**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА I. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА: СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ

1.1. Роль мотивации и стимулирования труда в управлении персоналом предприятия

1.2. Существующие системы мотивации труда

1.3. Формирование устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности деятельности

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОАО «НЗХК»

2.1. Общая характеристика деятельности предприятия и структура кадровой службы

2.2. Анализ состава и структуры персонала предприятия

2.3. Анализ эффективности оплаты труда как фактора материального стимулирования работников предприятия

2.4. Анализ производительности труда работников предприятия

2.5. Анализ системы мотивации работников ОАО «НЗХК»

ГЛАВА III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «НЗХК»

3.1. Пути повышения мотивационной активности работников

3.2. Трудовой договор и его роль в повышении мотивационной активности работников

3.3. Экономическая эффективность предлагаемых систем мотивации и стимулирования персонала

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

Более семидесяти процентов трудоспособного населения развитых стран работают по найму, т.е. получают в обмен на свой труд заработную плату. Заработная плата играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации необходимой рабочей силы. В дополнение к заработной плате современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот, т.е. материальных благ, повышающих их жизненный уровень. К числу льгот относятся дополнительные по отношению к заработной плате услуги или выплаты: медицинское страхование, страхование жизни, материальная помощь, дополнительный отпуск, бесплатное питание, пользование автомобилем, отдых в санатории и т.д.

В совокупности заработную плату и предоставляемые льготы можно рассматривать как систему стимулирования труда. Неэффективная система стимулирования может вызвать у работника неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины.

С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность работников, направляет их деятельность в нужное для предприятия русло, т.е. повышает эффективность использования трудовых ресурсов.

Актуальность проблемы стимулирования и мотивации труда не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Вопросы трудового стимулирования и мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А.Маслоу, двухфакторную теорию Ф. Герцберга, теорию «Х» и теорию «Y» Д. Мак-Грегора, теорию «Z» В.Оучи и др. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия.

В работах отечественных ученых – Е.В. Белкина, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Т.И. Мухамбетова, Г.Э. Слезингера и других, находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотивации, рассматриваются отдельные аспекты реформирования и мотивационных отношений. Однако как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.

***Целью*** данной дипломной работы является исследование теоретико-методологических основ и практических методов формирования системы мотивации и стимулирования персонала, адекватной современному этапу развития рыночных отношений на ОАО «НЗХК».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие ***задачи:***

1. Рассмотреть основные теории мотивации трудовой деятельности.

2. Выявить роль мотивации и стимулирования труда в управлении персоналом организации.

3. Изучить подходы к формированию устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности работы деятельности.

4. Провести анализ системы мотивации и стимулирования персонала ОАО «НЗХК».

5. Разработать рекомендации по совершенствованию и развитию системы мотивации и стимулирования персонала ОАО «НЗХК, повышению мотивационной активности работников предприятия.

***Объект*** ***исследования*** – персонал ОАО «НЗХК.

***Предмет*** ***исследования:*** мотивация и стимулирование персонала предприятия.

***Методы исследования:*** анализ документов, анализ нормативных актов, наблюдение, опрос.

***Гипотеза исследования:*** существующая на предприятии система мотивации и стимулирования персонала недостаточно эффективна.

***Структура дипломной работы:*** Исходя из поставленной цели и задач исследования, дипломная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, определяются цели и задачи исследования.

В первой главе «Мотивация и стимулирование труда персонала: сущность и значение» рассматриваются теоретические вопросы мотивации и стимулирования труда работников.

Во второй главе «Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала ОАО «НЗХК» дается общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности ОАО «НЗХК», проводится анализ эффективности оплаты труда как фактора материальной заинтересованной работников, рассматривается взаимосвязь оплаты труда и производительности труда, существующей системы мотивации труда в организации.

В третьей главе «Рекомендации по совершенствованию и развитию системы мотивации и стимулирования персонала ОАО «НЗХК» рассматривается Трудовой договор, заключаемый с работниками ОАО «НЗХК», его роль в повышении мотивационной активности работников и определяются пути повышения мотивационной активности работников.

В заключении подводятся итоги проделанной работы.

При выполнении дипломной работы использовались законодательные документы, монографии российских и зарубежных авторов, учебники, учебные пособия, а также бухгалтерская отчетность и другие документы ОАО «НЗХК».

**ГЛАВА I.** **МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА: СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ**

**1.1. Роль мотивации и стимулирования труда в управлении персоналом предприятия**

**Мотивация** - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию.[[1]](#footnote-1)

Речь идет о мотивации как о процессе, происходящем в самом человеке, направляющем его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом. Распознавание механизма мотивации необходимо для решения многих практических вопросов.

В первую очередь такие проблемы интересуют менеджеров, которым очень важно знать мотивы поведения людей их групп с тем, чтобы активно применять свои знания в повседневной работе для повышения эффективности труда коллектива.

Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой. Менеджер призван, поэтому искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом его характере, требовательности и ответственности.

Очень существенно, что точное определение результатов работы, а также конкретная постановка и оценка целей улучшают мотивацию. Если нет заинтересованности в получаемых результатах труда, если их достижение жестко не контролируется, подчиненный может прийти к выводу, что его работа просто не имеет какой-либо ценности. Участие персонала в планировании и развитии компании в целом, но в первую очередь собственной работы и деятельности подразделения расширяет базу мотивации. Учет предложений снизу является хорошей формой участия. Уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным усиливает их мотивацию.

Вопросы характеристики мотивации достаточно разносторонни, они касаются сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики самого процесса мотивации. В принципе мотивация человека к деятельности представляется в качестве системы движущих сил, побуждающих человека к осуществлению каких-то конкретных действий. Указанные силы находятся вне и внутри человека. Они побуждают его осознанно или неосознанно совершать определенные поступки. Связь между такими силами и действиями человека базируется на очень сложной совокупности взаимодействий, из-за чего разные люди совершенно по-разному реагируют на одинаковое воздействие со стороны тех же самых сил. Поведение человека, осуществляемые им действия также способны воздействовать на его реакцию, в результате чего способна меняться степень влияния, воздействия, а также направленность поведения, побуждаемая данным воздействием.

*Мотивацию* можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей.

В понятии мотивации особенно важны следующие его аспекты:[[2]](#footnote-2)

— определение того, что в деятельности человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия:

— выявление соотношения внутренних и внешних сил:

— соотношение с результатами деятельности человека.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Структура мотивации характерна определенной стабильностью, но в то же время она способна изменяться, в том числе сознательно, в рамках воспитания человека, повышения его образования и т.д.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

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

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

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

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.[[3]](#footnote-3)

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Важно также отчетливо представлять, что мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная- работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.[[4]](#footnote-4)

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования, часть которых представлена в таблице 1.[[5]](#footnote-5)

*Таблица 1*

Перечень стимулирующих систем в организации

|  |  |
| --- | --- |
| **Форма**  **стимулирования** | **Основное содержание** |
| 1. Заработная плата (номинальная) | Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д. ) заработную плату |
| 2. Заработная плата (реальная) | Обеспечение реальной заработной платы путем: 1 ) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией |
| 3. Бонусы | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это- годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой |
| 4. Участие в прибылях | Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой) |
| 5. Участие в акционерном капитале | Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций |
| 6. Планы дополнительных выплат | Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные |
| 7. Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда |
| 8. Трудовое или организационное стимулирование | Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки |
| 9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения-(избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.) |
| 10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств на:  1 ) оплату транспортных расходов;  2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами |
| 11 . Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств |
| 12. Организация питания | Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание |
| 13. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру | Выделение средств на скидку при продаже этих товаров |
| 14. Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне) |
| 15. Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения) |
| 16. Программы медицинского обслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели |
| 17. Консультативные службы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели |
| 18. Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях |
| 19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии |
| 20, Гибкие социальные выплаты | Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет права самостоятельного выбора льгот и услуг |
| 21 . Страхование жизни | Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление -членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается |
| 22. Программы выплат по временной нетрудоспособности | Покрытие расходов по временной нетрудоспособности |
| 23. Медицинское страхование | Как самих работников, так и членов их семей |
| 24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера) | Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний - расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением)). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление такого рода выплат подчеркивает высокий по сравнению с другими статус работника |
| 25. Отчисления в пенсионный фонд | Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне |
| 26. Ассоциации получения кредитов | Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д. |

Таким образом, в таблице 1 представлен полный перечень стимулирующих систем. Руководство организации вправе использовать любые из них. Форма стимулирования зависит от целей организации, ее возможностей.

**1.2. Существующие системы мотивации труда**

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, и др.) и процессуальные теории мотивации (теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера—Лоулера (авторы теории —Л. Портер и Э. Лрудер), модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Икс» и «Игрек» Д. Макгрегора, теория «Зет» В. Оучи и др.).

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих, в основе мотивации. Один из первых исследователей мотивации Ч. Барнард, рассматривая множественность возможных видов удовлетворения человека в организации, выделил конкретные побуждения: материальные, личные нематериальные для отличия престижа и власти, духовные. Но он не создал теории мотивации.

Исследователи 50—60-х годов выделили основные потребности. При этом А. Маслоу и К. Альдерфером выдвинуты теории иерархии потребностей. По Маслоу, потребности, находящиеся на нижнем уровне, требуют первостепенного удовлетворения, а движение потребностей идет снизу вверх. Альдерфер, в отличие от Маслоу, считает, что движение потребностей идет снизу вверх и сверху вниз; движение вверх по уровням он назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз — фрустрацией — процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность.

У МакКлелланда потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он рассматривает потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, а влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния.

Ф. Герцберг выделяет две группы потребностей в зависимости от того, с каким процессом они коррелируют. Он считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами. Факторы, которые вызывают неудовлетворенность, при их устранении не обязательно приводят к удовлетворенности, и, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствует росту удовлетворенности, никак не следует, что при ослаблении его влияния будет расти неудовлетворенность.

На процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» влияют внутренние мотивирующие факторы, а на процесс «отсутствие неудовлетворенности — неудовлетворенность» — внешние факторы здоровья. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

Жизнь показала неправомерность ряда утверждений авторов содержательных теорий мотивации. Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, пол, возраст и т.д.): не обязательно жесткое следование одной потребности за другой, удовлетворение верхних потребностей не обязательно приводит к ослаблению их взаимодействия на мотивацию и т.д. Заслуга этих авторов в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности, показали их взаимосвязь. Классификация потребностей, на первичные и вторичные поддерживается и большинством современных исследователей, хотя единой, всеми принятой классификации до сих пор нет.

Процессуальные теории мотивации исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные результаты. Истоком теории ожидания являются исследования К. Левина и его школы (теория поля). Основными разработчиками концепции ожидания можно назвать В. Врума и Д. Аткинсона.[[6]](#footnote-6)

В модели В. Врума включены три переменные: ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты, ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение, и ожидаемая ценность вознаграждения (валентность). Д.Аткинсон (модель выбора риска) ввел еще одну переменную — достижение успеха (неуспеха). Результирующей в его формуле является тенденция успеха (неуспеха). В целом исследователей теории ожидания интересовало только произведение переменных в конкретной ситуации, и им все равно какая валентность больше: заработной платы или продвижения по службе.

Синтетическую модель мотиваций, включающую элементы ранее рассмотренных теорий мотивации, разработали Лайман Портер и Эдвард Лоулер. Согласно их теории мотивация есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность труда зависит от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки вероятности связи «усилие — вознаграждение»; от характерных особенностей и потенциальных возможностей работника и самооценки последним своей роли. Они различают внешнее и внутреннее вознаграждения, а также вознаграждение, воспринимаемое как справедливое.

Модель Портера—Лоулера показывает, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей; она объединяет в рамках единой взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, .способности, результаты, вознаграждение воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости. Люди, в соответствии с теорией справедливости, всегда подвергают субъективной оценке свое вознаграждение и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Теория «Х», «Y», «Z» является одной из наиболее последовательной современной концепцией мотивации деятельности человека. Основным ее автором считается Д. Мак-Грегор. Он разработал теорию «Х» и «Y». В последствии ее дополнил японский автор В.Оучи, разработав теорию «Z»[[7]](#footnote-7).

В соответствии со своей теорией «Х», «Y» Мак-Грегор разделил всех людей на два типа: тип «Х» и тип «Y».

К типу «Х» он отнес людей изначально ленивых, старающихся при любой возможности уйти от работы. Они не стремятся взять ответственность на себя, предпочитают, чтобы ими руководили, не терпят перемен. По мнению Мак-Грегора, людей данного типа необходимо принуждать к труду. Руководить же ими следует путем чередования методов поощрения и наказания, осуществляя при этом жесткий контроль. Мак-Грегор также отметил, что люди типа «Х» не всегда безыинициативны от природы, им присущи качества, характерные людям типа «Y».

К типу «Y» Мак-Грегор отнес людей, стремящихся к ответственности и положительно реагирующих на трудовые обязанности (проявляют инициативу, изобретательность, самостоятельны при достижении цели и др.). У руководителя с ними возникает обратная связь (положительное стимулирование, самоконтроль).

Теория «Z» выдвинута на основе изучения японского опыта управления персоналом. Характеризуется она раскрытием индивидуального потенциала работника посредством коллективного сотрудничества. При этом каждый работник трудится самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей с целями предприятия. Именно этим, по мнению Оучи, выясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях. Надо отметить также, что японский коллективизм произрастает из островной психологии, дефицита ресурсов и, как следствие системы – пожизненный найм.

Исследований в области мотивации немало. Многие из них в той или иной мере используют основные положения описанных выше теорий. Это, например, теория равенства Стейси Адамса, идея которой состоит в том, что человек сравнивает, как были оценены его действия аналогично действиям других; концепция постановки целей (действуют такие факторы, как сложность, специфичность, приемлемость, приверженность цели). Многочисленны исследования и российских ученых в этой области (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Кокин, Е.Д. Катульский, И.Ф. Беляева и др.).[[8]](#footnote-8) Одни из них посвящены вопросам классификации потребностей, другие — процессам мотивации. В исследованиях ученых НИИ труда Минтруда РФ (И.Ф. Беляева, Е.Д. Катульский и др.) рассмотрены вопросы формирования и функционирования мотивации, типологии мотивации, ее силы, направленности, удовлетворенности трудом и т.д.

В процессе функционирования мотивации труда происходит переход от актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению.

В качестве компонентов функционирования мотивации трудовой деятельности исследователи называют включенность или невключенность в трудовую деятельность; мотивационное ядро; удовлетворенность трудом; трудовое поведение. Сущностным компонентом механизма функционирования мотивации является мотивационное ядро. В нем выделяют три слоя: ценности труда, практические требования к работе и оценку вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации.

На уровне ценностного и практического сознания определяется тип мотивации. Тип мотивации — это преимущественная направленность деятельности, индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Таких типологий может быть множество в зависимости от целей исследования. Например, четыре исходных признака конструирования типов (наличие мотивов процесса и продукта труда, материального и морального вознаграждения) у С. А. Наумовой дают 16 типов мотивации (гармоничные работники, мастеровые, энтузиасты, творцы, роботы и т.д.).

Для выявления направлений совершенствования мотивации и стимулирования работников более целесообразной является модальная (базовая) типология, разработанная НИИ труда. В соответствии с этой типологией выделяются три типа мотивации:

I тип — работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

II тип — работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и статусные ценности;

III тип — работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Ценностная группа мотивов включает самостоятельную работу, возможность всесторонне использовать свои знания и опыт; интересную работу; работу, заставляющую повышать свою квалификацию, пополнять знания; работу, нужную обществу, приносящую пользу людям, позволяющую выпускать продукцию, пользующуюся спросом. Прагматическая ориентация направлена на работу, дающую хороший заработок, позволяющую устроить ребенка в детское учреждение, получать путевки в санаторий, обеспечивающую возможность общения, возможность заслужить уважение окружающих, продвижения по службе.

Содержательная наполненность мотивации личности определяется не только типом мотивации, но и структурой практических требований к работе, богатством и силой мотивации. При этом богатство мотивации определяется как количество и разнообразие потребностей и благ, значимых для индивида и удовлетворяемых им посредством трудовой деятельности. А сила мотивации — это суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности. Уровень силы мотивации может быть принят для классификации последней на мотивы достижения и мотивы сохранения (избежания). Мотивация достижения — источник повышения активности, мотивация сохранения поддерживает активность на том уровне, который позволяет избегать санкций, связанных с ограничением или сокращением получаемых благ.

Основная масса работников в настоящее время относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате (второй тип мотивации). Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (сохранения их).

В следующем параграфе рассмотрим способы формирования устойчивой заинтересованности работников в высокой результативности деятельности организации.

**1.3. Формирование устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности деятельности**

Важнейшим условием достижения значительного кадрового потенциала является заинтересованность всех категорий работников в высоком качестве труда. В связи с этим возникает необходимость в решении двух основных проблем: а) что понимать под высоким качеством труда? б) какими средствами можно вызвать заинтересованность работника в высоком качестве труда?

Качество труда следует рассматривать с точки зрения степени удовлетворения предприятия динамичных требований рынка, а также с точки зрения усилий, предпринимаемых предприятием для удовлетворения этих требований.

Степень удовлетворения требований рынка может быть оценена с помощью показателей, характеризующих динамику объемов производства конкурентоспособной продукции.[[9]](#footnote-9)

Однако для формирования заинтересованности в результатах труда необходимо оценивать качество (эффективность) труда отдельного работника. Это может быть сделано с помощью показателя:

Эо.р. = До.р./Ио.р.

где: До.р. - доход, полученный в результате деятельности отдельного работника (экономия рабочего времени, сырья, материалов, полуфабрикатов, энергии, пространственных и информационных ресурсов);

Ио.р. — величина заработной платы (с учетом отчислений на социальное и медицинское страхование) работника за тот же период, в который достигнута величина дохода ДОР*..*

При этом следует учитывать соотношение между доходами и оплатой труда, чтобы превышение дохода над затратами было достаточным для решения задач технического и социального развития предприятия. В противном случае доход будет «проедаться». Следовательно, высокое качество труда каждого работника должно обеспечивать необходимое превышение вклада его в доход предприятия над затратами на оплату труда. Приведенные показатели эффективности (качества) трудовой деятельности должны быть увязаны с системой стимулирования, чтобы обеспечить устойчивый интерес каждого работника в эффективности функционирования предприятия.

*Средства стимулирования высокого качества труда.*

Стимулирование — это система формирования у работников побудительных мотивов к активной и эффективной трудовой деятельности.

Введем понятие «мотивационного поля» — экономической среды, в которой протекают производственные процессы, формирующей побудительные мотивы к достижению участниками этих процессов того или иного уровня активности, что, в свою очередь, вызывает соответствующий уровень эффективности производства и использования товаров и услуг.[[10]](#footnote-10)

Как и всякое поле, «мотивационное поле» обладает определенной «напряженностью», то есть создаваемой этим полем силой воздействия на участников производства. Разделим условно это поле на две составляющие: внешнюю по отношению к фирме, и внутрифирменную.

Внешняя составляющая оказывает преимущественное воздействие на эффективность рыночных трансакций. Исходим при этом из того, что заключаемые между партнерами соглашения, договоры, контракты должны быть выгодны всем сторонам, то есть в их выполнении эти стороны заинтересованы.«Напряженность» внешней составляющей «мотивационного поля» зависит от законодательного регулирования экономических процессов (налоговой системы, кредитно-денежной политики, таможенных нормативных актов и т.п.), делающего выгодными (или невыгодными) те или иные трансакции, создающего ту или иную степень заинтересованности в их осуществлении.

Внутренняя составляющая «мотивационного поля», безусловно зависящая от внешних факторов, преимущественно формируется руководством фирмы, которое применяет по отношению к своим работникам как экономические, так и административные побудительные меры воздействия. Если на внешнюю составляющую поляфирма повлиять практически не может, то внутренняя составляющая формируется руководством фирмы с учетом действующего законодательства, регламентирующего взаимоотношения работников и работодателей. Главным направлением этой деятельности является разработка системы стимулирования работников фирмы — от ее высших руководителей до конкретных исполнителей отдельных поручений.

Система стимулирования должна быть увязана со стратегическими целями. Это означает, прежде всего, ориентацию системы стимулов на приоритет долговременныхцелей таких, как усиление стратегического потенциала фирмы за счет формирования дополнительных инвестиционных ресурсов, поиск новых перспективных стратегических зон хозяйствования, усиление внешней и внутренней гибкости производственного аппарата фирмы, развитие стратегических маркетинговых исследований, реализацию программ повышения квалификации и переподготовки кадров и т.п.

Помимо стимулов материального (денежного) характера, в системе стимулирования роста «стратегической полезности» предусматриваются стимулы «престижного» характера (продвижение по службе, предоставление большей самостоятельности, делегирование властных полномочий и т. п.).

Привязка систем стимулирования к местным условиям должна осуществляться с учетом различий интересов, возникающих на разных этапах производственного процесса создания у работников. Причиной этих различий является разный характер деятельности и, следовательно, разные ценностные ориентации осуществляющих эту деятельность работников.

Так, представления о ценностях у исследователей рынка и у работников, изготовляющих полуфабрикаты для готовой продукции фирмы, различны. Если для первых обеспечение собственного успеха зависит от умения найти правильный подход к потенциальному клиенту фирмы, то второй обеспечивает себе прочное положение на фирме высоким качеством выполнения той или иной технологической операции. Следовательно, и стимулирующие воздействия, направленные на возбуждение заинтересованности этих категорий работников в высоких производственных результатах, так же как и моменты применения воздействий, должны быть разными. Момент применения стимулирующего воздействия наступает по достижении соответствующего конечного результата деятельности. Однако о возможности и условиях применения такого воздействия, как трудовой коллектив, так и каждый конкретный работник должен быть оповещен заблаговременно на основе заключения трудового соглашения.

Весьма сложной является проблема выбора момента стимулирования при большой длительности периода, в течение которого может быть получен конечный результат производственной деятельности. Ясно одно, чтосистема стимулирования по этапам работ себя не оправдывает: исполнители могут получить премии за промежуточные результаты, так и не добившись на завершающем этапе достижения главных целей создания конечного продукта.

С другой стороны, за длительный период от момента выявления потребностей до создания и освоения средств удовлетворения этих потребностей основные исполнители могут по разным причинам выйти из состава трудового коллектива, выполнявшего соответствующий элемент конечного продукта, и потому не иметь возможности ощутить на себе то или иное стимулирующее воздействие. Особенно это относится к «разовым стимулам»: премиям, моральным поощрениям, некоторым видам социальных льгот.

Одним из возможных путей решения этой проблемы, является разделение стимулирующих воздействий на категории по величине периода воздействия на коллективы и отдельных работников. Нужно выделить стимулы длительного действия, рассчитанные не только на период трудовой активности человека, но и на «всю оставшуюся жизнь».

Например, такие стимулы, как прибавка к пенсии, право наследования дивидендов на акции ближайшими родственниками — членами семьи работника, премии за предшествующую деятельность, зависящие (по шкале) от трудового вклада работника и т.п.— должны быть отнесены к указанной категории, поскольку они возбуждают устойчивый интерес к качественной и эффективной работе в течение длительного периода. К этой же категорий должны быть отнесены многие стимулы социального характера: предоставление возможностей получения льготных кредитов для приобретения жилья, материальная помощь (безвозмездная) на строительство индивидуальных домов, обустройство дачных и садовых участков и т. п.

Стимулы длительного действия применяются на основе коллективных договоров, трудовых соглашений, в которых оговариваются (при непременном предварительном оповещении сторон) условия применения этих стимулов.

Вторая категория - стимулы кратковременного действия: разовые премии, предоставление бесплатной туристской путевки, аккордные выплаты за выполнение конкретной работы и др. Эти стимулы должны применяться на основе контрактных отношений между администрацией и первичными трудовыми коллективами или отдельными работниками. Момент стимулирования наступает после выполнения условий контракта, в котором четко оговариваются виды конечного результата, который должен быть получен, виды стимулирующих воздействий, наступающих при достижении оговоренного конечного результата, ответственность сторон в случае нарушения условий контракта.

Все эти элементы контрактных отношений должны соблюдаться предельно точно, не должно допускаться неоднозначное толкование каких-либо требований, условий, характера предусматриваемых стимулирующих воздействий. В противном случае возможны конфликты, связанные с нарушением социальной справедливости. С этим связан и вопрос о гласности стимулирования. С одной стороны, гласность оказывает воспитательное воздействие, способствует соблюдению социальной справедливости. С другой стороны, всегда найдутся люди, считающие себя «обделенными» социальными благами (не относясь при этом критично к собственным трудовым усилиям), у которых гласность может вызвать чувство зависти к более «удачливым» коллегам. Поэтому руководитель должен в каждом отдельном случае совместно с профсоюзной организацией найти рациональное решение.[[11]](#footnote-11)

Система стимулирования должна быть конкретизирована на уровне средств стимулирования. Эти средства должны быть направлены на возбуждение интереса.

Система стимулирования должна широко использовать трудовые отношения между администрацией и исполнителями работ, закрепленные в Трудовом Кодексе РФ.[[12]](#footnote-12)

В трудовом договоре должны четко оговариваться:

— характер конечных результатов деятельности;

* условиями виды стимулирующих воздействий;
* характер экономической и юридической ответственности сторон за соблюдение условий контракта;

— срок действия и основания прекращения контракта;

— социально-бытовые и другие условия, необходимые для выполнения принятых сторонами обязательств с учетом специфики производства.

Также необходимо обращать существенное внимание на формирование не только материальных стимулов, но и стимулов социального характера.

Кроме издержек (затрат) на рабочую силу при оценке экономической эффективности стимулирования персонала используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия (как, впрочем, и отдельного работника), как следствие принятых управленческих решений, служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Так, эффект может найти свое выражение в виде:

- увеличения объема выручки вследствие роста производительности труда, повышения качества товаров (здесь мы имеем дело с прямыми количественными составляющими эффекта);

- удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов втрудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);

- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала). Следует также иметь в виду, что результат может быть промежуточным — изменение количественной характеристики фактора и конечным — следствие влияния этого фактора уже на результаты производственной деятельности. Так, в качестве промежуточного результата можно рассматривать повышение квалификации рабочих, конечный же результат — увеличение выручки от реализации продукции.

Общий конечный эффект можно рассчитать, во-первых, как некую обобщенную величину всех результатов (например, прирост выручки и т.п.), во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий (направлений кадровой работы). Каждый из этих методов имеет свои положительные и отрицательные моменты.[[13]](#footnote-13)

Если в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия использовать такие синтетические показатели, как объем выручки, ее прирост, изменение уровня производительности труда и т.п., то на их величину оказывает влияние не только личный фактор производства, мобилизованный через стимулирование персонала, но и технико-технологические и организационные факторы. На результат текущего года большее влияние могли оказать затраты прошлых лет, нежели затраты текущего периода. Поэтому, хотя сам по себе обобщающий показатель позволяет получить однозначный ответ на вопрос о наличии или отсутствии эффекта, вывод относительно эффективности именно и стимулирования персонала остается открытым. Слишком укрупненные расчеты, связанные с оценкой эффективности затрат на рабочую силу, страдают существенными погрешностями, причем именно с оценкой результата.

Суммирование общего результата из частных показателей более предпочтительно, так как позволяет выявить, какие из направлений работ дали положительный результат, а какие — отрицательный. Конечно, общая сумма не будет идентичной той, которая была получена с помощью первого метода, из-за различий в методологии подсчетов, из-за взаимного погашения положительных и отрицательных результатов, повторного счета (ибо факторы действуют не самостоятельно, а во взаимосвязи). Кроме того, количество составляющих общего эффекта может быть различным, смотря по тому, какие из направлений работ и мероприятий были приняты в расчет.[[14]](#footnote-14)

Трудности расчета общего эффекта связаны и с тем, что эффект от различных видов затрат проявляется в разных формах и их порой трудно привести к общему знаменателю.

Кроме того, одни мероприятия распространяются на весь коллектив, другие—лишь на группу работников. Когда проводится анализ эффективности конкретного мероприятия, то прежде всего исходят из эффекта, полученного для группы работников. Сам эффект и сделанные с его учетом выводы являются достаточно конкретными. Когда же рассчитывается общий показатель по всей совокупности работников, то групповые эффекты, обусловленные одними мероприятиями, суммируются с эффектами по другим мероприятиям. В последующем расчеты ведутся с использованием средних показателей. И выводы носят общий характер, позволяя получить "вектор" направленности работ по стимулированию персонала.

Рассмотрим особенности стимулирования труда работников на примере ОАО «НЗХК».

**ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОАО «НЗХК»**

**2.1.** **Общая характеристика деятельности предприятия и структура кадровой службы**

Новосибирский завод химконцентратов основан в 1948 году. За эти годы пройден путь от переработки концентратов и производства урана до изготовления тепловыделяющих сборок для энергетических, исследовательских и промышленных реакторов. Накоплен опыт обращения с ядерными материалами, разработаны уникальные технологии, сложились традиции работать с максимальным удовлетворением требований заказчиков к продукции с обеспечением гарантий её качества.

Открытое акционерное общество «Новосибирский завод химконцентратов» - одно из крупнейших предприятий России, выпускающее ядерное топливо для АЭС и исследовательских реакторов, литий и его соединения. НЗХК сегодня – это предприятие с развитой инфраструктурой, выпускающее продукцию мирового уровня, разрабатывающее технологии завтрашнего дня.

В 1971 году предприятие награждено высшим орденом страны – орденом Ленина. За высокое качество продукция НЗХК отмечен Государственными премиями 1978, 1982 и 1986 годов. С выходом на международный рынок продукция с товарным знаком «НЗХК» отмечена рядом престижных призов и наград. Комитет клуба торговых лидеров «TRADE LEADERS CLUB» - объединение предпринимателей и работодателей 120 стран мира – назвал НЗХК одной из лучших фирм в данной сфере деятельности и в период 1992-1993 годов, присудил предприятию Международный приз за качество продукции, Международный приз за лучшую торговую марку. В апреле 1993 года Международный отборочный комитет национального института маркетинга «JNAME» (Мехико) на основе конкурсных критериев оценки наградил Новосибирский завод химконцентратов престижным призом за качество – Международной алмазной звездой.

ОАО «НЗХК» на долгосрочной основе сотрудничает с 24 зарубежными фирмами и гарантирует своим партнерам высокое качество продукции и надежность в выполнении договорных обязательств.

Его потребителями являются крупные АЭС России, Украины, Болгарии, Китая, Ирана.

Литий завода химконцентратов знают во всем мире. Продукция регулярно поставляется в Германию, Францию, Испанию, Канаду, Японию, Австралию и другие страны.

В ОАО «НЗХК» действует традиционная линейно-функциональная структура управления персоналом, т.е. предприятие разделено на функциональные сферы, за каждой из которых закреплен соответствующий персонал: руководители, специалисты. Линейно-функциональная организационная структура — структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные обязательные для исполнения и функциональные – рекомендательные для исполнения.

Схема многоуровневая, четко функционально разграниченная в которой постоянно происходят изменения с целью её совершенствования и приведения её в соответствие с новыми требованиями времени.

Схема организационной структуры кадровой службы ОАО «НЗХК» представлена в приложении 2. Управлением персонала на предприятии занимаются несколько отделов, функции которых перечислены ниже.

Деятельностью отдела кадров руководит заместитель генерального директора по кадрам и безопасности. Одним из главных подразделений предприятия занимающихся управлением персоналом является отдел кадров. (приложение 3).

Отдел кадров ОАО «НЗХК» (далее ОК) является структурным подразделением, созданным для:

- своевременного и качественного обеспечения кадрами предприятия, для правильной их расстановки;

- для учета, накопления, хранения, переработки и выдачи информации о квалификационно-должностном движении, расстановке и использовании кадров;

- для ведения учета по использованию рабочего времени и контроля за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях;

- для организации производственного обучения и повышения квалификации работников ОАО «НЗХК».

Структура ОК представлена группами и бюро. В настоящий момент ОК состоит из следующих структурных единиц:

* группа комплектования кадров;
* группа учета и оформления;
* группа воинского учета;
* централизованное табельное бюро;
* бюро подготовки кадров;
* группа по работе со страховыми фондами

*Группа комплектования кадров*занимаетсяобеспечением комплектования подразделений ОАО «НЗХК» необходимым количеством рабочих и служащих требуемой квалификации и специальности на основании поступающих от структурных подразделений надлежаще оформленных заявок; ведет установленный учет работников ОАО «НЗХК» с применением современных форм автоматизированного учета; так же занимается подготовкой данных для составления статистических отчетов по кадрам.

*Группа учета и оформления* занимается ведением документального оформления приема, перемещения и увольнения работников ОАО «НЗХК»; подготовкой материалов для назначения пенсий; обеспечением текущего хранения документации.

*Группа воинского учета*обеспечивает надлежащий учет всех военнообязанных, работающих в ОАО «НЗХК»; обеспечивает текущее хранение документации группы воинского учета.

*Централизованное табельное бюро*ведет контроль, за рациональным использованием рабочего времени работниками ОАО «НЗХК»; ведёт табельный учёт; проводит анализ данных автоматизированной системы табельного учёта.

*Бюро подготовки кадров*занимается разработкой годовых и перспективных планов подготовки и повышения квалификации кадров ОАО «НЗХК» на основании анализа общей потребности ОАО «НЗХК» в кадрах определённого уровня и профиля подготовки, заявок структурных подразделений; разработкой текущих и перспективных планов по организации производственной практики студентов высших и средних профессиональных учебных заведений и учащихся системы начального обучения согласно заключённых ОАО «НЗХК» договоров; занимается организацией работы по направлению работников на учебу в высшие учебные заведения, колледжи, на курсы повышения квалификации; разрабатывает положения об аттестации служащих, учебных планов, программ и другой учебно-методической документации; участвует в приобретении учебной и технической литературы, технических средств обучения, методических и учебных пособий; обеспечивает надлежащим состоянием учебно-технических кабинетов, учебных мастерских и классов, закрепленных за бюро, обеспечивает оснащение кабинетов необходимым учебным оборудованием, инвентарем, наглядными пособиями.

*Группа по работе со страховыми фондами* разрабатывает пенсионные программы ОАО «НЗХК»; участвует в разработке комплексных социальных программ ОАО «НЗХК», мероприятий по охране здоровья и социальной защите своих работников, положений о социальной политике ОАО «НЗХК» для включения в коллективный договор ОАО «НЗХК»; занимается ведением автоматизированного персонифицированного учета работников ОАО «НЗХК» в целях осуществления государственного пенсионного обеспечения.

Деятельностью отдела охраны труда и техники безопасности и отдела мобилизационной работы, ГО и ЧС руководит заместитель главного инженера по надзору за ПБЭ и ЧС.

*Отдел охраны труда и техники безопасности* осуществляют контроль за выполнением мероприятий по охране труда и технике безопасности; внедрение современных требований научной организации труда по охране труда, совершенствование профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных и производственно-обусловленных заболеваний и улучшению условий труда, повышение культуры производства; организацией медицинского обслуживания персонала; организацией инструктажей по технике безопасности; учетом и расследованием несчастных случаев на производстве; организацией материального обеспечения охраны труда; взаимодействием с инспекцией труда.

*Отдел мобилизационной работы, ГО и ЧС* осуществляет разработку в ОАО "НЗХК" планов мероприятий, направленных на максимально возможное уменьшение риска возникновения ЧС; разработку и осуществление мер, направленных на защиту работников ОАО "НЗХК" от опасностей, возникающих при ведении военных действий или вследствие этих действий; организационно-методическое руководство работой по созданию, поддержанию в готовности сил и средств ГО и ЧС.

Деятельностью отдела организации труда и заработной платы, руководит заместитель генерального директора по экономическому планированию.

*Отдел организации труда и заработной платы* осуществляет разработку организационной структуры предприятия, проектов тарифных соглашений, систем оплаты труда, тарифных ставок, окладов, положений о премировании, и об иных поощрительных выплатах; разработку проектов систем мотивации труда; определение эффективности системы оплаты труда и ее постоянное совершенствование; выполнение нормативно - исследовательских работ и разработку прогрессивных технически обоснованных норм и нормативов по труду.

Деятельностью социального отдела, руководит заместитель генерального директора по общим и социальным вопросам, так же под его руководством находится медсанчасть, комбинат питания, спортивно-культурный центр.

*Социальный отдел* занимается: оформлением детей работников в дошкольные учреждения; оформлением льгот в связи с материнством; оформлением прав на жилье; сбором документов по компенсациям на детей; организацией работы по обогащению содержания работы; подготовкой поздравлений, учет юбилейных дат и памятных событий.

Численность работников функциональных подразделений кадровой службы насчитывала на 01.12.2005 - 111 человек, работников производственных подразделений, находящихся в функциональном подчинении (экономисты по труду, инженеры по ОТ и ТБ) – 170 человек, что составляет около 2,8% от общей численности персонала ОАО «НЗХК».

Из них 32 человека осуществляли функцию найма, отбора, приема, учета, переподготовки и повышения квалификации, формирования кадрового резерва, кадрового делопроизводства;

40 человек осуществляли функции нормирования, тарификации, организация оплаты труда, разработку систем мотивации труда, разработку организационной структуры управления ОАО «НЗХК» и штатных расписаний, разработку нормативных документов, обеспечивающих систему управления персоналом;

18 человек осуществляли функцию охраны труда.

При организационной структуре, действующей в ОАО «НЗХК», для осуществления эффективной деятельности системы управления в соответствии с основными ее принципами (экономичности, оперативности, оптимальности) необходимо наличие схемы оперативного взаимодействия подразделений. Подобного регламентирующего документа в организации нет.

Нет методического, информационного, координирующего центра в целом по функциям управления персоналом.

Отсутствие перспективных целей производства не дает возможности определить оптимальное соотношение функций управления персоналом.

Все это не позволяет существующей системе функционировать более эффективно, то есть, работать с учетом всех факторов, воздействующих на ее составляющие; своевременно и оперативно принимать решения по анализу и совершенствованию управления персоналом; взаимодействовать в рамках достижения общих целей.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «НЗХК» рассчитаны по данным бухгалтерского баланса за 2004-2005 годы (приложение 1) и представлены в таблице 2.

*Таблица 2*

**Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «НЗХК» за 2004-2005 г.г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г | Абсолютные изменения | Темп роста, % |
| Выручка от реализации товаров и услуг, тыс.руб. | 3930596 | 4761557 | 830961 | 121,1 |
| Выручка от реализации товаров и услуг в сопоставимых ценах, тыс.руб. | 3930596 | 3967964 | 37368 | 100,9 |
| Себестоимость проданных товаров, работ и услуг, тыс.руб | 1655807 | 2023567 | 367760 | 122,2 |
| Коммерческие и управленческие расходы, тыс.руб. | 988812 | 1149352 | 160540 | 116,2 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб | 1285977 | 1588668 | 302691 | 123,5 |
| Чистая прибыль, тыс.руб | 479080 | 586674 | 107594 | 122,5 |
| Общая стоимость имущества предприятия, тыс.руб. | 8180975 | 8568112 | 387137 | 104,7 |
| Стоимость основных фондов предприятия, тыс.руб. | 3739837 | 4088672 | 348835 | 109,3 |
| Собственный капитал, тыс.руб. | 6858590 | 7445264 | 586674 | 108,6 |
| Заемный капитал, тыс.руб. | 1322385 | 1122848 | -199537 | 84,9 |
| Численность работающих, чел | 10468 | 9964 | -504 | 95,2 |
| в том числе6 рабочих, чел | 6825 | 6320 | -505 | 92,6 |
| Фонд заработной платы, тыс.руб. | 793080 | 814725 | 21645 | 102,7 |
| в том числе ФЗП рабочих, тыс.руб | 474000 | 499557 | 25557 | 105,4 |
| Выработка на одного работающего, тыс.руб/чел | 375,5 | 477,9 | 102,4 | 127,3 |
| То же, в сопоставимых ценах, тыс.руб/чел | 375,5 | 398,2 | 22,7 | 106,0 |
| Выработка на одного рабочего, тыс.руб | 575,9 | 753,4 | 177,5 | 130,8 |
| То же в сопоставимых ценах, тыс.руб | 575,9 | 627,8 | 51,9 | 109,0 |
| Средняя заработная плата одного работающего, тыс.руб. | 75,76 | 81,77 | 6,01 | 107,9 |
| Средняя заработная плата одного рабочего, тыс.руб. | 69,45 | 79,04 | 9,59 | 113,8 |
| Фондоотдача, тыс.руб. | 1,05 | 1,16 | 0,11 | 110,5 |
| Доля собственного капитала в общих источниках формирования имущества предприятия, % | 83,8 | 86,9 | 3,06 | 103,6 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,84 | 3,01 | 0,17 | 106,1 |
| Рентабельность имущества предприятия, % | 5,9 | 6,8 | 1,0 | 116,9 |
| Рентабельность продаж, % | 32,7 | 33,4 | 0,6 | 102,0 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 7,0 | 7,9 | 0,9 | 112,8 |

Как видно по данным таблицы 2 за рассматриваемый период улучшились все показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

1. Выручка от реализации товаров и услуг увеличилась на 21,1%, прибыль от продаж – на 23,5%. Однако в сопоставимых ценах выручка от реализации продукции увеличилась только на 0,9%

2. Увеличилась стоимость имущества предприятия на 4,7%, в том числе основных фондов – на 9,3%, повысилась также эффективность их использования, что характеризуется увеличением показателя фондоотдачи с 1,05 до 1,16.

3. Как положительный фактор следует отметить увеличение собственного капитала предприятия на 8,6%, при одновременном уменьшении заемного капитала на 15,1%, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости предприятия.

4. Численность работающих за рассматриваемый период уменьшилась на 4,8%., в том числе рабочих – на 7,4% при одновременном росте средней заработной платы на 7,9%, в том числе рабочих – на 13,8%. Производительность труда в сопоставимых ценах увеличилась на 6,0%, в том числе рабочих – на 9,0%, что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии, так как рост средней заработной платы опережает темпы роста средней заработной платы.

5. Предприятие является платежеспособным, о чем свидетельствует повышение коэффициента текущей ликвидности.

6. Увеличилась рентабельность продаж с 32,7 до 33,4%, рентабельность имущества предприятия с 5,9 до 6,8%, рентабельность собственного капитала – с 7,0 до 7,9%.

В целом можно сделать вывод об удовлетворительном финансовом состоянии предприятия.

## 2.2. Анализ состава и структуры персонала предприятия

На 01.09.2005 года списочная численность работников ОАО «НЗХК» 9990 человек, в том числе 160 – студенты и учащиеся, принятые на период прохождения производственной практики. Изменение численности работников по категориям представлены в приложении 4 и на рис. 1.



Рис. 1. Численность работников ОАО «НЗХК» по категориям за 2001-2005 г.г.

Общая численность персонала НЗХК за последние годы была подвержена резким колебаниям в результате происходящих структурных изменений. Так, на этапе акционирования в течение 1992 года, в связи с присоединением целого ряда структурных подразделений - НИКТБ, МСЧ, торгового отдела (в последствии Управления торговли), численность персонала возросла более чем на 20%, в основном за счет роста численности работников непромышленной группы подразделений (+ 60%). С 1996 года, начинается первый этап реструктуризации предприятия, точнее, его непроизводственной сферы. Это передача управления и обслуживания социальных объектов городу, выделение объектов собственности ОАО и создание на их базе дочерних организаций. В результате численность работников непромышленной группы сократилась в 3,5 раза.

Численность работников промышленно-производственных подразделений так же изменялась, но не всегда эти изменения определялись масштабом и трудоемкостью производственных процессов. После резкого снижения объемов выпускаемой товарной продукции в начале 90-х годов почти в 3 раза, численность работников была сокращена незначительно (на 9 процентов). Перед предприятием в тот момент стояла задача сохранить кадровый состав работников. Сегодня численность работников уже на 12,6% превышает численность до кризисного периода (1991 г), а объемы товарного производства, в сопоставимых ценах, еще не достигли предкризисных величин.

Интенсивность движения рабочей силы, определяемая с помощью коэффициентов оборота по приему, выбытию и общему обороту (приложение 15), характеризует процесс движения персонала. Значения коэффициентов объективно отражают происходящие процессы структурных изменений, кроме того, они учитывают и движения временных работников, принятых для прохождения производственной практики в структурных подразделениях ОАО и поэтому не дают объективной оценки движения персонала. Только в 2004 году 36% от принятых на предприятие, принято на период прохождения производственной практики, они же составляют и половину уволенных (51%). В данном анализе рассмотрен только процесс внешней миграции, и не учтены внутренние переводы и перемещения работников. Коэффициент текучести кадров в ОАО, который более объективно отражает интенсивность оборота кадров по выбытию, за последние четыре года свидетельствует о стабильности производственного коллектива. Анализ причин увольнения постоянных работников за последние три года показывает, что из общего количества уволенных по собственному желанию третья часть, это работники, имеющие стаж работы на предприятии пять и менее лет:

2002 год – 37%; 2003 год – 19%; 2004 год – 36%.

Из них в возрасте до 40 лет:

2002 год – 70%: 2003 год – 60%; 2004 год – 66%.

Это еще раз подтверждает, что молодые работники с небольшим стажем работы являются наиболее мобильной группой.

Одной из основных причин увольнения работников по собственному желанию - неудовлетворенность заработной платой – 48,5% уволившихся (приложение 16). В основном это рабочие, их доля в общей численности этой категории уволенных составляет 81-84%, треть из них имели 5-7 квалификационный разряд.

Уровень уволенных работников по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины незначителен и по сравнению с 2001 годом снизился с 7,6 до 3,1%.

Настораживает высокий уровень в числе уволенных работников по причине смерти и в связи с оформлением инвалидности (приложение 5) работников в возрасте до 45 лет. За 2004 год число уволенных по причине смерти составило 201 случаев, из них 39%, работники в возрасте до 45 лет.

***Структура персонала.***

Состав списочной численности 9990, в том числе мужчин –6430 или 64,4%; женщин – 3560 или 35,6%.

За период с 2001 по 2005 г.г. для персонала основной деятельности (промышленно-производственного персонала или ППП) в общей численности работников ОАО возросла с 87,6 до 88,8%. Изменение произошло за счет структурных преобразований, в результате которых изменяется соотношение между работниками, занятыми в основной и не основной деятельности ОАО.

Изменяется и структура кадрового состава подразделений промышленной группы (приложение 4). Отмечена тенденция к сокращению доли рабочих с 73,7 до 71,5 и возрастанию специалистов, это обусловлено изменением технологий управления, продолжающейся автоматизацией производственных процессов и развитием процессов управления на базе единой интегрированной информационной системы. Как положительный фактор следует отметить увеличение доли высококвалифицированных рабочих в общей численности ППП с 27,9 до 30,6%.

Возрастная структура персонала ОАО «НЗХК» характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности (приложение 6 и 7). Основная часть работников ОАО это лица в возрасте от 35 до 54 лет составляет 70,4% от общей численности работников. Наиболее многочисленную возрастную группу составляют работники в возрасте от 40 до 49 лет. Она составляет 43,8% от численности работников.

Средний возраст работников ОАО «НЗХК» на 12.10.2005 г. - 41,4 лет (без учета практикантов). Данные о среднем возрасте по группам персонала и категориям представлены в таблице 3.

*Таблица 3*

**Возрастная структура персонала ОАО «НЗКХ»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Средний возраст работников | В том числе | | | |
| рабочих | руководителей | специалистов | служащих |
| ОАО «НЗХК» | 41,4 | 40,93 | 45,35 | 41,46 | 40,49 |
| Промышленно производственный персонал | 41,6 | 40,8 | 47,2 | 41,7 | 43,6 |
| Персонал непромышленной группы | 40,0 | 39,4 | 42,4 | 40,4 | 39,5 |

За период с 1998 по 2005 годы в связи с невысоким уровнем текучести кадров и стабильностью кадрового состава, закономерна тенденция к постепенному смещению максимальных значений возрастных групп в сторону увеличения.

Подобная картина, последовательного увеличения численности работников в более старших возрастных группах, прослеживается и при рассмотрении возрастного состава по категориям работающих (приложения 6-7). Сокращается удельная численность работников до 40 лет по категориям «руководители», «специалисты», то есть увеличивается средний возраст работников данных категорий (руководители с 46,6 до 47,2 лет, специалисты – с 41,3 до 41,7).

Структура персонала по стажу работы на предприятии в рамках возрастных групп (приложение 8-9) показывает, что 57-60% работников в возрасте старше 35 лет имеют стаж работы на ОАО «НЗХК» более 10 лет. Анализ работников по стажу работы на предприятии в наиболее многочисленной возрастной группе 40-44 года показал, что самыми стабильными категориями являются руководители (73%) и специалисты (70%) (рис. 1).



Рис. 2. Распределение работников по стажу работы на 12.10.2005 г.(возрастная группа 40-44 года)

Учитывая динамику возрастного состава работников промышленной группы ОАО последних лет, стабильность старших и средних возрастных групп, отсутствие перспектив по расширению производства и потребности в дополнительных трудовых ресурсах, а также учитывая состояние внешнего рынка труда, можно сделать прогноз по изменению возрастного состава работников ОАО НЗХК на ближайшие пять лет.

В ближайшие пять лет ежегодно на 9-10% снижается количество работников в возрастной группе 40-44 года и повышается в группе 50-54, при этом возрастная группа 45-49 переходит в статус лидирующих, по сравнению с текущим периодом. На основании проведенного анализа, можно предположить, что уже через 7-9 лет на предприятие возникнет проблема массовой замены кадров. Особенно это проблема затронет категории специалистов и руководителей и здесь возникнет она гораздо раньше, чем по другим категориям, учитывая значительную долю в составе данных категорий работников старше 45 лет.

Персонал предприятия отличает очень высокий образовательный уровень работников (приложения 10-13). Сегодня на предприятии четверть от работающих (24,1%, в т.ч. ППП –25,4%) имеют высшее образование, почти столько же среднее специальное (28,1%, в т.ч. ППП – 26,2%), среднее и профессионально техническое 57,0% , в т.ч. ППП – 47,5%.

В подразделениях промышленной группы высшее и среднее специальное образование имеют рабочие – 32,5% , от общей численности рабочих, руководители - 98,7 % специалисты - 99,8%

Рассматривая уровень образования и возрастной состав работников, отмечаем, что большая часть обладателей высшего образования, а именно 67,8%, имеют возраст старше 40 лет, среднего специального – 49,8%, профессионально технического – 66,7 и среднего - 73,9%. Структурный состав по видам полученного образования различается по данным возрастным группам незначительно, но, тем не менее, снижается уровень работников с высшим образованием и возрастает со средним и профессионально техническим.

Далее проведем анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

**2.3. Анализ эффективности оплаты труда как фактор материального стимулирования работников предприятия**

Анализ эффективности оплаты труда ОАО «НЗХК» проведем по следующим направлениям:

* анализ средств, направляемых на оплату труда;
* анализ взаимосвязи между оплатой труда и производительностью труда.

Основными задачами анализа фонда заработной платы являются:

* оценка суммы и размера расходов на оплату труда в процентах к выручке;
* выявление изменений показателей и причин, обусловивших эти изменения;
* изучение динамики фонда заработной платы;
* определение влияния факторов на изменение величины расходов на оплату труда;
* изучение состава и направлений расходования фонда заработной платы;
* оценка расходов на оплату труда по их доле в себестоимости продукции;
* определение средней заработной платы по основным категориям работников и изучение ее изменений;
* оценка эффективности использования фонда заработной платы;
* выявление резервов и определение конкретных мер по их использованию. Фонд заработной платы ОАО «НЗХК» включает сумму оплаты труда в денежной форме за отработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, премии, единовременные поощрительные выплаты, материальную помощь и прочие выплаты, носящие регулярный характер. Уровень расходов на оплату труда находится делением фонда заработной платы на выручку:



где УФЗП – уровень расходов на оплату труда;

ФЗП – фонд заработной платы;

В – выручка от реализации товаров и услуг.

Абсолютную сумму экономии или перерасхода фонда заработной платы по сравнению с предшествующим периодом определим по формуле:



где: - абсолютная сумма экономии или перерасхода фонда заработной платы;



ФЗП1 – фонд заработной платы рассматриваемого периода;

ФЗП0 – фонд заработной платы предшествующего периода.

Относительную сумму экономии или перерасхода фонда заработной платы по сравнению с предшествующим периодом рассчитаем по формуле:



где:- относительная сумма экономии или перерасхода фонда заработной платы;



- уровень расходов на оплату труда соответственно в рассматриваемом и предшествующем периодах;



В1 – фактический объем выручки.

Размер изменения (роста или снижения) уровня расходов на оплату труда (Р) определим как разницу между фактическим уровнем и базисным (предшествующим) уровнем:



Темп изменения (роста или снижения) уровня расходов на оплату труда определим делением размера изменения уровня расходов на оплату труда науровень расходов на оплату труда предшествующего периода:



Результаты расчетов для ОАО «НЗХК» представлены в табл. 4.

*Таблица 4*

**Показатели по труду и его оплате ОАО «НЗХК» за 2003-2004 годы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 г. | 2004 г. | Абсолютные изменения | Темпы  прироста, % |
|
| **Всего по предприятию**  1. Фонд заработной платы, тыс.руб | 793080 | 814725 | 21645 | 2,7 |
| 2. Фонд заработной платы в % к выручке | 20,2 | 17,1 | -3,1 | -15,3 |
| 3. Среднесписочная численность работников, чел | 10468 | 9964 | -504 | -4,8 |
| 4. Средняя выработка на одного работника, тыс.руб | 375,5 | 477,9 | 102,4 | 27,3 |
| 5. Среднегодовая заработная плата одного работника, руб | 75,76 | 81,77 | 6,01 | 7,9 |
| **В том числе рабочих**  6. Фонд заработной платы, тыс.руб. | 474000 | 499557 | 25557 | 5,4 |
| 7. Фонд заработной платы в % к выручке | 12,1 | 10,5 | -1,6 | -13,3 |
| 8. Среднесписочная численность рабочих, чел | 6825 | 6320 | -505 | -7,4 |
| 9. Средняя выработка на одного рабочего, тыс.руб | 575,9 | 753,4 | 177,5 | 30,8 |
| 10. Среднегодовая заработная плата одного рабочего, руб | 69,45 | 79,04 | 9,59 | 13,8 |
| 11. Удельный вес рабочих в общей численности работающих, % | 65,2 | 63,4 | -1,8 | -2,8 |
| 12. Удельный вес ФЗП рабочих в общем фонде заработной платы, % | 59,8 | 61,3 | 1,5 | 2,5 |
| 13. Выручка, тыс.руб. | 3930596 | 4761557 | 830961 | 21,1 |

По данным таблицы 4 можно сделать следующие выводы:

В ОАО «НЗХК» фонд заработной платы за рассматриваемый период увеличился на 21645 тыс.руб. или на 2,7%. Уровень расходов на оплату труда в целом снизился с 20,2% до 17,1%, т.е. на 3,1%.

Темп изменения уровня оплаты труда составил:



Таким образом, за рассматриваемый период уровень оплаты труда на предприятии снизился на 15,3%.

Относительная сумма экономии фонда заработной платы составила:



В целом за рассматриваемый период экономия по фонду заработной платы составляет 147608 тыс.руб.

Факторы, повлиявшие на изменение фонда заработной платы в ОАО «НЗХК», объединены в две группы:

1. Численность работников и средняя заработная плата на одного работника.

2. Выручка, средняя заработная плата на одного работника и средняя выработка на одного работника.

Влияние изменения численности работников и средней заработной платы на одного работника определим способом абсолютных разниц.

Влияние изменения численности работников определим умножением разницы в численности работников на среднюю заработную плату на одного работника в предыдущем периоде:



где: - изменение фонда заработной платы под влиянием фактора изменения численности работников;



Ч1, Ч0 – численность работников соответственно в отчетном и в предшествующем периодах;

СЗ0 – средняя заработная плата одного работника в предыдущем периоде.

Влияние изменения средней заработной платы на одного работника рассчитаем умножением разницы в средней заработной плате на численность работников в отчетном периоде:



где: - изменение фонда заработной платы под влиянием изменения средней заработной платы одного работника;



СЗ1, СЗ0 – средняя заработная плата одного работника соответственно в отчетном и предыдущем периодах;

По всем работникам:

Общее отклонение: 814725 – 793080 = 21645 тыс.руб.

в том числе:

* за счет уменьшения численности работников:

(9964 – 10468) × 75,76 = -38184 тыс.руб.

* за счет роста средней заработной платы:

(81,77 – 75,76) × 9964 = 59829 тыс.руб.

Совокупное влияние факторов: -38184 + 59829 = 21645 тыс.руб.

По рабочим:

Общее отклонение: 499557 - 474000 = 25557 тыс.руб.

в том числе:

* за счет уменьшения численности рабочих:

(6320 – 6825) × 69,45 = -35052 тыс.руб.

* за счет роста средней заработной платы:

(79,04 – 69,45) × 6320 = 60609 тыс.руб.

Совокупное влияние факторов: -35052 + 60609 = 25557 тыс.руб.

Таким образом, в целом за рассматриваемый период уменьшение численности работников на 504 чел. привело к уменьшению расходов на оплату труда на 38184 тыс.руб. Рост среднегодовой зарплаты на одного работника на 6,01 тыс.руб. привел к увеличению расходов на оплату труда на 59829 тыс.руб.

В результате фонд заработной платы увеличился на 21645 тыс.руб. Уменьшение численности рабочих на 505 чел привел к уменьшению фонда заработной платы на 35052 тыс.руб., а за счет роста средней заработной платы – увеличение ФЗП на 60609 тыс.руб. В основном рост фонда заработной платы обусловлен увеличением средней заработной платы работающих.

Влияние изменения выручки, средней заработной платы на одного работника и средней выработки на одного работника в ОАО «НЗХК» определим способом цепных подстановок с помощью формулы:



где: ФЗП – фонд заработной платы;

В – выручка;

СЗ – средняя заработная плата на одного работника;

СВ – средняя выработка на одного работника.

Влияние изменения оборота торговли определим как разницу между первой подстановкой и фондом заработной платы предшествующего периода:



Влияние изменения средней заработной платы определим как разницу между второй и первой подстановками:



Влияние изменения средней выработки определим как разницу между фондом заработной платы рассматриваемого периода и второй подстановкой:



Общее отклонение: 814725 – 793080 = 21645 тыс.руб.

в том числе:

* за счет увеличения выручки:



* за счет увеличения средней заработной платы одного работника:



* за счет изменения средней выработки:



Совокупное влияние факторов: 167613 + 76210 - 222178 = 21645 тыс.руб.

Таким образом, сумма расходов на оплату труда находится в прямой зависимости от изменения выручки и средней заработной платы. Увеличение выручки на 830961 тыс.руб. привело к увеличению расходов на оплату труда на 167613 тыс.руб., повышение средней заработной платы на 6,01 тыс.руб. способствовало увеличению расходов на оплату труда на 76210 тыс.руб. Как положительный фактор следует отметить увеличение средней выработки на одного работающего на 102,4 тыс.руб. Это привело к относительному уменьшению расходов на оплату труда на 222178 тыс.руб.

Для изучения состава фонда заработной платы проведем анализ использования средств на оплату труда по отдельным направлениям. Сопоставление абсолютных и относительных показателей по каждому элементу израсходованных средств на оплату труда с данными прошлых лет позволило сделать выводы об эффективности их расходования, имеющихся резервах оптимизации расходов на оплату труда (табл. 5).

*Таблица 5*

**Состав фонда заработной платы работников ОАО «НЗХК» за 2003-2004 годы**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направления | 2003 год | | 2004 год | | Отклонения, (±) | Изменение удельного веса, % |
| Сумма, тыс.руб. | % к итогу | Сумма, тыс.руб. | % к итогу |
| 1. Оплата за отработанное время | 410022 | 51,7 | 359294 | 44,1 | -50728 | -7,6 |
| 2. Оплата за неотработанное время | 62653 | 7,9 | 69252 | 8,5 | 6599 | 0,6 |
| 3. Премии и надбавки | 320405 | 40,4 | 386179 | 47,4 | 65774 | 7,0 |
| ИТОГО | 793080 | 100 | 814725 | 100 | 21645 | - |
| в том числе:  - постоянная часть заработной платы | 410022 | 51,7 | 359294 | 44,1 | -50728 | -7,6 |
| - переменная часть заработной платы | 383058 | 48,3 | 455431 | 55,9 | 72373 | 7,6 |

За рассматриваемый период снизились расходы на оплату труда за отработанное время, и повысилась оплата труда за неотработанное время, премии и надбавки. Наблюдается также снижение доли оплаты труда за отработанное время с 51,7 до 44,1% и повышается доля премий и прочих выплат, их доля увеличивается с 40,4 до 47,4%. Таким образом, основную долю в оплате труда работников ОАО «НЗХК» составляют премии и доплаты.

Далее для анализа использования фонда заработной платы рассчитаем долю расходов на оплату труда в себестоимости продукции. Этот показатель характеризует долю расходов на оплату труда в общих расходах организации (табл. 6).

*Таблица 6*

**Изменение доли расходов на оплату труда в себестоимости продукции за 2003-2004 годы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 г. | 2004 г. | Изменения | Темп прироста, % |
| 1. Выручка, тыс.руб. | 3930596 | 4761557 | 830961 | 21,1 |
| 2. Себестоимость, тыс.руб. | 2644619 | 3172889 | 528270 | 19,8 |
| 3. Фонд заработной платы, тыс.руб. | 793080 | 814725 | 21645 | 2,7 |
| 4. Уровень себестоимости к выручке, % | 67,28 | 66,64 | -0,64 | -1,0 |
| 5. Доля расходов на оплату труда в себестоимости, % | 29,99 | 25,68 | -4,31 | -14,4 |

В ОАО «НЗХК» уровень себестоимости за рассматриваемый период снизился с 67,28 до 66,64% к выручке, а доля расходов на оплату труда в себестоимости снизилась на 4,31%, что следует рассматривать как положительный момент в деятельности предприятия.

В процессе анализа эффективности использования средств на оплату труда необходимо выявим, в какой мере оплата труда способствовала росту выручки, прибыли, повышению заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов.

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда исчислим следующие показатели:

* выручка на 1 рубль фонда заработной платы;
* прибыль на 1 рубль фонда заработной платы;
* фонд заработной платы на одного работника;
* интегральный показатель эффективности использования фонда заработной платы.

Интегральный показатель эффективности использования фонда заработной платы определим по формуле:



где: Э – интегральный показатель;

СОТ – выручка на 1 руб. фонда заработной платы (показатель стимулирования оборота);

СП – прибыль на 1 руб. фонда заработной платы (показатель стимулирования прибыли).

Результаты расчета показателей эффективности использования фонда заработной платы ОАО «НЗХК» представлены в табл. 7.

*Таблица 7*

**Показатели эффективности использования средств на оплату труда**

**ОАО «НЗХК» за 2003-2004 годы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 г. | 2004 г. | Отклонения (±) | Темп прироста, в % |
|
| 1. Выручка, тыс.руб. | 3930596 | 4761557 | 830961 | 21,1 |
| 2. Прибыль, тыс.руб. | 1285977 | 1588668 | 302691 | 23,5 |
| 3. Фонд заработной платы, тыс.руб. | 793080 | 814725 | 21645 | 2,7 |
| 4. Среднесписочная численность работников, чел | 10468 | 9964 | -504 | -4,8 |
| 5. Выручка на 1 руб. фонда заработной платы, руб | 4,96 | 5,84 | 0,88 | 17,7 |
| 6. Прибыль на 1 руб. фонда заработной платы, руб | 1,62 | 1,95 | 0,33 | 20,4 |
| 7. Фонд заработной платы на одного работника, руб. | 75,76 | 81,77 | 6,01 | 7,9 |
| 8. Интегральный показатель эффективности использования фонда заработной платы | 2,83 | 3,37 | 0,54 | 19,1 |

По данным таблицы 7 можно сделать следующие выводы:

Увеличение выручки на 21,1% и увеличение прибыли на 23,5% способствовали увеличению экономической отдачи средств фонда заработной платы (+0,54). Следовательно, можно сделать вывод об эффективном использовании средств на оплату труда на предприятии.

Далее необходимо более подробно провести анализ производительности труда и факторов, влияющих на их уровень.

**2.4. Анализ производительности труда работников предприятия**

Основными задачами анализа производительности труда являются:

* оценка достигнутого уровня производительности труда работников;
* выявление изменений показателей производительности труда и причин, обусловивших изменения;
* определение влияния факторов на изменение показателей производительности труда;
* определение доли производительности труда в наращивании объемов деятельности;
* выявление соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы;
* выявление резервов роста производительности труда и средней заработной платы;
* выявление резервов роста производительности труда и разработка мероприятий по ее повышению.

В процессе анализа важно установить факторы, влияющие на изменение производительности труда.

На изменение производительности труда оказали влияние следующие факторы:

* уровень цен на товары;
* объем выручки;
* состояние материально-технической базы и уровень технической оснащенности предприятия;
* условия труда работников предприятия;
* формы и системы оплаты труда.

*Влияние изменения цен.* С повышением цен растет сумма выручки, а соответственно, и средняя выработка на одного работника. С целью абстрагирования от влияния цен при анализе определим среднюю выработку на одного работника в сопоставимых ценах делением средней выработки в действующих ценах на индекс цен:



где: СВсопост. – средняя выработка на одного работника в сопоставимых ценах;

СВ1 – средняя выработка на одного работника в действующих ценах;

Yцен – индекс цен.

Результаты расчета влияния изменения цен на производительность труда для ОАО «НЗХК» представлены в табл. 8.

## Таблица 8

**Производительность труда работников ОАО «НЗХК» за 2003-2004 годы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 г. | 2004 г. | Темпы роста, % |
| 1. Средняя выработка на одного работника в действующих ценах, тыс.руб. | 375,5 | 477,9 | 127,3 |
| 2. Среднегодовая выработка на одного рабочего в действующих ценах, тыс.руб. | 575,9 | 753,4 | 130,8 |
| 3. Индекс цен по отношению к 2003 году | 1,00 | 1,2 | - |
| 4. Средняя выработка на одного работника в сопоставимых, тыс.руб | 375,5 | 398,3 | 106,1 |
| 5. Среднегодовая выработка на одного рабочего в сопоставимых ценах, тыс.руб. | 575,9 | 627,8 | 109,0 |

В ОАО «НЗХК» средняя выработка работников в действующих ценах за весь период увеличилась на 27,3%, в том числе рабочих на 30,8%.

В сопоставимых ценах средняя выработка на одного работника увеличилась только на 6,1%, в том числе рабочих на 9%.

Таким образом, темпы роста производительности труда отстают от темпов роста средней заработной платы работников предприятия.

*Влияние состояния материально-технической базы*. Реконструкция предприятия, оснащение современным оборудованием, механизация и автоматизация торгово-технологического процесса, создание автоматизированных систем управления, рациональное использование новой техники обеспечивают рост производительности труда работников.

Анализ производительности труда производится в тесной увязке с показателями фондовооруженности (суммой основных фондов на одного работника) и фондоотдачи (суммой выручки на 1 руб. основных фондов).

Фондовооруженность оказывает на производительность труда положительное влияние, ее рост ведет к повышению производительности труда. Влияние фондовооруженности и фондоотдачи на рост производительности труда исчислим с помощью способа скорректированных показателей. При этом выработку на одного работника определим умножением показателей фондоотдачи и фондовооруженности:

СВ = ФО × ФВ

Где: СВ – выработка на одного работника;

ФО – фондоотдача;

ФВ – фондовооруженность.

Скорректированный показатель производительности труда определим умножением фондоотдачи рассматриваемого периода на фондовооруженность предшествующего периода.

Влияние изменения фондоотдачи определим как разницу между скорректированной и базисной средней выработкой на одного работника (СВ0):

±ΔСВФО = СВскор. – СВ0

где: - изменение средней выработки за счет изменения фондоотдачи;



СВскор. – скорректированный показатель производительности труда;

СВ0 – средняя выработка на одного работника в предшествующем периоде. Влияние изменения фондовооруженности определим как разницу между отчетной и скорректированной средней выработкой:

±ΔСВФВ = СВ1 – СВскор.

где: - изменение средней выработки под влиянием изменения фондовооруженности труда; СВ1 – средняя выработка отчетного периода.



Результаты расчетов влияния состояния материально-технической базы ОАО «НЗХК» на производительность труда работников представлены в табл. 9.

*Таблица 9*

**Фондоотдача и фондовооруженность ОАО «НЗХК» за 2003-2004 годы**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 г | 2004 г | Скорректированный показатель | Изменения (±) | | |
| Всего | В том числе за счет | |
| фондоотдачи | фондо-вооружен  ности |
| 1. Фондоотдача, руб | 1,05 | 1,16 | 1,16 | - | - | - |
| 2. Фондовооруженность, тыс.руб. | 357,26 | 410,34 | 357,26 | - | - | - |
| 3. Производительность труда, тыс.руб. | 375,5 | 477,9 | 414,4 | 102,4 | 38,9 | 63,5 |

Таким образом, производительность труда увеличилась за рассматриваемый период на 102,4 тыс.руб., в том числе за счет повышения эффективности использования основных фондов она увеличилась на 38,9 тыс.руб., а повышение фондовооруженности труда привело к повышению производительности труда на 63,5 тыс.руб. При анализе также рассчитывается влияние изменения доли рабочих на производительность труда в целом по предприятию.

Расчет влияния этих факторов произведем способом скорректированных показателей по формуле:

СВ = СВТЗ × ДТЗ

где: СВ – средняя выработка на одного рабочего;

СВТЗ – средняя выработка на одного рабочего;

ДТЗ – удельный вес рабочих в общей численности работников.

Для определения влияния изменения состава кадров рассчитаем скорректированную производительность труда исходя из базисной выработки на одного рабочего и удельного веса рабочих в отчетном периоде:



где: СВскор. – скорректированная производительность труда;

СВТЗо – выработка на одного рабочего в предыдущем периоде;

ДТЗ1 – удельный вес рабочих в обшей численности работающих в отчетном периоде.

Влияние изменения удельного веса рабочих рассчитаем как разницу между скорректированной и базисной выработкой:



Влияние изменения средней выработки на одного рабочего определим как разницу между отчетной и скорректированной выработкой:



Результаты расчета влияния изменения доли рабочих на производительность труда ОАО «НЗХК» представлены в табл. 10.

## Таблица 10

**Средняя выработка и удельный вес рабочих ОАО «НЗХК» за 2003-2004 гг**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 г | 2004 г | Скорректированный показатель | Изменения (±) | | |
| Всего | В том числе за счет | |
| Уд. веса рабочих | Средней выработки на одного рабочего |
| 1. Удельный вес рабочих, % | 65,2 | 63,4 | 63,4 | - | - | - |
| 2. Средняя выработка на одного рабочего в сопоставимых ценах, тыс.руб. | 575,9 | 627,8 | 575,9 | - | - | - |
| 3. Средняя выработка на одного работника в сопоставимых ценах, тыс.руб. | 375,5 | 398,3 | 365,1 | 22,8 | -10,4 | 33,2 |

В целом за рассматриваемый период средняя выработка в сопоставимых ценах на одного работника увеличилась на 22,8 тыс.руб. за счет увеличения средней выработки рабочих на 33,2 тыс.руб. Уменьшение удельного веса рабочих в общей численности работающих способствовало уменьшению средней выработки одного работника на 10,4 тыс.руб. Следовательно, как отрицательный фактор следует рассматривать снижение общей численности рабочих и их доли в общей численности работающих.

При анализе производительности труда также устанавливается доля прироста выручки, полученная вследствие повышения производительности труда и численности работников. Прирост выручки находится в прямой зависимости от роста производительности труда и численности работников, причем наибольшая его часть должна обеспечиваться за счет интенсивных факторов использования трудовых ресурсов, т.е. повышения производительности труда работников. Поэтому для оценки работы предприятия определим влияние роста производительности труда на величину достигнутого прироста выручки.

Долю прироста выручки за счет роста производительности труда можно исчислить по формуле:



где : ДСВ – доля прироста оборота за счет производительности труда;

ТЧ – темп роста численности работников;

ТОТ – темп роста выручки.

Темпы роста выручки и численности работников ОАО «НЗХК» представлены в табл. 11.

*Таблица 11*

**Темпы роста оборота и численности работников ОАО «НЗХК» за 2003 – 2004 гг**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 г. | 2004 г. | Темпы роста, % |
|
| 1. Выручка в действующих ценах, тыс.руб. | 145 623 | 214 860 | 75,9 |
| 2. Индекс цен по отношению к 2003 году | 1,15 | 1,288 | - |
| 3. Выручка в сопоставимых ценах, тыс.руб. | 126 629 | 166 817 | 66,0 |
| 4. Численность работников, чел. | 624 | 650 | 103,1 |

Рассчитаем долю прироста выручки за счет изменения производительности труда:



Таким образом, в целом за рассматриваемый период выручка за счет повышения производительности труда увеличилась на 5,6%.

В ходе анализа определим соотношение средней выработки и средней заработной платы.

Соотношение темпов изменения производительности труда и средней заработной платы характеризует коэффициент соотношения (опережения или отставания). Он исчисляется отношением индекса производительности труда к индексу средней заработной платы:



где: К – коэффициент соотношения;

УСВ – темп изменения производительности труда;

УСЗ – индекс средней заработной платы.

Рассчитаем коэффициенты соотношения для ОАО «НЗХК»:



Таким образом, темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы на 18%. Однако коэффициент соотношения показывает только, на сколько процентов рост производительности труда опережал или отставал от повышения средней заработной платы. В процессе анализа также можно установить прирост средней заработной платы на 1% прироста производительности труда отношением прироста средней заработной платы к приросту средней выработки:



где: ТСЗ – прирост средней заработной платы;

ТСВ – прирост средней выработки.

Рассчитаем данный показатель для ОАО «НЗХК»:



Следовательно, на 1% прироста производительности труда прирост заработной платы составлял 0,29%.

Таким образом, в результате проведенного анализа производительности труда можно сделать следующие выводы:

1. Трудовые ресурсы на предприятии используются эффективно. Наблюдалось увеличение производительности труда работников предприятия, а особенно рабочих. При этом продолжался значительный рост средней заработной платы.

2. Прирост выручки за счет роста производительности труда составил 5,6%, на 1% прироста производительности труда средняя заработная плата возрастает на 0,29%. Однако производительность труда в сопоставимых ценах в 2004 году возросла только на 6,1%.

**2.5. Анализ системы мотивации работников ОАО «НЗХК»**

Целью анализа действующей системы мотивации персонала ОАО «НЗХК является создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности ее целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

Основным принципом анализа системы мотивации является предельная объективность. Данные анализа должны дать ясное представление о том, насколько чувствуют на себе работники действие системы и насколько их реакция на это действие соответствует ожиданиям.

Отправной точкой анализа системы мотивации являются ответы на следующие вопросы:

1. Какие формы мотивации, ее способы и конкретные стимулы применяются в организации, а какие нет?

2. Какие меры и в каком порядке следует применять для формирования недостающих элементов системы?

3. Связаны ли между собой существующие элементы системы?

4. Насколько целесообразными являются связи между ними?

Заметим, что правильный ответ на последние два вопроса позволяет решить проблему неоправданной множественной мотивации – негативного явления, которое состоит в том, что работник получает несколько видов одного и того же, как правило, материального вознаграждения за один и тот же результат (например, за нормально выполненную работу в пределах своих должностных обязанностей работник получает основную заработную плату, надбавку и премию).

Первичный анализ системы мотивации носит, по существу, количественный характер.

Оценка качества действующей системы мотивации решает задачу определения ее действенности и, следовательно, имеет четко выраженный индивидуальный характер.

Для ее решения необходимо объективно выяснить, насколько система в целом и каждый отдельный ее элемент способны оказывать стимулирующее воздействие на конкретного работника.

В целом методика анализа действующей системы мотивации должна строиться на определении степени расхождения ожиданий и практических результатов применения системы. Каждый работник ждет от выполнения работы определенных затрат труда, ее результатов и вознаграждения. При этом ожидания различны в зависимости от того, является ли работник исполнителем этой работы или ее руководителем.

Реализация этой методики требует разработки специальных средств опроса: вопросников, форм интервью и т.п.

Результативным подходом в оценке состояния мотивации персонала является использование методов экспертной оценки.

В ОАО «НЗХК» все формы стимулирования разделяются на две группы: материальной вознаграждение и дополнительные стимулы. Материальное вознаграждение включает: основную заработную плату, премии, доплаты. Наряду с премиями в организации существует также и система штрафов. Она выражается в лишении премии либо уменьшении ее размеров за разного рода нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности и т.д.

Дополнительные стимулы: дополнительные выплаты (рождение ребенка, свадьба, похороны); помощь в обучении (учебный отпуск), помощь в оплате расходов на образование (20-100%); дополнительный отпуск (рождение ребенка, свадьба, похороны), предоставление денежного кредита, предоставление материальной помощи. Наряду с вышеперечисленными стимулами используются также и чисто неэкономические. В основном это личные благодарности работникам, выносимые руководителями.

Отметим довольно развитую систему материального вознаграждения. Она включает как жесткую, так и гибкую часть зарплаты, а также премии за отдельные результаты работы. Система дополнительных стимулов достаточно узка, но при этом включает факторы, относящиеся к социальной защите работников.

Для изучения используемой в ОАО «НЗХК» мотивационной системы было проведено тестирование 100 работников. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики организации. Полученные результаты приведены в таблице 12.

*Таблица 12*

**Удовлетворенность работников характеристиками ОАО «НЗХК»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Средний  балл,  b | Важность характеристики, W | Общая оценка с учетом важности, Е |
| 1. Удовлетворенность предприятием, где вы работаете | 6,6 | 6 | 39,6 |
| 2. Удовлетворенность физическими условиями работы | 4,8 | 5 | 24,0 |
| 3. Удовлетворенность работой | 4,4 | 9 | 39,6 |
| 4. Удовлетворенность стилем руководства начальника | 4,9 | 4 | 19,6 |
| 5. Удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам | 4,3 | 9 | 38,7 |
| 6. Удовлетворенность зарплатой в соответствии с тем, сколь за такую работу платят на других предприятиях | 4,9 | 5 | 24,5 |
| 7. Удовлетворенность возможностями продвижения по службе | 4,1 | 6 | 24,6 |
| 8. Удовлетворенность стимулами, используемыми в организации | 7,4 | 5 | 37,0 |
| 9. Удовлетворенность способами их использования | 4,3 | 5 | 21,5 |
| 10. Информированность сотрудников о положении дел в организации, перспективах развития | 4,9 | 4 | 19,6 |
| 11. Взаимодействие сотрудников в организации | 5,6 | 7 | 39,2 |
| 12. Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений | 4,3 | 6 | 25,8 |
| 13. Удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в организации | 5,9 | 6 | 35,4 |
| 14. Уровень участия работников в процессе принятия решений | 3,9 | 9 | 35,1 |
| СУММА | 72,5 | 86 | 424,5 |

По данным таблицы рассчитаем общую оценку каждой характеристики с учетом ее важности по формуле:



где: Е- общая оценка каждой характеристики с учетом ее важности;

W - важность каждой характеристики, определяемая экспертным путем;

bср. – средний балл, полученный каждой характеристикой.

После расчета уровня удовлетворенности работников каждой характеристикой в отдельности, рассчитаем общую удовлетворенность работников по формуле:



где S – общая удовлетворенность работников.

В результате анализа табл. 4 можно сделать вывод о том, что наиболее удовлетворительно сотрудники относятся к стимулам, они удовлетворены предприятием, где они работают. Меньше всего они удовлетворены уровнем участия в процессе принятия решений, уровнем использования стимулов, возможностями продвижения по службе, самой работой и стилем руководства.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 4,93, что соответствует среднему уровню (от 0 до 3 – низкий, от 3 до 6 – средний, от 6 до 9 – высокий уровень).

Основываясь на проведенном исследовании, можно сказать, что для усиления и воздействия мотивационных факторов в мотивационной структуре организации необходимо произвести некоторые изменения.

Для улучшения морального климата в ОАО «НЗХК» было бы желательно повысить информированность работников о положении дел в организации и перспективах развития. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих «сверху вниз», т.е. от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Необходимо также проработать вопрос о более эффективном использовании премиального фонда организации. Добросовестный работник не должен лишаться премии из-за отсутствия прибыли, однако в случае, если организация не получит прибыль, выплатить премию скорее всего будет невозможно. Чтобы избежать этого, нужно создать резервный фонд, в который бы шли ежемесячные отчисления от прибыли. Кроме того, система мотивирования труда работников должна быть закреплена в трудовых договорах между работодателем и сотрудником организации.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций, включая надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей, доплату за работу в вечернюю смену, оплату сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни, за вредные условия и другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Перечисленные надбавки, доплаты и компенсации начисляются в виде определенных, установленных организацией, процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда заработной платы.

Многие из применяющихся в ОАО «НЗХК» форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью денежных вознаграждений хорошо зарекомендовали себя, обеспечили ожидаемую результативность. Однако серьезным недостатком в деятельности организации является превышение темпов роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда, что предполагает необходимость применения новых подходов к мотивации работников с помощью экономических стимулов.

В этой связи представляется целесообразным рассмотреть современный опыт мотивации работников к повышению результативности с помощью различных форм прямого финансового поощрения и распределения выгод, объединенных категорией поощрительных денежных выплат.

*Поощрительные денежные выплаты* – это средства немедленного или отсроченного платежа, в основе которых лежит некоторая оценка рабочей деятельности работника.

*Поощрительные выплаты на основе роста прибыли* – это система поощрительных денежных выплат на основе «участия» работников организации в «росте прибыли» при увеличении эффективности деятельности. Этот термин обычно служит для обозначения систем, обеспечивающих выплату итоговой заработной платы с учетом результатов некоторых всеобщих показателей, таких как прибыльность или производительность.

Поощрительные денежные выплаты должны служить четырем основным целям:

1. Увеличение производительности труда.

2. Повышение степени удовлетворенности сотрудников своей работой.

Главной целью поощрительных денежных выплат является повышение удовлетворенности сотрудников своей работой. Некоторые достоинства от повышения удовлетворенности условиями работы включает в себя сокращение текучести кадров, сокращение прогулов, а также увеличение результативности работы.

Цели системы поощрительных выплат не будут реализованы, если не будут соблюдаться некоторые основные условия:

Во-первых, нужно соответствующим образом организовать деятельность на любом рабочем месте и применить результативные методы работы.

Во-вторых, при найме на работу, отборе и обучении сотрудников необходимо применять наиболее оптимальные методы работы с ними, поскольку они принимаются на определенную должность. После того как сотрудников принимают на работу, необходимо определить, могут ли они должным образом справляться со своими обязанностями. Для того чтобы успешно функционировала система поощрительных денежных выплат, очень важна степень соответствия работника занимаемой должности.

В-третьих, система поощрительных выплат не будет способствовать конкурентоспособности организации на рынке, если ее расходы на оплату труда не будут компенсироваться за счет роста производительности труда.

В-четвертых, стимулирующие системы не работают в среде, в которой правила поощрения подчинены капризным прихотям управления или где возможности получать награду ограничены барьерами, находящимися вне контроля работника. Например, сдельные нормы выработки не должны повышаться руководством, если не имеется адекватного оправдания типа существенных изменений в методах работы или технологии. В противном случае стимулы приложения дополнительных усилий для получения вознаграждения резко снижаются.

**ГЛАВА III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «НЗХК»**

**3.1. Пути повышения мотивационной активности работников**

На основании проведенного анализа состояния работы с персоналом в ОАО «НЗХК» можно сделать следующие выводы:

1. Сегодня не выполняется ряд задач по управлению персоналом, так как функционально они не обозначены ни у одного из подразделений, входящих в структуру системы управления персоналом, это проведение кадрового маркетинга и диагностика социально-трудовой сферы, проведение комплексной оценки текущей деятельности в области управления персоналом.

2. Отсутствие в организации разработанных долгосрочных целей и программ развития предприятия привело к невозможности разработки на предприятии долгосрочных планов по формированию и развитию кадрового состава предприятия, подготовке персонала, соответствующего текущим и будущим потребностям предприятия, и к переходу полностью на оперативное управление в области найма, обучения, мотивации персонала. Оперативное управление направлено на решение текущих задач, слабо ориентировано на задачи ближайшего будущего и, совершенно не способно предусмотреть все факторы, влияние которых возможно в будущем.

3. Отсутствие кадровой политики, определяющей единую задачу для всех звеньев и подразделений, участвующих в управлении персоналом, не позволяет рассмотреть их действия комплексно, оценить эффективность работы в целом, предусмотреть и оценить будущие действия в области управления персоналом в соответствии со стратегией развития организации.

4. Отмечена стабильность кадрового состава, особенно, старших и средних возрастных групп; последние годы прослеживается изменение возрастного состава работников промышленной группы ОАО «НЗХК» в сторону увеличения.

5. Персонал предприятия отличает очень высокий образовательный уровень. Структурный состав по видам полученного образования различается по данным возрастным группам незначительно, но, тем не менее, снижается уровень работников с высшим образованием и возрастает со средним и профессионально техническим у работников в возрастных группах до 40 лет.

6. Существующая на предприятии кадровая и социальная политика не в полной мере отвечает требованиям современного менеджмента. Необходимым условием эффективного управления персоналом является четкое понимание всеми участниками трудового процесса своих задач, целей и средств их достижения.

7. Существующая на предприятии система мотивирования сотрудников не отвечает задачам, стоящим перед предприятием в области стимулирования роста производительности труда, закрепления трудовых кадров, повышения их образовательного и профессионального уровня.

Для разработки эффективных механизмов реализации кадровой политики ОАО «НЗХК», необходимо:

* развитие локальной нормативной базы, разработка процедур механизмов управления персоналом;
* разработка оптимальной модели организационной структуры системы управления персоналом с развитой системой мониторинга;
* определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;
* определение путей и форм привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров;
* формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
* определение путей развития персонала, развития управленческих кадров;
* развитие социальных отношений;
* развитие информационно-аналитической системы, как системы поддержки принятия управленческих решений.

Деятельность системы управления персоналом должна быть основана на взаимодействии функциональных подсистем, которые неразрывно связаны между собой и могут действовать эффективно только в комплексе, это:

* планирование и маркетинг персонала;
* управление наймом и учетом персонала;
* управление развитием персонала;
* управление мотивацией поведения персонала;
* обеспечение нормальных условий труда;
* управление трудовыми отношениями;
* управление социальным развитием.

Основными задачами в области управления мотивацией персонала должны стать:

* поддержание нормативного уровня трудовой деятельности;
* развитие эффективной системы стимулирования;
* расширение зоны мотивированного поведения персонала;
* создание среды, благоприятствующей возникновению у работников чувства преданности организации, предоставляющей возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности.

Основные направления при решении задачи обеспечения нормальных условий труда:

* + разработка стандарта на каждое рабочее место, удовлетворяющего специальным и общим нормам и требованиям по условиям труда человека;
  + проведение оценки рабочих мест с целью определения степени их соответствия требованиям стандарта;
  + разработка методики и критериев отбора персонала для выполнения работы в условиях повышенной опасности;
  + проведение социальных исследований с целью определения внутреннего психологического климата рабочих коллективов, межличностных отношений, психологической и социальной совместимости.

Для усиления и воздействия мотивационных факторов в мотивационной структуре организации необходимо произвести некоторые изменения. Для улучшения морального климата в ОАО «НЗХК» было бы желательно повысить информированность работников о положении дел в организации и перспективах развития, а также степень децентрализации. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих «сверху вниз», т.е. от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Таким образом, необходимо ввести в организации практику проведения общих собраний, что не будет слишком сложным. На них будут подводиться итоги работы предприятия, и намечаться перспективы дальнейшей деятельности. Проводить такие собрания следует в конце каждого месяца.

Необходимо также проработать вопрос о более эффективном использовании премиального фонда организации. Добросовестный работник не должен лишаться премии из-за отсутствия прибыли, однако в случае, если организация не получит прибыль, выплатить премию скорее всего будет невозможно. Чтобы избежать этого, нужно создать резервный фонд, в который бы шли ежемесячные отчисления от прибыли. Кроме того, система мотивирования труда работников должна быть закреплена в трудовых договорах между работодателем и сотрудником организации. Поэтому в дальнейшем рассмотрим особенности оформления трудовых договоров на предприятии и организации сдельной оплаты труда с целью мотивирования работников к повышению производительности труда.

**3.2. Трудовой договор и его роль в повышении мотивационной активности работников**

Коллективно-договорное регулирование оплаты труда работников ОАО «НЗХК» осуществляется на основе Трудового кодекса РФ путем закрепления условий по оплате труда в коллективных договорах.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации с работодателем.

Индивидуально-договорное регулирование условий оплаты труда предполагает установление размеров заработной платы по соглашению самих сторон трудового правоотношения (раздел III Трудового Кодекса). Эти условия фиксируются в трудовом договоре и имеют обязательную силу для работников.

Согласно Трудового Кодекса «Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка».[[15]](#footnote-15)

В ОАО «НЗХК» между работником и организацией заключается Трудовой договор (приложение). Существенными условиями трудового договора являются:

* место работы (с указанием структурного подразделения);
* дата начала работы;
* наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция;
* права и обязанности работника;
* права и обязанности работодателя;
* характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам;
* режим труда и отдыха;
* условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

Трудовые договоры в ОАО «НЗХК» заключаются:

1. на неопределенный срок;
2. на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор). Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения:

- для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;

- на время выполнения временных (до двух месяцев) работ, а также сезонных работ;

- с лицами, работающими в данной организации по совместительству;

- с пенсионерами по возрасту;

###### - с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций;

Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем.

###### Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится в отделе кадров организации.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) генерального директора, изданным на основании заключенного трудового договора.

При приеме на работу руководитель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором, о чем делается соответствующая запись в Трудовом договоре.

Обязательному предварительному медицинскому освидетельствованию при заключении трудового договора подлежат лица, не достигшие возраста восемнадцати лет, а также все рабочие.

При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

Условие об испытании указывается в трудовом договоре. Срок испытания не превышает трех месяцев.

В случае производственной необходимости руководитель может перевести работника на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу в ОАО «НЗХК» с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе. Такой перевод осуществляется для замещения отсутствующего работника.

Трудовой договор, заключенный на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели.

Трудовой договор может быть расторгнут руководителем в случаях:

1. сокращения численности или штата работников организации;
2. несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:

* состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
* недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

- неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

- однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей: прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);

- появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

* совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения;
* нарушения работником требований по охране труда;

3) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны руководителя;

Кроме того в Трудовом договоре обязательно оговариваются условия использования рабочего времени.

*Рабочее время* - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

Продолжительность рабочей смены составляет 8 часов.

Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

*Режим рабочего времени* в ОАО «НЗХК» предусматривает для некоторых категорий работников пятидневную рабочую неделю с предоставлением выходных дней по скользящему графику. Для остальных категорий работников предусмотрена пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями.

Сменная работа - работа в три смены вводится в целях увеличения объема объема производства.

При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности.

Графики сменности являются приложением к коллективному договору. Работа в течение двух смен подряд запрещается.

*Время отдыха.*Видами времени отдыха в ОАО «НЗХК» являются:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);

- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);

- отпуска.

###### В течение рабочего дня (смены) работнику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 30 минут, который в рабочее время не включается.

###### Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней.

###### Оплачиваемый отпуск предоставляется работнику ежегодно.

###### Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы в данной организации. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

Отпуск за второй и последующие годы работы предоставляется в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной в ОАО «НЗХК».

При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска.

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и руководителем.

*Оплата труда.*Заработная плата каждого работников в ОАО «НЗХК» зависит от их квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

Месячная заработная плата работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

В размер минимального размера оплаты труда не включаются доплаты и надбавки, премии и другие поощрительные выплаты, иные компенсационные и социальные выплаты.

Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы включает индексацию заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги в порядке, установленном коллективным договором.

Система оплаты и стимулирования труда, в том числе повышение оплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочную работу и в других случаях, устанавливается руководителем.

При выплате заработной платы работодатель извещает каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате. Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка организации.

###### Для расчета средней заработной платы учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые в ОАО «НЗХК» независимо от источников этих выплат.

###### Средний дневной заработок для оплаты отпусков и выплаты компенсации за неиспользованные отпуска исчисляется за последние три календарных месяца путем деления суммы начисленной заработной платы на 3 и на 29,6 (среднемесячное число календарных дней).

###### Стимулирующие выплаты.В ОАО «НЗХК» установлены различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок, отраженные в Положении о премировании, утвержденном руководителем организации.

*Условия труда.*Руководитель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм выработки. К таким условиям, в частности, относятся:

- исправное состояние помещений и оборудования;

- своевременное обеспечение необходимой для работы документацией;

- надлежащее состояние средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;

- условия труда, соответствующие требованиям охраны и безопасности труда.

Таким образом, Трудовой договор, заключаемый ОАО «НЗХК» с работниками соответствует законодательным нормам и отражает все аспекты взаимоотношений между работником и работодателем.

**3.3. Экономическая эффективность предлагаемых систем мотивации и стимулирования персонала**

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника. В общем виде структуру оплаты труда работников ОАО «НЗХК» можно представить следующим образом: основная заработная плата – 44,1%, дополнительная заработная плата – 8,5%, вознаграждение за конечный результат – 47,4%.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда. При сдельной системе основной заработок работников определяется путем умножения объема выполненных работ на сдельную расценку. Для служащих основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней за месяц.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций, включая надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей, доплату за работу в вечернюю смену, оплату сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни и другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Перечисленные надбавки, доплаты и компенсации начисляются в виде определенных, установленных организацией, процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда заработной платы.

Многие из применяющихся в ОАО «НЗХК» форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью денежных вознаграждений хорошо зарекомендовали себя, обеспечили ожидаемую результативность. Однако серьезным недостатком в деятельности организации является превышение темпов роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда, что предполагает необходимость применения новых подходов к мотивации работников с помощью экономических стимулов.

В этой связи представляется целесообразным рассмотреть современный опыт мотивации работников к повышению результативности с помощью различных форм прямого финансового поощрения и распределения выгод, объединенных категорией поощрительных денежных выплат.

*Поощрительные денежные выплаты* – это средства немедленного или отсроченного платежа, в основе которых лежит некоторая оценка рабочей деятельности работника.

*Поощрительные выплаты на основе роста прибыли* – это система поощрительных денежных выплат на основе «участия» работников организации в «росте прибыли» при увеличении эффективности деятельности. Этот термин обычно служит для обозначения систем, обеспечивающих выплату итоговой заработной платы с учетом результатов некоторых всеобщих показателей, таких как прибыльность или производительность.

Поощрительные денежные выплаты должны служить четырем основным целям:

1. Увеличение производительности труда.
2. Повышение степени удовлетворенности сотрудников своей работой.

Главной целью поощрительных денежных выплат является повышение удовлетворенности сотрудников своей работой. Некоторые достоинства от повышения удовлетворенности условиями работы включает в себя сокращение текучести кадров, сокращение прогулов, а также увеличение результативности работы.

1. Выполнение социальных обязательств.

Цели системы поощрительных выплат не будут реализованы, если не будут соблюдаться некоторые основные условия:

Во-первых, нужно соответствующим образом организовать деятельность на любом рабочем месте и применить результативные методы работы.

Во-вторых, при найме на работу, отборе и обучении сотрудников необходимо применять наиболее оптимальные методы работы с ними, поскольку они принимаются на определенную должность. После того как сотрудников принимают на работу, необходимо определить, могут ли они должным образом справляться со своими обязанностями. Для того чтобы успешно функционировала система поощрительных денежных выплат, очень важна степень соответствия работника занимаемой должности.

В-третьих, система поощрительных выплат не будет способствовать конкурентоспособности организации на рынке, если ее расходы на оплату труда не будут компенсироваться за счет роста производительности труда.

В-четвертых, стимулирующие системы не работают в среде, в которой правила поощрения подчинены капризным прихотям управления или где возможности получать награду ограничены барьерами, находящимися вне контроля работника. Например, сдельные нормы выработки не должны повышаться руководством, если не имеется адекватного оправдания типа существенных изменений в методах работы или технологии. В противном случае стимулы приложения дополнительных усилий для получения вознаграждения резко снижаются.

Достоинства поощрительных систем заключается в следующем:

ОАО «НЗХК» извлекает пользу через снижение себестоимости, увеличение производительности и улучшения отношения работника к организации. Отдаленные выгоды – рост доходности и организационное выживание. В конечном счете, в зависимости от показателей работы, используемых в системе поощрительных выплат, другие результаты происходят из-за увеличения объема производства.

Потребители также извлекают выгоду из систем поощрительных выплат: более низкие цены, которые следуют из роста эффективности и производительности. Например, работники при использовании систем стимулирования труда выпускают продукции в 2 раза больше, а оплачиваются лишь на 30-100% больше. Часть эффекта от роста производительности разделяется с потребителями через более низкие цены.

На наш взгляд, в ОАО «НЗХК» могут быть использованы следующие типы поощрительных выплат.

*1. Градуированные и многоуровневые комиссионные.*

Градуированные комиссионные – это поощрительное вознаграждение с возрастающим размером комиссионных при увеличении объемов производства. Многоуровневые комиссионные сходны с градуированными, однако здесь труд сотрудника оплачивается по более высокому уровню с учетом повышения объема производства.

*2. Система оплаты «по заслугам».*

Оплата «по заслугам» - это общий термин для обозначения материального стимулирования, которое вознаграждает представленную работу в полной мере. Два основных типа оплаты за заслуги – это:

* периодический рост по шагам оплаты при успешной работе;
* процентное возрастание начальной базы зарплаты.

От всех методов поощрения система оплаты «по заслугам» отличается по двум параметрам:

- система оплаты по заслугам обычно включает общую оценку представленной работы. Например, большинство систем поощрений учитывают только производительность. А система оплаты «по заслугам» пытается оценить работника с разных сторон, таких как посещаемость, поведение, производительность и качество работы.

* такие системы вознаграждают работу путем увеличения поощрительных выплат, которые представляют собой процент от базовой зарплаты работника. Более того, они обычно используются вместе с системами, применяющими поуровневую оплату с минимальной и максимальной зарплатой или окладом. Каждый шаг роста в этой системе означает, что работник переводится на более высокую ступень оплаты, максимальная же зарплата будет ограничиваться определенным верхним пределом, который допускается данной системой. Более того, ограничивается двумя или тремя годами, завися от суммы возрастания и уровня процента от минимума до максимума заработной платы.

*3. Программа Скэнлона.*

Сущность системы – это снижение коэффициента, показывающего отношение стоимости рабочей силы (фонда заработной платы) к объему продаж. Важно то, что это отношение является точным и применимо как для рядовых работников, так и для управляющих. Технология расчета выглядит следующим образом:

1) Сначала определяется базовая доля фонда заработной платы к выручке:



где: К0 – коэффициент Скэнлона (доля фонда заработной платы в выручке в базовом периоде);

Ф0 – фонд заработной платы в базовом периоде; V0 – выручка.

1. Затем определяется фактическая доля фонда заработной платы в объеме реализованной продукции:



где: К1, Ф1, V1 – показатели отчетного периода.

3) Если за определенный период времени К1 < К0, то определяется сумма экономии, подлежащая распределению, по формуле:



Рассчитаем данный показатель для рабочих ОАО «НЗХК»:



Так как К1 < К0, то определим сумму экономии:



Обычно 75% экономии, полученной в результате улучшения соотношения стоимости рабочей силы и объема продаж, распределяется между работниками. Из суммы, предназначенной для премирования работников, 20% направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема продаж.

Премии выплачиваются ежемесячно. Сотрудники регулярно получают информацию о результатах деятельности организации, продажах и других факторов.

Определим среднемесячную премию для рабочих ОАО «НЗХК».

Премиальный фонд: 74686,8 тыс.руб.

Доля организации (25%): 74686,9 × 0,25 = 18671,7 тыс.руб.

Доля работников: 74686,8 – 18671,7 = 56015,1 тыс.руб.

Резерв премий (20%): 56015,1 × 0,2 = 11203 тыс.руб.

Подлежит распределению: 56015,1 – 11203 = 44812,1 тыс.руб.

Ежегодная премия в расчете на одного работника:

44812,1 : 6320 = 7,09 тыс.руб.

*4. Система участия в прибылях.*

Используется два основных вида систем участия в прибылях – это немедленный и отсроченный. Немедленный вид системы участия в прибыли позволяет делать денежные расходы из прибыли организации обычно на полугодичной или годичной основе. Отсроченный вид связан с пенсиями.

Стимулирование посредством денежного вознаграждения более эффективно, чем перспективное участие в прибыли, поскольку работник связывает полученную награду с завершенной работой. Отсроченный вид системы также имеет свои преимущества. Например, при наличии определенных условий, данный вид системы участия в прибыли может получить специальные налоговые льготы. Кроме того, средства сотрудников, находящиеся на счетах, могут использоваться для других целей, таких как страхование жизни.

Для управления программами по материальному стимулированию работников необходимо соблюдать четыре правила:

1. Они должны быть понятны. Сложные системы смущают работников и могут привести к недоразумениям и неправильным толкованиям.

2. Они должны быть сообщены. Нельзя ожидать от работников того, чтобы они достигли каких-то определенных ожидаемых результатов за счет данных планов, если им не сказали точно, чего именно от них ожидают, чтобы они сделали.

3. Побудительные цели, задачи, ожидания должны быть достижимыми. Нереалистичные цели являются обескураживающими и не мотивируют работников.

4. Наконец, что является наиболее важным, показатели работы, на которых основываются стимулы, должны быть измеримы. Для того, чтобы система материального стимулирования приносила плоды, она должна быть понятной и основанной на измеримых и достижимых требованиях к выполнению работы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотивацию можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

В широком смысле слова стимулирование — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Процесс стимулирования имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование.

В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторную теорию Ф. Герцберга и др.) и процессуальные теории мотивации (теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория - подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости Портера—Лоулера (авторы теории —Л. Портер и Э. Лрудер), модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Х» и «Y» Д. Макгрегора, теория «Z» В.Оучи и др.).

Для формирования устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности функционированияпредприятия необходимо оценивать качество (эффективность) труда отдельного работника. Высокое качество труда каждого работника должно обеспечивать необходимое превышение вклада его в доход предприятия над затратами на оплату труда. Показатели эффективности (качества) трудовой деятельности должны быть увязаны с системой стимулирования.

В практической части дипломной работы проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «НЗХК», на материалах которого выполнена практическая часть работы. В результате проведенного анализа выделены сильные и слабые стороны деятельности предприятия. Рассмотрена структура кадровой службы предприятия и определена ее роль в системе мотивации и стимулирования труда персонала.

Проведен анализ эффективности оплаты труда ОАО «НЗХК» по следующим направлениям: анализ средств, направляемых на оплату труда; анализ взаимосвязи между оплатой труда и производительностью труда. Фонд заработной платы предприятия включает сумму оплаты труда в денежной форме за отработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, премии, единовременные поощрительные выплаты, материальную помощь и прочие выплаты, носящие регулярный характер.

В основном рост фонда заработной платы обусловлен увеличением средней заработной платы работающих. Неэффективное использование средств на оплату труда в основном связано с недостаточной производительностью труда работников предприятия.

Проведен анализ производительности труда работников предприятия по следующим направлениям: оценка достигнутого уровня производительности труда работников; выявление изменений показателей производительности труда и причин, обусловивших изменения; определение доли производительности труда в наращивании объемов деятельности; выявление соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы; выявление резервов роста производительности труда и разработка мероприятий по ее повышению.

Рассмотрен Трудовой договор ОАО «НЗХК» и его роль в повышении мотивационной активности работников. Трудовой договор, заключаемый ОАО «НЗХК» с работниками соответствует законодательным нормам и отражает все аспекты взаимоотношений между работником и работодателем.

Проведен анализ системы мотивации работников ОАО «НЗХК». Целью анализа действующей системы мотивации персонала являлось создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности ее целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

На основании проведенного анализа системы мотивации и стимулирования труда в ОАО «НЗХК» можно сделать следующие выводы:

1. Сегодня не выполняется ряд задач по управлению персоналом, так как функционально они не обозначены ни у одного из подразделений, входящих в структуру системы управления персоналом.

2. Отсутствие в организации разработанных долгосрочных целей и программ развития предприятия привело к невозможности разработки на предприятии долгосрочных планов по формированию и развитию кадрового состава предприятия.

3. Отсутствие кадровой политики, определяющей единую задачу для всех звеньев и подразделений, участвующих в управлении персоналом.

4. Отмечена стабильность кадрового состава, особенно, старших и средних возрастных групп; последние годы прослеживается изменение возрастного состава работников промышленной группы ОАО «НЗХК» в сторону увеличения.

5. Персонал предприятия отличает очень высокий образовательный уровень.

6. Существующая на предприятии кадровая и социальная политика не в полной мере отвечает требованиям современного менеджмента. Необходимым условием эффективного управления персоналом является четкое понимание всеми участниками трудового процесса своих задач, целей и средств их достижения.

7. Существующая на предприятии система мотивирования сотрудников не отвечает задачам, стоящим перед предприятием в области стимулирования роста производительности труда, закрепления трудовых кадров, повышения их образовательного и профессионального уровня.

Для разработки эффективных механизмов реализации кадровой политики ОАО «НЗХК», необходимо:

* разработка процедур механизмов управления персоналом;
* разработка оптимальной модели организационной структуры системы управления персоналом с развитой системой мониторинга;
* определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;
* определение путей и форм привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров;
* формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
* определение путей развития персонала, развития управленческих кадров;
* развитие социальных отношений;

Основными задачами в области управления мотивацией персонала должны стать: поддержание нормативного уровня трудовой деятельности; развитие эффективной системы стимулирования; расширение зоны мотивированного поведения персонала; создание среды, благоприятствующей возникновению у работников чувства преданности организации, предоставляющей возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности.

Для усиления и воздействия мотивационных факторов в мотивационной структуре организации необходимо произвести некоторые изменения.

Для улучшения морального климата в ОАО «НЗХК» было бы желательно повысить информированность работников о положении дел в организации и перспективах развития, а также степень децентрализации. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих «сверху вниз», т.е. от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Необходимо также проработать вопрос о более эффективном использовании премиального фонда организации. Добросовестный работник не должен лишаться премии из-за отсутствия прибыли, однако в случае, если организация не получит прибыль, выплатить премию скорее всего будет невозможно. Чтобы избежать этого, нужно создать резервный фонд, в который бы шли ежемесячные отчисления от прибыли. Кроме того, система мотивирования труда работников должна быть закреплена в трудовых договорах между работодателем и сотрудником организации.

Так как серьезным недостатком в деятельности ОАО «НЗХК» является превышение темпов роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда, то в организации могут быть использованы следующие типы поощрительных выплат: система оплаты «по заслугам», программа Скэнлона, система участия в прибылях.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.I и II. Принят ГД ФС РФ 23.10.2002 г. с изм. от 25.02.2004 г. - М., 2004.
2. Трудовой кодекс РФ. Принят ГД ФС РФ 21.12.2001 г. – М., 2002.
3. Адамчук В.В., Конкин Ю.П., Яковлев Р.А. Экономика труда. – М.: ЗАО «Финстатинфо», 1999.
4. Белкин В., Белкина Н. Внедряем новый механизм оценки и оплаты труда // Человек и труд. 1999.- № 4.
5. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация: Механизмы формирования и функционирования. Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 1999.
6. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб, 1999.
7. Доронина И.В., Бичеев М.А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2003. – 184 с.
8. Доронина И.В. Стимулирование и развитие персонала: Практикум. - Новосибирск: СибАГС, 2003. – 200 с.
9. Волгин Н., Буханцов Н. Вариант материального поощрения, опыт «Юниверс-холдинг» // Человек и труд. 2001. № 6.
10. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М., 1999.
11. Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 1999.
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – Спб., 2000.
13. Катульский Е. Мотивация на рынке труда //Вопросы экономики. 1999. №2.
14. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. – М., 1998.
15. Кокно П.А. Управление стимулированием. – М., 1997.
16. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 1999. № 10.
17. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.
18. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 376 с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
20. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «Марь»; Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2003.
21. Моделирование гибкой системы материального стимулирования // Человек и труд. 2000. № 2.
22. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 1998.
23. Улучшение использования трудовых ресурсов в условиях рыночных отношений / Под ред. Б.И. Колесникова. – Екатеринбург, 1996.
24. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002 – 638 с.
25. Черняева Т.И. К проблеме формирования мотивов. – Саратов, 1998.
26. Чирков В.И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации. – Ярославль, 1998.
27. Шабанова Г.П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии. – Спб., ДНК, 2001.
28. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2002.
29. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: СпецЛит, 2000.

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 1998. [↑](#footnote-ref-1)
2. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб, 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. – М., 1998. [↑](#footnote-ref-3)
4. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 1999. № 10. [↑](#footnote-ref-4)
5. Волгин Н., Буханцов Н. Вариант материального поощрения, опыт «Юниверс-холдинг» // Человек и труд. 2001. № 6. [↑](#footnote-ref-5)
6. Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 1999. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шабанова Г.П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии. – Спб., ДНК, 2001, с. 55-56. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – Спб., 2000. [↑](#footnote-ref-8)
9. Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 1999. [↑](#footnote-ref-9)
10. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: СпецЛит, 2000. [↑](#footnote-ref-10)
11. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М., 1999. [↑](#footnote-ref-11)
12. Трудовой кодекс РФ. Принят ГД ФС РФ 21.12.2001 г. – М., 2002. [↑](#footnote-ref-12)
13. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация: Механизмы формирования и функционирования. Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 1999. – с. 280-282. [↑](#footnote-ref-13)
14. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. [↑](#footnote-ref-14)
15. Трудовой кодекс РФ. Принят ГД ФС РФ 21.12.2001 г. – М., 2002. [↑](#footnote-ref-15)