Введение

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы.

Следовательно, имеет место актуальность вопроса изучения систем мотивации труда, используемых менеджментом в современных экономических условиях России.

Заинтересованность предприятий в повышении эффективности производства вытекает из структуры экономических систем. В каждой из них имеются две части: управляющая и управляемая. Одной из основных функций управляющей системы является создание действенных стимулов труда для управляемой системы.

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать “отключению” того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующей фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

Обилие литературы по проблемам мотивации сопровождается многообразием точек зрения на их природу. Что, несомненно, предопределяет большой интерес к проблемам мотивации и стимулирования человека к деятельности, в том числе профессиональной.

Цель данной работы проанализировать совершенствование системы мотивации персонала предприятия.

Объектом исследования является ОАО ХК "Татнефтепродукт" филиал «Каратуннефтепродукт».

1. Краткая характеристика предприятия

ОАО ХК "Татнефтепродукт" работает на рынке нефтепродуктообеспечения более 85 лет и специализируется на оптовой и розничной торговле нефтепродуктами, оказании услуг по хранению и перевалке нефтепродуктов, проведению профильных инженерно-технических и экспертных работ, лабораторной диагностики нефтепродуктов. Компания имеет развитую сбытовую инфраструктуру, охватывающую 32 из 43 районов Республики Татарстан, состоящую из 21 нефтебазы с емкостным парком общей вместимостью более 420 тыс. куб. м. и 130 собственных АЗС и 8 франчайзинговых. Структурно Холдинговая компания "Татнефтепродукт" состоит из Аппарата компании, 15 филиалов и 9 дочерних предприятий.

Холдинговая структура управления ОАО ХК "Татнефтепродукт" определяет сложность сбора и анализа больших объемов информации бухгалтерского и оперативного учета, регулярное формирование большого объема разнообразных отчетов, необходимость постоянного согласования данных по внутрихозяйственным расчетам, получения сводных данных со всех удаленных филиалов компании.

Открытое акционерное общество Холдинговая компания «Татнефтепродукт» специализация компании - оптовая и розничная торговля нефтепродуктами, услуги по хранению и перевалке нефтепродуктов, профильные инженерно-технические и экспертные работы, лабораторная диагностика нефтепродуктов. Компания имеет развитую сбытовую инфраструктуру, охватывающую 32 из 43 районов Республики Татарстан, состоящую из 21 нефтебазы с емкостным парком общей вмесимостью более 420 тыс. куб. м. и 130 собственных АЗС и 8 франчайзинговых. Перевалка нефтепродуктов осуществляется трубопроводом, железнодорожным, водным и автомобильным транспортом. Структурно Холдинговая компания "Татнефтепродукт" состоит из Аппарата компании, 15 филиалов и 9 дочерних предприятий нефтепродуктообеспечения. В течение 1998 - 2002 гг. компания практически полностью обновила свою сеть АЗС: построила 56 новых АЗС, модернизировала 59 действующих. Хотя основными центрами прибыли являются АЗС, все нефтебазы компании также являются прибыльными бизнес-единицами. В настоящее время компания развивается по нескольким основным направлениям: совершенствование корпоративного управления, ведение акцентированной маркетинговой политики, обеспечение высокого качества реализуемых ГСМ и сервиса, расширение системы безналичных расчетов на АЗС по собственным пластиковым картам, банковским кредитным картам и картам других операторов, выход на рынок газового моторного топлива с пилотным инвестиционным проектом по строительству восьми многотопливных АГЗС.

Филиал «Каратуннефтепродукт» специализируется на хранении, перевалке, оптовой и розничной реализации автомобильных бензинов, дизельного топлива, наливных и фасованных масел, автохимии (*Лицензия Минтопэнерго № 30001936 от 5.12.2002*).
На территории филиала располагается лаборатория, аттестованная Госстандартом РФ (*Свидетельство № 022-03 от 21.02.2003*) позволяющая быстро и качественно анализировать нефтепродукты на соответствие установленным требованиям.

Оптовая реализацияосуществляется с нефтебаз расположенных по адресу:
· Республика Татарстан, Апастовский р-н, ст. Каратун
· Республика Татарстан, Кайбицкий р-н, ст. Куланга
· Республика Татарстан, Зеленодольский р-н, ст. Албаба
Возможны следующие виды транспортировки:
· железнодорожнымным транспортом (ст. Каратун, ст. Куланга, ст. Албаба).

· автомобильным транспортом.

Розничная реализацияпроизводится через сеть собственных АЗС, в том числе по пластиковым картам ОАО ХК «Татнефтепродукт», а также картам других операторов.

Услуги нефтебаз.

Нефтебазы ОАО ХК «Татнефтепродукт» предоставляют потребителям следующие виды услуг:

Перевалка нефтепродуктов.

Нефтебазы компании имеют возможность осуществить прием нефтепродуктов различными видами транспорта:

· трубопроводным (филиал «Казаньнефтепродукт», ОАО «Чистопольнефтепродукт»).

· железнодорожным (филиал «Казаньнефтепродукт», филиал «Буинскнефтепродукт»,  филиал «Каратуннефтепродукт», филиал «Агрызнефтепродукт», ОАО «Арскнефтепродукт», ОАО «Бугульманефтепродукт», ЗАО «ЕлАЗ-нефтепродукт», филиал «Кукморнефтепродукт», филиал «Нурлатнефтепродукт», филиал «Черемшаннефтепродукт», филиал «Шеморданнефтепродкт»).

· водным (филиал «Казаньнефтепродукт», филиал «Болгарнефтепродукт», филиал «Рыбно-Слободанефтепродукт», филиал «Актанышнефтепродукт», ООО «КАМОЙЛ», филиал «Мамадышнефтепродукт»).

· автомобильным (все нефтебазы).

Принятый нефтепродукт оформляется на хранение и может быть отгружен удобным для покупателя видом транспортировки.

Хранение нефтепродуктов.

Принимая нефтепродукт на хранение, нефтебазы гарантируют сохранность количества и качества нефтепродукта. Одним из условий приемки нефтепродукта на хранение, является его соответствие ГОСТу.

Оптовая торговля нефтепродуктами, за наличный и безналичный расчет.

Оптовая реализация нефтепродуктов может производиться по цене как с включенной стоимостью акциза, так и без акциза.

Контроль качества нефтепродуктов.

Для контроля качества нефтепродуктов, ряд нефтебаз компании (филиал «Казаньнефтепродукт», филиал «Буинскнефтепродукт», филиал «Каратуннефтепродукт», филиал «Агрызнефтепродукт», ОАО «Арскнефтепродукт», ОАО «Бугульманефтепродукт») оснащены лабораториями, прошедшими аттестацию Госстандарта Российской Федерации.

1. Анализ системы мотивации персонала на предприятии ОАО ХК "Татнефтепродукт" филиал «Каратуннефтепродукт».

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

* проведение активной кадровой политики,
* обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,
* разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,
* тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организацией общественного питания, развитие физкультуры и спорта, социальной защите отдельных категорий работающих.

Для организации этой работы на предприятии существует должность заместителя генерального директора по кадрам. За последнее время на предприятии полностью сформирован костяк инженерно-технических работников, имеющих богатый профессиональный и практический опыт. Все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать на рабочих должностях, прошли все ступени роста, и сейчас возглавляют все основные службы.

В управлении персоналом ОАО ХК "Татнефтепродукт" филиал «Каратуннефтепродукт» применяются следующие группы методов:

Административно- организационные методы управления:

 1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,

 2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 80%.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников комбината определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности комбината и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

 . должностного оклада,

 . доплат,

. премий.

 Заработная плата выплачивается в сроки.

 Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором комбината на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

 При оплате труда рабочих применяется:

. повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

 . сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

 К должностным окладам работников комбината установлены следующие доплаты:

 . доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

. доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

. доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

. доплата за руководство бригадой;

. доплата за сверхурочную работу;

. доплата за выходные и праздничные дни.

 Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией комбината в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для комбината, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима цехов и территорий.

Стратегия управления персоналом на предприятии отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана на предприятии система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладам в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

 Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

• производственно-технические курсы;

• курсы целевого назначения;

• обучение рабочих вторым и смежным профессиям;

• экономическое обучение.

В филиал «Каратуннефтепродукт» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности производства и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организации труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санитарно-курортного лечения и отдыха работников.

Единовременное пособие выплачивается:

• в связи с уходом на пенсию;

• работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;

• пенсионерам, достигшим возраста 50, 60, 70, 80 лет на лечение ежегодно.

Кроме того, производятся следующие выплаты:

• оплата ритуальных услуг;

• женщинам при рождении ребенка;

• в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;

• малообеспеченным и многодетным семьям и д.р.

Руководство постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу продвижения по службе наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации.

Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний на предприятии” практическое отсутствие производственных жалоба очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией своим сотрудникам.

При оценке и прогнозировании предприятия в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы я жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Таким образом, филиал «Каратуннефтепродукт» осуществляя продуманную стратегии в вопросах управления персоналом, успешно работает и добивается хороших результатов производительности труда.

1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотиваций персонала на ОАО ХК "Татнефтепродукт" филиал «Каратуннефтепродукт».

Подводя итог к анализу системы мотивации персонала предприятия, можно сделать следующие выводы.

1. Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий.

2. Реакция на разные мотивации неодинакова у различных людей. Отсюда мотивации не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль мотивации и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

3. Мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет результаты худшие, нежели человек менее либо даже слабо мотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последние оказывает влияние много других факторов, в частности, квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, воздействие на процесс работы со стороны окружения и т. д.

4. Разрыв между мотивацией и конечными результатами труда - серьезная управленческая проблема: как же оценивать результаты работы каждого работника и как его поощрять? Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и заторачивавшего большие усилия. Если же стимулировать работника в прямой зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то реально снижение результатов работы менее мотивированных, но производительных тружеников. Как правило, решение подобной проблемы носит ситуационный характер. Менеджер должен осознавать, что в руководимом им коллективе данная проблема может иметь место и ее решение отнюдь не является очевидным.

5. Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

6. Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обусловливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

Несмотря на в целом положительный опыт построения системы мотивации труда на нашем предприятии, следует отметить, что здесь практически отсутствуют исследования мотивационной структуры сотрудников. На наш взгляд, в современных условиях игнорирование мониторинга мотиваторов труда недопустимо, так как рано или поздно существующая система может дать сбой. В этой связи можно предложить кадровой службе филиалу « Каратуннефтепродукт» такую форму выявления структуры мотивационной деятельности сотрудников как Анкета. Анализ результатов, полученных в ходе опроса позволит скорректировать систему стимулирования и мотивации на предприятии, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

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

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

Остановимся на сущности этих принципов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

1) определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;

2) обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;

3) распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;

4) установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Система мотивации должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

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

1)ясность и конкретность системы мотивации в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;

2)четкое изложение трудовых обязанностей работника;

3)создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;

4)зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;

5)возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;

6)учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;

7)равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

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

Заключение

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Проведенный в работе анализ системы мотивации труда на предприятии ОАО ХК "Татнефтепродукт" филиал «Каратуннефтепродукт» показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Стратегия управления персоналом на предприятии отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников. Мотивация труда осуществляется по всему спектру потребностей работников.

В филиал «Каратуннефтепродукт» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности производства и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организации труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санитарно-курортного лечения и отдыха работников.

Несмотря на в целом положительный опыт построения системы мотивации труда на нашем предприятии, следует отметить, что здесь практически отсутствуют исследования мотивационной структуры сотрудников. В этой связи можно предложить кадровой службе филиалу «Каратуннефтепродукт» такую форму выявления структуры мотивационной деятельности сотрудников как Анкета. Анализ результатов, полученных в ходе опроса позволит скорректировать систему стимулирования и мотивации на предприятии, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

Кроме того, хотелось бы обратить внимание на то обстоятельство, что построение эффективной системы стимулирования персонала должно строиться на определенных принципах. Придерживаясь данных принципов руководство практически любого предприятия в силах сформировать эффективную систему стимулирования труда своих сотрудников.

Список литературы

1. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе// Бизнес без проблем -Персонал.-2007.-№ 5.
2. Божович Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности /Под ред. Д.И.Фельдштейна.-М.:Межд. Пед академия, 2006.
3. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”)//Персонал-МИКС.-2008.-№ 2.
4. Брентано Л. Опыт теории потребностей.-Казань, 2006.
5. Галенко В.П.,Страхова О.А., Файбушевич С.И.Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика,2008.
6. Дафт Р. Менеджмент.-СПб.: Питер, 2007.
7. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.-СПб.:Питер, 2006.
8. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности.-М., 2008.
9. Леонтьев Д.А. Жизненный мир человека и проблема потребностей //Психологический журнал.-2004.-№ 2.
10. Лоренц К. Агрессия.-М., 2005.
11. Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности.-Л., 1983.
12. Магун В. Трудовые ценности российского населения //Вопросы экономики.-2005.-№ 1.
13. Маслоу А. Мотивация и личность.- СПБ.:Евразия, 2006.
14. Мотивация персонала.//Вопросы экономики,- 2006,- №2. стр.76-91.
15. Овсянко Д.В.Основы менеджмента. Учеб.пос. – СПБ.: СПБГУ, 2008.
16. Платонов К.К. Структура и развитие личности.-М.:Наука, 2006.
17. Психология.Учебник для экономических вузов /Под общ. ред.В.Н.Дружинина.-СПб.: Питер, 2008.
18. Сорокин П. Голод и идеология общества. Квинтэссенция .-М., 2004.
19. Феблес М. Теории мотивации в зарубежной и советской психологии.Автореф. дисс..-М., 2008.
20. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 2006.
21. Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях //Персонал-МИКС.-2007.-№ 3(10).