату. Необходима осознанная и целенаправленная работа многих участников процесса внедрения системы мотивации (руководства компании, управления по работе с персоналом, руководителей линейных подразделений и прочих) по формированию оценки и восприятию сотрудниками общей системы мотивации компании. Необходимы согласованные усилия всей команды единомышленников, ориентированных на достижение результата.

Если учитывать вышеперечисленные предложения, то в дальнейшем ОАО «НКНХ» будет увеличивать свои возможности и тем самым достигать более высоких масштабных целей.

**Заключение**

Анализ теоретических основ мотивации и стимулирования персонала, практического использования трудовых ресурсов на заводе БК по изучаемой теме позволяют сделать следующие основные выводы.

Мотивация персонала в управлении выступает не изолированно, а затрагивает все основные элементы хозяйственного механизма, лежащие в основе функционирования предприятия.

Мотивация в практике управления занимает центральное место. Самой трудной из функций управления является мотивирование, как руководителей, так и исполнителей. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию. Эффективного управления подчиненными добиться не реально без осознания в полной мере менеджером тех мотивов, которые представляют движущую силу, стимулирующую подчиненных к выполнению своих профессиональных обязанностей. Менеджер призван не только оценить и проанализировать такого рода мотивы и стимулы, но и максимально рационально их применять в целях совершенствования мотивации подчиненных.

Теории мотивации делятся на две группы:

* + содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Это теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клелланда и других;
	+ процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания. Это теория ожидания В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера- Лоулера.

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими, однако согласованной всеобъемлющей теории мотивации пока не существует, поэтому так важно изучение различных теорий трудовой мотивации. Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда. Открытое акционерное общество «НКНХ» – одно из крупнейших предприятий нефтехимической промышленности, как в России, так и во всей Восточной Европе. Основная хозяйственная деятельность ОАО «НКНХ» – производство нефтехимической продукции, такой как каучук СКИ, бутилкаучук, стирол. Дальнейшее развитие и углубление интеграции предприятий нефтехимического комплекса в Республике Татарстан - одном из ведущих регионов России, а также углубление интеграции нефтехимического комплекса Республики в региональный нефтехимический комплекс Поволжья, является стратегической целью Правительства Республики Татарстан. Ведущая роль в этом отведена ОАО «НКНХ»

Завод БК является структурным подразделением ОАО «НКНХ». В работе дана комплексная оценка системы мотивации и стимулирования персонала ОАО «НКНХ» на заводе БК.

В работе проведен анализ использования трудовых ресурсов и дана оценка системы мотивации и стимулирования работников завода БК ОАО «НКНХ». На анализируемом предприятии большое внимание уделяется мотивации персонала. Выявлено, что на предприятии ежегодно заключается коллективный договор, в котором администрация обязуется обеспечить стабильную занятость работников Общества в соответствии с их профессией, квалификацией и трудовым договором; создать безопасные условия труда, выполнять мероприятия по охране труда и промышленной безопасности, коллективной и индивидуальной защите, предупреждающие производственный травматизм и возникновение профессиональных болезней; обеспечить организацию надлежащего санитарно- бытового и лечебно- профилактического обслуживания работников.

В коллективном договоре закреплено несколько десятков видов социальных льгот и пособий для работников и ветеранов предприятия, что является важным фактором мотивации персонала на предприятии. И очень важно, что расходы на социальные нужды неуклонно растут из года в год, что способствует социальной привлекательности предприятия.

Кроме коллективного договора в ОАО «НКНХ» с целью мотивации персонала для достижения более высоких результатов в своей работе разработан ряд положений, которые действуют также и на заводе БК. Все это говорит о том, что на анализируемом предприятии успешно осуществляется процесс мотивации персонала. Но в тоже время, проанализировав ситуацию в области мотивации персонала на предприятии, автором вносится ряд предложений по повышению эффективности управления мотивацией:

* + улучшение системы управления карьерой как фактора мотивации;

На современном этапе мотивация карьеры является очень важным и недостаточно проработанным элементом. На заводе БК есть все условия для карьерного роста работников. Для претворения в жизнь карьерной политики предприятия необходимо разработать Положение о карьере, фактические модели карьеры и плановые модели карьеры.

* + увеличение заработной платы работников **–** один из важных факторов мотивации персонала для выполнения работ;

На заводе БК средняя заработная плата составляет 26397,7 рублей, это немалая сумма, но все же в наше время, когда инфляция неуклонно растет, а вместе с нею и цены, необходимость в увеличении заработной платы является важным условием для мотивации работников.

* предоставление возможности вновь принятым работникам участвовать в развитии акционерного капитала.

Особенно это относится к выпускникам начальных, средних и высших профессиональных учебных заведений. Выпускники базовых учебных заведений города – молодые работники ОАО «НКНХ» и завода БК не обладают собственностью предприятия, а получают только заработную плату, премиальные, пользуются социальными льготами и гарантиями. На практике доказано, что обладание собственностью дает человеку чувство уверенности и экономической свободы, покупка акций рабочими и служащими предприятия является важным средством мотивации персонала. Аппарату управления комбината необходимо разработать программу передачи собственности в руки работающих на предприятии людей, поступивших работать на ОАО «НКНХ» по распределению базовых учебных заведений по договору с предприятием. Качественно новое состояние предприятия, улучшение его финансово-хозяйственной деятельности, повышение прибыльности и рентабельности может быть достигнуто только через усиление мотивации персонала. Разработка и совершенствование комплексной системы мотивов и стимулов к труду все больше становятся в ряд наиважнейших в условиях жесткой конкуренции и экономического роста. Знания теорий трудовой мотивации для руководителей являются необходимым для применения в практической деятельности.

Реализация вышеуказанных мероприятий позволит, с нашей точки зрения, повысить систему мотивации и стимулирования персонала, а, следовательно, и финансовые результаты деятельности на заводе БК ОАО «НКНХ».

**Список использованных источников и литературы**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации. – М.: Омего, 2009. – 188 с.
2. Армстронг, М. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / Т. Стивенс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 489 с.
3. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 107 с.
4. Годовой отчет ОАО «НКНХ». – Нефтекамск: Издательско - полиграфический центр ОАО «НКНХ», – 2008. – 84 с.
5. Годовой отчет ОАО «НКНХ». – Нефтекамск: Издательско - полиграфический центр ОАО «НКНХ», – 2009. – 105 с.
6. Годовой отчет ОАО «НКНХ». – Нефтекамск: Издательско-полиграфический центр ОАО «НКНХ», 2007. – 116 с.
7. Дополнение к Положению о материальном стимулировании работников промышленно – производственного персонала ОАО «НКНХ» по заводу БК. Нефтекамск, 2005. – 5 с.
8. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2007. – 104 с.
9. Ендовицкий, Д.А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ / Л.А. Вострикова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2007. – 303 с.
10. Журавлев, П.В. Теория системного менеджмента / Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Экзамен, 2008. – 512 с.
11. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2008. – 444 с.
12. Кадровая политика ОАО «НКНХ». – Нефтекамск: Издательско-полиграфический центр ОАО «НКНХ», 2009. – 268 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 267 с.
14. Коллективный договор ОАО «НКНХ». – Нефтекамск: Издательско-полиграфический центр ОАО «НКНХ», 2009. – 80 с.
15. Комментарий к Трудовому Кодексу Российской Федерации / Ю.П. Орловский [и др.]; общ. ред. Ю.П. Орловского. – 3-е изд., исправ., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 1376 с.
16. Магура, М. Современные персонал – технологии / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2009. – № 3. – С. 34 – 38.
17. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 230 с.
18. Милкович, Д. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: пер. с англ. / М. Ньюман. – М.: Вершина, 2008. – 760 с.
19. Нормирование и оплата труда с учетом оценки рабочих мест: семинар. М., июнь 2007 г. – М., 2007. – 83 с.
20. Одегов, Ю.Г. Механизм мотивации, или как воздействовать на результативность труда? / Ю.Г. Одегов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2009. – № 1. – С. 36 – 39.
21. Отчет о подготовке и повышению квалификации работников завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2007. – 1 с.
22. Отчет о подготовке и повышению квалификации работников завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2008. – 1 с.
23. Отчет о подготовке и повышению квалификации работников завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2009. – 1 с.
24. Отчетные данные по труду и заработной плате завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2007. – 1 с.
25. Отчетные данные по труду и заработной плате завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2008. – 1 с.
26. Отчетные данные по труду и заработной плате завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2009. – 1 с.
27. Пласкова, Н.С. Экономический анализ: учебник / Н.С. Пласкова. – М.: Эксмо, 2007. – 704 с.
28. Положение № 243-111 об отделе организации труда и заработной платы завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2009. – 31 с.
29. Положение об оплате труда премировании, социальных выплатах и льготах работникам ОАО «НКНХ». – Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2009. – 32 с.
30. Райгородский, Д.Я. Психология управления / Д.Я. Райгородский. – Самара: Бахрах – М, 2006. – 768 с.
31. Сведения об образовании работников завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2007. – 1 с.
32. Сведения об образовании работников завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2008. – 1 с.
33. Сведения об образовании работников завода БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2009. – 1 с.
34. Соломадин, Т.А. Управление мотивацией персонала / В.Г. Соломадина // Управление персоналом. – 2008. – № 5. – С. 24 – 27.
35. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. – М.: Дело, 2008. – 207 с.
36. Фактическая выработка бутилкаучука и начисленные суммы премии на заводе БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2007. – 1 с.
37. Фактическая выработка бутилкаучука и начисленные суммы премии на заводе БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2008. – 1 с.
38. Фактическая выработка бутилкаучука и начисленные суммы премии на заводе БК. Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2009. – 1 с.
39. Филина, Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы / Ф.Н. Филина. М.: Экзамен, 2008. – 305 с.
40. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент / В.М. Цветаев. – М.: Проспект, 2008. – 285 с.
41. Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н.А. Чижов. – М.: Альфа – Пресс, 2007. – 580 с.
42. Шахова, В. Роль стимулирования в мотивации трудовой деятельности / С. Шапиро С. // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2009. – №3. – С. 55 – 58.
43. Штатное расписание завода БК ОАО «НКНХ». Нефтекамск, 31.01.2010 г. – Нефтекамск: ОАО «НКНХ», 2010. 21 с.