

Министерство образования и науки Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

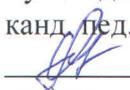
Факультет психологии  
Кафедра управления образованием

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
Руководитель ООП,  
зав. каф. управления  
образованием  
д-р. пед. наук, доцент  
И. Ю. Малкова   
«04» июль 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОМСКНЕФТЕХИМ»**

по основной образовательной программе подготовки бакалавров  
направление подготовки  
38.03.03 – Управление персоналом

Срибнак Полина Васильевна

Руководитель ВКР  
канд. пед. наук, доцент  
 О.Н. Калачикова  
подпись

«04» июль 2018 г.

Автор работы  
студент группы № 20405  
 П.В. Срибнак  
подпись

Томск 2018

## Оглавление

Введение.....	3
<b>Глава 1. Современные подходы к обеспечению мотивации персонала.....</b>	<b>5</b>
1.1 Виды и способы мотивирования в разных организациях.....	5
1.2 Анализ лучших практик построения системы мотивации.....	7
1.3 Факторы влияния организационного устройства на построение системы мотивации.....	10
<b>Глава 2. Оптимизация системы мотивации в ООО “Томскнефтехим”.....</b>	<b>13</b>
2.1 Управление персоналом в ООО “Томскнефтехим”.....	13
2.2 Система мотивации в ООО “Томскнефтехим”.....	26
2.3 Рекомендации.....	34
<b>Заключение.....</b>	<b>36</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>38</b>
<b>Приложение №1.....</b>	<b>40</b>
<b>Приложение №2.....</b>	<b>43</b>
<b>Приложение №3.....</b>	<b>44</b>

## Введение

Одной из точек роста компании является оптимизация управления системы мотивации и стимулирования персоналом организации, направленной на повышение трудовой, социальной, творческой активности сотрудников, что однозначно положительно влияет на конечный результат всей производственно-хозяйственной и финансовой деятельности компании.

Создание коллектива высокопрофессиональных специалистов, работающих на общую цель, это непрерывный процесс. В процессе изменений компании может наступить момент, когда сотрудники теряют интерес к выполняемым обязанностям и выполняют работу формально, без особого интереса - снижается уровень вовлеченности. Даже когда созданы все условия работы и собрана команда.

Многочисленные исследования показывают, что современная система мотивации и стимулирования предприятий имеет ряд проблем, заключающихся, в первую очередь, в преобладании в системе материальных стимулов воздействия, а во вторую - с использованием зарубежных методик и методов без учета специфики функционирования компаний данного сегмента. Проблема мотивации персонала на протяжении многих лет остается одной из самых важных в ряду проблем управления персоналом. Каждый руководитель стремится к тому, чтобы персонал работал более эффективно, качественно и результативно.

Готовность и желание персонала выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха организации. Практика показывает, что механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Разработать эффективный механизм мотивации персонала можно, лишь зная то, что движет человеком и побуждает его к деятельности.

**Цель:** разработать рекомендации по оптимизации системы мотивации на примере ООО “Томскнефтехим”;

**Задачи:**

- Исследовать основные теоретические подходы к определению сущности мотивации персонала;
- Проанализировать лучшие практики построения системы мотивации;
- Разработать кейс “Управление персоналом в ООО “Томскнефтехим” и выявить проблемы мотивации работников;
- Разработать рекомендации по решению сформулированной проблемы.

**Объект:** Управление персоналом в ООО “Томскнефтехим”, **предмет:** система мотивации персонала в ООО “Томскнефтехим”, **методы исследования:**

- понятийный анализ,
- тезирование,
- аргументирование,
- анализ источников,
- анализ кейса,
- интервью,

- метод “метафора”.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты исследования и рекомендации помогут повысить уровень вовлеченности, что позволит компании достигать хороших темпов роста и повысить уровень лояльности сотрудников. Рекомендации могут быть применимы в компаниях, руководители которых хотят повысить вовлеченность сотрудников в деятельность организации и привнести элементы кланового типа организационной культуры.

# 1. Современные подходы к обеспечению мотивации персонала

## 1.1. Виды и способы мотивирования в разных организациях

Производительность труда персонала зависит от степени мотивации, поэтому создание качественной системы мотивирования является важнейшим для многих предприятий.

**Мотивация** — это стимулы, побуждающие человека выполнять определенные действия. Это определение лежит в основе разнообразных мотивационных систем, которые применяются в бизнесе и стимулируют персонал к повышению эффективности труда и снижению издержек компании.

### **Задачи мотивации:**

- побуждение работников к эффективному труду;
- создание у работников позитивного настроения;
- удовлетворение базовых потребностей сотрудников;
- снижение издержек производства;
- снижение текучести кадров к минимуму;
- повышение лояльности персонала.

Руководство самостоятельно определяет важные задачи развития системы мотивации, исходя из стратегии развития организации, а также корпоративных норм. Методы и цели управления мотивацией отражаются во внутренних документах организации (“Коллективный договор”, “Положение о мотивации” и т.д.).

### **Виды мотивации персонала**

Существуют различные теории мотивации, которые объясняют, как потребности мотивируют человека к деятельности.<sup>1</sup>

- Теория Ф. Тейлора: работником двигают исключительно инстинкты, требуется удовлетворение физиологического уровня. Эффективность труда можно повысить такими видами мотивации: принуждение к работе начальством; наличие формализованных четких инструкций, определяющих порядок действий в рабочее время, а также почасовой оплатой труда.
- Теория А. Маслоу (иерархия потребностей). Потребности человека растут по мере их удовлетворения: физиологические, которые предполагают выживание - еда, вода, тепло и т.д.; безопасность – здоровье, чувство стабильности; далее потребность в любви – желание общаться, дружба; признание – уважение окружающих, самооценка; самореализация – личное совершенствование, самовыражение.

---

<sup>1</sup> Теории мотивации // grandars.ru URL: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/osnovnye-teorii-motivacii.html> (дата обращения: 06-05-2018).

- Теория Ф. Герцберга. Поведение работников основывается на двух факторах: гигиенических - условия работы, зарплата, отношения с коллегами, начальниками, степень контроля за работой и факторах-мотиваторах - продвижение по службе, признание результатов деятельности, высокая ответственность, возможность творческого роста;
- Теория Д. Макклелланда. Теория не учитывает физиологические потребности и состоит из трех видов мотивов: потребность власти, потребность сопричастности, потребность в успехе, достижениях.

Все вышеназванные теории объединяет то, что существуют различные способы мотивации. В каждой теории характерно сочетание этих способов. Несмотря на все специфичность и своеобразность каждой теории, условно можно выделить два основных вида мотивации:

- **материальную** (получение бонусов от прибыли, процентов от продаж, премии, дополнительные выплаты, компенсации);
- **нематериальную** (корпоративный транспорт, бесплатное питание, льготы, скидки на обеды в столовой, ДМС и т. д.).

Все способы мотивирования, которые приняты в организации, находятся в локальных нормативных актах работодателя.

#### **Способы мотивации персонала:**

- карьерный рост;
- материальное поощрение – повышение заработной платы, выплата премий, бонусов, надбавок;
- ротация;
- учет мнений персонала при составлении графика работы, отпусков, планировании рабочего времени;
- предоставление возможности получения профильного образования, повышения квалификации, развития способностей;
- предоставление индивидуального рабочего места, парковочного места на стоянке, выделение персональных шкафчиков в раздевалке и т.д.;
- оснащение рабочих мест современным оборудованием;
- признание заслуг лучших работников, благодарности, размещение фотографий на доске почета;
- возможность участия в профессиональных конкурсах мастерства;
- корпоративные вечеринки.

#### **Формы мотивации персонала**

Под формами материальной мотивации подразумевается прямой (денежный) и косвенный (неденежный) способы стимулирования.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Методы и формы мотивации персонала // hr-director.ru URL: <https://www.hr-director.ru/article/63024-red-metody-motivatsii-personala> (дата обращения: 06-05-2018).

*Прямая материальная мотивация* — это стимулирование работников путем прямых денежных выплат: премий, бонусов, подарков, увеличения окладной части заработной платы и так далее. То есть при прямой форме материальной мотивации работник получает деньги в собственное распоряжение.

*Косвенная форма материальной мотивации* подразумевает оплату путевок, предоставление возможности закупать товары компании по сниженной цене, страхование жизни и здоровья, оплату обучения, предоставление дополнительных выходных дней и отпусков и так далее.

При выборе форм и методов мотивирования работников следует исходить из реальных возможностей компании.

## **1.2. Анализ лучших практик построения системы мотивации**

В зависимости от системы управления предполагается разная система мотивации. Успех компании зависит от того, способны ли сотрудники решать поставленные перед ними задачи. А это, в свою очередь, зависит от принятых в организации форм взаимодействия и моделей управления организацией. Но в современном мире разделение моделей управления довольно условно, потому что компании из разных стран перенимают друг у друга лучший опыт.<sup>3</sup>

### **1. Англо-американская модель управления**

Руководитель выступает по отношению к сотрудникам в роли наставника. Он делится с подчиненными всеми тонкостями работы: помогает овладеть нужными навыками, учит планировать деятельность и расставлять приоритеты. Как правило, обучение происходит в процессе работы. Кроме этого, поощряются неформальные отношения в коллективе: руководитель с сотрудниками может не только вместе обедать, но и встречаться вне офиса (на спортивных соревнованиях).□ Подобная форма взаимодействия позволяет установить доверительные отношения, и работники всеми силами стремятся оправдать возлагаемые на них надежды.

Еще один плюс данной модели управления: процесс обучения идет непрерывно и на всех уровнях: руководители передают практические знания менеджерам среднего звена, те – своим подчиненным и далее до уровня рядовых сотрудников.□

Один из серьезных недостатков англо-американской модели управления в том, что высокая вовлеченность руководителя в процесс подготовки сотрудников позволяет ему без ущерба для остальной работы полноценно обучить очень ограниченный круг подчиненных. □

Важную роль в мотивации сотрудников играет личный пример руководителя. Если он требует что-то от подчиненных, то делает это сам. Такая модель управления организацией хорошо зарекомендовала себя и в российских условиях, хотя в России

---

<sup>3</sup> 3 модели управления персоналом, которые помогут организовать сотрудников // Генеральный Директор URL: <https://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom> (дата обращения: 06-05-2018).

больше принято подчеркивать разницу между руководством и рядовым персоналом. Чем выше должность, тем больше мотивация базируется не на деньгах, а на амбициях и желании самореализоваться. □

*В чем мотивация для сотрудников:*

- Руководитель - наставник, является примером;
- Поощряются неформальные отношения;
- Чем выше должность, тем меньше интересует материальная мотивация;
- Непрерывное обучение;
- Из минусов: обучение руководителем ограниченного числа сотрудников.

## **2. Немецкая модель управления**

Сотрудник должен быть изначально подготовлен к работе, поэтому он включается в производственный процесс с первого же дня. Корпоративное обучение сводится чаще всего к обзорной лекции о компании, ознакомительной экскурсии и инструктажу по технике безопасности. □

Главная функция руководителя – контроль. Если сотрудник не справляется со своими обязанностями, это приводит к усилению контроля вплоть до ежедневных отчетов или наблюдения руководителем за его работой в течение дня. Если это не помогает, следует увольнение. Неформальные отношения в трудовом коллективе не приветствуются. □ Основной плюс немецкой модели управления в том, что компания не тратит время на воспитание специалиста, руководители все свое время посвящают бизнесу. Система мотивации довольно прозрачна: если задание выполнено, работник получает финансовое поощрение, а если нет – ищет другую работу.

Немецкие руководители готовы прийти на помощь подчиненным только в строго определенное время, однако много внимания уделяют их профессиональному развитию. На крупных предприятиях разработана система обучения. Каждый новый сотрудник проходит несколько тренингов, далее для него составляют план обучения на несколько лет вперед, что и служит стимулом для постоянного совершенствования навыков. □

*В чем мотивация для сотрудников:*

- Нацеленность на долгосрочный успех, стабильность;
- Четкость задач: выполнил задание - поощрение;
- Профессиональное развитие, план обучения на несколько лет вперед;
- Строгая регламентация процессов;
- Из минусов: жесткий контроль, не приветствуются неформальные отношения.

## **3. Шведская модель управления**

Директор не может досконально разбираться во всех тонкостях процессов в разных сферах, поэтому он должен делегировать полномочия: выяснять у человека, что ему требуется для хорошего выполнения работы. Другими словами, сотрудники сами определяют, какие ресурсы им нужны в зависимости от целей, а задача главы компании – создать нужные для этого условия, обеспечить необходимыми ресурсами.

Шведские компании стремятся поддерживать долгосрочные отношения с сотрудниками, поэтому важно, чтобы человек получал удовольствие от работы, а компания, в свою очередь, – ожидаемый результат. А чтобы людям было интересно трудиться и они стремились выполнить поставленные задачи, важно научиться слышать каждого. На практике это достигается с помощью многих инструментов. Одни из них – регулярные беседы сотрудников со своими руководителями. Такие встречи проходят как минимум два раза в год на протяжении всей карьеры. На них обсуждаются трудовые успехи, недостающие навыки, идеи и предложения, составляется план дальнейших действий.

*В чем мотивация для сотрудников:*

- □ Комфортные условия для работы (сотрудники сами определяют, что им необходимо);
- Делегирование полномочий.

Будет намного эффективнее, если использовать сразу три модели управления персоналом в зависимости от ситуации.

Англо-американская модель управления подходит для взаимодействия с молодежью. Она помогает ликвидировать пробелы в знаниях у выпускников вузов, донести до них ценности компании и научить особенностям работы, которые нужны на конкретном месте или в определенных рыночных условиях. Еще данная модель управления хорошо работает, когда нужно точно усилить позиции в отделе или на производстве: например, если требуется определенный специалист, и в отделе есть сотрудник, который мог бы занять это место, но ему не хватает опыта. □

Англо-американская модель помогает работать с отстающими. Часто руководители тратят на них много времени, однако эффективность повышается незначительно. А те, кто показывал достойные результаты, наоборот, начинают проявлять меньше активности. Чтобы поощрить сотрудников, хорошо выполняющих свою работу, можно предложить им поучиться у руководителя, это будет возможностью проявить себя еще раз. А для тех, кто не так хорошо выполняет свою работу, это будет своеобразным вдохновением, они захотят догнать лидеров. Если человек желает развиваться в компании, он воспользуется такой возможностью проявить себя.

В целом такая форма взаимодействия директора и персонала хорошо работает на развивающемся рынке, когда в штате появляется новый персонал и важно, чтобы он видел конечную цель компании одинаково с руководством. □

Немецкая модель управления помогает жестко контролировать качество и издержки. К ней стоит прибегать, если в отрасли начался кризис и нужно уделять большое внимание оптимизации расходов, штата, контролю производительности труда.

Шведская модель управления персоналом подходит для творческих коллективов: изобретателях, конструкторских бюро, лабораториях, дизайнерских студиях и пр. Творческому персоналу нужно в первую очередь обеспечить комфортные условия. Например, IT-специалисты вряд ли смогут создать современные технологические решения, если работают на старых компьютерах.

Элементы шведской модели управления применимы и к обычным сотрудникам. К примеру, кафе или столовая - это одно из основных условий комфортной работы, а также оборудованное рабочее место и т. д.

### **Лучшие практики построения системы мотивации на примере крупных компаний**

Теперь рассмотрим на конкретных примерах, как мотивируют работников в крупных компаниях.<sup>4</sup>

*В известной компании Apple* работников виде вознаграждения за работу получают акции. Так руководство показывает, что больше важен общий корпоративный успех, чем индивидуальные результаты каждого: “фокус на продукте”. В вознаграждение работника входит грант акции плюс денежная премия, достигающая 30% базового оклада.

Лучший работник *Сбербанка* может поужинать с вице-президентом компании Г. Грефом, предложить свои идеи.

*В группе супермаркетов “Перекресток”* лучшие работники идут на повышение, но в другое подразделение. Компания сохраняет кадры, а производительность труда остается на высоком уровне.

Многие крупные компании стараются сделать так, чтобы их сотрудники поняли: им повезло работать именно здесь. Причастность, которая дает понять, насколько выгодно быть «своим», тоже является мощной мотивацией.

*В сети компаний «Мастерфайбр»* есть собственная корпоративная валюта - «кенга». Кенги обмениваются на золотые монеты. Сотрудник, который сумел собрать 50 золотых монет, может обменять их на бесплатную поездку в Австралию. Еще монеты можно обменять на абонементы в бассейн или фитнес-клуб.

*Российская организация «СКБ Контур»* организовала для своих сотрудников детский сад. Идея поступила от инициативной группы, и в 2011 году садик начал функционировать. Сотрудники приводят детей в 9 утра и забирают в 6 вечера. Все это время с ними занимаются профессиональные воспитатели. И нет очередей в государственные учреждения.

Немецкое *издательство Random House* предоставляет творческий отпуск тем сотрудникам, которые проработали на них больше 10 лет. Такая же схема действует в американском журнале Newsweek. Сотрудник, отметивший 15-ти летний юбилей в компании, имеет право на полугодовой творческий отпуск. При этом он будет получать 50% своей зарплаты.

Таким образом, каждый руководитель понимает: для успешной деятельности компании нужно создать комфортные условия для выполнения работы, в том числе поддерживать хорошую мотивацию и заинтересованность в высокой производительности - поощрять за успешно выполненную работу. С грамотно

---

<sup>4</sup> Большие оригиналы: нестандартные виды мотивации персонала в России // HR-Portal URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/bolshie-originaly-nestandartnye-vidy-motivacii-personala-v-rossii> (дата обращения: 06-05-2018).

построенной системой мотивации каждый работник будет чувствовать свою необходимость и эффективно работать именно в этой компании.

### 1.3. Факторы влияния организационного устройства на построение системы мотивации

Для разных организаций характерны различные виды организационного устройства. В литературе обычно выделяют несколько универсальных видов орг. структур управления: линейный, линейно-штабной, функциональный, линейно-функциональный, матричный. Организационная структура регулирует взаимодействие отделений и подразделений, разделение из задач.

Теперь рассмотрим более подробно каждый вид структуры управления:<sup>5</sup>

- **Линейная**

Для нее характерны только вертикальные связи. Плюсы: конкретность заданий, простота. Минусы: большая загруженность руководителей и высокие требования к их квалификации. Эффективна в небольших организациях.



- **Линейно-штабная**

Организация растет, соответственно, меняется ее структура на более сложную. Теперь управление сосредоточено в штабе. Появляются работники, которые консультируют и готовят управленческие решения



<sup>5</sup> Организационная структура управления предприятием // Управление производством URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-struktura.html> (дата обращения: 06-05-2018).

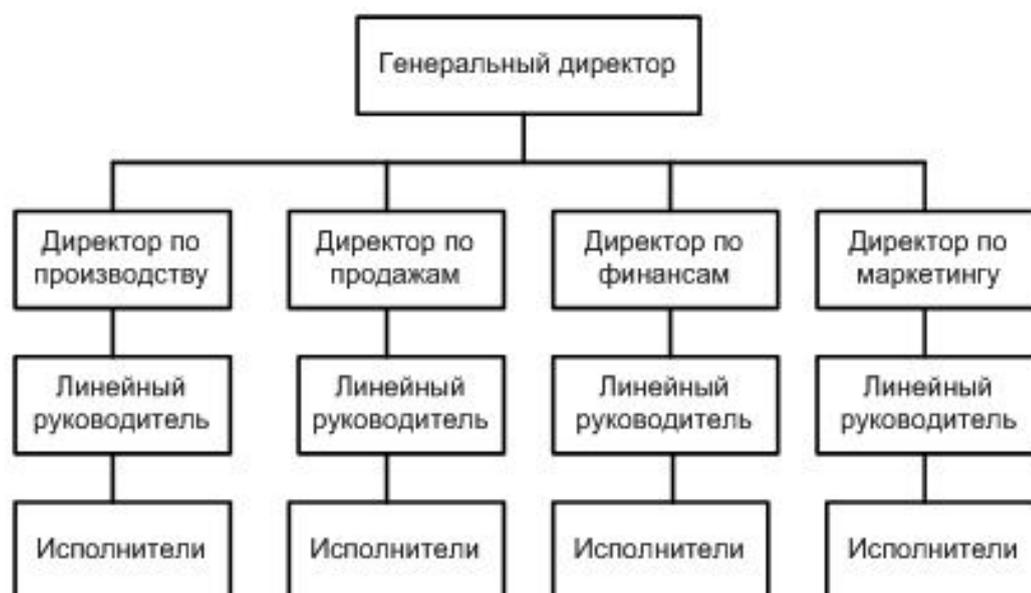
- **Функциональная**

Далее возникает необходимость специализации работников, участков, отделов и т.д. Распределение работ происходит по функциям. Каждый имеет определенные задачи и свой функционал. Плюсы: возможность управлять многопрофильной деятельностью, углубление специализации, более высокое качество управленческих решений. Минусы: низкая скорость принятия управленческих решений, малая гибкость.



- **Линейно-функциональная**

При линейно-функциональной структуре управления основные связи являются линейными, дополнительные — функциональными.



- **Матричная**

Создаются временные рабочие группы, которые реализуют проекты и программы, а руководителю группы передаются ресурсы и работники других подразделений. Плюсы: гибкость, индивидуальная ответственность. Минусы: сложность структуры, конфликты из-за двойного подчинения.

Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельности. В организации выделяются различные типы связей.

*Горизонтальные* связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу членами организации. Их главная задача — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при

решении возникающих между ними проблем. Горизонтальные связи создают преимущества: экономят время и повышают качество взаимодействия: развивают у руководителей самостоятельность, инициативность и мотивированность, ослабляют боязнь риска. *Линейные* связи — это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п. Природа *функциональных* связей (штабные) — совещательная, и реализуется посредством этих связей информационное обеспечение координации. Функциональные связи имеют в организационной иерархии направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т.п.

От соответствия организационной структуры целям и задачам организации, а также потребностям сотрудников, зависит их удовлетворенность условиями труда и уровень трудовой мотивации.

## **Глава 2. Оптимизация системы мотивации в ООО «Томскнефтехим»**

### **2.1. Управление персоналом в ООО «Томскнефтехим»**

ПАО «СИБУР Холдинг», ООО «Томскнефтехим»

Общество с ограниченной ответственностью «Томскнефтехим», зарегистрированное в городе Томск, тракт Кузовлевский, дом 2, стр. 202, является частной собственностью. Вид организации по классификации ОКОГУ – организации, учрежденные юридическими лицами или юридическими лицами и гражданами.

ООО «Томскнефтехим»<sup>6</sup> — дочернее предприятие СИБУРа и один из крупнейших российских производителей полимеров — полипропилена и полиэтилена высокого давления. В 1971 году правительство Советского Союза приняло решение основать нефтехимический комплекс вблизи города Томск; строительство началось в 1974 году. Первое производство – цех по производству полипропилена был введен в эксплуатацию в 1981 году. Цех по производству метанола в 1983 году, цех по производству формальдегида и карбамидоформальдегидного полимера в 1985 году, а также цех по производству этилена и полиэтилена в 1993 году.

Комплекс изначально контролировался Министерством Химической промышленности, однако в 1994 году был преобразован в открытое акционерное общество, держателем основной доли акций (56%) стал Биопроцесс НИПЕК. Затем

---

<sup>6</sup> История // Сибур URL: <https://www.sibur.ru/about/history/> (дата обращения: 20-04-2017).

начался очень сложный период. Затем начался очень сложный период, во время которого у компании возникли трудности с получением сырья и реализацией продукции; комплекс работал периодически при наличии сырья. В итоге в 1997 году компания была объявлена банкротом. Позже в том же году контрольный пакет акций компании был приобретен Министерством по Атомной Энергетике.

В 1998 году цех по производству метанола был преобразован в отдельное юридическое лицо, а контрольный пакет акций был приобретен ОАО Востокгазпром, дочерней компанией ОАО Газпром.

В 2000 году было создан ОАО Томский Нефтехимический Завод. В 2003 году – общество с ограниченной ответственностью Томскнефтехим.

Цех по производству формальдегида и карбамидоформальдегидного полимера был передан дочерней компании РАО Газпром.

В 1995 году Постановлением Правительства РФ ОАО «Сибнефтегазпереработка» было преобразовано во вновь созданное акционерное общество «Сибирско – Уральская нефтегазохимическая компания» («АК СИБУР»). Правительству принадлежал 51% акций компании. В 2001 году, в результате проведения дополнительной эмиссии акций, ОАО

«Газпромбанк» вступило во владение «АК СИБУР», имея 51% от уставного капитала компании. В 2005 году было создано ОАО «АКС Холдинг», и активы «АК СИБУР» были переданы этой компании. В ноябре 2005 года, ОАО «АКС Холдинг» было переименовано в ОАО «СИБУР Холдинг».

В декабре 2010 года ОАО «Газпромбанк» приняло решение о поэтапной реализации ОАО «СИБУР» частному акционеру Леониду Михельсону. К осени 2011, 100% ОАО «СИБУР Холдинг» перешло во владение ООО «СИБУР». Для косвенного участия Эдайн Дивелопмент ИНК., бенефициарными владельцами которого являются Леонид Михельсон и Геннадий Тимченко, уставной капитал ООО «СИБУР», на данный момент составляет 82.5%. Оставшаяся доля принадлежит действующему и бывшему менеджеру ОАО «СИБУР Холдинг», при этом доля каждого из них не превышает 5%.

В настоящее время СИБУР активно продвигает проект «ЗапСибНефтехим» в городе Тобольск. Это крупнейший проект СИБУРа; по подсчетам данный нефтехимический комплекс позволит России стать экспортером полимерных изделий

мирового уровня и повысит ВВП всей страны.

По итогам 2016 года Томская производительная площадка «Томскнефтехим» признана лучшим предприятием СИБУРа и лучшим предприятием по безопасности. Также за 2016 год компания получила награды «За лучший инвестиционный проект» (Реконструкцию производства полимеров), «За эффективное производство» и «Лучшая профсоюзная организация».

Основными источниками правового регулирования деятельности ООО «Томскнефтехим» являются: Конституция РФ, гражданский кодекс РФ и Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество руководствуется в своей деятельности Уставом и решениями Учредителя общества; Гражданским кодексом РФ; Кодексом РФ об административных правонарушениях; Налоговым кодексом РФ; Трудовым кодексом РФ; ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»; ФЗ «О государственной регистрации ЮЛ и ИП»; ФЗ «О бухгалтерском учете»; ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»; ФЗ «О развитии промышленных предприятий в Российской Федерации»; ФЗ «Об основах нефтеперерабатывающей деятельности и хим. промышленности»; ФЗ «О сохранении экологии и окружающей среды» а также иным действующим законодательством и нормативно-правовыми актами.

Подчеркнем, что основные особенности постановки целей в СИБУРе - цели ставятся четко, по методике SMART, т.к. главное - нацеленность на результат и ответственное отношение к работе. Исходя из этого, можно оценить достигнута ли цель, в какой срок. Компания ориентирована на карьерный рост своих сотрудников. У них есть возможность проявить себя, развить свои способности, получать от своей работы удовлетворение. Это важно, потому что для любой организации свежие идеи людей, которые «варятся в котле», т.е. работают давно и знают организацию, - могут помочь развиваться в том или ином направлении.

В компании присутствуют все элементы системы управления в полной мере. Больше всего в компании развито направление развития, это связано с тем, что СИБУР ставит перед собой долгосрочные цели, и компания вынуждена развиваться, «идти в

ногу со временем”. Но с другой стороны, постоянные изменения могут вызывать стрессовые ситуации, следовательно, некачественное выполнение своей работы.

В СИБУРе четкая иерархия, что упрощает систему общения внутри компании. Отношения по вертикали строятся на передаче опыта и наставничества.<sup>7</sup> Еще одной особенностью кадровой политики компании является то, что сотрудники (как руководители отделов, так и специалисты) выступают в роли наставников и передают свои опыт и ценности молодым специалистам. Так множатся кадры управленцев, которые учатся постоянно экспериментировать.

Любое решение по поводу деятельности компании должно пройти жесткую структуру согласования. Это является минусом, так как скорость принятия решений может повлиять на финансовый показатель компании.

Оценка функционального состояния и эффективности управления находится на высоком уровне. Компания постоянно развивается, ставит грандиозные цели, с которыми успешно справляется.

### **Система управления персоналом в организации.**

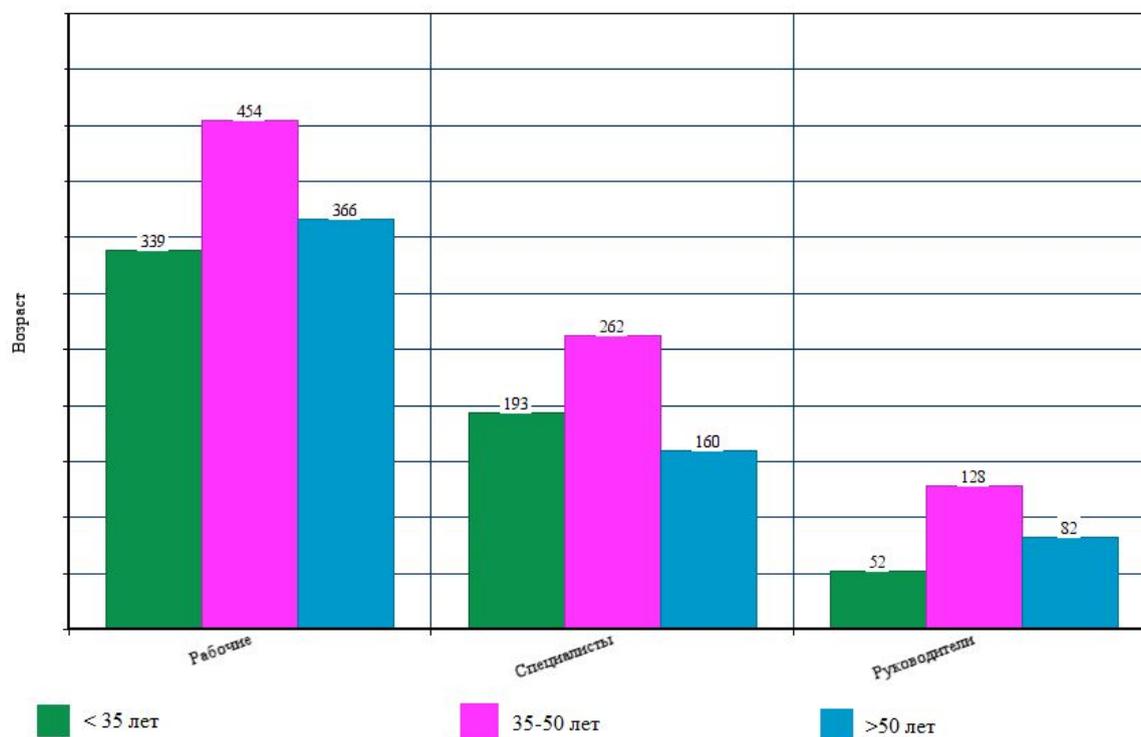
Общая численность работников (включая управляющий персонал) составляет 2036 человек (на апрель 2017 года).

	<b>&lt;35 лет</b>	<b>35-50 лет</b>	<b>&gt;50 лет</b>	<b>Всего</b>
<b>Рабочие</b>	339	454	366	1159
<b>Специалисты</b>	193	262	160	615
<b>Руководители</b>	52	128	82	262

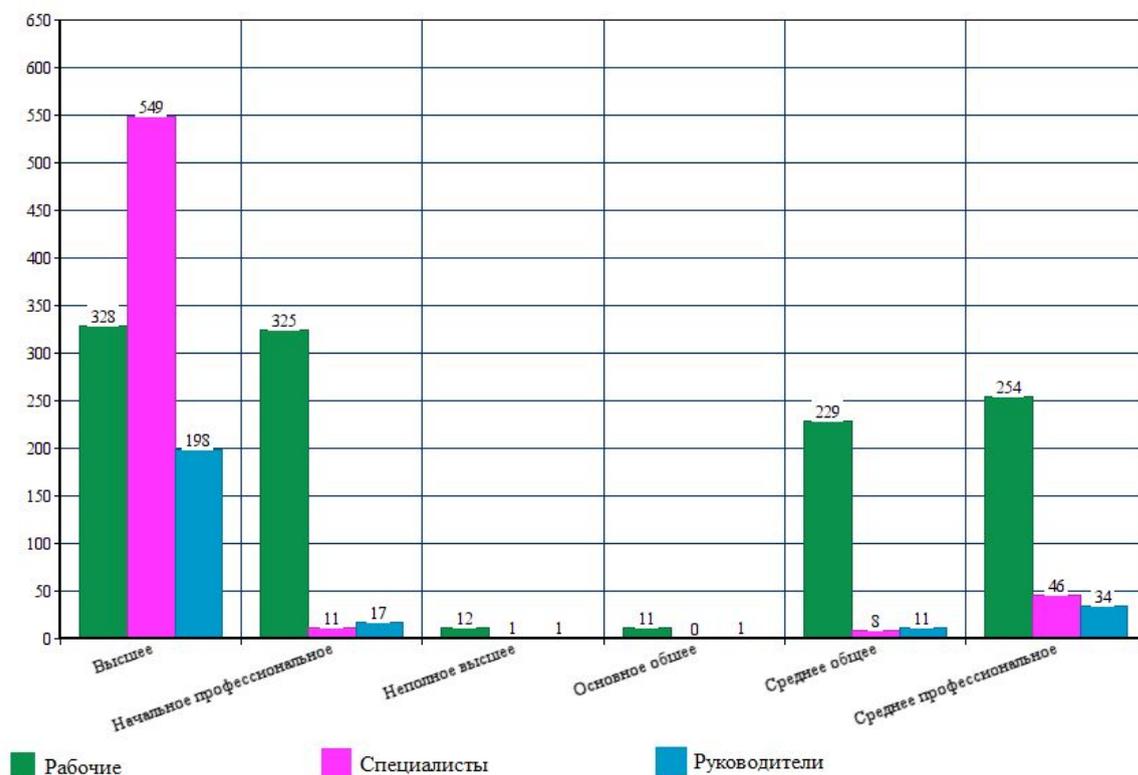
<sup>7</sup> Смирнов А. Научиться можно всему // СИБУР сегодня. - 2017. - №1 (22). - С. 35-36.

	<b>Высшее образование</b>	<b>Начальное профессиональное образование</b>	<b>Неполное высшее образование</b>	<b>Основное общее образование</b>	<b>Среднее общее образование</b>	<b>Среднее профессиональное образование</b>	<b>Всего</b>
<b>Рабочие</b>	328	325	12	11	229	254	1159
<b>Специалисты</b>	549	11	1	0	8	46	615
<b>Руководители</b>	198	17	1	1	11	34	262

	<b>Мужчины</b>	<b>Женщины</b>	<b>Всего</b>
<b>Рабочие</b>	886	273	1159
<b>Специалисты</b>	210	405	615
<b>Руководители</b>	202	60	262



Анализируя данные полученной диаграммы, можно сделать вывод о том, что в ООО "Томскнефтехим" преобладает персонал среднего возраста (35-50 лет). Это хорошо видно среди всех категорий персонала (рабочие, специалисты, руководители). В условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющейся внешней среды такой кадровый состав не всегда может служить прочной основой для обеспечения стабильности и эффективности деятельности ООО "Томскнефтехим".



В ООО “Томскнефтехим” преобладают работники с высшим профессиональным потенциалом, которые в большинстве своем занимают должности специалистов. Однако в современных условиях научно-технического прогресса получение высшего образования уже стало нормой, и при оценке кадрового потенциала ориентироваться на данный показатель нецелесообразно. При анализе кадрового состава ООО “Томскнефтехим” можно сделать вывод, что низкоквалифицированной деятельностью занимаются и работники с высшим образованием (328 из 1159 рабочих).

## Организационная структура управления:



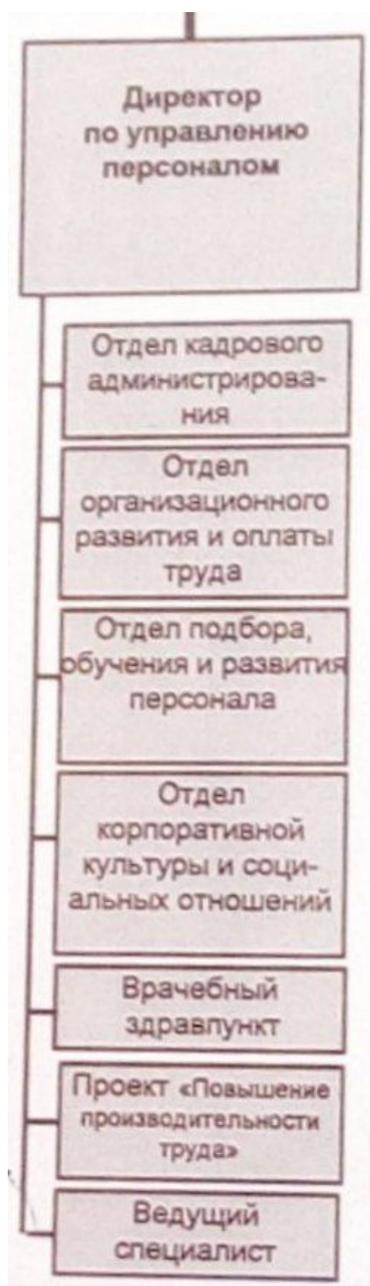
### Характеристика системы управления персоналом в организации:

Объект - процессы управления персоналом

Субъект - дирекция по управлению персоналом

Направления - Кадровое администрирование, Организационное развитие и оплата труда, Подбор, обучение и развитие персонала, Корпоративная культура и социальные отношения.

Структура дирекции по управлению персоналом:



**Цели и направления деятельности:**

Миссия СИБУРа<sup>8</sup> - «Искусство преобразований»: эффективное преобразование невозможных углеводородных ресурсов в современные продукты, обеспечивающие обществу защищенность, развитие и комфортные условия существования. А также сбережение природных ресурсов и сохранение экологического равновесия.

При воплощении своей миссии в жизнь СИБУР опирается на основные корпоративные ценности:

<sup>8</sup> Миссия // Сибур URL: <https://www.sibur.ru/about/mission/> (дата обращения: 20-04-2017).

- \* Развитие
- \* Инициативность и лидерство
- \* Ориентация на результат
- \* Доверие, надежность
- \* Меритократия
- \* Сотрудничество и командная работа.

**Главная цель ООО «Томскнефтехим»:**

Обеспечение долгосрочного прибыльного роста, увеличение акционерной стоимости и сохранение лидирующих позиций на рынке. Создание и поддержание устойчивого к предприятию как к поставщику продукции, оптимальным образом удовлетворяющей требования в ожидании потребителей.

Непременным условием успешной реализации политики в области качества ООО «Томскнефтехим» является ответственность каждого работника за качество своего труда.

**Производительность:**

Основное направление деятельности ООО «Томскнефтехим» - производство полимеров. Базовое сырье - широкая фракция легких углеводородов поступает на пиролизные установки по выработке мономеров — этилена и пропилена, которые следуют на полимерные производства ООО «Томскнефтехим». Поставки сырья осуществляются по РЖД.

В состав предприятия входит производство мономеров - этилена и пропилена (установленная мощность: 300 тыс. тонн и 139 тыс. тонн в год соответственно), полностью обеспечивающее сырьем производства полимеров: полипропилена (мощность - 130 тысяч тонн в год) и полиэтилена высокого давления (мощность - 245 тысяч тонн в год).

Производственная инфраструктура «Томскнефтехима» включает в себя современный товарно-сырьевой парк, разгрузо-погрузочный комплекс, предназначенный для работы с крупнотоннажными контейнерами, и систему паллетирования сырья и готовой продукции. На базе ООО «Томскнефтехим» функционирует ремонтно-механический комплекс, который позволяет осуществлять полноценный производственный цикл проведения ремонтных работ от поступления материала, изготовления запасных частей до их последующего применения для

ремонта технологического оборудования. Также на базе предприятия действует научно-технический и конструкторский центр, чьими направлениями деятельности является внедрение новой продукции, совершенствование технологических процессов и участие в разработке перспективных программ развития предприятия.

#### **Взаимосвязь со средой:**

«Томскнефтехим» является поставщиком сырья — полипропилена для производства геосинтетического материала «Канвалан» предприятию «СИБУР Геосинт» (Кемерово), а также для группы предприятий «БИАКСПЛЕН», входящих в СИБУР.

Конечная продукция «Томскнефтехима» - полипропилен и полиэтилен высокого давления поступает на внутренний рынок и экспорт.

СИБУР активно укрепляет свои конкурентные позиции в области переработки и транспортировки ПНГ и жидких углеводородов с целью консолидации растущих сырьевых потоков в Западной Сибири. СИБУР продолжает расширять сотрудничество с нефтегазовыми компаниями через заключение долгосрочных контрактов и укрепление партнерства в рамках СП, предлагая своим партнерам эффективное решение по переработке побочных продуктов добычи нефти и газа.

Что касается потребителей полипропиленов высокого давления, ими являются производители строительного оборудования (утеплители, сантехнические трубы, различные элементы домашнего декора, утварь, автомобильные комплектующие, нитки и ткани и др.)

Поэтому потребителями данных товаров являются в основном производители данных товаров, в настоящее время Россия старается производить множество продукции самостоятельно из собственных ресурсов, раньше большинство данной группы товаров закупались у других стран, по производству товаров из полиэтилена и полипропилена одно из лидирующих мест занимает Китай.

Для эффективной работы и производства, и продажи качественной продукции необходимо учитывать аналитические данные ситуационного анализа – SWOT анализ.

Предварительно вникнув в сильные и слабые стороны организации, составим матрицу SWOT для ООО «Томскнефтехим».

Сильные внутренние стороны: Преимущества компании

1. Высокий уровень квалификации.
2. Отсутствие текучки кадров.
3. Отзывчивый настрой на любую нужду предприятия.
4. Плановые поощрения на праздники.
5. Бесплатные билеты в театр, в бассейн.
6. Ежеквартальный выезд на природы по подразделение на «День Здоровья»
7. Предоставляет материальную помощь работникам.
8. Представляет интересы работника в спорных вопросах.
9. Ежегодный выезд на соревнования.
10. Ежегодное участие команд в КВН
11. Предоставляет спецодежду.
12. Бесплатный проезд до предприятия и обратно.
13. Забота о здоровье сотрудников (запрет на курение на территории), бесплатное посещение спортивного зала для сотрудников.

Слабые внутренние стороны: Недостатки компании

1. Принудительное влияние в участие в программах улучшение малыми шагами.
2. Низкий уровень заработной платы рабочего класса.
3. Отсутствие льгот персоналу не вступивших в профсоюз.
4. Организация мероприятий часто не в удобном месте и в неудобное время.
5. Ограничение по возрасту, чтоб вступить в совет (30 лет)
6. Качество спецодежды не лучшего качества.
7. Несчастные случаи
8. Простой (остановы)

Сильные внешние стороны: Возможности рынка

1. ООО «Томскнефтехим» — дочернее предприятие СИБУРа и один из крупнейших российских производителей полимеров — полипропилена и полиэтилена высокого давления.
2. Наличие новых привлекательных географических рынков.

Слабые внешние стороны: Угрозы рынка

1. Потеря поставщиков
2. Кризис

### 3. Развитие альтернативной продукции (аналогов), появление на рынке аналогов

#### Матрица SWOT – анализа.

	Возможности: 1.Кадровая политика 2.Заказчики 3.Модернизация оборудования	Угрозы: 1.Потеря поставщиков 2.Несчастные случаи 3.Простой и остановки производства
Сильные стороны: 1.Покупатели 2.Кадры 3.Коллективный договор	Поле: «Силы и возможности»	Поле: «Силы и угрозы»
Слабые стороны: 1.Поставщики 2.Оборудование 3.Охрана труда	Поле: «Слабости и возможности»	Поле: «Слабости и угрозы»

В данной таблице можно увидеть, что компания может добиться высокого роста нацеливаясь на работу с сильными сторонами и возможностями, а также снизить риски экономического спада, постоянно контролируя слабые стороны и угрозы.

Система обучения выстраивается таким образом, чтобы сотрудники всех уровней получали обучение, позволяющее им перейти на ступень вверх по служебной лестнице или повысить грейд. Корпоративное образование выстроено таким образом, чтобы управленческие позиции занимались сотрудниками компании.

В 2010 году компания пересмотрела свою систему премирования и начала внедрять систему грейдинга (единую зарплатную сетку). Задача – перераспределить фонд оплаты труда в пользу тех, кто разделяет ценности компании, ориентируется на результат, ставит перед собой высокие цели и достигает их.

СИБУР создает систему восполнения кадров, прежде всего через программу «Кадровый резерв», Центр развития и переподготовки, а также посредством сотрудничества с учебными заведениями.



Компания заинтересована в результативной работе своих сотрудников, поэтому обеспечивает обучением и развитием каждого. В 2010 году в СИБУРе был сформирован Центр развития и переподготовки, задача которого развивать и продвигать талантливых и перспективных сотрудников предприятий через практическое участие в корпоративных проектах. В свою очередь, корпоративные проекты имеют возможность использовать колоссальный опыт, накопленный на местах. В ООО «Томскнефтехим» представлены все направления, а именно: подбор, отбор, найм, мотивация персонала, обучение персонала, отдел кадров, система организации труда и мотивации персонала, организационное развитие, формирование корпоративной культуры (см. Приложение №1).

В целом, система управления персоналом в ООО «Томскнефтехим» включает все основные направления, представленные в виде отделов дирекции по управлению персоналом.

В компании имеется четкая иерархия, и все решения, касающиеся персонала,

исходят “сверху” от руководства, каналы обратной связи развиты частично, что может привести к непониманию задач и, как следствие, несоответствующему ожиданиям руководства результату или к невыполнению. А также любые предложения по поводу улучшения или изменения условий работы проходят долгое согласование.

У персонала возможен невысокий уровень мотивации, так как всегда требуется четкое исполнение регламентов. Нарушение трудовой дисциплины: сокрытие травмы на производстве, аварии и т.д. грозит штрафом до 1 млн рублей. Персонал работает в условиях строгости и контроля.

## **2.2. Система мотивации в ООО “Томскнефтехим”**

*Цель мотивации персонала* согласно системе грейдов - повышение мотивации сотрудников и ориентация на достижение целей и результата.

В 2010 году СИБУР начал внедрять ряд изменений в системе материальной мотивации сотрудников. Перемены призваны оптимизировать компенсационную политику, которая должна поощрять, прежде всего, результативность и инициативу. Но, прежде всего, она направлена на то, чтобы стать проще и понятнее, а также мотивировать работников на достижение результатов и проявление инициативы. Грейдинг оценивает требования к должности, а не профессиональные качества конкретных сотрудников.

В компании действует единая для всех предприятий и корпоративного центра система оплаты труда.

### **ЕСОТ - это:**

- Единая структура вознаграждения для всех должностей одного грейда;
- Единые алгоритмы расчета заработной платы и премии;
- Единые правила определения и пересмотра заработной платы;
- Единые правила установления доплат и надбавок;
- Единая система учета рабочего времени;

### **Единая система оплаты труда основана на следующих принципах:**

- Оплата труда сотрудников в соответствии с требованиями законодательства;
- Оплата труда сотрудников в соответствии уровню оплаты труда на рынке;
- Оплата труда сотрудников соразмерно весу и вкладу занимаемой должности в бизнесе компании;
- Система мотивации и оплаты труда прозрачна и понятна;

### **Структура вознаграждения:**

- должностной оклад;
- надбавки и доплаты;
- премии: разовые и периодические;
- льготы сотрудникам (ДМС, мат. помощь и др.)

Система вознаграждения работников закреплена в локальных нормативных актах предприятий. Процесс премирования работников см. в Приложении №2.

Также в компании существуют программы нематериальной мотивации сотрудников, которые направлены на выявление, оценку и признание вклада сотрудников в развитие СИБУРа. Также программы позволяют открыть перед сотрудниками возможности карьерного роста в Компании.

За значимые достижения в работе сотрудники Компании отмечаются корпоративными наградами. Ежегодно на Дне рождения СИБУРа вручается самая высокая награда Группы — знак «За вклад в развитие СИБУРа» и почетные грамоты генерального директора.

Также за особые трудовые заслуги, которые по своей значимости выходят за рамки компании и отрасли, сотрудники поощряются государственными и общественными наградами. К профессиональным праздникам сотрудники СИБУРа получают награды Министерства промышленности и торговли РФ, Министерства энергетики РФ и Российского союза химиков.

Кроме того, в Компании действует программа «Лучшие СИБУРа», направленная на признание достижений работников в профессиональной сфере и жизни коллектива. Традиционно победители программы — один человек от каждого предприятия — приглашаются на День рождения СИБУРа в Москву, где получают поздравления и золотой знак «Лучший СИБУРа» из рук генерального директора Компании.

На предприятиях ежегодно проводятся конкурсы профессионального мастерства. Победителям конкурсов вручаются дипломы, памятные подарки и денежные премии.

### **Итак, из чего состоит материальная мотивация в ООО “Томскнефтехим”:**

- оклад + надбавка за профессионализм. (Т.е. чем больше знает, умеет и применяет профессиональные компетенции сотрудник, тем больше он получает);

- Все доплаты, которые гарантирует российское законодательство (за вредные условия труда, ночную работу, совмещение должностей и т.д.), а также за наставничество;
- Полугодовая премия (премирование за достижение результатов в соответствии с поставленными целями).

**Нематериальная мотивация:**

- Корпоративные награды за профессиональные достижения;
- Отраслевые и региональные награды ( К проф. праздникам: День химика, День работников нефтегазовой промышленности);
- Программы оздоровления “Сибур-Юг”;
- ЗОЖ и спортивные мероприятия (правильное питание в столовой);
- Материальная помощь и дополнительные дни отдыха (при рождении ребенка, бракосочетании и т.д.);
- Подарки детям на Новый год и 1 сентября;
- Страхование ДМС;
- Транспорт до работы и обратно.

Цель в мотивации персонала ставится четко по методике SMART и оценивается по выполненному заданию согласно срокам или же его перевыполнению.

Цели мотивации персонала тесно связаны с целями ООО “Томскнефтехим”. Они направлены на достижение конечного результата и поощрение.

В системе мотивации ООО “Томскнефтехим” присутствуют все основные направления. Это позволяет отделу эффективно справляться со своими задачами и обеспечивать компанию своевременной оплатой труда и премированием.

Весь процесс проходит по строгому регламенту, что, с одной стороны, облегчает деятельность специалистов, но с другой стороны, в связи с этим регламентом появляются затруднения (долгое согласование, негибкость процесса).

В целом можно утверждать, что отдел оплаты труда, организационного развития и кадрового администрирования ООО “Томскнефтехим” справляется со своими функциями, хоть и не всегда в полном объеме. Полнота выполняемости зависит от быстроты согласования руководителями подразделений.

Одним из основных затруднений мотивации персонала является формирование сопричастности важному делу. Работники не всегда могут чувствовать, что они вносят вклад в общее дело. Когда работник не до конца осознает, что решенная им маленькая задача влияет на большой результат, он может выполнять работу невнимательно, подходить к ней без должного позитивного настроения. Они должны понимать, что вносят вклад в общее дело.

Цели на разных уровнях системы управления частично связаны между собой: цель деятельности ООО «Томскнефтехим» направлена на внешнюю среду. Но в компании есть фокус на такой внутренний ресурс как персонал. Ориентация на повышение эффективности персонала поможет компании добиться всех целей, связанных с внешней средой.

Субъектами постановки цели являются руководители подразделений, цели спускаются к персоналу. И это может привести к некоторым затруднениям: отсутствие понимания целей персоналом, низкая степень вовлеченности в процессы организации.

В целом в компании присутствуют все элементы на разных уровнях в системе управления. Однако нужно наладить эффективность коммуникаций между подразделениями, сформировать сопричастность работников важному делу.

### **Постановка проблемы в системе управления мотивации**

Для предварительной постановки проблемы необходимо провести методы самодиагностики в организации.

Во время нашего исследования была проведена организационная диагностика методом «Метафора» Пригожина А. И.

Метод «Метафора» используется для решения нескольких задач: войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками организации; получить первое представление о ее проблемах; вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный процесс.

Для проведения данного метода были розданы листки формата А4 и фломастеры. Задача была следующая: “Нарисуйте образ вашей фирмы так, как вы ее видите. Это могут быть предметы, а могут быть абстракции - на ваше усмотрение”.

Было опрошено 26 человек. Результаты “Метафоры”(см. Приложение №3):

1. На первом рисунке изображено:

Человек, который находится в процессе работы, т.е. на своем рабочем месте. На этом рисунке преобладает внутренняя жизнь организации. Хочется задать вопрос: “Где же тут клиент?”, ведь это коммерческая организация.

2. На втором рисунке изображено обилие логотипов, знаков, производственной атрибутики. Т.е. опять же, абсолютно преобладает внутренняя жизнь компании.

3. На третьем изображении мы можем увидеть здание с трубой, что подразумевается как завод, это можно интерпретировать - “ в организации нет динамики”. Но в противовес этому изображен поезд, который доставляет продукцию с одной точки в другую. К тому же, респондент нарисовал солнце, и это означает, что руководство и сотрудники компании не видят организационных проблем. Следует заметить, что никакая организация не бывает без трудностей, и руководителям нужно их замечать.

4. На четвертом изображении мы видим много людей, лес, завод. Почти не видно чего-то негативного. Руководителям следует своевременно улавливать сигналы об имеющихся проблемах.

5. Пятое изображение - птица с распахнутыми крыльями, над которой яркое солнце. Т.е. руководство и сотрудники не видят организационных проблем.

6. На шестом изображении нарисованы здания, трубы, солнце. Преобладают вертикали, много неподвижного. Необходимо заметить: “Разве организация не развивается?”, “Как обстоит с нововведениями?”.

Далее нам следует еще раз прописать затруднения, выявленные в ходе анализа кейса организации: субъектами постановки целей являются руководители подразделений, цели спускаются к персоналу, что приводит к отсутствию понимания целей персоналом, низкой степени вовлеченности в процессы организации. Работники могут выполнять работу невнимательно, подходить к ней без должного позитивного настроения. Они должны понимать, что вносят вклад в общее дело.

На основе анализа кейса организации и методов самодиагностики мы можем сформулировать предварительную постановку проблемы: из-за отсутствия понимания целей персоналом вовлеченность персонала является неэффективной, что несомненно влияет на качество работы.

### *Сбор фактов*

Для проверки предварительной постановки проблемы необходимо провести интервью со стейкхолдерами.

#### *<sup>9</sup>Выбор и обоснование выбора стейкхолдеров*

<b>Стейкхолдер</b>	<b>Ресурсы</b>	<b>В чем интерес?</b>	<b>Какие полномочия?</b>
Специалист по кадрам	Интеллектуальные, непосредственные коммуникации с руководителями подразделений	-Выполнить рабочий план	Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду; принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении комиссий, оформлении их решений

Интервью: “Людам нужно дать возможность предлагать идеи, а за хорошие предложения их надо поощрять. Однако при этом необходимо учитывать объем ресурсов, которые понадобятся, и сроки, чтобы у людей не пропадал энтузиазм из-за того, что они не успевают выполнить работу.

Теперь сотрудники выполняют задачи в рамках линейной структуры. Нужно не только развивать лучших сотрудников, но и обеспечить у всех наличие минимального набора знаний. Это позволяет людям лучше взаимодействовать, мыслить похожим образом в рамках решения общих задач, а также быть более универсальными, а не узкими специалистами.”

<sup>9</sup> Макаров О. Важно окружить себя людьми, которые могут менять мир вокруг // СИБУР сегодня. - 2017. - №1 (22). - С. 3-6.

На основе кейса, результатов самодиагностики, интервью сотрудников отдела, мы выявили следующее проблемное месиво в системе мотивации персонала ООО “Томскнефтехим”:

- отсутствие понимания целей персоналом;
- низкая степень вовлеченности в процессы организации;
- отсутствие понимания необходимости профессионального развития;
- сотрудники не соблюдают корпоративные требования

#### *Раскрытие содержания фактов*

Начнем с первой формулировки “отсутствие понимания целей персоналом”. В результате, сотрудники работают “от звонка до звонка”, делая много бессмысленных действий, не приносящих компании никакой пользы. Это происходит потому, что работники, которые должны реализовывать цели компании, имеют о них лишь смутное представление.

Следующая формулировка: “низкая степень вовлеченности в процессы организации”. Низкая вовлеченность персонала негативно влияет на развитие компании, а высокий уровень вовлеченности сотрудников, наоборот, позволяет компании достигать хороших темпов роста и увеличивать доходы.

“Отсутствие понимания необходимости профессионального развития” - необходимо развивать компетенции и навыки. Эта необходимость возникает как в связи с общими навыками — подходом к решению задач, коммуникациями, лидерством, навыками ведения переговоров, так и по техническим знаниям, связанным с той или иной функциональной областью.

“Сотрудники не соблюдают корпоративные требования”. Сотрудники практически не испытывают желания приносить пользу. Эффективность персонала окажется заметно выше в том случае, если руководитель станет наставником, способным понять изменения в деятельности персонала, определить, в каком месте тот или иной сотрудник принесет наибольшую пользу. Низкая вовлеченность персонала негативно влияет на развитие компании, а высокий уровень вовлеченности сотрудников, наоборот, позволяет компании достигать хороших темпов роста и увеличивать доходы.

Таким образом, мы получили проблемы:

- отсутствие понимания целей персоналом;

- низкая степень вовлеченности в процессы организации (сотрудники не соблюдают корпоративные требования);
- отсутствие понимания необходимости профессионального развития.

Итак, у нас получается:



#### *Формулировка корневой проблемы*

Таким образом, корневой проблемой в нашем исследовании стала проблема низкой степени вовлеченности в процессы организации ООО “Томскнефтехим” (сотрудники не соблюдают корпоративные требования). Но нужно понимать: вовлеченность неразрывно связана с мотивацией, то есть условия, при которых она возникает. Сотрудники практически не испытывают желания приносить пользу.

В таком случае, задача руководства компании — создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация, или самомотивация. То есть, желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, а не под внешним давлением, и без контроля руководства. Действительно, по результатам самодиагностики организации можно увидеть эту проблему. К тому же, интервью со стейкхолдерами показало, что требуется ориентация на эффективное повышение персонала. Необходимо решить эту проблему, и это поможет компании добиться всех целей, связанных с внешней средой.

Используя таблицу систем управления, мы можем выделить в ООО “Томскнефтехим” следующие признаки систем управления:

- постановка целей в системе скорее проактивная (с элементами анализа) – социо-технический тип организации;
- субъектом управления является руководство компании, что является признаком технической системы;
- объектом управления в компании является не только производство, но и проекты – признак социо-технического типа системы;
- сотрудничество с партнерами, внедрение передовых технологий, увеличение производства и продаж, социальная ответственность в содержании и функциях управления говорят о техническом типе систем;
- процедуры управления относятся скорее к техническому типу, а вот ресурсы (проектная группы) – к социо-техническому;
- результаты и последствия управления – признак технического типа систем.

Таким образом, мы относим систему управления ООО “Томскнефтехим” к технической с элементами социо-технической системе управления.

### **2.3. Рекомендации**

Во второй главе мы сформулировали корневую проблему. С учетом того, что мы относим систему управления рассматриваемой организации к технической с элементами социо-технической, мы можем наиболее подробно описать проблему. Для того, чтобы обеспечить организационную, а значит и управленческую эффективность следует обращать внимание не только на техническое оснащение (стандартные технические процессы, развитие и углубление специализации производства, повышение квалификации), в котором трудятся люди, но и на людей и то, как они взаимодействуют. Это нужно, чтобы обеспечить четкий и быстрый обмен информацией. Следует учитывать, чтобы взаимодействия были направлены во все стороны, в том числе снизу вверх. Это поможет укрепить командный дух и повысить лояльность, что решит корневую проблему низкой вовлеченности, т.к. сотрудники будут понимать, как их личная деятельность связана с целями и задачами организации.

Для того чтобы решить корневую проблему, мы предлагаем выбрать средства и внести элементы социо-гуманитарных систем управления, потому что это поможет повысить вовлеченность сотрудников в деятельность организации и привнести элементы кланового типа организационной культуры. Компании необходимо поработать с ценностями и вовлеченностью, корпоративной культурой и брендом.

- Разместить стенды с целями предприятия и целями подразделений. Чтобы все сотрудники могли видеть, какие цели и задачи у других подразделений и как их работа влияет на выполнение целей компании;
- Руководителям регулярно (1 раз в 2-3 месяца) проводить мастер-классы: состоявшиеся профессионалы могут поделиться своими знаниями и опытом, чтобы работники повысили свой профессиональный уровень, а также сформулировали свой взгляд и предложили свои решения, которые смогут увеличить уровень вовлеченности персонала компании. Эти предложения впоследствии станут основой программы повышения вовлеченности на всех уровнях управления.

На таком мастер-классе руководитель делится своим опытом, знаниями, рассказывая профессиональные тонкости, далее идет обсуждение рабочих затруднений, а в конце участники в форме мозгового штурма делятся своим видением решения конкретной проблемы, предлагая свои идеи. Таким образом, работники повышают свой профессиональный уровень, растет уровень лояльности, т.к. руководители разъясняют цели, затем обсуждают проблемы с подчиненными, что приводит к пониманию целей и повышению уровня вовлеченности.

Проведение мастер-классов, как правило, планируется небольшими группами по 7-15 слушателей.

Местом для проведения мастер-классов может быть отдельная комната или кабинет.

Необходимо тщательно продумать, какие иллюстративные материалы будут использованы, как они будут способствовать раскрытию новаторской, оригинальной стороны содержания мастер-класса. Особенно это важно в том случае, когда занятие проводится для молодых специалистов. В этом случае

иллюстративный (и весь дидактический) материал должен быть использован в максимальном объеме и в то же время очень строго структурирован по содержанию и порядку его демонстрации.

- Включить в корпоративную газету раздел о наиболее активных участниках, интервью с активистами.

**Как оценить результативность?** Чтобы оценить результативность данных рекомендаций, мы предлагаем использовать методику расчета индекса вовлеченности персонала.<sup>10</sup>

Данная методика состоит из трех уровней:

- вовлеченность в решение корпоративных задач;
- вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом;
- инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании.

Каждая из этих составляющих вносит свой вклад в расчёт индекса вовлеченности. В зависимости от специфики компании вес каждой составляющей в индексе будет различаться. Для компании ООО “Томскнефтехим”, которая ставит перед собой амбициозные корпоративные задачи и стремится вовлечь в их решение как можно больше своих работников, вес вовлеченности в решение корпоративных задач будет большим, чем у остальных факторов. При этом он не должен превышать 50%, т.к. для рядовых сотрудников все-таки более важным остается вовлеченность в рабочий процесс в целом, отношение к своей работе как таковой, независимо от того в какой мере работник включен в решение стратегических корпоративных задач в силу своих функциональных обязанностей. Минимальный вес при расчете вовлеченности имеет третий фактор – инициативность и нацеленность на развитие компании посредством внедрения инноваций. Данный фактор должен учитываться не более 20%, т.к. инновации приносят результат только при условии их внедрения и последующего использования в текущем рабочем процессе.

Инструмент измерения вовлеченности в *решение корпоративных задач*:

---

<sup>10</sup> Методика расчета индекса вовлеченности персонала // Hr-Portal URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-rascheta-indeksa-vovlechnosti-personala> (дата обращения: 06-05-2018).

\* В таблице отмечены ответы респондента, которые ниже будут использованы в расчете индекса вовлеченности

Корпоративные задачи и проекты	Не знаю об этом, мне это не интересно	Не знаю, но хотел бы узнать	Знаю об этом	Хотел бы принимать участие в реализации	Принимаю участие в реализации	Сам участвую и вовлекаю коллег	Принимал участие в разработке этой задачи, координирую ее реализацию
Баллы	0	1	2	3	4	5	6
Внедрение системы менеджмента качеством					+		
Выход на новый рынок сбыта «А»						+	
Оптимизация, регламентация и автоматизация процедуры обработки заказов							+
Программа закрепления молодежи в компании						+	
Внедрение управленческого учета					+		
Оптимизации системы мотивации					+		
Создание интранет-портала					+		
Репрендинг компании						+	

Для ООО «Томскнефтехим» задачами будут:

- Направленность на устойчивое развитие;
- Здоровье и безопасность сотрудников;
- Экологическая ответственность;
- Социально-экономическое развитие регионов;
- Спорт и здоровый образ жизни.

Для измерения уровня *вовлеченности в рабочий процесс* мы используем вопрос в анкете, сформулированный по принципу семантического дифференциала. Респонденту предлагается найти место, соответствующее его мнению на шкале между полярными высказываниями.

\*В таблице отмечены ответы респондента, которые ниже будут использованы в расчете индекса вовлеченности

	Согласен с утверждением в левой колонке	Скорее согласен с левой колонкой	Что-то среднее	Скорее согласен с правой колонкой	Согласен с утверждением в правой колонке	
Баллы	4	3	2	1	0	
Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать.	+					Мои задачи четко не определены, мне не понятно, что я должен делать, а что к моим функциям не относится
Я знаю, чего ждет от меня руководство			+			Ожидания руководства мне непонятны
Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа			+			Я не понимаю, как оценивается моя работа
На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация)				+		Условия на моем рабочем месте не позволяют мне качественно выполнять работу
Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос					+	Я не чувствую внимания со стороны руководства
Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда			+			Я не уверен, что то, что я делаю кому-то нужно
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи				+		Руководство не замечает мои успехи и достижения
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство		+				Моем мнением вряд ли кто интересуется
Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами во вне рабочее время	+					У меня нет ни времени ни желания обсуждать рабочие проблемы еще и после работы
У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи	+					Я делаю все время одно и то же, новые задачи не возникают и учиться в моей работе особо нечему
У меня очень важная работа, я горжусь ею и вкладываю душу в нее	+					В моей работе нечем особо гордиться, и мне не платят за то, чтобы болеть душой за дело

Для измерения *уровня инициативности* мы используем перечень утверждений, с которыми респондент соглашается или нет. За согласие с утверждениями 1,2,4,5,6,8 начисляется по одному баллу, за несогласие с утверждениями 3,7 также начисляется по одному баллу:

Отметьте все перечисленные ниже утверждения, с которыми Вы согласны.

1. Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.
2. Если корпоративная вечеринка перерастает в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой.
3. Готовят, что нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением.
4. Если увлечен работой, что забываешь о своих личных проблемах.
5. Нужно интересоваться работой коллег и помогать им.
6. Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения.

7. Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить.
8. Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать

*Индекс вовлеченности работника.*

Далее на основании приведенных вопросов рассчитывается индекс вовлеченности конкретного работника. Индекс вовлеченности может быть в пределах от 0 до 100.

Шкалы составляющих вовлеченности и веса каждой из них

*\*В перечне подчеркнуты ответы респондента, которые ниже будут использованы в расчете индекса вовлеченности*

Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов	Индекс по показателю (баллы)
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 6	8	От 0 до 48
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11	От 0 до 44
Инициативность	От 0 до 1	8	От 0 до 8
Вовлеченность работника в целом			От 0 до 100

Данный опрос следует провести до принятия рекомендаций и спустя 2 месяца после их принятия, таким образом, сравнить результаты уровня вовлеченности персонала.

## **Заключение**

Мотивация - это стимулы, которые призваны побуждать работника к эффективному труду, повышать лояльность персонала, уменьшать издержки производства. Существует материальная (премии, бонусы) и нематериальная (оплата проезда, питания, ДМС) мотивация персонала, способы которой описываются в локальных нормативных актах организации.

Определено, что каждый руководитель понимает: для успешной деятельности компании нужно создать комфортные условия для выполнения работы, в том числе поддерживать хорошую мотивацию и заинтересованность в высокой производительности - поощрять за успешно выполненную работу. С грамотно построенной системой мотивации каждый работник будет чувствовать свою необходимость и эффективно работать именно в этой компании. Именно поэтому в известных зарубежных и российских компаниях так много времени и сил уделяют вопросам мотивации персонала.

В данной работе отражена важность этих вопросов для компании ООО “Томскнефтехим”. Здесь присутствуют разнообразные материальные и нематериальные способы мотивации. В ходе анализа кейса организации были выявлены затруднения: долгое согласование, негибкость процесса, формирование сопричастности важному делу (работники не всегда могут чувствовать, что вносят вклад в общее дело). На основе анализа кейса организации и методов самодиагностики сформулирована корневая проблема: из-за отсутствия понимания целей персоналом вовлеченность персонала является неэффективной, что несомненно влияет на качество работы. В таком случае, задача руководства компании — создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация, или самомотивация. То есть, желание прилагать все возможные усилия, должно возникать изнутри, а не под внешним давлением, и без контроля руководства.

Цели и задачи, поставленные в начале исследования выполнены.

Установлено, что мотивация сотрудников является эффективным инструментом управления персоналом. Правильно сформулированный подход к мотивации персонала дает возможность существенно повысить результаты работы компании, обеспечить ее конкурентоспособность и дальнейший рост.

Мотивация сотрудников компаний во многом определяет качество выполняемой ими работы. В целях обеспечения эффективной работы компании необходимо осуществлять постоянный контроль над состоянием мотивации работников и своевременно ее корректировать.

Во второй главе мы разработали кейс “Управление персоналом” и сформулировали корневую проблему. Следует учитывать, чтобы взаимодействия были направлены во все стороны, в том числе снизу вверх. Это поможет укрепить командный дух и повысить лояльность, что решит корневую проблему низкой вовлеченности, т.к. сотрудники будут понимать, как их личная деятельность связана с целями и задачами организации.

Для того чтобы решить корневую проблему, мы предлагаем выбрать средства и внести элементы социо-гуманитарных систем управления, потому что это поможет повысить вовлеченность сотрудников в деятельность организации и привнести элементы кланового типа организационной культуры. Компании необходимо поработать с ценностями, вовлеченностью и корпоративной культурой. Таким образом, мы предложили возможные пути решения корневой проблемы в разделе “Рекомендации”.

## Список литературы

1. Арт Я., Уханова Ю. Как убедить людей работать «за совесть»? // Карьера. - 2009. - №5. - С. 48.
2. Аширов Д. А., Организационное поведение. - М.: Проспект, 2006. - 360 с.
3. Базык Е. Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4–1 [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-na-predpriyatii-kak-rycha-g-effektivnogo-upravleniya> (22.06.2016).
4. Бадикова К.Н. Совершенствование системы стимулирования персонала // Novainfo.ru. – 2016. - Т.1, № 41. – С. 87-90 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://novainfo.ru/article/4354/pdf> (09.11.2017).
5. Баркер А. Как еще лучше управлять людьми – М.: ФАИР ПРЕСС, 2002. – 272 с.
6. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. //Кадры. – М.: 2004, №1. – с. 15-18.
7. Бердников А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования // Кадровик. – 2012. - N 9.
8. Библиотека персонал-технологий // Методическое пособие «Нематериальная мотивация персонала». Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». Лобанова О., Погодина Г., Барская М. - 2008. - 95 с.
9. Блинов А. О., Василевская О. В., Искусство управления персоналом. - М.: ГЕЛАН, 2001. - 411 с.
10. Варданын И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2015. - N 4.
11. Варданын И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников // Кадровик. – 2015. - N 10.
12. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. – СПб: Речь, 2011. – 158 с.
13. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 156 с.

14. Веснин В.Р. Менеджмент: Учеб. – М.: ТК Велби, 2004. – 504 с.
15. Власова Т.А. Теоретические аспекты совершенствования системы стимулирования труда персонала / Т.А. Власова, Ю.А. Брагина // Инновационная деятельность в модернизации АПК : материалы Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых : в 3 ч. – Курск, 2017. – С. 80-84.
16. Внутренние коммуникации в компании: общий язык для рабочего пространства // Комсомольская правда URL: <https://www.kp.ru/guide/vnutrennie-kommunikatsii-v-kompanii.html> (дата обращения: 15-05-2018).
17. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор – Пресс, 2003. – 160 с.
18. Гусев А.А. Управление социально-техническими системами. - Екатеринбург: УрГУПС, 2015. - 128 с.
19. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2012. – 256 с.
20. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации // Перспективы науки и образования. 2013. № 2. С. 104-108.
21. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.:Инфра – М, 2014. – 371 с.
22. Едророва В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда. – 2004. - №15 (30). – С. 16-21
23. Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы // Управление персоналом. – 2014. - N 13.
24. Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 80 с.
25. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика. учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 398 с.
26. Лойлова И.В. Как «убить» мотивацию сотрудников // управление персоналом. – 2006. - №11 (141). – С. 44-47

27. Макаров О. Важно окружить себя людьми, которые могут менять мир вокруг // СИБУР сегодня. - 2017. - №1 (22). - С. 3-6.
28. Маслоу А. Мотивация и личность/А. Маслоу. - СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
29. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом »). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
30. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. - 419 с.
31. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2012. - 254 с.
32. О компании // Сибур URL: <https://www.sibur.ru/about/overview/> (дата обращения: 25-05-2018).
33. Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) // Пищевая промышленность. – 2005. - №7. – С. 46-48 Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
34. Рябич К.В. Совершенствование системы материального стимулирования персонала / К.В. Рябич, З.Х. Гляшок // Наука XXI века: проблемы, перспективы, информационное обеспечение : сб. науч. тр. по материалам XV регион. науч. конф. / сост. Т.А. Щербатова, З.И. Воронцова. – Майкоп, 2017. – С. 223-234.
35. Смирнов А. Научиться можно всему // СИБУР сегодня. - 2017. - №1 (22). - С. 35-36.
36. Социальная политика // Сибур URL: [https://www.sibur.ru/sustainability/social\\_policy/](https://www.sibur.ru/sustainability/social_policy/) (дата обращения: 20-05-2018).
37. Социо-техническая система. Управление по целям // Стратегия и управление.ru URL: <http://www.strategplann.ru/ui/sotsio-tehnicheskaja-sistema-upravlenie-po-tseljam.html> (дата обращения: 15-05-2018).
38. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.

39. Чижов Н.А. 20. Едронова В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. – 2004. - №15 (30). – С. 16-21

## Приложение №1

Направление	Постановка целей и задач	Должностной состав	Функции	Показатели эффективности и работы отдела
Подбор, отбор, найм	Своевременное удовлетворение потребностей компании в кадрах требуемой квалификации, отвечающих корпоративным критериям, способных и готовых обеспечивать достижение целей компании.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Генеральный директор (утверждает план вакансий на год, принимает окончательное решение о приеме сотрудника)</li> <li>- Специалист по кадрам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка проектов приказа о приеме сотрудника, трудового договора и т.д.</li> <li>- создание и заполнение личного дела сотрудника, его карточки в справочнике сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Своевременное закрытие вакансий (не менее 90%);</li> <li>- Качественный подбор персонала</li> </ul>
Мотивация персонала	Повышение эффективности сотрудников, а также вовлечение сотрудников в миссию и ценности компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Руководитель отдела;</li> <li>-Ведущий специалист по корпоративной культуре;</li> <li>-Специалист по PR;</li> <li>-Специалист по расчету з/п.</li> </ul>	Осуществление различных видов материальной и нематериальной мотивации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI;</li> <li>-Выполнение плана задач;</li> <li>-Еженедельные, ежемесячные, ежегодные отчеты о проделанной работе;</li> <li>- Планирование будущих задач для развития компании;</li> </ul>
Обучение персонала	Обучение и развитие персонала (аттестация)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- начальник;</li> <li>-специалисты по развитию персонала</li> </ul>	-Обучение, при котором формируются только те компетенции, которые необходимы именно в этой компании;	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Количество обученного персонала в месяц;</li> <li>-Количество учебных часов</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение исходит из стратегии компании;</li> <li>- Обучение, которое направлено на будущее, на то, что пока даже может не пригодится</li> </ul>	
Отдел кадров	Документация по обеспечению трудовых отношений предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Руководитель отдела;</li> <li>- Сектор учета и отчетности (6 человек);</li> <li>- Сектор социально-трудовой гарантии (2 человека);</li> <li>- Юрист</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация, контроль, прием и перевод персонала;</li> <li>- Составление отчетности;</li> <li>- Архивация, предоставление копий, справок, работа с табелями;</li> <li>- Оформление отпусков, больничных и пенсий;</li> <li>- Правовое сопровождение трудовых отношений, разбор конфликтных ситуаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие нарушений в оформлении трудовых отношений;</li> <li>- Отсутствие жалоб сотрудников;</li> <li>- Конфликт не выходит за пределы компании</li> </ul>
Система организации труда и мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка и внедрение эффективной модели оплаты труда;</li> <li>- Разработка эффективных показателей стимулирования и мотивации сотрудников</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выработка лояльности сотрудника к компании по средствам прозрачной оплаты труда;</li> <li>- Производительность труда</li> </ul>	
Организационное развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность личностного развития и карьерного роста, «выращивания» специалистов внутри самой компании;</li> <li>- Выстраивание бизнес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Руководитель</li> <li>- Ведущие специалисты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка бизнес-процессов компании;</li> <li>- Разработка показателей эффективности компании;</li> <li>- Аудит этих процессов и внедрение их;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Производительность труда всех сотрудников компании</li> <li>Остальным отделам необходимо согласовывать свою работу,</li> </ul>

	<p>проектов компании (риски, внедрение изменений);</p> <p>-Стандартизация общих для всех правил</p>		<p>-Создание должностной инструкции</p>	<p>собственный график с отделом организационного развития для эффективной работы совместно со всеми подразделениями</p>
<p>Формирование корпоративной культуры</p>	<p>- Обеспечить реализацию корпоративных мероприятий</p> <p>- увеличение лояльности сотрудников</p>	<p>Директор по управлению персоналом</p> <p>- Начальник отдела корпоративной культуры и соц. отношений</p> <p>- Ведущие специалисты</p>	<p>-Поддержание корпоративной культуры на предприятии</p> <p>- организация и проведение мероприятий</p> <p>- организация и осуществление работ по соц. поддержке работников</p> <p>- взаимодействие с профсоюзами.</p>	

## Приложение №2

Изменения в процессе премирования работников с 01.01.2017

### Как моя премия зависит от моей должности?

Период выплаты премии	7-13 грейд	до 13 грейда			Выше 14 грейда	
	Рабочий	Работник производства	Работник поддерживающих функций	Работник производства	Работник поддерживающих функций	Начальник цеха, отдела и выше
Месяц						
Квартал						
Год						

Для каждой категории должностей формула расчёта премии – разная (на примере расчета годовой премии)

Премия год = БВ за год X ЦПП % X Оценка личных целей

X

Оценка ПК Производства \* 70% +  
Оценка ПК ТНХ \* 30%

или

Оценка ПК ТНХ

или

Оценка ПК Производства \* 70% +  
Оценка ПК ТНХ \* 30%

или

Оценка ПК ТНХ

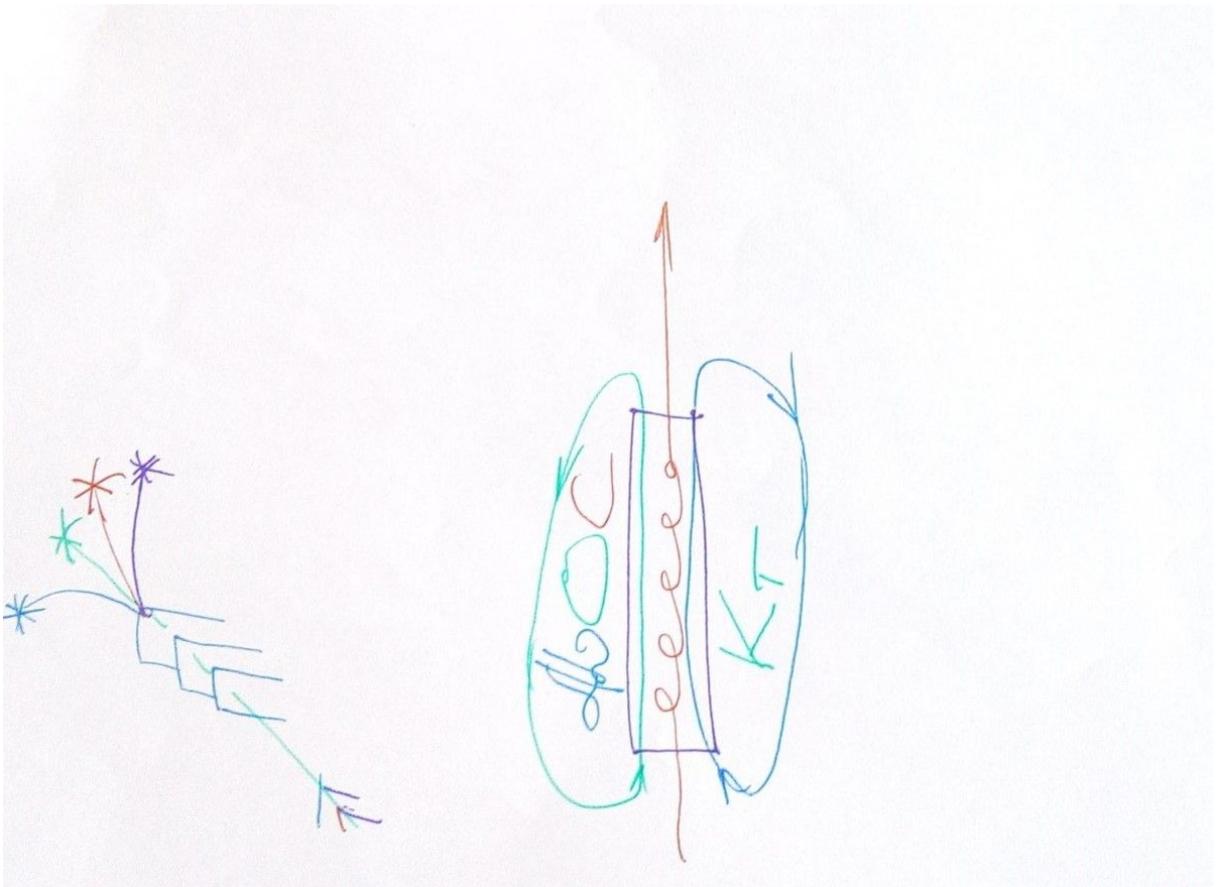
или

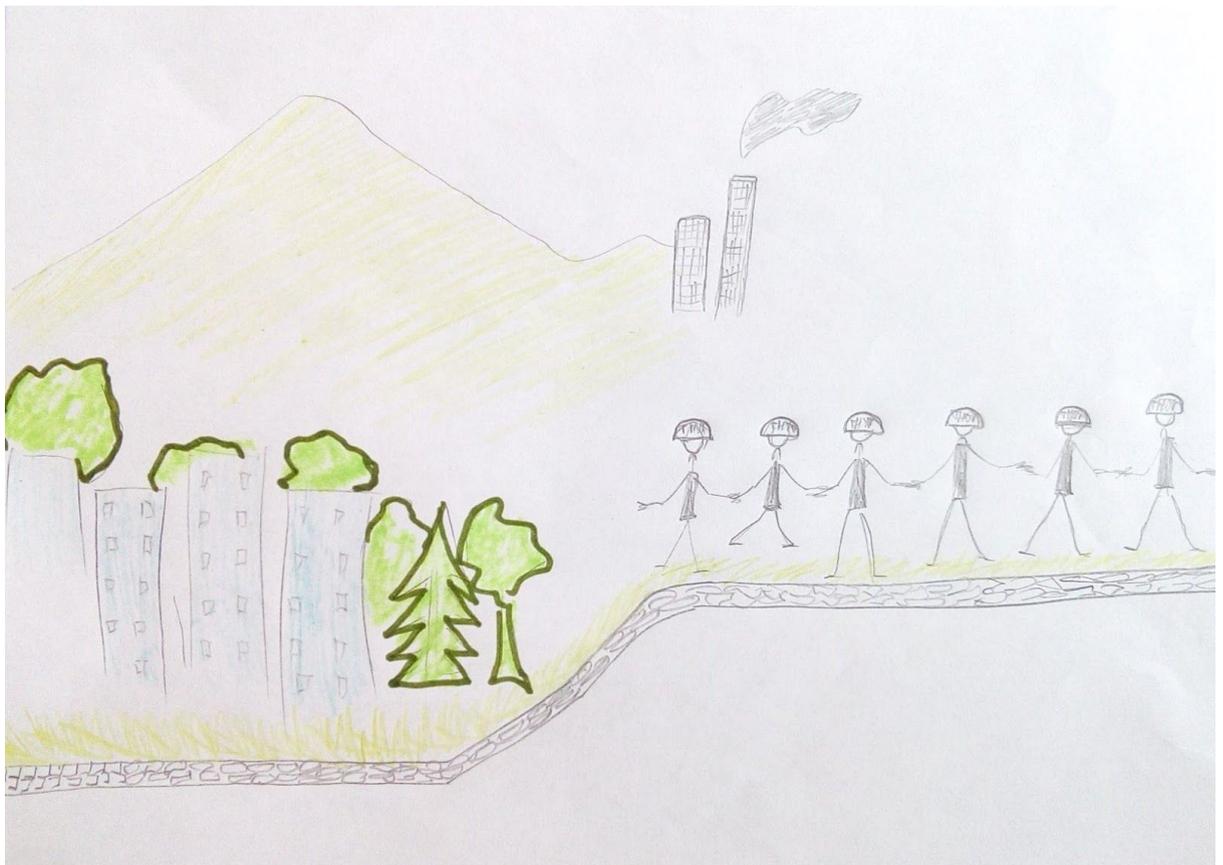
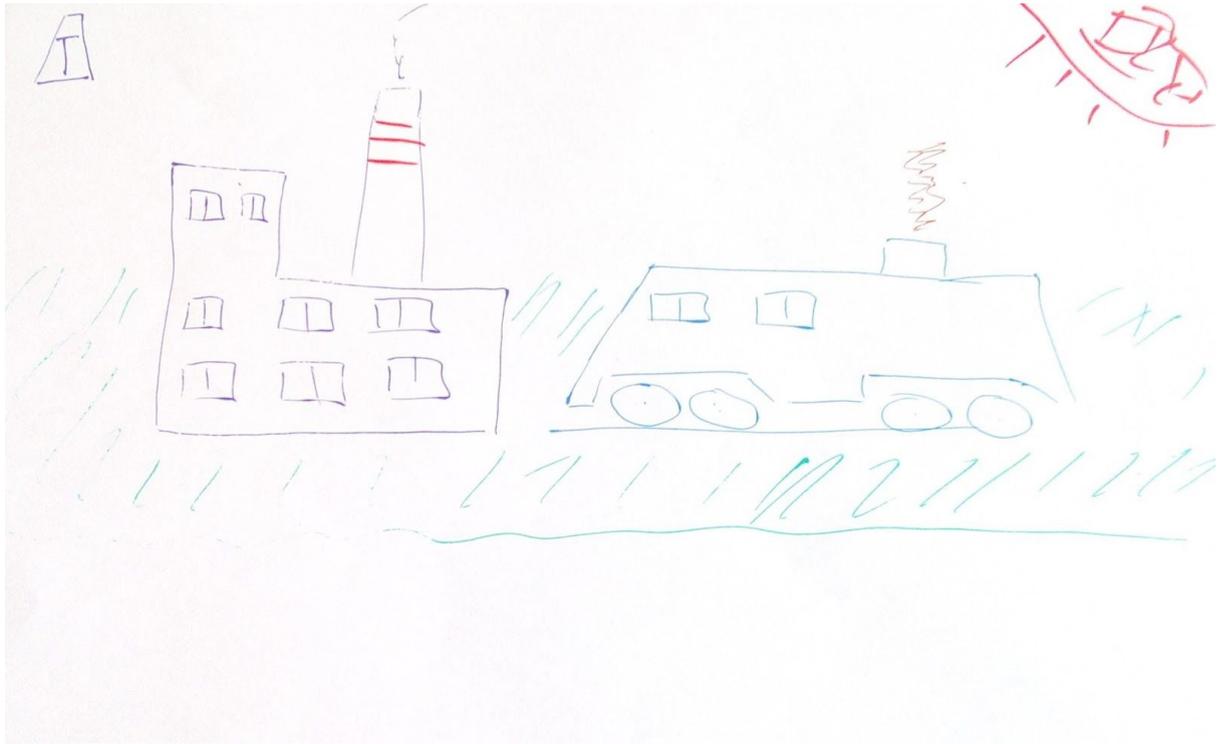
Оценка ПК ТНХ \* 70% +  
Оценка ПК ДБП \* 30%

**СИБУР**

БВ (базовое вознаграждение) - сумма базового вознаграждения за период (мес., кв, год), с учетом отработанного времени. Подробнее на слайде № 7  
 ЦПП (целевой процент премии) - процент, применяемый для расчета премии работника, установленный в зависимости от грейда занимаемой им должности. Подробнее на слайде № 8

Приложение №3







# Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: Срибнак Полина [oopsin15@mail.ru](mailto:oopsin15@mail.ru) / ID: 5764106

Проверяющий: Срибнак Полина ([oopsin15@mail.ru](mailto:oopsin15@mail.ru) / ID: 5764106)

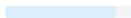
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://www.antiplagiat.ru>

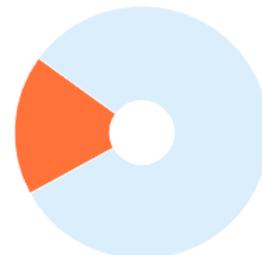
## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 5  
Начало загрузки: 03.06.2018 19:10:47  
Длительность загрузки: 00:00:00  
Имя исходного файла: Диплом испр  
Размер текста: 119 кБ  
Символов в тексте: 65781  
Слов в тексте: 7797  
Число предложений: 594

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
Начало проверки: 03.06.2018 19:10:48  
Длительность проверки: 00:00:05  
Комментарии: не указано  
Модули поиска:

**ЗАИМСТВОВАНИЯ** 18,2%  **ЦИТИРОВАНИЯ** 0%  **ОРИГИНАЛЬНОСТЬ** 81,8% 



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.  
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	0,16%	5,18%	Научный журнал "Вестник С...	<a href="http://ncfu.ru">http://ncfu.ru</a>	19 Ноя 2016	Модуль поиска Интернет	2	17
[02]	2,98%	2,98%	Научный журнал "Вестник С...	<a href="http://ncfu.ru">http://ncfu.ru</a>	02 Окт 2016	Модуль поиска Интернет	9	9
[03]	1,87%	2,23%	Научный журнал "Вестник С...	<a href="http://ncfu.ru">http://ncfu.ru</a>	02 Окт 2016	Модуль поиска Интернет	8	9

Еще источников: 17  
Еще заимствований: 13,21%