

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

– А.В. Васильева А.В. Васильева

« 11 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческих решений по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Исполнитель
студент группы 572 - об

11.06.19 А.А. Божедомова
(подпись, дата)

А.А.Божедомова

Руководитель
доцент, к.э.н.

11.06.2019 Л.В. Рыбакова
(подпись, дата)

Л.В.Рыбакова

Консультант по
экономической части
старший преподаватель

11.06.2019 Т.В. Ситникова
(подпись, дата)

Т.В.Ситникова

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена 11.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева

« 15 » 01 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Божедомовой Анастасии Альбертовны

1 Тема выпускной квалификационной работы: Разработка управленческих решений по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт»

утверждена приказом от 14.01.2019 № 26-уч

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.06.2019

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Печатные издания, учебные пособия, научные статьи, отчетность АО «ННК-Амурнефтепродукт».

4 Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы мотивации, анализ мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт», разработка управленческих решений по совершенствованию мотивации персонала.

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): организационная структура АО «ННК-Амурнефтепродукт», образец анкеты для опроса сотрудников, Положение «О совершенствовании системы управления мотивацией», Кодекс корпоративного управления, Положение «О стимулировании личных достижений работников АО «ННК-Нефтепродукт» по итогам работы компании за год».

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Ситникова Татьяна Владимировна.

6 Дата выдачи задания 15.01.2019

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2019

(Подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 81 страниц, 23 таблицы, 4 рисунка, 5 приложений, 80 источников.

МОТИВАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА,
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ПРЕДПРИЯТИЕ

Объектом данной работы является АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Предметом исследования является - мотивация персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Цель данной работы состоит в разработке проекта по совершенствованию системы мотивации различных категорий персонала предприятия.

Для реализации данной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы мотивации труда и ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия;
- проанализировать систему мотивации АО «ННК-Амурнефтепродукт»;
- разработка управленческого решения по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Основными научными методами, используемые в работе, стали методы эмпирического исследования. Эмпирическое исследование осуществлялось на основе анкетного опроса персонала, беседы и анализа внутренних документов предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы мотивации персонала	7
1.1 Понятие мотивации персонала	7
1.2 Принципы, модели мотивации и их использование с целью увеличения эффективности труда	11
2 Анализ мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт»	23
2.1 Краткая характеристика предприятия	23
2.2 Анализ внешней среды предприятия	27
2.3 Анализ внутренней среды предприятия	33
2.4 Анализ мотивации персонала предприятия	38
3 Разработка управленческих решений по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт»	54
3.1 Анализ проблем мотивации персонала	54
3.2 Разработка управленческого решения по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт»	57
3.3 Оценка затрат и оценка эффективности управленческих решений	64
Заключение	71
Библиографический список	76
Приложение А Организационная структура АО «ННК- Амурнефтепродукт»	82
Приложение Б Образец анкеты для опроса сотрудников	83
Приложение В Положение «О совершенствовании системы управления мотивацией»	87
Приложение Г Кодекс корпоративного управления	90
Приложение Д Положение «О стимулировании личных достижений работников АО «ННК-Нефтепродукт» по итогам работы компании за год»	96

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос мотивации работников предприятий любых организационных форм всегда был и остаётся наиболее актуальным, независимо от общественного и политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от чётко разработанной системы мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий. Руководитель любой организации, не зависимо от её структуры, формы собственности, численности персонала практически ежедневно сталкивается с примерами работы не в полную силу, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению своих обязанностей «от и до», а некоторые сотрудники и вовсе воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность. Как же побудить людей работать добросовестно, увеличить энергию подчинённых и направить её на достижение целей организации, заинтересовать их?

Эти вопросы всегда встают перед руководителем, и он должен уметь повысить мотивацию своих сотрудников. В современных условиях мотивация персонала претерпела существенные изменения: преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом, и руководство направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей.

Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так оно направлено на мотивацию персонала к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Стимулирование персонала не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании экономики.

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

В современной экономике стимулирование персонала не ограничивается только мерами материального вознаграждения, а направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом.

Тема мотивации труда является очень актуальной на сегодняшний день.

Объектом данной работы является АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Предметом исследования является - мотивация персонала на предприятии.

Цель данной работы состоит в разработке управленческого решения по совершенствованию мотивации различных категорий персонала предприятия.

Для реализации данной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы мотивации труда и ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия;
- проанализировать систему мотивации АО «ННК-Амурнефтепродукт»;
- разработать управленческие решения по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Основными научными методами, используемые в работе, стали методы эмпирического исследования. Эмпирическое исследование осуществлялось на основе анкетного опроса персонала, беседы и анализа внутренних документов предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие мотивации персонала

Мотивация (от лат. *movere*) – психологический процесс управляющий поведением человека, побуждающий его к свершению каких-либо действий для достижения целей, определяющий его организованность, инициативность и устойчивость; способность человека удовлетворять свои потребности. В процессе трудовой деятельности мотивация дает возможность решить следующие задачи: удовлетворить потребности работников в определенных благах посредством труда, оценить результаты их деятельности, а также установить степень удовлетворенности вознаграждением работника за проделанную работу. Так же, за счет достижения поставленных целей и задач, мотивация персонала влияет на эффективность работы организации в целом, на прибыльность бизнеса. В системе мотивации существуют следующие функции:

- 1) планирование мотивации (выявление потребностей, установление взаимосвязи между потребностями и стимулами);
- 2) осуществление мотивации (создание соответствующих условий для удовлетворения потребностей работников, вознаграждение их по результатам работы);
- 3) управление мотивационным процессом (контроль мотивации, корректировка стимулов мотивации).

В процессе мотивации следует учитывать ряд факторов, которые определяют поведение человека в достижении поставленной цели.

К мотивирующим факторам следует отнести значимость и сложность выполняемой работы, вознаграждение по результатам труда, стремление работника развиваться и возможность проявления им инициативы. Данные факторы активно воздействуют на человека в том случае, если организация создает все условия для проявления и реализации способностей работников.

В основе мотивационного процесса работника к трудовой деятельности лежат потребность, стимул, мотив. Потребность – это необходимость в

определенных благах: материальных, социальных, духовных ценностях. Это своего рода состояние индивида, которое «толкает» его осуществлять определенные действия, необходимые для существования и развития человека как личности. Одна потребность может сформировать различные ожидания работника и определить тип его поведения в той или иной ситуации. Больше сил, человек способен направить на ту потребность, которая более значима для него в данный момент. Потребность – это мотив к действию.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный характер». Мотив определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Мотивы существуют во взаимосвязи с психологическими процессами и образуют сложный механизм мотивации. Другим элементом механизма мотивации выступает стимул – это своего рода внешнее воздействие на личность, формирующее мотивы.

Стимул активизирует трудовую деятельность работника; способствует повышению производительности труда, росту заработной платы; дает возможность развития специализированной карьеры в организации, осознание значимости выполняемой работы, повышение творческого характера труда.

По мере удовлетворения первичных потребностей мотивирующим фактором выступают потребности более высоких уровней (социальные потребности, потребности в уважении, потребности самовыражения). Применяя теорию Маслоу, необходимо учитывать следующее:

- 1) потребности всегда проявляются по-разному, на них оказывают влияние такие ситуационные факторы как выполнение работы и её значимость для человека, его статус в организации;

- 2) на практике нет определенной, сформированной структуры потребностей;

- 3) удовлетворение высших потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию, например, потребность самовыражения по мере удовлетворения может не ослабевать, а наоборот

усиливать действие на мотивацию.

Средства удовлетворения потребностей следует рассматривать условно, относя их к определенной группе.

Эффективный труд работника дает соответствующий положительный результат, который проявляется в оплате труда.

Однако в теории А. Маслоу не учитываются индивидуальные особенности человека, что является её недостатком. Кроме того, в зависимости от той или другой ситуации, потребности человека меняются местами. На сегодняшний день существуют и другие теории потребностей человека.

Таблица 1 - Теории мотивации

Концепция ERG (Existence, Relatedness, Growth) К. Альдерфера	Концепция приобретённых потребностей Д. Мак Клелланда	Концепция двух факторов Ф. Герцберга
<p>Выделяет три группы потребностей, расположенных иерархически:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) потребности существования; 2) потребности связи; 3) потребности роста. <p>Отличия (от теории Маслоу): 1. Движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворена потребность верхнего уровня. 2. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивации поведения людей. Сходство (с теорией А. Маслоу): потребности расположены иерархически и достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей «пирамиды» А. Маслоу.</p>	<p>Выделяет потребности высших уровней, приобретённые под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) власть; 2) успех; 3) причастность. <p>Отличие (от теории А. Маслоу): потребности не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Сходство (с теорией А. Маслоу): ограничивается отбором совокупности движущих человеком потребностей.</p>	<p>Сформулировал двухфакторную модель мотивации, установил, что на удовлетворённость работой оказывают влияние две группы факторов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) гигиенические факторы; 2) мотивирующие факторы. <p>Отличия (от теории А. Маслоу): 1) гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены; 2) заработная плата не является мотивирующим фактором; 3) для мотивации руководитель должен обеспечить наличие гигиенических и мотивирующих факторов. Сходство (с теорией А. Маслоу): гигиенические факторы Ф. Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем по А. Маслоу, а мотивирующие факторы – потребностям высших уровней по А. Маслоу.</p>

Каждая из этих теорий мотивации имеет свои особенные, отличительные черты. Общим для них является то, что они дают классификацию потребностей, рассматривают поведение человека и его мотивационный процесс, побуждающий к действию.

Так же стоит обратить отдельное внимание на теорию ожидания В. Врума. Данную теорию относят к процессуальным теориям мотивации. В её основе лежит утверждение о том, что работник, выполняя свою работу, верит, что его усилия способны увеличить вероятность получения вознаграждения. Человек отдает организации силы, знания, опыт и ожидает от нее вознаграждение, способное удовлетворить его потребности.

Вознаграждение – плата за труд, то, что человек считает ценным для себя. Работник рассматривает вознаграждение как компенсацию затрат за свой труд. При этом следует рассмотреть варианты усилий работника в зависимости от вознаграждения:

1) Вознаграждение можно получить независимо от приложенных усилий. Например, человек, выполняющий трудовые операции, знает, что его работа принесет результат. Данный результат позволит ему удовлетворить необходимый (минимальный) уровень потребностей. В этом случае вознаграждение не будет являться стимулирующим фактором.

2) Очевидна связь усилий и получаемого вознаграждения – эта связь стимулирует трудовую активность человека, является мотивом труда. Работник может прилагать усилия, если это приведет к увеличению вероятности получения вознаграждения.

3) Если же данная связь несущественна, то работник чувствует это; он вправе отказаться от такой деятельности, поскольку его усилия лишь незначительно увеличат вероятность его вознаграждения. Связь между приложенными усилиями и вознаграждением стимулирует труд. Но вознаграждение работник получает только за результаты своего труда. Результатом труда для человека выступает качественно выполняемая работа. Малые усилия в работе могут привести к отрицательному результату и, как

правило, к неудовлетворению потребностей.

При создании системы мотивации работника необходимо учитывать следующие условия:

- 1) какие усилия требуются для выполнения эффективной и качественной работы;
- 2) какую работу считать качественной; приведет ли эта работа к желаемым результатам;
- 3) какой результат следует считать и воспринимать как удовлетворительный;
- 4) ценность результата труда человека определяется в процессе его вовлечения в производственный процесс и зависит от ситуации.

Так же следует брать во внимание связи между усилиями работника и качеством выполнения работы. Данные связи зависят от: имеющихся ресурсов, четкости поставленной задачи, способностей работников выполнять определенную работу. Однако работник должен быть уверен в наличии существования связи между качеством выполняемой работы и результатом труда.

Различают следующие типы результатов труда: внутренний (есть непосредственный результат выполнения работы) и внешний (обратная связь, отражающая зависимость качественной работы и вознаграждения). К внутренним результатам следует отнести: самоуважение, чувство достижения чего-то нового, внесение вклада в работу организации. К внешним – заработную плату, премии, продвижение по службе, участие в доходах, прибылях организации и др.

1.2 Принципы, модели мотивации и их использование с целью увеличения эффективности труда

Система мотивации персонала в компании — это совокупность мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, прежде всего, к особой старательности, инициативности и активному желанию работать именно на данном предприятии, к получению высоких качественных

результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

В разработке системы мотивации персонала могут встретиться следующие трудности:

1) Недостаточное понимание значения мотивации персонала. Данный недостаток заключается в том, что мотивирующим условием признается наличие рабочего места. Тем не менее, имея одно и то же положение и заработную плату в одной компании, работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой «спустя рукава».

2) Преобладание «карательной системы» в мотивации персонала. Данную, авторитарную, систему можно встретить во многих российских компаниях. Дисциплинарные требования и санкции являются уместными, и, иногда даже необходимыми, но, чтобы не вызывать у рабочего коллектива атмосферу напряжения или страха, карательные меры не должны быть преобладающими мотивирующими факторами. Страх может служить побуждением к действию в течении непродолжительного времени. Но далее он притупляется, что заставляет сотрудников идти на обман, искать предлоги и «выкручиваться». Им уже не составит труда выдумать объяснения своим регулярным опозданиям или невыполнению работы в заданные сроки. Страх может погасить у работника желание к творческому развитию, проявлению инициативы, предложению своих идей.

3) Игнорирование ожиданий сотрудников. Данная проблема возникает тогда, когда руководство принимает решение по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи. Например, после принятого решения о повышении заработной платы определенного специалиста, тот пишет заявление об увольнении. При разговоре с сотрудником выяснилось, что несколько лет тот мечтал о должности начальника отдела. И, более того, при принятии на работу в компанию, руководитель обещал ему карьерный рост.

4) Большой отрезок времени между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе является

серьезной ошибкой. Это вызывает резкую и обоснованную критику и негодование персонал в адрес руководства.

5) Не учитываются желания сотрудников. Желая поощрить сотрудников за достижения, руководство компании использует привычные способы мотивации, не всегда задумываясь о достижении мотивирующего эффекта. Интересы могут меняться у одних и тех же сотрудников в зависимости от изменения их жизненной или профессиональной ситуации.

б) Нестабильность системы мотивации. Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, или даже сформировались некоторые традиции – не следует отменять их без весомой причины. Если же приходится сокращать объем социального пакета, руководителю необходимо при помощи аргументов убедить персонал в исключительной необходимости таких мер.

После обозначения основных трудностей, которые могут встретиться на пути построения системы мотивации, следует указать принципы, на которых держится её создание.

Основные принципы построения системы мотивации:

1) Принцип адаптивности. Заключается в необходимости системы подстраиваться под изменения внутренних и внешних условий, с целью сохранения стабильности существующей системы, либо повышения её эффективности.

2) Принцип альтернативности. Принимаемые решения зависят от условий и параметров отдельных ситуаций, возникающих в рабочем процессе. Участники должны уметь находить наиболее оптимальные решения, которое позволит свести к минимуму затраты и риски.

3) Принцип целостности. Целостность подразумевает отсутствие необходимости увеличения или устранения её структурных элементов для сохранения её устойчивости.

4) Принцип мультипликативности. В работе необходимо учитывать любой отрицательный и положительный эффект, так как эти эффекты имеют

свойство умножения.

5) Принцип обратной связи. Информация о потребностях и желаниях работников напрямую определяет зависимость от целей, задач и содержания рабочего процесса.

Таким образом, для того, чтобы грамотно создать и реализовать систему мотивации, менеджер должен учитывать все возможные трудности, которые могут возникнуть в этом процессе, а также, принимать управленческие решения основываясь на принципах данной системы.

Наиболее эффективной считается та система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации.

Формы мотивации:

- мотивация персонала;
- стимулирование труда;
- внешняя;
- нематериальная;
- внутренняя (самотивация);
- положительная;
- корпоративная;
- отрицательная.

Положительная мотивация — направлена на поощрение работников за высокие результаты.

Отрицательная мотивация — система наказаний и санкций за низкие результаты и нарушения дисциплины.

Внутренняя мотивация — учитывающая самооценку сотрудниками своих результатов (работник мотивирует сам себя).

Внешняя мотивация — связана с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Корпоративная мотивация – система мотивации на уровне компании, или

отдельных структурных подразделений. Групповое стимулирование отдельных групп работников.

Выделение потребностей, которые значимы для сотрудников и организация мероприятий по их мотивации — необходимое внешнее условие активизации механизмов поддержки и самомотивации. Если знать реальные интересы и желания сотрудников и разработать систему мотивации, отвечающую этим потребностям, то между руководством и персоналом возникнет настоящее партнерство.

Далее рассмотрена модель вознаграждения или позитивного подкрепления. Данная модель отражает наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением работника. Работники продолжают совершать действия и принимать решения, результаты которых вознаграждаются. Сотрудники избегают действия, которые наказываются. Работники постепенно перестают проявлять активность и мотивацию, если их действия не вознаграждаются и не поощряются.

Способы вознаграждения делятся на: внутренние и внешние. К внешним относятся: стремление к получению результата; интерес к содержанию труда; значимость деятельности для общества; общение с коллегами. К внутренним: заработная плата; карьера; символы служебного статуса; признание; дополнительные льготы.

Для эффективного применения теории вознаграждения необходимо учитывать следующее:

- при наличии системы подкрепления результатов труда, заинтересованность сотрудников повышается, а при мотивации не зависящие от результатов деятельности — снижаются;

- данная модель может быть применена при индивидуальном подходе к стимулированию ключевых сотрудников, но лишь после оценки их предпочтений.

Три психологических типа сотрудников:

- работники, для которых важны внутренние факторы вознаграждения;

- работники, для которых важны внешние факторы вознаграждения;
- работники, для которых важны смешанные факторы вознаграждения.

Теория Маслоу выделяет 5 групп мотивов, которые выстраиваются в систему соподчинения. Более высокая группа мотивов становится актуально для работника лишь в том случае, если удовлетворены мотивы нижнего уровня:

- физиологические потребности;
- потребность в защите и безопасности;
- социальные потребности;
- потребность в уважении и самоуважении;
- потребность в самовыражении.

Применение концепции предполагает индивидуальный подход к стимулированию ключевых сотрудников. Трудности состоят в том, что ее нельзя использовать в качестве единственной модели для всей компании. Также достаточно сложно найти человека, потребности которого по степени значимости выстраиваются в систему соподчинения, предложенную Маслоу, поэтому это скорее теоретическая модель, нежели практическая, так как условия, которые мотивируют одних, могут быть нейтральными или не значимыми для других.

Рассмотрим Трёхфакторную модель потребностей. (МакКлелланд).

На эффективности работы влияют три важные потребности человека.

- потребность во власти;
- потребность в успехе;
- потребность в причастности.

Выделяют три психологических типа сотрудников:

1) Работники, имеющие потребность во власти. Отличаются такими характеристиками, как открытость, стремление к откровенному общению, энергичность, отсутствие страха перед конфликтами, стремление к отстаиванию своих интересов, ораторские способности, стремление находится в центре внимания. Эти сотрудники хорошо мотивированы к работе, если

имеют четкие карьерные перспективы.

2) Работники, имеющие потребность в успехе. Ориентированы на личную ответственность, проявляют инициативу, ждут, когда им передадут полномочия в решении серьезной производственной задачи. Эти сотрудники хорошо мотивируются сформулированными творческими задачами, делегированием важных задач и применением поощрения за успехи.

3) Работники, имеющие потребность в причастности. Ценят хорошую атмосферу, общение и возможность участвовать в корпоративных праздниках и мероприятиях. Они будут мотивированы, если смогу реализовать вышеперечисленное.

Основная трудность в применении данной модели заключается в поиске методов, при помощи которых можно выявить ведущие потребности сотрудников. И если в оценке сотрудника допущена ошибка и мотивирующий фактор выбран неправильно, то производительность сотрудника снизится.

Двухфакторная модель мотивации. (Герцберг) Он рассматривает две группы факторов: гигиенические и мотивационные. Гигиенические — не мотивируют сотрудников, а предотвращают их неудовлетворенность и снижают повышенную текучесть персонала. Мотивируют только лишь мотивационные факторы. К гигиеническим относятся: политика компании, условия и режим работы, отношения между коллегами, система контроля и оценки, заработная плата. Мотивационные: возможность достижения успеха, условия построения карьеры, признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства, наличие персональной ответственности, возможность творчества.

Трудности в применении данной модели связаны с российскими особенностями, так как гигиенические факторы часто выступают для сотрудников такими же стимулирующими, как и мотивационные.

Теория ожидания. (Врумм) Значение имеют не только потребности работников, но также их уверенность в том, что если они будут работать на определенном уровне эффективности и выполнять необходимые требования, то

их ожидания реализуются. Сотрудник имеет следующие ожидания:

«Я получу хорошие результаты в своей работе, если затратю достаточно сил и времени».

«Если моя работа принесет хорошие результаты, я получу обещанное вознаграждение».

«Я почувствую удовлетворенность своей работой, если получу обещанное вознаграждение».

Если сотрудник видит, что прямая связь между затраченными усилиями, временем и результатами работы отсутствуют, то его мотивация начнет снижаться и он будет проявлять в своей деятельности пассивность.

Трудности применения данной концепцией связаны с тем, что ее реализация предполагает наличие постоянной обратной связи от персонала.

Концепция справедливости. (Адамс) Многим руководителям известно, что при выполнении одинаковой работы, сотрудники сравнивают сколько денег получил каждый из них. Когда два сотрудника выполнили одинаковый объем работы, но один из них получил большую заработную плату или другие поощрения, второй сочтет, что нарушен принцип справедливости, будет недоволен и заметно снизит свою мотивацию. Сравнение объемов работ и заработной платы происходит по такой схеме, изображенной на рисунке 1.

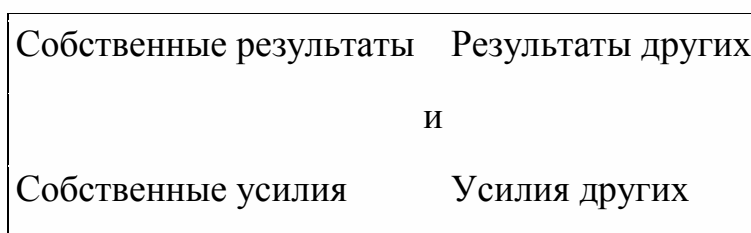


Рисунок 1 - Модель справедливости

Если размышляя так, сотрудник может поставить знак равенства, то он может считать систему вознаграждения справедливой и проявит высокую мотивацию. Если сравнение окажется не в его пользу, мотивация снизится. Можно заранее прогнозировать реакцию сотрудников на несправедливую оплату труда.

Таблица 2 - Прогноз реакции сотрудников на несправедливую оплату труда

Оплата	Недостаточная оплата	Повышенная оплата
Почасовая оплата	Работники, которым недоплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более низкой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо.	Работники, которым переплачивают при почасовой оплате труда, будут работать с более высокой мотивацией и производительностью, чем те, которым платят справедливо.
Сдельная оплата	Работники, которым недоплачивают при сдельной оплате, будут производить большее количество продукции более низкого качества, по сравнению с теми, которым платят справедливо.	Работники, которым переплачивают при сдельной оплате, будут производить меньшее количество продукции более высокого качества, по сравнению с теми, которым платят справедливо.

Применяя концепцию справедливости в практике мотивации персонала нужно помнить, что для российского персонала принцип справедливости очень важен и многие конфликты и противоречия возникают именно в результате его нарушения. Учитывая это, руководству необходимо специально разъяснять, почему одному работнику заработная плата повышена, а другому — нет. Если принцип справедливости нарушен, необходима постоянная разъяснительная работа среди подчиненных. При наличии несправедливости в оплате, у работника необходимо сформировать мнение, что его коллега имеет более значимый статус, нежели он. Важно также ввести положения об опыте, стаже и другие характеристики в штатное расписание, чтобы эти объективные характеристики сотрудника влияли на получение им вознаграждений. Если при наличии дисбаланса в оплате и нарушения принципа справедливости работник не видит позитивных изменений и не получает объяснений от руководства, он может уволиться по собственному желанию. (В российской практике — до 25 % увольнений)

Комплексная теория мотивации (Портер, Лоулер). Работник получает удовлетворение от результатов своего труда, которые зависят от следующих факторов: затраченные усилия, способности, знания и опыт, осознание своего места в общей работе. Применение данной теории мотивации предполагает, что удовлетворенность работника зависит не только от полученных высоких

результатов труда, но и от факта завершения собственных трудовых усилий. Но если в работе присутствует большое количество стратегических задач, завершение которых отсрочено по времени, это создает определенный стресс незавершенности. И тогда необходимо воздействие специальных мотивирующих мер, снижающих этот стресс, например повышение заработной платы и дополнительных факторов нематериальной мотивации. Трудность применения данной теории заключается в том, что перед руководством стоит задача поиска способов представления крупных задач. Например: фотографии на стене, на которых представлены этапы строительства производственного комплекса; музей компании, в котором хранятся документы и фотографии, на которых представлены этапы развития компании. В последнее время популярными становятся корпоративные книги, где в форме текстовых материалов и фотографий описана история компаний от ее учреждения до настоящего времени.

Мотивация при помощи заработной платы. Заработная плата — доминирующий фактор вознаграждения за труд. Для того, чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать следующие условия: заработная плата становится фактором повышения мотивации труда в том случае, если она непосредственно связана с результатами деятельности; если работник придает ей решающее значение; если работник считает, что в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу, присутствует принцип справедливости; если заработная плата соответствует объективным характеристикам работника. Если перечисленные условия не выполняются, то мотивирующее значение заработной платы снижается и результаты труда работника становятся ниже. Необходимо разрабатывать три компонента заработной платы:

- стабильную часть заработной платы работникам определенной категории за выполнение определенного труда;
- ежегодно меняющуюся часть заработной платы за выслугу лет, опыт и стаж;

- ежемесячная часть заработной платы за конкретные результаты.

Основная трудность в применении фактора заработной платы в практике мотивирования персонала заключается в том, что обычно ему придается слишком большое значение, а другие факторы мотивации недооцениваются. Поэтому необходимо иметь информацию о том, какое значение заработная плата имеет для конкретного работника.

Постановка целей и достижение результата как мотивирующий фактор. (Локк) Многие сотрудники говорят, что им нравится работать в компании, если в ней присутствуют порядок и дисциплина и многие хотят уйти из организации, если в ней присутствует хаос и непредсказуемость. Порядок в компании складывается из способности руководства к четкой постановке к четкой постановке задач и обеспечения сотрудников ресурсами для их выполнения. Чем выше цели, которые ставит перед собой работник, тем больше усилий он прикладывает к их достижению и вследствие этого работает более эффективно.

Цель должна иметь следующие характеристики:

- должна выражаться в конкретной формулировке;
- уровень сложности поставленной задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого; степень сложности оценивает не только руководитель, но и сам сотрудник;
- чтобы мотивирующее значение задачи присутствовало для работника, он должен понять и принять цель и стремиться к ее достижению; принятие цели зависит от авторитета руководителя, влияния группового мнения, стремления к конкуренции, веры в свои силы и возможности достижения цели;
- постановка цели должна быть обеспечена обратной связью, то есть сотрудник должен иметь информацию о критериях оценки руководителем степени успешности решения поставленной им задачи.

Применение данной концепции в практике мотивации персонала связано с хорошей организацией работы и эффективным руководством компании. Для квалифицированных специалистов цель выступает эффективным мотиватором,

если имеются условия для того, чтобы они само формулировали задания (самостоятельность и доверие к их компетентности). Трудности применения возникают в тех компаниях, которые не могут позволить себе высококлассных специалистов, не имея финансовых средств для их достойной оплаты и стабилизации.

Виды дополнительных материальных вознаграждений.

Под вознаграждением персонала понимаются все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения.

Процесс определения материального вознаграждения работника должен с одной стороны учитывать деятельность работника, а с другой — мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности.

Материальное поощрение может выступать в виде заработной платы, премии и продвижения по службе. Для руководящих работников — в форме признания их заслуг.

К материальным мотиваторам относят так называемые дополнительные льготы — отпуск, оплачиваемый отпуск, пенсионное и социальное обеспечение.

Разрешенные способы психологического воздействия: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, намек, комплимент, похвала, просьба.

Таким образом, в построении и эффективной реализации системы мотивации труда существует ряд трудностей, принципов и закономерностей. Для принятия эффективных управленческих решений менеджер должен учитывать существующие концепции и уметь грамотно применить их ради сохранения или увеличения результативности в работе персонала организации.

2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Акционерное общество «ННК-Амурнефтепродукт» создано 08.02.1998 г. и свою деятельность осуществляет на основании Устава и действующего законодательства.

Учредителем Общества на момент его создания является Нефтяная компания «Амурнефтепродукт». Местонахождение Общества: Россия, 675002, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Первомайская, 1.

Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах и услугах; извлечение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

- продажа продуктов переработки нефти – бензинов, керосина, смазочных масел;
- строительная деятельность;
- внешнеэкономическая деятельность;
- международные перевозки;
- рекламная деятельность;
- хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;
- деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;
- деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта;
- деятельность ресторанов и кафе;
- оптовая и розничная торговля.

Акционерное общество «ННК-Амурнефтепродукт» – ведущий поставщик нефтепродуктов в Амурскую область и в районах, прилегающих к Байкало-Амурской магистрали. В собственности Общества находится 5 современных нефтебаз и 61 АЗС, расположенных по всей территории

Приамурья.

Одним из главных направлений деятельности компании является участие в целевых федеральных программах и программах администрации области по поставкам ГСМ сельхозпроизводителям, жилищно-коммунальному хозяйству и по Северному завозу. Компания обеспечивает около 30 % потребностей региона в нефтепродуктах.

Отличительной чертой деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт» является своевременность и надежность поставок ГСМ, гибкая ценовая политика, высокое качество продукции и обслуживания. АО «ННК-Амурнефтепродукт» активно внедряет и совершенствует безналичную форму расчета. Наличие пластиковой карточки позволяет потребителям заправляться на любой АЗС, принадлежащей акционерному обществу, экономит их время и финансовые средства.

Предприятие располагает единственной в Амурской области аккредитованной Госстандартом России лабораторией для проверки качества нефтепродуктов. В данной лаборатории ежемесячно определяется состав нефтепродуктов, температура вспышки, вязкость, октановое число бензина и другие важные характеристики. На каждый продукт выдаётся сертификат соответствия. Испытательная лаборатория также оказывает платные услуги населению по определению качества нефтепродуктов.

Предприятие АО «ННК-Амурнефтепродукт» является крупнейшим налогоплательщиком области.

Устоявшиеся прочные отношения связывают АО «ННК-Амурнефтепродукт» с организациями и предприятиями, оказывающими заметное влияние на экономику области. В их числе – энергетические, золотодобывающие и лесоперерабатывающие предприятия, сельскохозяйственные и авиапредприятия, организации, ведущие строительство федеральной трассы Чита – Хабаровск, нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан» и другие предприятия.

Большое значение в АО «ННК-Амурнефтепродукт» придают

экологической обстановке в Приамурье, осуществляя поставку только неэтилированных бензинов.

Проведём анализ основных показателей деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт», что представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	9742	10259	11378	517	1119	5,3	10,9
Себестоимость продаж, млн. руб.	8932	9261	10615	329	1354	3,7	14,6
Прибыль от продаж, млн. руб.	49	257	-32	208	-289	424,5	–
Чистая прибыль, млн. руб.	29	191	-18	162	-209	558,6	–
Средняя величина активов, млн. руб.	1896	1803	2589	-93	786	-4,9	43,6
Средняя величина основных средств, млн. руб.	820	760	731	-60	-29	-7,3	-3,8
Средняя величина оборотных активов, млн. руб.	1050	1026	1831	-24	805	-2,3	78,5
Рентабельность продаж, %	0,50	2,51	-0,28	2,00	-2,79	402,0	–
Фондоотдача, руб.	11,88	13,50	15,56	1,62	2,06	13,6	15,3

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что объёмы выручки на предприятии нестабильны. Так, в 2016 году они составляли 9,7 млрд. руб., после чего в 2017 году фиксируется рост на 5,3 % до 10,3 млрд. руб., а в 2018 году – ещё на 10,9 % до 11,4 млрд. руб. или на 1,1 млрд. руб., что говорит о развитии предприятия.

Себестоимость продаж предприятия имела тенденцию к росту. Так, за 2017 год она выросла на 3,7 %, а в 2018 году – ещё на 14,6 %, в результате чего в целом за период рост показателя составил 1,7 млрд. руб. – с 8,9 до 10,6 млрд. руб.

Прибыль от продаж АО «ННК-Амурнефтепродукт» была нестабильной.

Так, составляя на начало периода 49 млн. руб., в 2017 году фиксируется её рост до 257 млн. руб. или в 5,2 раза, а по итогам 2018 года зафиксированы убытки в размере 32 млн. руб., что говорит о недостаточно эффективной сбытовой политике предприятия.

Величина чистой прибыли также нестабильна. Так, составляя на начало периода 29 млн. руб., в 2017 году она увеличилась в 6,6 раза – до 191 млн. руб. или на 162 млн. руб. Однако, в следующем, 2018 году фиксируется убыток в размере 18 млн. руб., что говорит о недостаточной эффективности деятельности предприятия в целом.

Средняя величина активов предприятия имела разнонаправленную динамику. Так, составляя на начало периода 1896 млн. руб., в 2017 году фиксируется снижение до 1803 млн. руб. или на 4,9 %. В 2018 году снижение сменилось ростом – до 2589 млн. руб. или на 43,6 %, что говорит об увеличении масштабов деятельности предприятия.

Средняя величина основных средств АО «ННК-Амурнефтепродукт» имела выраженную тенденцию к снижению. Так, за 2017 год они сократились на 7,3 %, а за 2018 год – ещё на 3,8 %. В результате этого среднегодовой размер основных средств сократился с 820 до 731 млн. руб.

Средняя величина оборотных активов в целом за период выросла с 1050 до 1831 млн. руб., причём, если в 2017 году фиксируется снижение показателя на 2,3 %, то по итогам 2018 года он значительно вырос – на 78,5 %.

Показатель рентабельности продаж АО «ННК-Амурнефтепродукт» существенно колебался. Так, в 2017 году он увеличился с 0,50 % до 2,51 % или в 5 раз, а в 2018 году фиксируется его снижение до -0,28 % ввиду убытка от продаж по итогам года.

Показатель фондоотдачи АО «ННК-Амурнефтепродукт» имел тенденцию к росту, в результате чего по итогам периода он увеличился с 11,88 до 15,56 ед., показав по годам рост на 13,6 % и 15,3 %. Данный факт свидетельствует об увеличении эффективности использования основных средств предприятия.

2.2 Анализ внешней среды предприятия

АО «ННК-Амурнефтепродукт» находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они предопределяют успешность работы предприятия, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие АО «ННК-Амурнефтепродукт» возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Для предприятия очень важно изучение угроз и возможностей внешней среды, так как это содействует обеспечению устойчивого существования организации и повышению эффективности менеджмента.

Для выявления возможностей и угроз АО «ННК-Амурнефтепродукт» проведен PEST-анализ (таблица 4).

Таблица 4 – PEST-анализ АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
1	2	3					4	5
Р - политические факторы								
1 Стабильность политической системы РФ	1	3	2	3	4	3	3	0,11
2 Приоритетность нефтепереработки как отрасли российской экономики	2	2	4	3	2	3	2,8	0,21
S - социальные факторы								
1 Наблюдается рост жизни населения, а следовательно – увеличивается спрос на топливо	2	5	4	3	3	5	4,2	0,32
2 Для сельских районов наблюдается низкий уровень потребления моторного топлива, ввиду низкого уровня жизни	2	5	5	4	3	4	4,2	0,32
E - экономические факторы								

<i>I</i>	2	3					4	5
1 Экономический рост в РФ положительно влияет на рост объемов потребления моторного топлива	2	5	4	3	4	3	3,8	0,29
2 Основные условия хозяйствования в стране и регионе стабильны	2	4	3	2	3	4	3,2	0,24
Т — технологические факторы								
1 Низкие темпы изменений технологий производства топлива	1	2	2	1	3	3	2,2	0,08
2 Применение новых технологий приводит к росту стоимости моторного топлива	2	3	2	4	3	3	3	0,23
Итого							26,4	

Внешняя среда благоприятна к АО «ННК-Амурнефтепродукт». При этом, наименее благоприятными выступают социальные факторы. Причиной здесь является тот факт, что уровень жизни в сельских районах области более низкий, чем в городах. Другие факторы, особенно экономического характера, свидетельствуют о поддержке предприятия со стороны государства, а также потребности в моторном топливе, которое реализует АО «ННК-Амурнефтепродукт» – со стороны потребителей. Это говорит о низких рисках функционирования предприятия в дальнейшем.

Виды конкурентных преимуществ АО «ННК-Амурнефтепродукт»:

- 1) экономические (эффект опыта, эффект объема производства);
- 2) технологические (постоянно развивающиеся и совершенствующиеся технологии производства, использование современной техники);
- 3) географические (широкий охват рынка);
- 4) вызванные административными мерами (лицензии и сертификаты);

- 5) дальнесрочные;
- 6) неценовые;
- 7) частично имитируемые.

Помимо этого, развитию деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт» способствует высокий уровень развития инфраструктуры рынка.

Проведём анализ общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка общего уровня конкуренции АО «ННК-Амурнефтепродукт» методом 5 сил Портера

Фактор	Влияние фактора	Оценка
Конкуренты	Роснефть как игрок федерального масштаба, ЗАО «АНК», ООО «ДНК» и ряд других мелких продавцов	2
Клиенты-потребители.	В качестве крупнейших компаний-потребителей выступают подразделения РЖД, а также предприятия, обеспечивающие транспортные перевозки. Уровень влияния умеренный	2
Поставщики	Прежде всего, предприятия холдинга «Альянс». Среди других предприятий-поставщиков – большое количество производителей товаров народного потребления. Уровень конкуренции со стороны холдинга – отсутствует, конкурентное давление со стороны поставщиков – минимальное	1
Новички-конкуренты	Практически отсутствуют	0
Субституты	Возможна замена газом в отдельных случаях. Однако, ввиду отсутствия массового газоснабжения в ДВФО уровень влияния минимальный	0
Итого		5

Средний уровень конкурентной оценки по методу 5 сил Портера:

$$КС = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{5}{5} = 1,0$$

Таким образом, конкуренция по отношению к АО «ННК-Амурнефтепродукт» очень слаба, что позволяет рассчитывать на хорошие перспективы развития организации.

Далее проведена экспертная оценка показателей конкурентоспособности АО «ННК-Амурнефтепродукт» с учетом весовых коэффициентов за 2016-2018

гг. (таблица 6).

Таблица 6 - Оценка показателей конкурентоспособности АО «ННК-Амурнефтепродукт» с учетом весовых коэффициентов за 2016-2018 гг.

Показатели	r _n	a _i	2018 г.		2017 г.		2016 г.	
			b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i	b _i	a _i *b _i
Качество управления	1	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Качество работ/услуг	2	0,18	4	0,72	5	0,90	5	0,90
Финансовое состояние	3	0,16	4	0,62	4	0,64	4	0,62
Использование ресурсов	4	0,13	4	0,53	5	0,67	4	0,53
Долгосрочные капиталовложения	5	0,11	5	0,56	5	0,56	4	0,44
Способность к инновациям	6	0,09	5	0,44	3	0,27	4	0,36
Ответственность перед обществом и природой	7	0,07	5	0,33	4	0,27	3	0,20
Рассмотрение рисков	8	0,04	5	0,22	3	0,13	3	0,13
Планирование и контроль финансового состояния	9	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
Итоговый балл	-	1	-	4,3	-	4,12	-	4,06

В результате оценки экспертами показателей конкурентоспособности за последние три года, выявлено, что к 2018 г. АО «ННК-Амурнефтепродукт» начало укреплять свои позиции, а именно: увеличилась способность к инновациям, укрепилась ответственность перед обществом и природой, руководство стало более тщательно рассматривать риски.

Однако, произошло снижение следующих показателей: ухудшилось качество управления и качество обслуживания, а так же показатель использования ресурсов. Несмотря на то, что в 2018 г. предприятие имело самый высокий уровень конкурентоспособности (4,3 балла), в дальнейшем руководству АО «ННК-Амурнефтепродукт» необходимо обратить серьезное внимание на показатели, по которым произошло ухудшение результата.

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут

осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Для того, чтобы выявить возможности и угрозы АО «ННК-Амурнефтепродукт», использована методология О.С. Виханского (таблица 7-8).

Таблица 7 – Матрица возможностей АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокое	Приоритеты в совершенствовании кадровой политики и менеджмента энергетических компаний	Динамичный рынок технологий производственной деятельности энергетических компаний	Развитие сотрудничества энергетических компаний с зарубежными партнерами
Среднее	Появление уникальных услуг в деятельности энергетических компаний	Диверсифицированная экономика нефтяных компаний, в том числе освоение инновационных продуктов	Развитый рынок поставщиков оборудования для нефтяных компаний
Низкое	Ожидание нефтяными компаниями снижения налогов, улучшение уровня жизни населения	Сохраняющаяся тенденция проведения реконструкции нефтяных компаний	Изменение политики государства тарифного регулирования потребления электроэнергии

Исходя из полученных, в ходе анализа, результатов, у АО «ННК-Амурнефтепродукт» существуют следующие возможности, которые необходимо реализовать: улучшить кадровую политику и менеджмент организации, разработать новые виды услуг для предприятия. Далее представлен анализ угроз по степени значимости для предприятия (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица угроз АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	На данный момент угрозы разрушения предприятия с высокой вероятностью не существует	На данный момент угрозы критического состояния с высокой вероятностью не существует	Появление сильных конкурентов по некоторым видам оказываемых услуг	Появление новых предприятий
Средняя	На данный момент угрозы разрушения предприятия со средней вероятностью не существует	Ужесточение условий поставки продукции	Рост налогов	Увеличение конкурентных преимуществ конкурентов
Низкая	Пожар, наводнение, ураган	Потеря высококвалифицированного персонала	Медленный рост рынка нефти	Потеря финансовой стабильности

Исходя из полученных, в ходе анализа, результатов, у АО «ННК-Амурнефтепродукт» существуют следующие угрозы:

1) угроза появления конкурентов по некоторым видам оказываемых услуг и угроза ужесточения поставок оборудования (представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения);

2) угрозы появления новых предприятий с аналогичными услугами, потери квалифицированного персонала и увеличения конкурентных преимуществ конкурентов (должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в плановом порядке);

3) угрозы пожара, наводнения, урагана, медленного роста рынка электроэнергии и роста налогов, что влечет за собой потерю финансовой стабильности (требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, хотя при этом не ставится задача их устранения в первую очередь, необходимо внимательно отслеживать их развитие).

Таким образом, анализ внешней среды выявил, что на данный момент для

АО «НК-Амурнефтепродукт» представляет высокую привлекательность развитие, инновационных для предприятия, видов услуг. Однако, произошло снижение качества управления на предприятии, что может повлечь за собой снижение мотивации и работоспособности сотрудников. В дальнейшем, руководству АО «НК-Амурнефтепродукт» необходимо обратить серьезное внимание на показатели, по которым произошло ухудшение результата. Помимо этого, рекомендуется обязательное устранение угроз появления конкурентов по некоторым видам оказываемых услуг и ужесточения поставок сырья.

2.3 Анализ внутренней среды предприятия

Следуя стратегическим задачам, поставленным перед ОАО «Амурнефтепродукт», руководство Общества в 2016 году проводило работу по следующим направлениям: - сохранение объема клиентской базы по оптовой реализации (наиболее крупные оптовые потребители Амурской области ГУП «Агро», «Березитовый рудник», «Покровский рудник», ОАО «Бамстроймеханизация» в 2016 году продолжают сотрудничество с «НК «Альянс»); - оптимизация сети АЗС (в 2016 году велось строительство четырех АЗС на трассе Чита - Хабаровск в северных районах области, ликвидированы 6 убыточных неперспективных АЗС); - продвижение на рынок бензинов европейского качества, соответствующих стандарту ЕВРО 4 (успешно прошла акция по продвижению бензина АИ-95 (зимний)); - увеличение лояльности потребителей к торговой марке «НК «Альянс» (успешно проведен пилотный проект по программе «Лояльность» в Благовещенске); - внедрение автоматизированной системы управления «Ай Ти Ойл», которая позволяет усовершенствовать учет и контроль хранения и отпуска нефтепродуктов на АЗС (в 2006 году система «Ай Ти Ойл» установлена на 22 АЗС, всего автоматизированных АЗС по области 46 шт. или 74 % общего количества АЗС «Амурнефтепродукт»); - совершенствование системы учета (внедрена комплексная система автоматизированного бухгалтерского и налогового учета); - совершенствование организационной структуры Общества, обучение и

развитие персонала.

Таблица 9 - Результаты деятельности ОАО «Амурнефтепродукт» в 2016-2018 году

Показатели	Факт 2016 год	План 2017 год	Факт 2018 год	Выполнение плана,%	2017 год к 2016,%
Товарооборот, тонн	303 829	240 000	206 750	86	68
В том числе					
-через АЗС	51 600	55 000	52 209	95	101
-оптовый, транзитный, комиссия	114 618	105 000	80 881	77	71
-экспорт	137 611	80 000	73 660	92	54
Выручка от реализации товаров и услуг (без налогов), тыс. руб.	3 042 370	3 252 467	2 772 869	85	91
Себестоимость товаров и услуг (покупная стоимость), тыс. руб.	2 654 908	2 830 802	2 393 327	85	90
Валовая прибыль, тыс. руб	387 462	421 665	379 542	90	98
Коммерческие расходы, тыс. руб.	329 783	373 039	342 884	92	104
Прибыль от продаж, тыс. руб.	57 679	48 626	36 658	75	64
Прочие доходы и расходы, тыс. руб.	-50 427 -	-44 922	31 947	71	63
Прибыль до налогообложения, тыс. руб	7 252	3 704	4 711	127	65
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 859	1 879	1 939	103	104

В 2017 году общий объем реализации нефтепродуктов составил 206,8 тыс. тонн или 86 % плана. Невыполнение плана по оптовой и розничной реализации нефтепродуктов на внутреннем рынке является следствием сильной ценовой конкуренции, которую составляет продукция Комсомольского и Ангарского нефтеперерабатывающих заводов. В сравнении с 2015 годом наблюдается рост реализации через АЗС.

В 2017 году выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг составила 2 772 869 тыс. руб., что меньше плана на 479 598 тыс. руб. или на 15

%. Основными факторами снижения выручки является невыполнение планов оптовых и розничных продаж и снижения цен реализации по сравнению с плановыми. Валовая прибыль в 2017 году составила 379 542 тыс. руб., то есть практически на уровне 2016 года. В расчете на 1 тонну реализованных нефтепродуктов маржинальный доход по АЗС составил 4 028 руб., по оптовой реализации 1 715 руб., по транзитной реализации 1 121 руб. Затраты на реализацию продукции, работ и услуг (коммерческие расходы) в 2006 году составили 342 884 тыс. руб. при плане 373 039 тыс. руб. (экономия 8 %). Структура затрат: - материальные затраты 131 761 тыс. руб. или 38 % общих расходов; - затраты на оплату труда с учетом единого социального налога 99 162 тыс. руб. или 29 % общих расходов; - амортизация 19 743 тыс. руб. или 6 % общих расходов; - корпоративные затраты 53 795 тыс. руб. или 16 % общих расходов; - прочие затраты 38 423 тыс. руб. или 11% общих расходов. В расчете на 1 тонну затраты по реализации нефтепродуктов через АЗС составляют 4 010 руб., по опту, транзиту, комиссионным продажам 1 473 руб. Прибыль от продаж в 2017 году составила 36 658 тыс. руб. или 75% плана. От общей суммы прибыли от продаж 36 658 тыс. руб.: - прибыль от реализации нефтепродуктов через АЗС 968 тыс. руб.; - прибыль от оптовых продаж нефтепродуктов 5 175 тыс. руб.; - прибыль от транзитных продаж нефтепродуктов 4 160 тыс. руб.; - прибыль от экспортной реализации 7 202 тыс. руб.; - прибыль от реализации масел по договору комиссии 5 669 тыс. руб.; - прибыль от торговли сопутствующими товарами 11 479 тыс. руб.; - прибыль от оказания прочих производственных услуг 2 005 тыс. руб. Сальдо операционных и внереализационных доходов и расходов отрицательно – 31 947 тыс. руб. В 2006 году реализованы основные средства на 8 294 тыс. руб. (имущество ликвидированной Поярковской нефтебазы, закрытых АЗС, здание гаража в Завитинске, 13 автомобилей, не пригодных к дальнейшей эксплуатации), проданы акции АКБ «Супербанк» на сумму 2 264 тыс. руб. Балансовая прибыль Общества составила 4 711 тыс. руб. при плане 3 704 тыс. руб. За счет прибыли были произведены платежи в бюджет в общей сумме 2 671 тыс. руб.

Отложенные налоговые активы при расчете налога на прибыль составили 101 тыс. руб. Чистая прибыль в сумме 1 939 тыс. руб. направлена на формирование резервного фонда в связи с увеличением уставного капитала, финансирование капитальных вложений и дивиденды по привилегированным акциям.

Проведем анализ производственной деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Анализ масштабов хозяйственной деятельности предприятия представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ масштабов хозяйственной деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт» за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	9742	10259	11378	517	1119	5,3	10,9
Себестоимость продаж, млн. руб.	8932	9261	10615	329	1354	3,7	14,6
Прибыль от продаж, млн. руб.	49	257	-32	208	-289	424,5	–
Чистая прибыль, млн. руб.	29	191	-18	162	-209	558,6	–
Средняя величина активов, млн. руб.	1896	1803	2589	-93	786	-4,9	43,6
Средняя величина основных средств, млн. руб.	820	760	731	-60	-29	-7,3	-3,8
Средняя величина оборотных активов, млн. руб.	1050	1026	1831	-24	805	-2,3	78,5
Рентабельность продаж, %	0,50	2,51	-0,28	2,00	-2,79	402,0	–
Фондоотдача, руб.	11,88	13,50	15,56	1,62	2,06	13,6	15,3

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что объёмы выручки на предприятии нестабильны. Так, в 2015 году они составляли 9,7 млрд. руб., после чего в 2016 году фиксируется рост на 5,3 % до 10,3 млрд. руб., а в 2017 году – ещё на 10,9 % до 11,4 млрд. руб. или на 1,1 млрд. руб., что говорит о развитии предприятия.

Себестоимость продаж предприятия имела тенденцию к росту. Так, за 2016 год она выросла на 3,7 %, а в 2017 году – ещё на 14,6 %, в результате чего в целом за период рост показателя составил 1,7 млрд. руб. – с 8,9 до 10,6 млрд. руб.

Прибыль от продаж АО «ННК-Амурнефтепродукт» была нестабильной. Так, составляя на начало периода 49 млн. руб., в 2016 году фиксируется её рост до 257 млн. руб. или в 5,2 раза, а по итогам 2017 года зафиксированы убытки в размере 32 млн. руб., что говорит о недостаточно эффективной сбытовой политике предприятия.

Величина чистой прибыли также нестабильна. Так, составляя на начало периода 29 млн. руб., в 2016 году она увеличилась в 6,6 раза – до 191 млн. руб. или на 162 млн. руб. Однако, в следующем, 2017 году фиксируется убыток в размере 18 млн. руб., что говорит о недостаточной эффективности деятельности предприятия в целом.

Средняя величина активов предприятия имела разнонаправленную динамику. Так, составляя на начало периода 1896 млн. руб., в 2016 году фиксируется снижение до 1803 млн. руб. или на 4,9 %. В 2017 году снижение сменилось ростом – до 2589 млн. руб. или на 43,6 %, что говорит об увеличении масштабов деятельности предприятия.

Средняя величина основных средств АО «ННК-Амурнефтепродукт» имела выраженную тенденцию к снижению. Так, за 2016 год они сократились на 7,3 %, а за 2017 год – ещё на 3,8 %. В результате этого среднегодовой размер основных средств сократился с 820 до 731 млн. руб.

Средняя величина оборотных активов в целом за период выросла с 1050 до 1831 млн. руб., причём, если в 2016 году фиксируется снижение показателя на 2,3 %, то по итогам 2017 года он значительно вырос – на 78,5 %.

Показатель рентабельности продаж АО «ННК-Амурнефтепродукт» существенно колебался. Так, в 2016 году он увеличился с 0,50 % до 2,51 % или в 5 раз, а в 2017 году фиксируется его снижение до -0,28 % ввиду убытка от продаж по итогам года.

Показатель фондоотдачи АО «ННК-Амурнефтепродукт» имел тенденцию к росту, в результате чего по итогам периода он увеличился с 11,88 до 15,56 ед., показав по годам рост на 13,6 % и 15,3 %. Данный факт свидетельствует об увеличении эффективности использования основных средств предприятия.

2.4 Анализ мотивации персонала

Проведем анализ мотивации персонала АО «ННК- Амурнефтепродукт». Для анализа системы мотивации рассмотрим структуру управления АО «ННК-Амурнефтепродукт», которая представлена в приложении А. Анализ данной структуры позволяет сделать вывод о том, что данная структура является преимущественно линейной, так как она имеет четкое деление на уровни управления, а количество горизонтальных связей на уровнях управления невелико. Таким образом, данную структуру возможно охарактеризовать как линейно-функциональную с преобладанием линейных вертикальных связей по управлению.

Достоинством такой структуры для АО «ННК-Амурнефтепродукт» является то, что она ориентирована, прежде всего, на реализацию небольшого ассортимента сильно стандартизированной продукции, в связи с чем нет необходимости в применении структур управления, которые бы позволяли предприятию адаптироваться под быстро изменяющиеся предпочтения потребителей.

Однако, недостатком данной структуры является невозможность быстрого реагирования на изменения рынка. В условиях, когда рассматриваемое предприятие является практически монопольным поставщиком топлива в Амурскую область, данный недостаток не является критичным.

В целом структура управления АО «ННК-Амурнефтепродукт» соответствует потребностям компании, так как в ней выделен коммерческий сектор во главе с коммерческим директором, а также учетно-организационная часть, которая управляется напрямую генеральным директором, что логично разделяет ответственность за коммерческую деятельность и за всю остальную.

Количество уровней управления на предприятии – 5, количество звеньев – 18.

Анализ управляемости представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ управляемости в АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Уровень управления	Нормативное значение, чел.	Фактическое значение, чел.
Высший	< 10-12	10,0
Средний	> 7-10	6,0
Низовой	> 4-6	9,0

Анализ управляемости показывает, что в целом только по среднему управленческому персоналу наблюдается более низкий уровень управляемости по сравнению с нормативным. По высшему и низовому управленческому персоналу наблюдается нормативное значение управляемости.

Состав аппарата управления предприятием представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав персонала аппарата управления АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Подразделение	Должность	Численность, чел.
1	2	3
Высшее руководство предприятия	Генеральный директор	1
	Коммерческий директор	1
	Главный бухгалтер	1
Итого высшего руководства	–	3
Отдел сбыта	Нач. отдела сбыта	1
Сектор по работе с филиалами	Руководитель сектора	1
Сектор по организации закупок	Руководитель сектора	1
Сектор доставки и хранения	Руководитель сектора	1
Сектор розничных продаж	Руководитель сектора	1
Сеть АЗС	Директор сети	1
	Начальник нефтебазы	7
	Начальник смены АЗС	192
Итого отдела сбыта	–	205
Административно-хозяйственный отдел	Начальник отдела	1
Итого АХО	–	1
Инженерно-технический отдел	Начальник отдела	1
Итого отдел ИТ	–	1
Отдел техподдержки	Начальник отдела	1
Итого отдел техподдержки	–	1
Юридический отдел	Начальник отдела	1

Продолжение таблицы 12

1	2	3
Итого по юротделу	–	1
Отдел кадров	Начальник отдела	1
Итого по отделу кадров	–	1
Отдел охраны	Начальник отдела	1
Итого по отделу охраны	–	1
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
	Зам. главного бухгалтера	1
Итого по бухгалтерии	–	2
Всего	–	216

Как видно из данной таблицы, наибольшее количество работников аппарата управления приходится на начальников смен на АЗС, число которых составляет 192 чел. Причиной этого является то, что на каждую АЗС приходится 3 сменных начальника, ввиду того, что большинство АЗС функционирует круглосуточно. Кроме того, имеется также 7 начальников нефтебаз, подчиняющихся директору сети.

Динамика структуры аппарата управления в ОАО «Амурнефтепродукт» представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Динамика структуры аппарата управления ОАО «Амурнефтепродукт» в 2016-2018 гг.

Уровень менеджмента	Численность, чел.		Удельный вес, %		Отклонение в отчетном году, %	
	2015 г.	2017 г.	2015 г.	2017 г.	Численности	Удельного веса
Высший	3	3	1,3	1,4	0	0,1
Средний	16	14	7,2	6,5	-2	-0,7
Низший	204	199	91,5	92,1	-5	0,6
Итого	223	216	100,0	100,0	-7	0,0

Анализ данной таблицы указывает на то, что произошедшие в структуре управления АО «ННК-Амурнефтепродукт» были относительно невелики. Так, численность высшего управленческого персонала на предприятии не изменилась, и составила 3 человека во всём периоде. Однако, ввиду снижения численности управленческого персонала доля данных лиц увеличилась на 0,1 %

– с 1,3 % до 1,4 %.

Доля работников среднего уровня управления сократилась и по количеству (с 16 до 14 чел.) и по доле – с 7,2 % до 6,5 % в связи с передачей функций по маркетингу в Хабаровск. Доля низового персонала также снизилась по количеству с 204 до 199 чел, однако, доля такого персонала увеличилась с 91,5 % до 92,1 % или на 0,6 %.

Основные направления делегирования полномочий, практикуемые в АО «ННК-Амурнефтепродукт» на текущий момент времени, представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Делегирование полномочий и ответственности в структуре управления АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Занимаемая должность	Ответственность		Делегирование полномочий
	За подразделение	За персонал	
Генеральный директор	Коммерческий директор	Коммерческий директор, нач. отдела кадров	Принятие упр. решений, набор и увольнение персонала
Коммерческий директор	Нач. отдела сбыта	Нач. отдела сбыта	Принятие упр. решений по сбыту, прием и увольнение персонала, формирование планов деятельности
Начальник отдела сбыта	Руководитель сектора розничных продаж	Руководитель сектора розничных продаж	Формирование планов деятельности, утверждение отчетности, принятие решений по сбыту
Главный бухгалтер	Зам. главного бухгалтера	Зам. главного бухгалтера	Подписание документов, формирование отчетности
Руководитель сектора по работе с филиалами	Руководителю смежного сектора в рамках отдела сбыта	Руководителю смежного сектора в рамках отдела сбыта	Взаимодействие с филиалами, принятие упр. решений
Руководитель сектора по организации закупок	Руководителю смежного сектора в рамках отдела сбыта	Руководителю смежного сектора в рамках отдела сбыта	Утверждение закупок, определение способов доставки
Руководитель сектора доставки и хранения	Руководителю смежного сектора в рамках отдела сбыта	Руководителю смежного сектора в рамках отдела сбыта	Организация приёма товара, определение условий хранения и выдачи товара
Руководитель сектора розничных продаж	Руководителю смежного сектора в рамках отдела сбыта	Руководителю смежного сектора в рамках отдела сбыта	Принятие решений по ценам продажи, распределение топлива
Директор сети АЗС	Нач. нефтебазы в г. Благовещенске	Нач. нефтебазы в г. Благовещенске	Оформление топлива, распределение топлив

Как видно из данной таблицы, в целом делегирование полномочий хотя и осуществляется не в полном объеме, однако, позволяет передавать их ближайшим функциональным подразделениям и работникам, которые выполняют смежные функции в системе аппарата управления АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Качество управленческого решения зависит от уровня профессионального мастерства руководителей предприятия и его подразделений, поэтому проанализуем уровень образования руководителей (таблица 15).

Таблица 15 – Распределение руководителей АО «ННК-Амурнефтепродукт» по уровню образования

Уровень менеджмента	Численность персонала с обр, чел.					Удельный вес, %				
	Среднее	СПО		ВПО		Ученая степень	СПО		ВПО	
		профильное	не профильное	Профильное	не профильное		профильное	непрофильное	профильное	не профильное
Высший	0	0	0	3	0	0	0,0	0,0	8,6	0,0
Средний	0	0	0	11	2	1	0,0	0,0	31,4	9,5
Низовой	6	52	107	21	19	0	100,0	100,0	60,0	90,5
Итого	6	52	107	35	21	1	100,0	100,0	100,0	100,0

Анализ данной таблицы показывает, что на высшем и среднем уровне управления преобладающим является высшее профильное образование, из 17 человек по данной группе непрофильное образование только у двух работников.

Для низового уровня менеджмента, напротив, характерна значительная доля работников, имеющих среднее специальное образование. При этом, количество работников низового уровня управления, имеющих высшее образование (профильное и непрофильное), невелика. Причиной здесь является отсутствие необходимости высокого уровня образования для начальников смен.

В целом по предприятию, профильное образование имеют всего 87 чел. управленческого аппарата, что составляет 40,3 %, при этом 52 работника имеют среднее специальное образование, а 35 – высшее.

Среднее образование у работников аппарата управления наблюдается только у 6 низовых работников.

В системе стимулирования основными формами являются заработная плата, премирование, льготы и вознаграждения.

Реальная заработная плата состоит из двух частей:

- постоянной (основной части), которая включает в себя оклад по занимаемой должности;

- переменной (премиальной) части, которая включает в себя различные виды премии:

- 1) ежемесячные вознаграждения (премии);
- 2) вознаграждение за выслугу лет (в соответствии со стажем работы);
- 3) доплаты за праздничные дни (в двойном размере);
- 4) ежеквартальные премии в размере 5 %;
- 5) материальная помощь к отпуску.

Также определены доплаты:

- за работу в тяжелых и вредных условиях труда.

- за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, расширение зоны обслуживания, совмещение профессий, за увеличение объема работ – 10 % - 20 %.

Далее проведем анализ системы мотивации персонала с точки зрения финансовой эффективности. Данные для анализа представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ финансовых показателей мотивации персонала

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2016	2017	2018	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	9742	10259	11378	517	1119	5,3	10,9
Себестоимость продаж, млн. руб.	8932	9261	10615	329	1354	3,7	14,6
Чистая прибыль, млн. руб.	29	191	-18	162	-209	558,6	–
Фонд оплаты труда, млн. руб.	1457	1561	2121	104	560	7,14	35,87
Затраты на мотивацию, млн. руб.	12	14	19	2	5	16,67	35,71
Доля ФОТ в выручке, %	15%	15%	19%	0,26%	3,43%	1,74	22,51
Доля ФОТ в себестоимости, %	16,31%	16,86%	19,98%	0,54%	3,13%	3,33	18,54
Доля мотивации в себестоимости, %	0,13%	0,15%	0,18%	0,02%	0,03%	12,52	18,40
Доля затрат на мотивацию в себестоимости, %	17,05%	17,73%	21,03%	0,68%	3,30%	3,98	18,59
Доля затрат на мотивацию в выручке, %	15,63%	16,01%	19,62%	0,37%	3,61%	2,38	22,56

На основании анализа финансовых показателей мотивации, можно сделать вывод о том, что предприятие тратит до 20 % от своих доходов на содержание персонала предприятия, данный показатель является стандартным, если сопоставлять данные со статистикой фирм в данной отрасли. Однако данный показатель значительно вырос с 15,63 % до 19,62 %, что говорит о том, что предприятие увеличило свои расходы на стимулирование персонала на 23 %. Данный фактор может расцениваться как положительный, так как за данный период не произошло увеличение численности персонала, а выручка предприятия возросла 10 %, что послужило к значительному повышению уровня стимулирования работников.

Доля нематериальной мотивации существенно ниже материальной. Изменения данного показателя за анализируемый период произошло на 0,3 %,

что говорит о низком уровне использования мотивации на предприятии.

Стимулирование персонала за реализацию программы управления издержками (ПУИ).

Основным условием премирования персонала является наличие фактической экономии, полученной в результате качественного и своевременного выполнения мероприятий программы по управлению издержками, и своевременное представление отчетности.

Источником выплаты премии является специальный фонд премирования, образуемый в размере 35% от суммарной фактической экономии, полученной в результате внедрения конкретных мероприятий по снижению затрат (издержек).

Для обеспечения действенности премирования величина премии за снижение издержек должна заинтересовать работников в получении экономии. Фактический вклад работника (группы работников) в экономию затрат (издержек) определяется величиной коэффициента трудового участия (КТУ).

Премирование за экономию топливно-энергетических ресурсов.

В фонд поощрения за экономию топливно-энергетических ресурсов на премирование персонала направляется 56,35% стоимости фактически сэкономленного топлива. Премирование за экономию топлива производится по результатам работы за квартал. Фонд премирования за экономию топлива начисляется по предприятию и распределяется между подразделениями пропорционально начисленному фонду заработной платы с применением коэффициентов трудового вклада.

13 – ая заработная плата (вознаграждение работников за год).

Для определения размеров вознаграждения устанавливается единая шкала для всех категорий работников предприятия в зависимости от непрерывного стажа работы.

Выплата вознаграждения по итогам работы за год производится из фонда заработной платы с отнесением затрат на себестоимость продукции и на фонд потребления, образуемый из прибыли (таблица 17).

Таблица 17 - Данные по выплате вознаграждений в АО «ННК-Нефтепродукт»

Непрерывный стаж работы	Коэффициент трудового вклада
От 1 до 3 лет	0,6
От 3 до 5 лет	0,8
От 5 до 10 лет	1,0
От 10 до 15 лет	1,2
От 15 до 20 лет	1,5

Основополагающими принципами социальной и кадровой работы АО «ННК-Амурнефтепродукт» являются:

- интенсивное формирование и использование человеческих ресурсов, получение наивысшей отдачи от работников, обеспечение эффективной организации их труда и безопасности, постоянного повышения их квалификации;

- создание необходимых условий для эффективного профессионального и личностного развития персонала с целью обеспечения его функционирования на высоком уровне в условиях реформирования отрасли;

- практическая реализация принципов социального партнерства и взаимной ответственности сторон в отношениях представителей работодателя и представителей работников;

- дальнейшее социальное развитие коллектива с учетом интересов всех работников с целью повышения уровня жизни работников и членов их семей; создание системы социально-трудовых прав и гарантий, формирующих сознание корпоративной принадлежности и привлекательности предприятия;

- постоянное динамичное развитие системы управления персоналом, отвечающей стратегическим и текущим целям предприятия, на базе развития прогрессивных эффективных систем мотивации персонала (материальных и нематериальных), оптимизации и перераспределения человеческих ресурсов внутри предприятия.

Современная социальная политика, проводимая на предприятии ориентирована на доступность социальных благ. С каждым годом растут материальные затраты на социальную сферу:

1) Работникам, отработавшим на предприятии менее 5 лет, зарекомендовавшим себя добросовестным трудом и высокой трудовой дисциплиной, выплачивает единовременную материальную помощь:

- в связи с достижением ими 50 лет – в размере 0,5 оклада (с учетом индивидуального вознаграждения);

- 55 лет (Женщинам) и 60 лет (мужчинам) – в размере оклада (с учетом индивидуального вознаграждения).

2) Оказывает единовременную материальную помощь работникам, уходящим на пенсию по старости, по инвалидности вследствие общего заболевания, трудового увечья, профессионального заболевания, пенсию на льготных условиях, зарекомендовавшим себя добросовестным трудом и высокой трудовой дисциплиной, при суммарном стаже работы в отрасли:

- от 5 до 10 лет - 0,5 оклада (с учетом индивидуального вознаграждения);

- от 10 до 15 лет - 1,5 оклада (с учетом индивидуального вознаграждения);

- от 15 до 20 лет - 2,0 оклада (с учетом индивидуального вознаграждения);

- от 20 до 25 лет - 3,0 оклада (с учетом индивидуального вознаграждения);

- от 25 до 30 лет - 4,0 оклада (с учетом индивидуального вознаграждения);

- от 30 до 40 лет - 5,0 оклада (с учетом индивидуального вознаграждения);

- свыше 40 лет - 6,0 оклада (с учетом индивидуального вознаграждения).

4) Выплачивает поощрение работникам единовременно с награждением (присвоением звания, объявлением благодарности):

5) Выплачивает ежемесячную материальную помощь из средств предприятия женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 1,5 лет.

7) Оказывает ежеквартальную материальную помощь детям работников предприятия погибших на производстве, не достигшим возраста 18 лет, а если они обучаются по очной форме в образовательных учреждениях всех типов, то до окончания ими такого обучения, но не дольше чем до достижения ими 23 лет.

На сегодняшний день на предприятии в оздоровительном центре

занимаются оздоровлением 15 работников и так каждый месяц. Стоимость путевки оплачивает предприятие.

Основная масса детей наших работников отдыхают в оздоровительных загородных лагерях. Предприятие обеспечивает выдачу спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты.

Выдает работникам бесплатно по установленным нормам мыло или смазывающее и обезвреживающее средство на работах, связанных с загрязнением или воздействием вредно действующих веществ.

Выделяет молоко или другие равноценные пищевые продукты работникам с вредными условиями труда.

Обеспечивает работу медпункта и специализированных медицинских кабинетов, систематическое пополнение аптек первой помощи в подразделениях, проводит вакцинации с целью предупреждения массовых заболеваний

Руководство предприятия уделяет большое внимание физической культуре и спорту. Работники предприятия участвуют в различных соревнованиях, поддерживая спортивные традиции организации. В течение 6 лет проводятся соревнования по 8 видам спорта среди трудовых коллективов и начальников подразделений. Команды получившие призовые места поощряются денежными призами, дипломами, подарками.

Для работников традиционно проводятся: праздники, экскурсии, поездки на природу, посещение театров, концертов, творческих встреч, проведение фотоконкурсов на различные темы, проведение конкурса на звание "самое зеленое" рабочее место, кабинет и т.д. Победители этих конкурсов также поощряются денежными призами, дипломами, подарками.

К Новому году все дети получают (бесплатно) новогодние подарки и имеют возможность поучаствовать в праздничных новогодних мероприятиях.

Результаты проведенного исследования системы материального стимулирования на основе анализа внутренней документации, беседы и метода анкетного опроса (Приложение Б) показали, что все респонденты,

удовлетворены условиями труда. В исследовании приняли 25 человек.

Анализ ответов персонала показал, что 8 человек нуждаются в повышении квалификации и карьерном росте, но они для этого не имеют возможности, 4 человека повысили свою квалификацию.

19 человек удовлетворены размером заработной платы, 6 человек считают, что заработная плата низкая, по сравнению с другими предприятиями.

Опираясь теории классического научного менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет, Гарри Грант и др.) персонал предприятия в значительной степени заинтересован в труде, их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Финансовое стимулирование является единственной основой высоких производственных показателей.

В АО «ННК-Амурнефтепродукт» в течение 2014-2018 гг. проведена большая работа по стимулированию отдельных категорий персонала на повышение производительности труда, повышение качества продукции и труда.

Социальные, моральные и не денежные стимулы работников соединены в разделе коллективного договора «Социально-трудовые гарантии и льготы»

Социально-трудовые гарантии и льготы работникам рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы на предприятии и устанавливаются они в пределах социального заказа Общества.

К нематериальным стимулам работников относятся:

- 1) продвижение по профессиональной лестнице производится на основе оценки компетентности руководителей, специалистов Общества в соответствии с локальными нормативными актами предприятия;
- 2) участие в управлении предприятием;
- 3) престижность труда;
- 4) возможность самосовершенствования, самореализации;
- 5) зачисление в списки «золотого фонда рабочих»;
- 6) выдвижение на общественную работу;

7) возможность обучения, переподготовки и повышения квалификации реализуется на основе программы, заложенной в бизнес-плане Общества в соответствии с Положением об организации обучения на производстве и повышении квалификации рабочих кадров, утвержденным по Обществу.

К моральным стимулам работников относятся:

1) Признание результатов труда реализуется на основе Положения «О поощрениях и наградах», в котором отражены такие стимулы как:

- занесение в книгу Почета;
- награждение Почетной грамотой.

2) Признание за хорошо выполненную работу. Признание может быть, как официальным, так и не официальным (на собрании, совещании, на праздничных мероприятиях).

3) Подарки от предприятия. Повышению мотивации персонала способствует различные подарки, которые предприятие делает своим работникам. Это сувениры к праздникам: 8 марта, 23 февраля, День энергетика).

4) Символы статуса. Изменение статуса работника (продвижение по службе, предложение принять в рационализаторской работе). К этой же категории нематериального стимулирования относятся:

- предоставление служебного автомобиля;
- улучшение условий работы;
- отдельный кабинет;
- табличка на двери с указанием фамилии работника;
- дополнительное оборудование;
- специальные места для парковки (рядовые работники ставят автомобили на стоянку предприятия).

В результате проведенного исследования системы нематериального стимулирования удовлетворенности персонала условиями труда методом анкетирования, беседы приняли 25 человек.

Оценивая систему морального стимулирования на предприятии:

22 человека ответили, что моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное; 3 человека считают, что моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги.

Оценивая, какие формы морального стимулирования они считают лучшими для них, выяснила:

9 человек – возможность для обучения, возможность карьеры, рост ответственности и влияния;

6 человек – ощущение своей принадлежности, нужности для предприятия, уважение, признание со стороны коллег, руководителя;

4 человека – ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах предприятия;

2 человека – интересная, усложняющая работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность;

2 человека – благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку;

1 человек – присвоение звания «Лучший работник»;

1 человек – вынесение на доску Почета.

Оценив, какие аспекты работы являются для респондентов самыми важными, выяснила что для 10 человек это – хороший дружный коллектив, 3 респондентам это – доброжелательное отношение руководителей к подчиненным, для 7 человек – благоприятные условия труда, для 2 человек – недопущение чрезмерных различий между сотрудниками, для 2 человек – высокий уровень заработной платы, для 1 человека – интересная работа.

Опираясь теории Z (Уильям Оучи), можно сказать, что забота о каждом работнике предприятия, качестве трудовой жизни, привлечение работников к групповому принятию решений, является главной задачей предприятия.

Рассматривая двухфакторную модель трудовой мотивации Фредерика Герцберга, также можно сказать, что персонал предприятия больше предпочитает потребности более высокого порядка: производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность и

возможность карьерного роста.

Руководитель предприятия является ключевым фактором мотивации. Именно руководитель дает почувствовать работникам нашего предприятия, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. Это видно и практически, так как все делается для того, чтобы работник чувствовал себя и на работе как дома. Поэтому, у нас на предприятии исповедуется демократический стиль руководства («Теория человеческих отношений» - Ф. Дж. Ретлисбергер, Элтон Мэйо).

Опираясь теории ERG (Клейтон Альдерфер), можно сделать вывод, что персонал предприятия предпочитает потребности: существования – это высокую заработную плату; потребности в связях – межличностные связи, уважение, оценка личности; и потребность в росте – внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации.

Подводя итог практическому анализу системы стимулирования и мотивации персонала предприятия, можно сделать следующие выводы.

1) Персонал предприятия выражает относительную удовлетворенность существующими условиями, процессами и организацией труда, непосредственным руководством, духом и деловой атмосферой в целом, уровнем оплаты труда.

2) Желание и стремление работать стабильно, повышая эффективность и собственный профессионализм, подтверждается тем, что подавляющее большинство вопросов, заданных работникам касаются организации рабочих мест и условий труда, проблемы подбора квалифицированных кадров.

Исходя из сказанного выше по второй главе можно сделать вывод, что была проведена аналитическая работы по АО «ННК-Амурнефтепродукт». Исследован персонал предприятия на удовлетворенность трудом методами анкетного опроса, беседы, анализа внутренних документов предприятия. В ходе исследования выяснено, что у работников и руководителей есть стимул работать эффективнее и приносить предприятию прибыль. Система стимулирования на предприятии развита, как считают большинство

работников, но недостаточно продуманное.

Большинство работников на предприятии имеют высшее и средне - специальное образование, поэтому они нуждаются в повышении квалификации и желают подняться по карьерной лестнице.

Поэтому в третьей главе будут разработаны мероприятия, для того, чтобы сделать мотивацию персонала на предприятии эффективнее, чтобы работники были еще больше удовлетворены действующей системой на предприятии.

По результатам проведенного анализа были выявлены достоинства и недостатки мотивации персонала, которые представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Достоинства и недостатки мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">- высокий уровень оплаты труда;- высокий уровень удовлетворенности уровнем заработной платы.- высокий уровень социального обеспечения, производимого организацией в отношении персонала.	<ul style="list-style-type: none">- низкий уровень затрат на мотивацию персонала;- низкий уровень лояльности к компании, корпоративной культуры;- отсутствие совершенствования системы мотивации, действует с 2010 года;- отсутствие личной мотивации сотрудников на результат.

В целом, по результатам анализа эффективности системы мотивации персонала на предприятии, она является достаточно эффективной, о чем говорит высокий уровень удовлетворенности персонала уровнем заработной платы, однако уровень лояльности к компании не слишком высок.

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ННК-АМУРНЕФТЕПРОДУКТ»

3.1 Анализ проблем мотивации персонала

К основным внутренним проблемам отнесены следующие:

- высокий уровень затрат на мотивацию персонала;
- низкий уровень использования системы нематериальной мотивации;
- отсутствие совершенствования системы мотивации, действует с 2010 года;
- отсутствие личной мотивации сотрудников на результат.

Для целей дальнейшего исследования был проведен причинно-следственный анализ внутренних проблем (таблица 19).

Таблица 19 – Причинно-следственный анализ внутренних проблем

Проблема	Причины	Следствие
Низкий уровень использования системы нематериальной мотивации	– Отсутствие понимания со стороны руководства эффективности данного метода мотивации	– Снижение лояльности к компании – Снижение производительности труда – Снижение эффективности системы мотивации в целом
Низкий уровень лояльности к компании, корпоративной культуры	– Отсутствие действий со стороны руководства по развитию корпоративной культуры	– Текучесть кадров – Низкая производительность труда – Ухудшение психологического климата в коллективе
Отсутствие совершенствования системы мотивации, действует с 2010 года	– Отсутствие контроля за системой мотивации – Отсутствие оценки эффективности системы мотивации	– Снижение эффективности системы мотивации – Снижение производительности труда
Отсутствие личной мотивации сотрудников на результат	– Отсутствие разработанной системы индивидуальной мотивации	– Снижение эффективности системы мотивации – Снижение производительности труда

Как видно из таблицы, последствия каждой из выделенных внутренних проблем очень серьезные. Руководству предприятия стоит поставить перед

собой первостепенные задачи по ликвидации данных проблем, для предотвращения серьезных последствий.

Из выше указанных внутренних проблем предприятия необходимо выбрать несколько, наиболее приоритетных, те, решение которых поможет предприятию повысить свою конкурентоспособность.

В следующей таблице представлена разрешающая способность внутренних проблем исследуемого предприятия (Алешникова В.И.) Разрешающая способность – это степень влияния решения одной проблемы на другую. Оценка выставлена по 5-ти бальной шкале. (1-минимальная степень влияния, 5 – максимальная).

Таблица 20 – Разрешающая способность внутренних проблем

Внутренние проблемы	Проблемы				Сумма причин
	Низкий уровень использования системы нематериальной мотивации	Отсутствие совершенствования мотивации, действует с 2010 года	Низкий уровень лояльности к компании, корпоративной культуры	Отсутствие личной мотивации сотрудников на результат	
1 Низкий уровень использования системы нематериальной мотивации	●	3	3	4	10
2 Отсутствие совершенствования мотивации, действует с 2010 года	4	●	4	5	12
3 Низкий уровень лояльности к компании, корпоративной культуры	4	2	●	2	8
4 Отсутствие личной мотивации сотрудников на результат	2	3	2	●	7
Сумма следствий	10	8	9	11	●

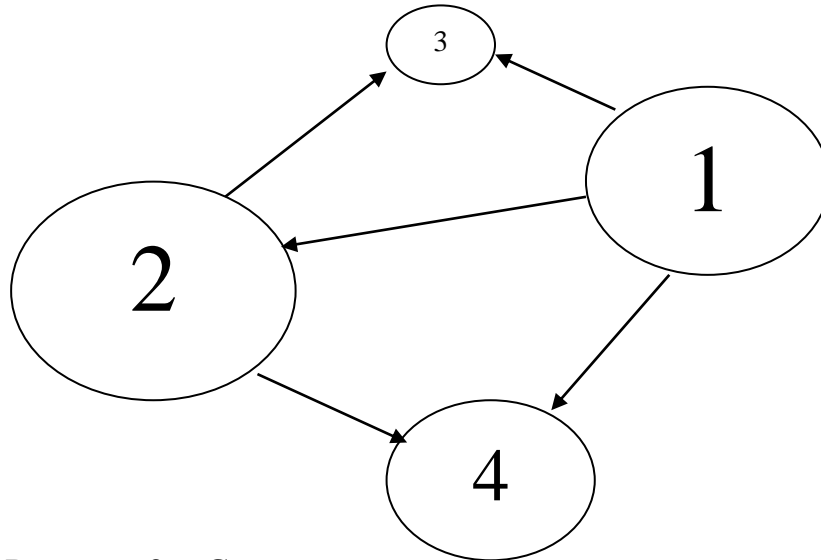


Рисунок 2 – Схема взаимовлияния внутренних проблем

Наибольшей разрешающей способностью обладают проблемы отсутствия совершенствования мотивации персонала и низкого уровня использования нематериальной мотивации. Данная проблема является корневой для решения сразу трех существенных проблем (низкий уровень лояльности, отсутствие личной мотивации сотрудников и низкий уровень использования системы нематериальной мотивации)

Далее было произведено ранжирование проблем в зависимости от их значимости и разрешающей способности.

Таблица 21 – Выбор приоритетной проблемы

Внутренние проблемы	Разрешающая способность	Значимость	Общий балл	Ранг
1 Низкий уровень использования нематериальной мотивации	10	3	33	2
2 Отсутствие совершенствования системы мотивации, действует с 2010 года	12	3	36	1
3 Низкий уровень лояльности к компании, корпоративной культуры	8	2	16	3
4 Отсутствие личной мотивации сотрудников на результат	7	2	14	4

Учитывая мнение эксперта и результаты проведенного анализа, было

выявлено, что для АО «ННК-Амурнефтепродукт» наиболее приоритетными и важными является проблемы отсутствия совершенствования мотивации и низкого использования нематериальной мотивации (и затрат на нее).

3.2 Разработка управленческих решений по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт»

В управленческое решение по устранению выявленных проблем мотивации персонала будет включена разработка соответствующих мероприятий.

Цели и задачи мероприятий по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Цель – повышение эффективности системы мотивации персонала.

Задачи:

- проведение анализа системы мотивации персонала;
- выявление «узких» мест в системе мотивации;
- разработка положения о совершенствовании системы мотивации;
- разработка кодекса корпоративного управления;
- разработка положения о личностной мотивации сотрудников;
- внедрение разработанных документов;
- достижение поставленной цели.

Планируемые результаты:

- увеличение производительности;
- повышение лояльности сотрудников к компании.

Основные этапы:

- анализ состояния предприятия;
- вывод о состоянии предприятия;
- разработка мероприятий по повышению мотивации.

Бюджет проекта: 2660 тыс. рублей.

Источники финансирования: собственные средства.

Руководитель: начальник отдела персонала.

Команда проекта: Менеджер по персоналу, экономист по труду.

Заинтересованные стороны: АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Спонсор: АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Целевая группа: Отдел по работе с персоналом.

В результате разработки мероприятий мы получили список работ, которые необходимо выполнить для его успешной реализации. Для успешного их выполнения необходимо определить ответственных за выполнение работ.

Организационная структура проекта будет иметь линейный вид, ввиду малой численности группы, задействованной в мероприятиях, которая включает в себя трех специалистов (рисунок 3).

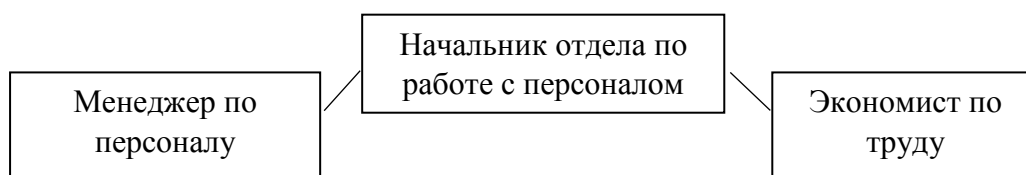


Рисунок 3 – Структура команды проекта

Руководитель проекта вправе задействовать все необходимые ресурсы в рамках бюджета, привлекать сотрудников других отделов для выполнения работ, а также временно назначать исполнять обязанности лиц, задействованных в осуществлении мероприятий, других лиц.

Участники:

- начальник отдела по работе с персоналом – Руководитель;
- менеджер по персоналу – Постоянный участник;
- экономист по труду – Постоянный участник;
- исполнительный директор – привлекаемое лицо, контролирующий орган.

Целью разработки управленческого решения должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли, особенно в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения

нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

На основании проведенного исследования возможно предложить следующие альтернативы по повышению уровня мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт»:

1) Отказ от каких-либо действий.

Особенностью данного мероприятия является то, что оно не предполагает расходов на реализацию. В то же время, реализация данной альтернативы имеет исключительно ситуативное качество. Даже в краткосрочной перспективе оно существенно уступает в эффективности другим вариантам, так как в отличие от них не предполагает динамики изменения уровня обслуживания.

2) Найм внешней фирмы-аудитора по качеству.

Суть данного предложения состоит в том, чтобы нанять внешнюю фирму, которая бы провела аудит качества предоставления услуг и функционирования системы мотивации в АО «ННК-Амурнефтепродукт». В связи с тем, что такие фирмы, как правило, имеют значительный опыт в работе по определению уровня качества и реализации соответствующих процедур, связанных его обеспечением, это позволило бы предприятию в короткие сроки повысить уровень мотивации в компании. Однако, отрицательными сторонами данной альтернативы являются необходимость значительных материальных затрат, а также временные затраты на поиск фирмы и согласование с ней условий договора, а также аспектов качества, которое предстоит оценить.

3) Разработка соответствующего пакета документов для совершенствования уже сложившейся мотивации персонала на предприятии. Данная альтернатива включает себя организацию отдельных видов работ, прописанных в кодексе, например, таких как, создание комиссии этики АО «ННК-Нефтепродукт», внедрение специальной ответственности за нарушение норм утвержденного Кодекса, установление перечня наград и квот для

награждения работников:

- вручение ценных подарков;
- занесение лучших специалистов на Доску Почета;
- присвоение звания «Лучший работник АО «ННК-Нефтепродукт» (месяца, квартала, года).

4) Внедрение системы персональной ответственности работников.

Суть данного предложения состоит в том, чтобы встроить в производственный процесс АО «ННК-Амурнефтепродукт» для каждого работника показатели оценки, с помощью которых будет возможным определить уровень обслуживания посетителей. При этом, предлагается разделить оценки по двум категориям. Одним из способов этого может стать система кнопок, нажимая на которые посетитель будет сигнализировать о том, насколько ему понравилось или не понравилось посещение торговой точки.

Необходимо отметить, что такой подход к определению качества и его контролю практикуется в кредитных учреждениях, что позволяет оценивать работу каждого работника персонально.

Для выявления наиболее эффективного решения воспользуемся методом экспертных оценок. Для этого, рассчитаем оценки альтернатив решения проблемы по критериям весомости и влияния на эффективность деятельности предприятия.

Примем в качестве критериев такие, как:

- выполнимость;
- будущие затраты на реализацию решения;
- время на реализацию решения;
- повышение уровня производительности труда работников;
- увеличение уровня конкурентоспособности фирмы;
- эффективность управленческого решения;
- наличие риска.

Расчет оценки альтернатив решения выявленных проблем представлен в таблице __ по 5-балльной шкале (0 баллов – не существенно, 5 баллов –

максимально существенно).

Наиболее эффективной считается та альтернатива, у которой суммарная оценка критерия будет максимальной. Она лучше всего удовлетворяет выбранным критериям. По данным таблицы можно сделать вывод, что альтернатива № 3 более эффективна, чем остальные альтернативы, что требует её реализации.

Проведём вначале оценку альтернатив экспертным методом, что представлено в таблице 22.

Таблица 22 – Экспертный метод оценки альтернатив для повышения качества обслуживания в АО «ННК-Амурнефтепродукт»

Критерии выбора		Альтернативы			
Наименование	Вес	1	2	3	4
1 Выполнимость решения	0,10	0,50	0,50	0,40	0,50
2 Большие затраты на реализацию решения	0,14	0,56	0,70	0,56	0,56
3 Время на реализацию решения	0,12	0,60	0,48	0,12	0,48
4 Повышение производительности труда работников	0,18	0,00	0,90	0,90	0,72
5 Увеличение уровня обслуживания клиентов	0,25	0,00	0,75	1,25	0,75
6 Эффективность управленческого решения	0,15	0,00	0,30	0,75	0,30
7 Наличие риска	0,06	0,00	0,18	0,30	0,18
Итого:	1,00	1,66	3,81	4,28	3,49

Как видно из приведённой таблицы, альтернатива № 3 имеет высшие оценки экспертов. Так, у неё наиболее высокие оценки по увеличению уровня обслуживания клиентов, потенциальной эффективности управленческого решения, а также умеренное значение уровня затрат, небольшое время на реализацию управленческого решения. В то же время, уровень риска по данному управленческому решению достаточно высокий, так как выставляемые оценки работникам в рамках данного мероприятия, как правило, субъективны.

Используем метод парных сравнений для выбора оптимального варианта. Рассмотрим парные сравнения варианта 3 и других вариантов:

1) Сравнение варианта № 1 и варианта № 3.

Сравнивая вариант № 1 и вариант № 3 возможно сделать вывод о том, что

отсутствие действий приведёт к дальнейшему ухудшению уровня качества обслуживания, так как работники коллектива не в состоянии самостоятельно реализовывать мероприятия по повышению качества, а также контролировать его. В то же время, отсутствие возможностей влиять на качество и стимулов к его повышению будет приводить к его снижению. Соответственно, при сравнении данных вариантов вариант № 3 будет предпочтительным, так как он позволит выявить наиболее проблемные участки. На основании этого, выбираем вариант № 3.

2) Сравнение варианта № 2 и варианта № 3.

Вариант №2 потребует значительных затрат на реализацию, и займёт длительный период времени. В то же время, для АО «ННК-Амурнефтепродукт» необходимым является максимально быстрая реализация мероприятия, с тем, чтобы в условиях растущего рынка реализации нефтепродуктов в стране не допустить появления в Амурской области и в ДВФО крупных конкурентов. Это позволяет выбрать вариант № 3.

3) Сравнение варианта № 4 и варианта № 3.

Вариант №4 также уступает варианту №3, так как персональная ответственность работников способна минимизировать взаимодействие персонала и руководства, в то время как при принятии решения эффективнее будет организовать более тесную работу между ними, которая будет предполагать обратную связь и внимание к инициативе со стороны персонала.

Таким образом, наиболее эффективной будет реализация варианта №3. На основании проведённого сравнения альтернатив получим следующую схему выбора (рисунок 4).

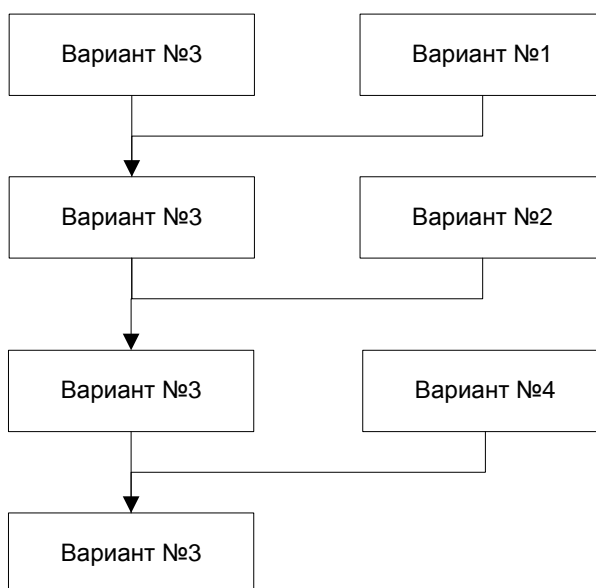


Рисунок 4 – Выбор оптимальной альтернативы решения проблемы

Таким образом, лучшая альтернатива решения проблемы – создание и внедрение специального пакета документов с целью совершенствования преимущественно системы моральной мотивации, так как оставшиеся варианты не могут быть должным образом полезны без существования первой. Условием реализации данной альтернативы станет увеличение затрат на мотивацию персонала, что повысит уровень её использования и как следствие, повлияет на решение других существующих проблем. При адекватном подходе к разработке документов, донесением ее значимости до сотрудников, и четким определением затрат, выбранная альтернатива способна повысить экономические показатели организации в целом (за счет увеличения производительности труда и качества услуг).

Разработанное Положение представлено в Приложении Б.

Кодекс корпоративного управления АО «ННК-Амурнефтепродукт» представлен в приложении В.

Таким образом, управленческие решения по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт» включают в себя следующие мероприятия:

- 1) разработка Положения «О совершенствовании системы управления

мотивацией»;

- 2) разработка «Кодекса корпоративного управления»;
- 3) разработка Положения «О стимулировании личных достижений работников АО «ННК-Амурнефтепродукт» по итогам работы компании за год»;
- 4) формирование перечня затрат на внедрение разработанного пакета документов.

3.3 Оценка затрат и оценка эффективности управленческих решений

Для совершенствования управления мотивацией и стимулированием в АО «ННК-Нефтепродукт» автором был разработано управленческое решение по совершенствованию системы мотивации сотрудников, в данное управленческое решение вошли разработка:

- 1) Положение о совершенствовании управления мотивацией и стимулированием в АО «ННК-Амурнефтепродукт»;
- 2) Кодекс корпоративного управления АО «ННК-Амурнефтепродукт»;
- 3) Положение о стимулировании личных достижений работников АО «ННК-Амурнефтепродукт»;

Необходимость реализации данных мероприятий состоит в том, что чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем сильнее её действие и тем выше эффективность стимулов.

В век информации главным критерием оценки эффективности компании в достижении конкурентных преимуществ и обеспечении качественных параметров экономического роста выступает человеческий капитал, определяемый как совокупность природных врожденных способностей; дарований; творческого потенциала; морально-психологического и физического здоровья; накопленных и усовершенствованных в результате инвестиций знаний и профессионального опыта, необходимых для целесообразной деятельности в той или иной сфере общественного воспроизводства, приносящей доход их обладателю.

Подобно обычному капиталу, способности, знания, навыки человека

имеют свойство накапливаться. При этом их формирование и развитие требует, как от самого индивида, так и от общества в целом довольно значительных затрат времени, труда, материальных и финансовых ресурсов, то есть инвестиций. К ним относятся все виды затрат, которые могут быть оценены в денежной или иной форме, носят целесообразный характер, а также способствуют росту в будущем заработков человека.

Основной проблемой, с которой столкнулось предприятие АО «ННК-Амурнефтепродукт» - это отсутствие совершенствования системы мотивации персонала. Для оценки качества системы мотивации персонала возможно использование метода оценки эффективности вложений в человеческий капитал. Сложности, возникающие при этом, в определенной мере объясняются тем, что инвестиции в человеческий капитал имеют ряд особенностей, отличающих их от других видов инвестиций.

1) Отдача от инвестиций в человеческий капитал непосредственно зависит от срока жизни его носителя (от продолжительности трудоспособного периода). Чем раньше делаются вложения в человека, тем быстрее они начинают давать отдачу. Но нужно иметь в виду, что более качественные и длительные инвестиции приносят более высокий и более долговременный эффект. Поэтому руководству АО «ННК-Амурнефтепродукт» стоит начать вкладывать в свой персонал уже сейчас.

2) Человеческий капитал не только подвержен физическому и моральному износу, но и способен накапливаться и умножаться. Износ человеческого капитала определяется, во-первых, степенью естественного износа (старения) человеческого организма и присущих ему психофизиологических функций, а во-вторых, степенью морального (экономического) износа вследствие устаревания знаний или изменения ценности полученного образования. Накопление человеческого капитала осуществляется в процессе периодического переобучения работника и накопления им производственного опыта. Если данный процесс осуществляется непрерывно, то по мере использования человеческого капитала его качественные и количественные

(качество, объем, ценность) характеристики улучшаются и увеличиваются. Таким образом, система мотивации и стимулирования труда на исследуемом предприятии должна быть непрерывным процессом.

3) По мере накопления человеческого капитала его доходность повышается до определенного предела, ограниченного верхней границей активной трудовой деятельности (активного трудоспособного возраста), а потом резко снижается. Учитывая этот факт, АО «ННК-Амурнефтепродукт» следует делать ставку на молодых кадрах.

4) При формировании человеческого капитала имеет место «обоюдный множительный эффект». Его суть заключается в том, что в процессе обучения улучшаются и возрастают характеристики и способности не только у обучаемого, но и у того, кто обучает, что впоследствии приводит к росту заработков как первого, так и второго. Исходя из этого, на предприятии можно ввести такой тип обучения, когда высококвалифицированный специалист в рамках своего предприятия обучает низкоквалифицированного работника.

5) Не всякие инвестиции в человека могут быть признаны вложениями в человеческий капитал, а лишь те, которые общественно целесообразны и экономически необходимы. Например, затраты, связанные с криминальной деятельностью, не являются инвестициями в человеческий капитал, поскольку общественно нецелесообразны и вредны для общества.

6) Характер и виды вложений в человека обусловлены историческими, национальными, культурными особенностями и традициями. Так, уровень образования и выбор профессии детьми в значительной мере зависят от семейных традиций и уровня образования их родителей.

7) По сравнению с инвестициями в иные различные формы капитала инвестиции в человеческий капитал являются наиболее выгодными как с точки зрения отдельного человека, так и с точки зрения всего общества.

Выделяют три вида инвестиций в человеческий капитал:

- расходы на образование, включая общее и специальное, формальное и неформальное, подготовку по месту работы;

- расходы на здравоохранение, складывающиеся из расходов на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий;

- расходы на мобильность, благодаря которым работники мигрируют из мест с относительно низкой производительностью в места с относительно высокой производительностью.

Все они изложены в проектах пакета документов по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Как известно, инвестиции лишь создают основу для производства человеческого капитала в системе образования, здравоохранения, повышения квалификации, экономической мотивации, географической мобильности и т.д. Их содержание - не просто вложение средств, а еще и реальная, осознанная и целенаправленная деятельность инвестора. При этом важную роль в создании человеческого капитала играют затраты труда и усилий по саморазвитию и самосовершенствованию. Произведенные затраты неизбежно включаются в общественные затраты во всем воспроизводственном процессе.

Делая ставку на образование и подготовку на производстве, руководство АО «ННК-Амурнефтепродукт» тем самым повышает уровень знаний человека, а, следовательно, увеличивают объем и качество человеческого капитала. При повышении уровня образования эффективность труда работника повышается либо посредством увеличения производительности труда, либо посредством получения знаний, которые делают работника способным осуществлять такую трудовую деятельность, результаты которой представляют большую ценность.

Накопление человеческого капитала в АО «ННК-Амурнефтепродукт» подразумевает не столько наращивание объема знаний, сколько развитие навыков применения этих знаний, осознание своей значимости и своего места в обществе, умение приспосабливаться к изменяющимся условиям.

К инвестициям в человеческий капитал в АО «ННК-Амурнефтепродукт» актуально относить и расходы на фундаментальные научные разработки. В про-

цессе развития науки не только создаются интеллектуальные новации, на основании которых затем формируются новые технологии производства и способы потребления, но и происходит преобразование самих людей, которые выступают носителями новых способностей и потребностей.

При инвестировании финансовых ресурсов в человеческий капитал у руководства предприятия возникает ряд вопросов, которые связаны с эффективностью вложений:

- 1) окупятся ли вложенные средства;
- 2) в какие сроки стоит ожидать результата от вложения средств;
- 3) в каких объемах необходимо вложить средства;
- 4) каковы возможные варианты инвестиций;
- 5) каким способом оценить целесообразность средств в развитие человеческого капитала.

Далее рассчитаем ежемесячный эффект от усокращения текучести кадров в АО «ННК-Амурнефтепродукт».

$$Э_{\text{T}} = Z_{\text{H}} \times P (K_{\text{T}1} - K_{\text{T}2}), \quad (1)$$

где Z_{H} — затраты на нового работника, $= Z_{\text{от}} / P_{\text{от}}$;

$Z_{\text{от}}$ — затраты на отбор персонала;

$P_{\text{от}}$ — число выбранных кандидатов;

P — среднесписочное число работников;

K — коэффициент текучести относительно числа уволенных работников к среднесписочной численности — $P_{\text{ув}}/P$.

Расчет:

$P_{\text{от}} = 2$ чел. (т.к. предприятию нужно 2 работника)

Итак, сначала, найдем $Z_{\text{от}}$. К затратам на отбор персонала относят: рекламу, отработанное время отделом кадров, использование компьютера, принтера, интернета и другой техники. Средняя составляющая на одного работника – $1000 * 4 = 4000$ рублей

Отсюда, $Z_n = 4000 \text{ руб.} / 2 = 1000 \text{ руб.}$

$P = 890 \text{ чел.}$

$K_T = \text{Руволенных} / P = 77 \text{ уволенных} / 890 = 0,09;$

Таким образом, $\text{Эт} = 1000 \text{ руб.} * 890 * 0,09 = 80100 \text{ руб.}$ – ежемесячный эффект от уменьшения текучести кадров в АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Если учесть, что таких показателей эффективности должно быть несколько на предприятии, то суммарная эффективность в итоге составит значимую сумму.

Тем не менее, при внедрении на предприятии совершенствования управления мотивацией и стимулированием труда персонала, ему не избежать затрат.

Затраты в АО «ННК-Амурнефтепродукт» на разработку и внедрение пакета документов по совершенствованию мотивации отражены в таблице 25. Можно сделать вывод о том, что на осуществление мероприятий АО «ННК-Амурнефтепродукт» потребуется 2660 тыс. руб. за период 2019-2021 гг.

Исследования, проведенные профессором кафедры образования Пенсильванского университета Робертом Земски, совместно с экономистом Лайзой ЛиБиз Школы бизнеса Флетчера при университете Тафта и профессором менеджмента из Уортона Питером Капелли (было проанализировали более трех тысяч ста рабочих мест), показали, что при десятипроцентном повышении уровня образования суммарная производительность возрастает на 8,6 %

Для сравнения: при таком же увеличении основных фондов производительность труда повышается всего на 3,4 %. Иначе, предельная прибыль от инвестиций в человеческий капитал в три раза превышает прибыль от капиталовложений в технику.

Таблица 23 - Затраты АО «ННК-Амурнефтепродукт» на внедрение пакета документов по совершенствованию управления мотивацией и стимулированием труда персонала на предприятии» на 2019-2021 гг.

Наименование затрат	Сумма (руб.)
Увеличение фонда заработной платы	1 000 тыс.
Повышение премиальной части, надбавок	450 тыс.
Исследование по удовлетворенности работой	30 тыс.
Приобретение новой техники	370 тыс.
Затраты на корпоративные мероприятия	290 тыс.
Денежные вознаграждения, ценные подарки	120 тыс.
Социальная поддержка персонала	260 тыс.
Обучение, повышение квалификации	140 тыс.
Итого:	2660 тыс.

Таким образом, затратив 2660 тыс. руб. в мотивацию персонала предприятие получит прибыль на 8,6 % выше затраченной суммы, т. е. 2887760 рублей. Расчет выполнен исходя из текущей производительности труда и сокращения издержек за счет снижения текучести кадров. Итак, в целом, вложения в мотивацию(инвестируя в персонал) эффективны, хотя и потребуют для возврата определенное количество времени.

Исходя из разработанного управленческого решения по разрешению проблемы отсутствия совершенствования мотивации персонала, можно сделать вывод, что данное управленческое решение является эффективным и экономически обоснованным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Акционерное общество «ННК-Амурнефтепродукт» – ведущий поставщик нефтепродуктов в Амурскую область и в районах, прилегающих к Байкало-Амурской магистрали. В собственности Общества находится 5 современных нефтебаз и 61 АЗС, расположенных по всей территории Приамурья.

Учредителем Общества на момент его создания является Нефтяная компания «Амурнефтепродукт». Местонахождение Общества: Россия, 675002, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Первомайская, 1.

Отличительной чертой деятельности АО «ННК-Амурнефтепродукт» является своевременность и надежность поставок ГСМ, гибкая ценовая политика, высокое качество продукции и обслуживания.

Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах и услугах; извлечение прибыли.

Цель данной выпускной квалификационной работы - разработка управленческих решений для совершенствования мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Для реализации данной цели был определен ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы мотивации труда и ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия;
- проанализировать систему мотивации АО «ННК-Амурнефтепродукт»;
- разработка управленческого решения по совершенствованию мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт».

Основными научными методами, используемые в работе, стали методы эмпирического исследования. Эмпирическое исследование осуществлялось на основе анкетного опроса персонала, беседы и анализа внутренних документов предприятия.

Во второй главе работы представлен анализ мотивации персонала на предприятии. Проведено исследование персонала на удовлетворенность трудом методом анкетного опроса, беседы, а так же анализа внутренних документов

предприятия. Выяснено, что сотрудники выражают относительную удовлетворенность существующими условиями, процессами и организацией труда, непосредственным руководством, духом и деловой атмосферой в целом, уровнем оплаты труда. У работников и руководителей есть стимул работать эффективнее и приносить предприятию прибыль. Система мотивации на предприятии развита, как считают большинство работников, но не достаточно продуманная.

Так же был проведен анализ мотивации персонала с точки зрения финансовой эффективности. На основании данного анализа можно сделать вывод о том, что предприятие тратит до 20% от своих доходов на содержание персонала предприятия, однако доля нематериальной мотивации существенно ниже материальной. Изменение данного показателя за анализируемый период произошло на 0,3%, что говорит о низком уровне использования мотивации на предприятии.

По результатам анализа в мотивации персонала АО «ННК-Амурнефтепродукт» были выявлены следующие достоинства и недостатки.

Достоинства:

- высокий уровень оплаты труда;
- высокий уровень удовлетворенности уровнем заработной платы.
- высокий уровень социального обеспечения, производимого организацией в отношении персонала.

Недостатки:

- низкий уровень затрат на мотивацию персонала;
- низкий уровень лояльности к компании, корпоративной культуры;
- отсутствие совершенствования системы мотивации, действует с 2010 года;
- отсутствие личной мотивации сотрудников на результат.

Далее было произведено ранжирование проблем в зависимости от их значимости и разрешающей способности.

Учитывая результаты проведенного анализа, было выявлено, что для АО

«ННК-Амурнефтепродукт» наиболее приоритетными и важными являются проблемы отсутствия совершенствования мотивации и низкого использования нематериальной мотивации(и затрат на неё).

Для решения выявленных проблем были разработаны следующие альтернативы:

1) Отказ от каких-либо действий.

Особенностью данного мероприятия является то, что оно не предполагает расходов на реализацию.

2) Найм внешней фирмы-аудитора по качеству.

Такие фирмы, как правило, имеют значительный опыт в работе по определению уровня качества и реализации соответствующих процедур, что позволило бы предприятию в короткие сроки повысить уровень мотивации и компании.

3) Разработка соответствующего пакета документов для совершенствования существующей на предприятии мотивации.

Данная альтернатива включает в себя организацию отдельных видов работ, прописанных в кодексе, например, таких, как создание комиссии этики АО «ННК-Амурнефтепродукт», внедрение специальной ответственности за нарушение норм утвержденного Кодекса, установление перечня наград и т.д.

4) Внедрение системы персональной ответственности работников.

Суть предложения состоит в том, чтобы встроить в производственный процесс АО «ННК-Амурнефтепродукт» для каждого работника показатели оценки с помощью которых будет возможно определить уровень обслуживания посетителей, соответственно, и уровень качества работы сотрудника предприятия. Данное решение позволит своевременно реагировать на снижение качества, а следовательно и мотивации сотрудника и незамедлительно принять соответствующие меры.

Для выявления наиболее эффективного решения был использован метод экспертных оценок, критериями в котором выступали: выполнимость, затраты на реализацию, время на реализацию решения, наличие риска, повышение

уровня производительности труда.

Таким образом, лучшей альтернативой стало решение о создании и внедрении специального пакета документов с целью совершенствования мотивации персонала, таких как: Положение о совершенствовании системы стимулирования в АО «ННК-Амурнефтепродукт» и Кодекс корпоративного управления АО «ННК-Амурнефтепродукт», Положение о стимулировании личных достижений работников АО «ННК-Амурнефтепродукт» по итогам работы компании за год.

Условием реализации данной альтернативы станет увеличение затрат на мотивацию персонала, что повысит уровень её использования и, как следствие, повлияет на решение других существующих проблем. При адекватном подходе к реализации документов, донесением их значимости до сотрудников и четким определением затрат, выбранная альтернатива способна повысить экономические показатели организации в целом (за счет увеличения производительности труда и повышения качества предоставляемых услуг).

Далее был произведен расчет эффекта от планируемых вложений в развитие мотивации на предприятии.

Данный эффект выражен в сокращении текучести кадров АО «ННК-Амурнефтепродукт». Ежемесячный эффект от уменьшения текучести кадров составил 80100 руб.

Если учесть, что таких показателей эффективности на предприятии несколько, то суммарная эффективность в итоге составит значимую сумму.

Затраты в АО «ННК-Амурнефтепродукт» на разработку и внедрение пакета документов по совершенствованию мотивации отражены в таблице 25. Можно сделать вывод о том, что на осуществление мероприятий АО «ННК-Амурнефтепродукт» потребуется 2660 тыс. руб. за период 2019-2021 гг.

Соответственно, вкладывая 2660 тыс. руб. в персонал предприятие получит прибыли на 8,6 % выше потраченной суммы, т.е. 2888760 руб. Таким образом, вложения в персонал предприятия эффективны, хотя и потребуют для возврата определенное количество времени.

Исходя из разработанного управленческого решения по разрешению проблемы отсутствия совершенствования мотивации персонала, можно сделать вывод, что данное управленческое решение является эффективным и экономически обоснованным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алавердов, А. Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке; Маркет ДС - Москва, 2014. - 360 с.
- 2 Алешникова, В.И. Стратегии поддержания качества частных марок// Финансы. Экономика. Стратегия. – 2016. – №4, апрель. С. 20-22.
- 3 Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 440 с.
- 4 Барышникова Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2013. - 256 с.
- 5 Батаршев, А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия - Москва, 2014. - 192 с.
- 6 Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала; Проспект - Москва, 2014. - 985 с.
- 7 Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2014. - 240 с.
- 8 Брасс, А. А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник; Издательство Гревцова - Москва, 2014. - 120 с.
- 9 Васильев, Н.М. и др. Курс для высшего управленческого персонала; М.: Экономика - Москва, 2014. - 807 с.
- 10 Варенов А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - Москва, 2014. - 160 с.
- 11 Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2014. - 156 с.
- 12 Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 273 с.
- 13 Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 152 с.
- 14 Виноградова, М. В. Основы дипломного проектирования: Учебно-методическое пособие для студентов специальности «Менеджмент

организации»/ М. В. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2013 – 272 с.

15 Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.

16 Гаудж П. Исследование мотивации персонала; Баланс Бизнес Букс - Москва, 2014. - 272 с.

17 Гуревич А. Мотивация эмиграции; Речь - Москва, 2013. - 272 с.

18 Дубова, Е. А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях: учебное пособие. – Е. А. Дубова, С. П. Хамаганова// Справочник по управлению персоналом, 2015 – 15 с.

19 Егоршин, А. П, Зайцев А. К. Организация труда персонала; Инфра-М-, 2013. – 320 с.

20 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп. - 2014. - 464 с.

21 Журавлев, П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.

22 Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроем персонала в организации; Инфра-М - 2014. - 288 с.

23 Иванова С. Мотивация на 100 %; Альпина Паблишер - Москва, 2014. - 884 с.

24 Иванова С. Мотивация на 100 %. А где же у него кнопка? Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 285 с.

25 Иванова С. Мотивация на 100 %. М.: Альпина бизнес букс - Москва, 2014. - 288 с.

26 Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А., Свистунов В. М. Организация, нормирование и регламентация труда персонала; Проспект - Москва, 2013. - 461 с.

27 Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с.

28 Кайро Джим Суперменеджер: мотивация и самодисциплина; Феникс - Москва, 2013. - 128 с.

29 Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Федорова И. А. Оценка и отбор

персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала; Проспект - Москва, 2013. - 212 с.

30 Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Организация профориентации и адаптации персонала; Проспект - Москва, 2014. - 608 с.

31 Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 144 с.

32 Кобьелл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен; Альпина Паблишер - Москва, 2014. - 192 с.

33 Кобьелл К. Мотивация в стиле экшн. М.: Альпина бизнес букс - Москва, 2014. - 192 с.

34 Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала; Дашков и Ко - Москва, 2013. - 224 с.

35 Краснова, Н. В. Развитие персонала компании; Московская Финансово-Промышленная Академия - Москва, 2014. - 118 с.

36 Кремер, М. Мотивация лошади к достижению высоких результатов. 8 пунктов программы; Аквариум-Принт - Москва, 2014. - 288 с.

37 Кристиани А. Мотивация успеха; Интерэксперт - Москва, 2014. - 254 с.

38 Крупина Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 480 с.

39 Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК - Москва, 2013. - 240 с.

40 Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала; Синергия - Москва, 2014. - 352 с.

41 Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.

42 Максвелл Д. Мотивация решает все. Попурри - Москва, 2013. - 160 с.

43 Мансуров, Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала; БХВ-Петербург - Москва, 2014. - 224 с.

- 44 Маслоу А. Мотивация и личность; СПб: Евразия - Москва, 2014. - 478 с.
- 45 Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. Учебник и практикум; Юрайт - Москва, 2014. - 384 с.
- 46 Минков, Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование; Феникс + - Москва, 2014. - 416 с.
- 47 Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала; Феникс, МарТ - Москва, 2013. - 272 с.
- 48 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2014. - 534 с.
- 49 Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2013. - 254 с.
- 50 Нюттен, Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего. Смысл - Москва, 2013. - 608 с.
- 51 Обучение персонала. Равновесие - Москва, 2014. - 184 с.
- 52 Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала; Альфа-Пресс - 2013. - 672 с.
- 53 Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала; Альфа-Пресс - 2014. - 640 с.
- 54 Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения); Библиотечка «Российской Газеты» - Москва, 2014. - 176 с.
- 55 Парабеллум А., Белановский А., Мрочковский Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников; Питер - Москва, 2014. - 208 с.
- 56 Песоцкий, Е. А. Реклама и мотивация потребителей; Дашков и Ко - Москва, 2014. - 240 с.
- 57 Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала; Феникс - Москва, 2014. - 160 с.
- 58 Подольский Д., Колодник Д. Выжми из персонала все! Мотивация

продавцов в розничном магазине; Питер - Москва, 2013. - 309 с.

59 Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 с.

60 Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Либроком - Москва, 2013. - 224 с.

61 Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия - Москва, 2014. - 338 с.

62 Пулер Д. Почему мы покупаем. Мотивация и стратегия продаж; Олимп-Бизнес - Москва, 2014. - 272 с.

63 Пурнис, Н. Е. Арт-терапия в развитии персонала; Речь - Москва, 2014. - 176 с.

64 Радмило М. Лукич Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2014. - 128 с.

65 Сара Холлифорд & Стив Уиддет Мотивация; Гиппо - Москва, 2014. - 352 с.

66 Серова Г. А. Компьютеризация службы персонала. Самоучитель по работе на ПК; Журнал "Управление персоналом" - Москва, 2014. - 384 с.

67 Сиван Б. Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали); Претекст - Москва, 2014. - 733 с.

68 Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала; Книжкин дом - Москва, 2014. - 320 с.

69 Соломин, И. Л. Экспресс-диагностика персонала; Речь - Москва, 2013. - 296 с.

70 Уайтли Ф. Мотивация; Вильямс - Москва, 2014. - 160 с.

71 Улуханов, И. С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка; Азбуковник - Москва, 2014. - 320 с.

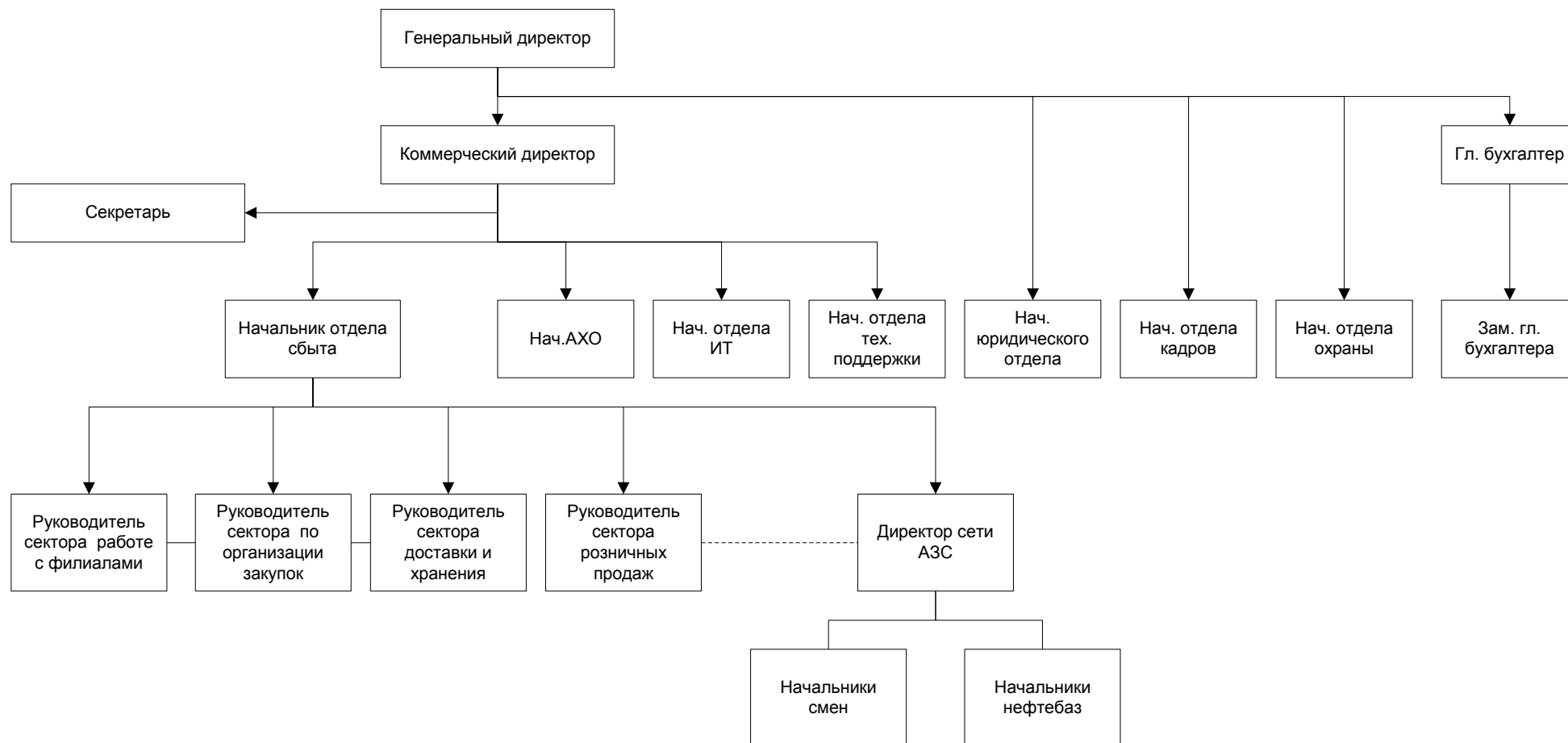
72 Улуханов, И.С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка; М.: Азбуковник - Москва, 2014. - 314 с.

73 Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность; М.: Педагогика - Москва, 2013. - 800 с.

- 74 Цыбульский К. Управление отделом продаж. Прогноз, организация, мотивация, контроль; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 380 с.
- 75 Шапиро, С. А. Мотивация; ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2014. - 224 с.
- 76 Шапиро, В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. — М.: Омега-Л, 2013. — 960 с.
- 77 Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие по специальности „Менеджмент организации“ / П.В. Шеметов, В.В. Радионов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2013. — 398 с.
- 78 Шмидт, В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 с.
- 79 Эггерт, М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо - Москва, 2014. - 144 с.
- 80 Эммонс, Р. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2014. - 416 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура АО «ННК-Амурнефтепродукт»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Образец анкеты для опроса сотрудников

Уважаемые сотрудники!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты, а так же мотивации Вас как сотрудников. Результат опроса зависят от искренности, точности и полноты ваших ответов.



Выберите и обведите подходящий вариант ответа

1. Получили ли именно ту профессию, о которой мечтали?

- 1) да 2) нет 3) скорее да, чем нет 4) скорее нет, чем да

2. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?

- 1) скорее всего, да 2) возможно, да 3) не собираюсь
4) затрудняюсь ответить

3. Как вы оцениваете свою работу?

- 1) работа мне нравится, она приносит удовлетворение
2) работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка
3) работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка
4) работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка
5) работа мне не нравится, и мал уровень заработка

4. Видите ли вы возможность карьерного роста?

- 1) да 2) нет 3) затрудняюсь ответить

5. Как вы считаете, в полной мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?

- 1) да 2) не в полной мере 3) нет

6. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

- 1) да 2) не в полной мере 3) нет

7. Ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия:

- 1) соответствуют друг другу
2) навыки выше возложенных на вас полномочий
3) навыки ниже возложенных на вас полномочий

8. Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины):

- 1) хорошие условия и организация труда на новом месте 2) более высокая зарплата на новом месте 3) более интересная работа по специальности 4) более хорошие отношения в коллективе 5)желание открыть свое дело 6) личные мотивы 7) не ушел бы в любом случае 8) опасения, что предприятие закроется 9)сокращение штатов 10) другое

9. Приходится ли вам работать во внеурочное время?

- 1) да 2)нет

10. Оплачивается ли ваша внеурочная работа в организации?

- 1) да 2) нет

11. Отметьте, на сколько вы удовлетворены условиями работы:

	Абсолютно не доволен	Скорее не доволен, чем доволен	Скорее доволен, чем не доволен	Полностью доволен
Режим работы				
Доставка с работы/на работу				
Отношения в рабочем коллективе				
Отношения с руководителем				
Оплата труда				

12. Как часто вы сталкиваетесь с проблемами на рабочем месте?

- 1) Очень часто 2) Часто 3) Редко 4) Никогда

13. Как Вы считаете обеспечивает ли компания необходимыми для работы материалами, спецодеждой?

1)да 2) нет 3) другое(обозначьте)_____

14. Решая проблему, начальник берет во внимание Ваше мнение?

1) Всегда 2) Изредка 3)Никогда

15. Оцените, пожалуйста, свой трудовой вклад в деятельность компании по 10-ти бальной шкале.

Ответ: _____

16. Оцените, пожалуйста, систему морального стимулирования в компании.

1) Морального стимулирования в компании практически не существует 2) Меня вполне устраивает действующая система 3)Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное 4)Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги 5)Другое _____

17.Какие формы морального стимулирования Вы считаете лучшими для Вас?

1)Похвала руководителя 2)Присвоение звания «Лучший работник» 3)Вынесение на доску почета 4)Ощущение своей значимости для компании, уважение, признание со стороны коллег и руководителя 5)Интересная работа, требующая роста мастерства

18. Какими(по Вашему мнению) плюсами, обладает организация, в которой вы работаете?

Ответ: _____

19. Какие направления деятельности Вы бы улучшили в организации?

Ответ: _____

Укажите, пожалуйста:

Ваш возраст: _____

Пол: _____

Занимаемая должность: _____

Стаж работы на предприятии: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Положение «О совершенствовании системы управления мотивацией»

ПОЛОЖЕНИЕ

«О совершенствовании системы управления мотивацией»

Раздел 1. Общие положения

1.1. Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией и стимулированием организуются:

- по инициативе работника – желание работника улучшить психологический климат в коллективе, сплотить коллектив;

- по инициативе руководителя – желание руководителя повысить мотивацию и стимулирование работников к труду, наладить межличностные отношения между сотрудниками, повысить свой авторитет в глазах подчиненных.

1.2. Совершенствование системы мотивации и стимулирования охватывает все категории работников: от руководства до рабочих, включая производственный и вспомогательный персонал.

Раздел 2. Порядок организации совершенствования управления мотивацией и стимулированием труда персонала на предприятии

2.1. Управление мотивацией и стимулированием труда персонала организуется отделом по работе с персоналом и трудовым отношениям в соответствии с утвержденным планом.

2.2. Руководством предприятия пересматривается структура заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы.

2.3. Сравниваются условия труда (часы работы, гибкость смен, оборудование, эргономика рабочих мест, состояние систем отопления, кондиционирования, освещения) компании с условиями труда конкурентов рынка или компаний, на которые предприятие равняется.

2.4. Руководством предприятия проводится или заказывается исследование удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников. В результате будет получена полная информация о том, чем именно, какими аспектами труда недовольны сотрудники компании.

2.5. Пересматривается положение предприятия на рынке данной продукции с целью определения имиджа, надежности предприятия, дальнейших перспектив развития.

Раздел 3. Ответственность

3.1. Ответственность за совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала возлагается на:

- руководство предприятия;
- работников предприятия.

3.2. Руководитель предприятия несет ответственность за:

- материальные бонусы, выплачиваемые руководством в различном размере и с неравномерной периодичностью;
 - проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи;
 - возможность работников чувствовать себя победителями, что способствует удовлетворению потребности в успехе;
 - поощрение работников за достижение промежуточных целей;
 - предоставление работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией;
 - награждение небольшими и частыми поощрениями;
- 3.3. Работник несет ответственность за:
- соблюдение трудовой дисциплины;
 - налаживанию позитивных отношений в коллективе;
 - принятие непосредственного участия в делах организации;
 - принятие участия в корпоративных мероприятиях предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Кодекс корпоративного управления

1. Цель и задачи кодекса

АО «ННК-Нефтепродукт» для достижения своих стратегических целей и в повседневной деятельности особое внимание уделяет формированию морального климата в коллективе, основанного на принципах приверженности общечеловеческим ценностям и уважения к личности. Общество исходит из того, что деятельность и поведение работника, заключившего с ним трудовой договор, будут при любых обстоятельствах соответствовать высоким профессиональным и моральным ценностям.

Целью кодекса является создание атмосферы взаимоуважения и доверия в трудовых коллективах подразделений общества, содействующей эффективной производственной деятельности и перспективному развитию общества.

Кодекс определяет личные качества, присущие работникам общества, и нравственные нормы, которыми надлежит им руководствоваться при исполнении должностных обязанностей, установленных заключенными с ними трудовыми договорами (контрактами).

2. Личные качества и этические нормы поведения работника общества

2.1. Работник АО «ННК-Нефтепродукт» стремится приобрести и проявлять следующие качества:

- приверженность целям предприятия;
- профессионализм, широкий кругозор, способность и готовность к обучению;
- инициативу в поиске новых технических и организационных решений;
- активную позицию в достижении поставленных задач;
- ответственность и дисциплинированность в работе;
- точность и аккуратность в исполнении порученных работ и в соблюдении правил по охране труда;
- умение взаимодействовать с коллегами по работе на основе принципов взаимопомощи, гуманизма, признания ценности человека;
- как личности, его права на свободу, развитие и проявление своих способностей;
- стремление решать проблемы честно, объективно и бесконфликтно;
- уважение к традициям предприятия;
- готовность и умение передавать свои знания и опыт молодым работникам, стремление оказывать содействие коллегам в повышении их профессионального уровня;
- уважение традиций и уклада жизни в местах дислокации структурных подразделений предприятия, стремление прийти на помощь людям при возникновении тяжелых жизненных ситуаций;
- гордость за свое предприятие, за свой трудовой вклад в результаты деятельности

Общества.

2.2. Работники АО «ННК-Нефтепродукт» придерживаются в своих поступках и решениях следующих этических норм:

- честность, порядочность и объективность при выполнении служебных обязанностей. При принятии решения работник действует в строгом соответствии с законом и беспристрастно осуществляет свое право на принятие управленческих решений, учитывая только интересы общества и объективные обстоятельства ее деятельности;

- корректное поведение. Работник доброжелателен, тактичен и вежлив во взаимоотношениях с коллегами по работе и другими лицами, при решении спорных вопросов не прибегает к каким-либо формам дискредитации оппонентов и не наносит вред их профессиональной репутации. Все спорные вопросы решает в ходе доброжелательных переговоров и дискуссий;

- лояльность. При исполнении своих обязанностей работник отстаивает права и интересы предприятия, не оказывая предпочтение какому бы то ни было лицу, группе лиц или организаций. Работник избегает участия в конфликтах различных организаций, которые способны дискредитировать предприятие, вызвать конфликт интересов, нанести прямой или косвенный ущерб предприятию;

- конфиденциальность информации. Работник не раскрывает третьей стороне информацию, полученную в ходе профессиональной деятельности, исключая случаи, предусмотренные законодательством, локальными нормативными актами или заключенным с ним трудовым договором (контрактом), и не должен использовать конфиденциальную информацию во внеслужебных целях;

- честь и достоинство. Работник предприятия считает недопустимым дискриминационное отношение к людям по таким признакам, как: расовая принадлежность, религия, пол, возраст, национальность, инвалидность, убеждения, партийная принадлежность, социальное происхождение, язык и имущественное положение.

3. Взаимодействие «начальник — подчиненный»

3.1. Работник предприятия, занимающий должность руководителя, обладает высоким профессионализмом, имеет безупречную репутацию, справедлив, доброжелателен и внимателен к подчиненным, способствует формированию в коллективе благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата.

3.2. Руководитель:

- обеспечивает всем подчиненным работникам равные возможности для реализации их потенциала в процессе трудовой деятельности, беспристрастную и справедливую оценку ее результатов, подбор и должностное продвижение работников исключительно на основе

профессиональных способностей, знаний и навыков; не допускает проявления каких либо видов протекционизма в оплате труда и получении привилегий и льгот, иначе как на законной основе, согласно принятым на предприятии системам оплаты труда и социальному заказу. Данное взаимодействие строится в АО «ННК-Нефтепродукт» на принципах взаимного доверия, уважения личности работника и его прав. Взаимодействие между руководителями всех уровней управления основывается на принципе делегирования полномочий от вышестоящего руководителя нижестоящему.

3.3. Работник проявляет объективность в оценке конкурентов, их товаров и услуг, не злоупотребляет влиянием. Общество не допускает использования недозволенных методов и услуг при взаимодействии с внешними организациями.

3.4. Работник предприятия принимает меры к тому, чтобы управлять вверенным ему имуществом и финансовыми средствами компетентно, эффективно и честно.

3.5. Работник АО «ННК-Нефтепродукт» не допускает использования средств и имущества Общества во вне служебных целях, если это не разрешено локальными нормативными актами общества.

4. Комиссия по вопросам этики

Для рассмотрения вопросов, связанных с нарушением работником этических норм и правил, установленных настоящим Кодексом, создаются комиссии этики АО «ННК-Нефтепродукт».

Персональные составы Комиссий по вопросам этики и положения об их деятельности утверждаются приказом - постановлением директора АО «ННК-Нефтепродукт».

5. Ответственность за нарушение норм настоящего Кодекса

5.1. Соблюдение работником общества норм настоящего кодекса является важным элементом для всесторонней и объективной оценки его личностных и профессионально - деловых качеств, степени уважения работником корпоративных ценностей предприятия. К работнику, нарушившему нормы настоящего Кодекса, могут применяться меры морального осуждения, при этом работнику могут быть даны рекомендации по изменению его поведения в рамках этических норм, принятых в АО «ННК-Нефтепродукт».

5.2. Каждый работник, подвергшийся критике руководства или своих коллег по поводу нарушения этики профессионального поведения, вправе потребовать объективного служебного расследования допущенных им отступлений от норм, предусмотренным настоящим Кодексом. По желанию работника или по требованию его непосредственного руководителя расследование может проводиться конфиденциально.

5.3. За совершение проступка, подрывающего репутацию общества и самого работника, Комиссия по вопросам этики может вынести заключение о несоответствии

данного работника высокому статусу работника и может направить свое заключение:

- соответствующему руководителю для рассмотрения вопроса о возможности привлечения работника к дисциплинарной ответственности;
- аттестационной комиссии, для рассмотрения наряду с другими материалами по оценке работника при проведении его аттестации на соответствие занимаемой должности.

6. Взаимоотношения с внешними организациями

6.1. Работник всемерно содействует созданию и укреплению хорошей репутации (имиджа) предприятия и воздерживается от такого поведения, которое могло бы нанести ущерб данной репутации. Это предполагает, что в своей профессиональной деятельности работник руководствуется нормами законодательства, соблюдает условия заключенного с ним трудового договора (контракта), следует правилам и этическим нормам, установленным на предприятии.

6.2. Работник общества проявляет объективность в оценке конкурентов, их товаров и услуг, не злоупотребляет влиянием. Общество не допускает использования недозволенных методов и услуг при взаимодействии с внешними организациями.

6.3. Работник не допускает того, чтобы перспектива другой работы вне Общества способствовала реальному или потенциальному конфликту. В связи с этим, при любом конкретном предложении дополнительной работы работник принимает решение о совместимости предложения с дальнейшей работой в Обществе и несет за это персональную ответственность.

7. Позиция представителей АО «ННК-Нефтепродукт» при ведении переговоров

7.1. В ходе переговоров с представителями других организаций, в том числе и зарубежных, работники отстаивают интересы общества, проявляя при этом доброжелательность, такт и конструктивность при обсуждении возникающих проблем.

7.2. Использование работником в ходе переговоров недостоверной или заведомо ложной информации в целях достижения успеха является недопустимым.

8. Особенности деятельности работников предприятия в других государствах и с другими лицами

8.1. В процессе осуществления своей профессиональной деятельности в других государствах работники АО «ННК-Нефтепродукт» руководствуются следующими правилами:

- неукоснительно соблюдая этические нормы и правила, принятые в Обществе, работники с уважением относятся к особенностям национального менталитета и жизненного уклада другого государства;
- если международные этические нормы профессионального поведения превышают

требования настоящего Кодекса, работники общества руководствуются международными нормами с учетом содержания настоящей статьи Кодекса.

8.2. Работник во взаимоотношениях с другими лицами предотвращает конфликтные ситуации, которые могут нанести ущерб предприятию. В том случае, если работнику общества не удалось избежать конфликтной ситуации, он ведет себя достойно и действует в строгом соответствии со своими должностными обязанностями.

8.3. Для разрешения конфликта работник общества в первую очередь привлекает своего непосредственного начальника. Если участие непосредственного начальника не приводит к решению проблемы или разрешению конфликта, то работник может обратиться к руководителю следующего вышестоящего уровня, уведомив об этом непосредственного начальника в письменном виде.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Положение «О стимулировании личных достижений работников АО «ННК-
Нефтепродукт» по итогам работы компании за год»

ПОЛОЖЕНИЕ

«О стимулировании личных достижений работников АО «ННК-Нефтепродукт» по итогам работы компании за год»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок награждения работников за личные достижения по итогам работы компании за год.

1.2. Работники по итогам работы за год награждаются: за высокие достижения в повышении эффективности и конкурентоспособности предприятия, улучшении качества производимых работ и выпускаемой продукции, за плодотворную производственную, научную деятельность, проработавшие в компании не менее одного года.

1.3. Установлен следующий перечень наград и квоты награждаемых работников:

- вручение ценных подарков;
- занесение лучших специалистов на Доску Почета;
- присвоение звания «Лучший работник АО «ННК-Нефтепродукт»;

2. Порядок награждения

2.1. Решение о награждении принимается директором предприятия. Руководитель до 1 декабря определяет квоты по подразделениям компании.

2.2. Ходатайства подаются руководителями подразделений до 15 декабря и рассматриваются в течение одного месяца. Руководители, возбудившие ходатайство о награждении подчинённых им работников, несут персональную ответственность за обоснованность представления к награждению и достоверность сведений, изложенных в подписанных ими ходатайствах.

2.3. Вручение ценных подарков и занесение на Доску Почета сопровождается Благодарственными письмами, Присвоение звания «Лучший работник АО «ННК-Нефтепродукт» - Почетной грамотой, которые подписываются директором и заверяются печатью.

2.4. Вручение благодарственных писем и Почетных грамот осуществляется директором компании. Награждение происходит в торжественной обстановке.

3. Учет и денежное сопровождение стимулирования

3.1. Руководители подразделений по итогам работы за квартал определяют рейтинг работников для награждения в соответствии с данным Положением и информируют о достижениях директора и коллектив подразделения.

3.2. Работникам, при вручении Благодарственных писем и Почетных грамот при занесении на Доску Почета, Присвоении звания «Лучший работник АО «ННК-

Амурнефтепродукт» выдается денежное вознаграждение в сумме 15000 и 20000 рублей соответственно.

