**Содержание**

**Введение**

**Глава 1. Теоретические основы стимулирования труда**

1.1 История стимулирования труда

1.2 Понятие и сущность стимулирования труда

1.3 Классификация видов и форм организации стимулирования труда

1.4 Заработная плата, как основной стимул труда

1.5 Принципы создания системы стимулирования на предприятии

1.6 Проблемы стимулирования труда в современных условиях и

способы их решения

**Глава 2. Анализ системы стимулирования труда на предприятии**

**(на примере ОАО «Кузбассразрезуголь»)**

2.1 Социально-экономическая характеристика филиала предприятия «Бачатский угольный разрез»

2.2 Анализ показателей кадрового потенциала предприятия

2.3 Формы стимулирования труда, применяемые на предприятии

**Глава 3. Пути совершенствования системы стимулирования труда на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь»**

3.1 Опыт передовых зарубежных и отечественных предприятий

в области стимулирования труда

3.2 Совершенствование системы стимулирования труда на

предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь»

**Заключение**

**Список литературы**

**Введение**

В быстро меняющемся мире важно не отстать от мировых достижений в мотивации труда. В рыночной экономике при острейшей конкуренции важным фактором развития предприятия является соотношение цены и качества товара. Имея современное оборудование, отработанное технологическое производство, необходимую сырьевую базу совсем не означает, что предприятие будет успешно работать. Ведь все то же самое может быть и у конкурентов. И тогда остается последнее, человеческие ресурсы. Способность человека к рационализации и творчеству может проявиться в оптимизации издержек производства, нестандартного подхода к решению проблем, в кардинальной мере изменить приложение труда и построить новые схемы функционирования предприятия, это в свою очередь и определяет уникальность человеческого фактора.

Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности предприятия, что негативно сказывается на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Так как наемные рабочие равноудалены от собственности работодателя, то возникает потребность заинтересовать работников через результаты труда, получение ими благ, необходимых для жизни.

**Актуальность выбранной темы** состоит в повышении качества и производительности труда на предприятиях в современных условиях посредством корректного выбора систем стимулирования и методов мотивации человеческого труда. Детально разработанная система стимулирования эффективности и качества труда позволяет мобилизовать трудовые потенциалы, создавать необходимые заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявлении творческого потенциала, повышении уровня их компетентности, снижении удельного веса живого труда на единицу продукции и повышении качества выполняемых работ.

**Объектом исследования** в работе являются проблемы стимулирования труда в современных условиях. **Предметом исследования** – система стимулирования и мотивации труда на предприятии филиал «Бачатский угольный разрез» ОАО «Кузбассразрезуголь».

**Цельдипломной работы** состоит в анализе системы стимулирования труда принятой на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь» и разработке рекомендаций по её совершенствованию в современных условиях. Реализация данной цели требует решения следующих **задач**:

- изучение существующих теорий стимулирования труда и их развитие;

- изучение понятий и сущности системы стимулирования эффективного и качественного труда на современном этапе;

- изучение видов и форм стимулирования труда, раскрытие их структуры и содержания;

- определение основных принципов создания системы стимулирования труда;

- выделение проблем стимулирования труда, возникающих на предприятиях в современных условиях, пути их решения;

- исследование мировых тенденций развития систем стимулирования труда;

- анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования эффективности и качества труда на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь».

Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемой литературы и приложения. Каждая глава соответствует поставленным в работе задачам.

В первой главе изложены теоретические основы стимулирования труда, рассмотрены понятие и сущность системы стимулирования, ход развития теорий мотивации и стимулирования труда, приведена классификация видов и форм стимулирования труда, изложены основные принципы создания системы стимулирования труда, также рассмотрены современные проблемы стимулирования труда.

Во второй главе дана краткая характеристика предприятия и проведен анализ системы стимулирования труда филиала «Бачатский угольный разрез» ОАО «Кузбассразрезуголь».

В третьей главе исследованы тенденции развития систем стимулирования труда в мировой практике, а также даны рекомендации по усовершенствованию системы стимулирования труда на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь».

Методологической и теоретической основой написания дипломной работы послужила специальная учебная и периодическая литература по исследуемой проблеме. Среди авторов данной литературы следует отметить Веснина В.Р., Травина В.В., Старобинского Э.Е., Наумова А.И., и др. Для выполнения работы были использованы также данные финансовой отчётности за 2005, 2006 года филиала «Бачатский угольный разрез» и коллективный договор ОАО «Кузбассразрезуголь».

Выводы и рекомендации данной дипломной работы могут быть использованы в процессе организации деятельности любого промышленного предприятия.

**Глава 1. Теоретические основы стимулирования труда**

**1.1 История стимулирования труда**

Знакомство с историей научных исследований показывает, что проблемами мотивации занимались психологи, а проблемами стимулирования – управленцы (как теоретики, так и практики). Поэтому продолжительное время в научном мире проблемы мотивации находились в одном отсеке, а стимулирования – в другом. Но на практике картина была иной - и те, и другие проблемы приходилось решать, считаясь с их взаимосвязью.

За тысячи лет до того, как понятия «мотивация и стимулирование труда»вошли в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был ***метод кнута и пряника[[1]](#footnote-1)***. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Это было обычным явлением в странах Запада в конце *XIX* века, в течение почти всего периода промышленной революции.

Когда, примерно в *1910* году, возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Ф.У. Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали стимулирование по типу кнута и пряника более эффективным, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. В основе концепции Тейлора, ***концепции «экономического» человека[[2]](#footnote-2)*,** лежало почти полное игнорирование «человеческих» аспектов труда, «поведением человека руководит, прежде всего, стремление к материальной выгоде», увеличение эффективности и качества труда в наибольшей степени стимулируется за счет экономических потребностей работника.

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что стимулирование по типу кнута и пряника является недостаточным.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в *1923 - 1924 гг*. Это и последующие исследования показали, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти идеи позволили основать новое направление менеджмента **- *концепцию "человеческих отношений****"* ***(концепция «психологического» человека)***, которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов[[3]](#footnote-3).

В царской России, безусловно, существовало стимулирование труда. В результате смены политического строя В.И. Ульянов в первые годы советской власти подчеркивал необходимость определенного сочетания в управлении трудящимися методов убеждения (прямой мотивации) и побуждения (стимулирования).

В годы перехода к новой экономической политике в ряде документов правительством настоятельно рекомендовалось отказаться от уравнительности в оплате труда. Ставился вопрос о переходе предприятий на хозрасчет и самофинансирование.

Однако выдвинуть на первый план методы стимулирования как способ управления трудящимися в этот период по ряду объективных и субъективных причин не удалось. В 1920-е годы постепенно происходит возрастание степени централизации управления воздействий на трудовые коллективы. На авансцену все более уверенно выходят административно-бюрократические методы управления, методы властной (принудительной) мотивации.

Методы принуждения были основными в нашей стране практически до середины 60-х годов.

Стимулирование труда в основе направлено на удовлетворение потребностей человека, физиологического или психологического ощущения недостатка чего-либо. В 1940-е годы психолог Абрахам Маслоу и Генри Мюррей предложили разделить потребности на пять основных категорий[[4]](#footnote-4):

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, включающие в себя чувство принадлежности к кому-либо или чему-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают в себя потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

1. *Потребности самовыражения* - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По ***теории Маслоу*** все эти потребности можно разложить в виде строгой иерархической структуры (рис.1), в которой они располагаются в соответствии с приоритетом. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность в иерархической структуре. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Несколько иную классификацию потребностей дает ***теория Дэвида Мак-Клелланда.*** Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. У разных людей может доминировать та или другая из них.

Наиболее последовательные методы мотивации в рамках школы «человеческих отношений» разработаны профессором Мечиганского университета Девидом Мак-Грегором. Известны его две ***концепции «теория икс» и «теория игрек»[[5]](#footnote-5)***. Согласно первой теории, наемные работники безответственны и безынициативны, стремятся только к удовлетворению материальных потребностей. Вторая теория исходит из того, что человек по своей натуре энергичен, честолюбив, в процессе трудовой деятельности стремится к удовлетворению не только материальных, но и духовных потребностей в творчестве и самореализации.

По мнению Д. Мак-Грегора, работники, занятые на производстве, уже в основном удовлетворили свои материальные потребности. Поэтому материальное поощрение не может служить стимулом, побуждающим человека к повышению эффективности своего труда. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены лишь работой, которая требует «интеллектуальной активности» и «морального выбора». Эти идеи были позднее развиты Фредериком Герцбергом в разработанном им ***методе «обогащения работ»***. Согласно этому методу, только интересная и содержательная работа, позволяющая добиваться успеха и дающая вознаграждение в виде признания и повышения служебного статуса, может способствовать повышению эффективности труда. Герцберг выделил несколько психологических условий («гигиенических факторов»), создающих настрой на труд:

- условия работы;

- заработок;

-межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными;

- политика фирмы и администрация;

- степень непосредственного контроля за работой;

- социальное положение работника;

- гарантия сохранения работы;

- стиль личной жизни.

По концепции Герцберга, гигиенические факторы не являются активными. Такую функцию выполняют мотивационные факторы: трудовые успехи работника, признание его заслуг, предоставление самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества[[6]](#footnote-6).

Дальнейшие поиски более совершенных методов интенсификации труда с учетом человеческого фактора привели ученых к выработке нового научного направления, ***школы «социальных систем»[[7]](#footnote-7)***, представителями которой являются Ч. Борнард и Г. Саймон. Эта школа рассматривает социальную организацию как комплексную систему с рядом составляющих ее частных подсистем, важнейшей из которых является сам индивидуум. Идут поиски возможных путей сочетания интересов работников с интересами фирмы в целом на основе обеспечения удовлетворения работником своих потребностей в организации.

Ч. Борнард делает вывод о действенности материального вознаграждения до определенных пределов. Однако это не говорит о том, что их полностью можно компенсировать нематериальными вознаграждениями. В каждой конкретной ситуации необходимо их определенное сочетание.

Существенный вклад в развитие школы «социальных систем» внес Г. Саймон. Он выработал ***концепцию «административного» человека[[8]](#footnote-8)***. Основное положение этой концепции состоит в том, что человек в силу своей рациональности должен подчинить свои личные цели целям организации. Для этого необходимо, чтобы организация обеспечила определенное равновесие между побуждениями к труду и вкладом, при котором все ее члены готовы активно участвовать в деятельности организации, отдавая всю свою энергию реализации ее целей. Такое равновесие может быть достигнуто в процессе «идентификации индивида с организацией».

Проблемы интенсификации производства и повышения его эффективности с той или иной остротой встала в большинстве европейских стран в начале 60-х годов. Во всех этих странах завершился или подходил к концу период, когда их экономическое развитие происходило преимущественно за счет экстенсивных источников роста, и организация заработной платы была направлена на стимулирование главным образом высоких темпов расширения объемов производства.

Стало очевидным, что повысить эффективность и качество труда без дифференциации и индивидуализации, без комплексной системы стимулирования, невозможно.

В 70-х годах в американской теории управления появилась ***модель******«профессионального» человека[[9]](#footnote-9)***, на которой основывается концепция «организационного развития». Профессиональный человек имеет более высокий уровень запросов, сознательности и восприимчивости по сравнению с «административным» человеком. Он мечтает приносить пользу не только организации, в которой служит, но и обществу в целом. С этой целью он развивает в себе способности к постоянному повышению уровня своего образования и квалификации, не чувствует себя обязанным по отношению к организации, принадлежит только себе. Он может работать в организации, которая управляется по целям, а не на основе голого администрирования, больше реагирует на творческие идеи, чем на установленные правила и процедуры, и стремится к признанию и расширению круга своей ответственности.

В нашей стране, начиная только с 80-х годов, взят твердый и последовательный курс на переориентацию управленческих воздействий. В современных условиях важнейшее значение в мотивации трудового поведения объектов управления приобретает стимулирование. Необходимость переноса «центра тяжести» в управлении на методы стимулирования особо подчеркнута в докладе М.С. Горбачева в 1987 г[[10]](#footnote-10).

В последние годы в связи с ростом безработицы, инфляции, социальной неустойчивости общества в целом потребовалась новая модель человека, которая помогла бы доказать научность и обоснованность разрабатываемых методов управления трудовым поведением работников.

Важную роль в разработке проблем управления поведением человека сыграл ***«ситуационный» подход[[11]](#footnote-11)***, нашедший в последнее время широкое распространение. Понятие «ситуация» используется как важный фактор, определяющий выбор того или иного способа воздействия на трудовое поведение человека.

Действовать по обстоятельствам – главное кредо представителей этого направления. В зависимости от специфики организации труда и производства они предлагают для управления поведением персонала с учетом складывающейся ситуации использовать одновременно «гуманные» и «негуманные» методы.

Решающую роль в их формировании играют идеи бихевиоризма. Представители этого направления ищут возможность выработки новых форм воздействия на личность на основе манипулирования внешними, по отношению к нему, факторами через связь актов поведения человека с его результатами.

Среди разработок этого направления выделяется концепция, основанная на анализе поведения человека в рабочей ситуации. Так, В. Врум связывает мотивацию личности с восприятием индивида своего желания, вероятности и возможности получения стимула. Экспектация, по Вруму – это вероятность того, что определенный объем усилий приведет к достижениям основной цели индивида[[12]](#footnote-12).

Регулирование поведения работника в этом случае должно основываться на подборе для него соответствующего стимула в результате анализа важности для человека его свободных целей и целей организации.

Идеи В. Врума получили свое развитие в ***модели поведения, разработанной Л. Портером и Э. Лолером[[13]](#footnote-13)***. Эта модель показывает взаимосвязь между рабочими установками индивида и результатами его труда. По их мнению, различные виды вознаграждений имеют неодинаковое значение для разных людей. Чем выше для работника ценность вознаграждения и предполагаемая вероятность его получения, тем более значительные усилия он прилагает для решения задач.

В соответствии с выше изложенным представим общую схему развития теорий стимулирования труда человека в таблице 1.

Таблица 1

Развитие теорий управления трудом

|  |  |
| --- | --- |
| **Теория, концепция (автор, время)** | **Стимулы труда** |
| Метод «Кнута и пряника» (до 1910 г.) | Удовлетворение экономических потребностей  |
| Концепция «экономического человека» (Ф.У. Тейлор, 1910 г.)  | Удовлетворение экономических потребностей |
| Концепция «психологического человека» (Э. Мэйо, 1920 г.) | Удовлетворение психологических и социальных потребностей |
| Теория А. Маслоу (1950 г.) | 1.Удовлетворение физиологических потребностей; 2.Самосохранение; 3.Удовлетворение социальных потребностей; 4.Уважение; 5.Самовыражение |
| Теория Д. Мак-Клелланда (1950 г.) | Власть, успех, причастность |
| Теория «икс»Теория «игрек» (Д. Мак-Грегор, 1955 г.) | Удовлетворение материальных потребностейУдовлетворение духовных потребностей в творчестве; самореализация |
| Теория «обогащения работ» (Ф. Герцберг, 1960 г.) | Признание и повышение статуса, интересная и содержательная работа |
| Концепция «административного человека» (Ч. Борнард, Г. Саймон, 1965 г.) | Совместное удовлетворение материальных и нематериальных потребностей |
| Концепция «профессионального человека» (1975 г.) | Удовлетворение потребности приносить пользу обществу в целом |
| «Ситуационный подход» (Т. Врум, конец ХХ в.) | Стимул подбирается в результате анализа важности для человека его целей и целей организации |
| Теория Л. Портера и Э. Лолера (конец ХХ в.) | Ценность вознаграждения и вероятность его получения  |

## 1.2 Понятие и сущность стимулирования труда

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении повышении эффективности и качества труда. При использовании ее в управлении социальными объектами, выясняется насколько достаточно разработана и действенна система.

***Система*** *– это единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, способное при активном взаимодействии с окружающей средой изменять свою структуру, сохраняя при этом целостность, выбирать одну из возможных линий поведения для достижения общей цели[[14]](#footnote-14).*

Системы социального порядка являются самоуправляемыми системами. Всякая самоуправляемая система подразделяется на две подсистемы: управляемую и управляющую.

***Стимулирование труда*** *есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.*

Для эффективного стимулирования, рассматриваются три ее функции: экономическая, социальная и психологическая. Которые наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления. Оно предполагает создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или коллектив к действиям, соответствующим стоящим целям. При этом личности сами выбирают именно эти действия, поскольку создают все необходимые и достаточные условия. Улучшение показателей труда влечет за собой повышение степени удовлетворения каких-либо потребностей объекта, а ухудшение показателей грозит снижением полноты их удовлетворения.

"Эффективность труда" и "качество труда" являются ключевыми факторами в повышении прибыли предприятия в долгосрочном периоде.

В экономической литературе приводятся различные определения качества труда.

"***Качество труда*** − *это свойство конкретного труда производить ту или иную потребительскую стоимость в определенных условиях*" [[15]](#footnote-15).

"Качество труда можно определить как такую относительно устойчивую совокупность свойств, которая создает его существенную определенность как особого вида деятельность и обусловливает разные производственные результаты" [[16]](#footnote-16).

В хозяйственной практике широко используется понятие "повышения качества продукции". Так, С.Шкурко "повышение качества продукции" определяет как "улучшение ее потребительских свойств, надежности, долговечности, технического совершенства, эстетического оформления т.д."[[17]](#footnote-17). Таким образом, повышение качества продукции обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия на рынке, экономию труда и материальных ресурсов и, как следствие, рост объемов производства за счет увеличения спроса и увеличение прибыли как основного показателя деятельности предприятия.

С качеством труда тесно связана система качества. В условиях научно-технического прогресса особое значение приобретает технологический аспект качества продукции. Это подразумевает высокий уровень соблюдения технологии производства, соблюдение всех параметров готовой продукции и полуфабрикатов, соответствие ужесточающимся требованиям международных стандартов и экологическим нормам.

В современной экономике высокий уровень кооперации производства и разделения труда, что также делает необходимым соответствие продукции установленным системам качества и международной системе качества.

Соответственно растущим требованиям к качеству продукции и ее соответствию международным стандартам и системам качества, перед предприятиями встает необходимость повышения квалификации кадров. Поэтому в настоящее время все более возрастает роль систем подготовки и переподготовки кадров в соответствии с растущими требованиями к их квалификации для обеспечения необходимого качества продукции. С ростом автоматизации производства, сокращения ручного труда, а то и полной замене человека машинами квалификация кадров играет важную роль в повышении качества продукции на основе международных норм и систем.

С понятием "качество труда" неразрывно связано понятие "эффективности труда". В настоящее время "эффективность труда" определяется не только производительностью труда, но проходит через все стадии производства, начиная от разработки и кончая серийным выпуском продукции.

В настоящее время рост эффективности производства обеспечивается за счет перехода к современным технологиям, обеспечивающим высокий уровень автоматизации, снижение материалоемкости и высокий уровень качества продукции. Таким образом, рост качества продукции и рост эффективности производства неразрывно связаны и присутствуют на всех стадиях производства.

Таким образом, можно сказать, что повышение ***"эффективности труда"*** – *это совершенствование технологического процесса, снижение материалоемкости продукции, оптимизация трудового процесса работников, ведущие к росту прибыли предприятия.*

То есть, стимулирование эффективности и качества труда работников ведет к росту прибыли и повышению конкурентоспособности предприятия на рынке.

*Любые блага, материальные или духовные, удовлетворяющие потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность, следует называть* ***стимулами труда***. Или можно сказать, что благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Вообще говоря, стимулами является все то, что человек считает для себя ценным.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно. Т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда.

Хотя стимулы и побуждают человека трудится, но их одних еще недостаточно для производительного труда. Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренные вознаграждения должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничения свободы действий. Однако грань между контролированием и стимулированием условна и подвижна, т.к. работник с сильной мотивацией обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. ***Цель стимулирования*** *- не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.*

По виду потребностей или потребностей, которые удовлетворяют стимулы, последние можно разделить на ***внутренние*** и ***внешние***. К первым относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и другие. Их также можно назвать ***моральными стимулами***. Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать ***денежными*** и ***материально-социальными стимулами.***

Вышеперечисленные виды стимулов рассмотрим поподробнее, т.к. в совокупности они составляют и являются главными элементами эффективной системы стимулирования.

**1.3 Классификация видов и форм организации стимулирования труда**

Цель стимулирования может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда.

В настоящее время в научной литературе отсутствует единый подход к классификации стимулирования как способа управления социальными объектами. Общепринятым является деление стимулирования на материальное и моральное.

***Система материального и морального стимулирования труда*** *представляет собой совокупность мер, направленных на повышение деловой активности работающих и как следствие - повышение эффективности труда и его качества*[[18]](#footnote-18). Стимулирование труда как метод управления дополняет административно-правовые методы управления, побуждая работников и их коллективы работать больше и лучше, чем это предусмотрено трудовыми соглашениями.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными, а сочетание материальных и моральных стимулов является одним из важнейших принципов стимулирования. В составе материальных можно выделить денежные и неденежные стимулы, в составе нематериальных - социальные (престижность труда, возможность роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самореализации и самосовершенствования). Выделяют следующие основные ***формы стимулирования работников предприятия***[[19]](#footnote-19):

1. *Заработная плата*, характеризующая оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия (абсолютная величина и соотношение с уровнем оплаты других работников предприятия). Она должна быть сопоставима с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона и конкурентоспособна. Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты, надбавки и премии. Доплаты и компенсационные надбавки учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от работника. Надбавки и доплаты выполняют стимулирующие функции, отражают производственные результаты деятельности работника и носят стабильный характер. Премии предназначены для стимулирования работников на достижение какого-то определенного результата и носят изменчивый характер;

2. *Социальные выплаты*, включающие субсидированное и льготное питание, продажу собственной продукции предприятия работникам со скидкой, оплату расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, оплату больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников и членов их семей за счет фирмы и др.;

3. *Нематериальные (неденежные) льготы* и привилегии персоналу, в том числе предоставление права на скользящий, гибкий график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе, более ранний выход на пенсию и т. д.;

4. *Дивиденды по акциям фирмы* (участие в акционерном капитале предприятия) и участие в прибылях;

5. *Мероприятия, повышающие содержательность труда*, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию, поскольку в данном случае решается проблема отчуждения от предприятия. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников;

6. *Создание благоприятной социальной атмосферы*, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Образование различных неформальных функциональных групп работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам предприятия. Моральное поощрение работников;

7. *Продвижение работников по службе*, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

Данные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке.

***Вид стимулирования*** *- это разновидность стимулирования как способа управления поведением, выделенная по предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула*. При таком подходе следует различать пять видов стимулирования:[[20]](#footnote-20)

1. моральное,
2. материальное денежное,
3. материальное неденежное,
4. свободным временем,
5. трудовое (организационное).

Дадим краткую характеристику каждому из выделенных видов стимулирования.

*Моральное стимулирование* - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или снижению его престижа. В данном случае в качестве предмета потребности выступают все ценности и явления, способствующие повышению (снижению) престижа, авторитета объекта управления в общественном мнении.

*Материальное денежное стимулирование* - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. В качестве непосредственного предмета потребности здесь выступают деньги, с помощью которых в дальнейшем будут удовлетворяться самые разнообразные потребности объекта стимулирования.

*Материальное неденежное стимулирование* - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования тех материальных благ, которые в условиях социалистической системы хозяйствования принципиально в рамках законного поведения не могут приобретаться за деньги или являются дефицитными, вследствие чего право их распределения предоставлено субъекту управления. Здесь в качестве предмета потребности выступает определенный набор конкретных материальных благ, который с течением времени по мере развития общественного производства и удовлетворения потребностей объектов стимулирования в ряде из них может существенно меняться.

*Стимулирование свободным временем* - это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе изменения времени его занятости в общественном производстве и, следовательно, изменения величины его свободного времени. Здесь специфическим предметом потребности является время.

*Трудовое (организационное) стимулирование -* это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе изменения чувства его удовлетворенности выполняемой работой или занимаемой должностью. Здесь в качестве предмета потребности выступают: наличие творческих элементов в труде, его организации в целом, возможности участия в управлении производством, перспективы продвижения по службе (в том числе в пределах одной и той же профессии), возможности для поездки в творческие командировки и т. д.

*Под* ***формой организации стимулирования*** *понимается характерная особенность (способ) взаимосвязи результатов деятельности и стимулов, выделенных по определенному классификационному признаку (основанию)*. Оснований для классификации форм организации стимулирования может быть несколько. Наибольшую практическую значимость имеет выделение следующих форм организации стимулирования.

1. *По степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов*:

* *опережающая* - информация об указанной взаимосвязи дается до начала деятельности;
* *подкрепляющая* - о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов объект управления узнает только после ее окончания. В этом случае стимул как бы подкрепляет уже осуществленные действия (поощряет позитивные и наказывает негативные).

2. *По учету результатов деятельности при назначении стимула*:

* *коллективная* - величина стимула устанавливается по результатам деятельности в целом трудового коллектива, бригады, участка, цеха и т. д.;
* *индивидуальная* - величина стимула устанавливается по результатам деятельности каждого конкретного работника.

3. *По учету отклонения результатов деятельности от нормативных при определении (назначении) стимула*:

* *позитивная* - при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных, плановых результатов;
* *негативная* - при назначении стимула оценивается недостижение (отставание, отклонение) нормативных или общественно признанных результатов деятельности.

4. *По лагу между результатами деятельности и получением стимула*:

* *непосредственная* - стимул вручается сразу же после завершения деятельности, т. е. лаг как таковой отсутствует;
* *текущая* - стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до одного года (еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные или полугодовые поощрения и наказания);
* *перспективная* - стимул вручается (назначается) с отставанием от результатов деятельности длительностью не менее года (вознаграждение по итогам работы за год, пятилетку, назначение пенсии и т. д.).

5. *По степени и характеру конкретности условий получения стимула*:

* *общая* - конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула отсутствует;
* *эталонная* - стимулы учреждаются за достижение конкретных, заранее оговоренных результатов;
* *соревновательная* - стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе.

Возможно выделение форм организации стимулирования и по другим основаниям (признакам). Классификация форм организации стимулирования по выделенным выше признакам должна способствовать повышению эффективности всей работы по созданию единой (комплексной) системы стимулирования трудовой активности, как отдельных работников, так и трудовых коллективов в целом. Безусловно, выделение видов и форм организации стимулирования носит несколько условный характер. В реальной жизни в чистом виде практически ни один вид и ни одна форма организации стимулирования не применяются. Их использование обычно носит комплексный характер, т. е. при стимулировании различных объектов управления и направлений их деятельности происходит сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования.

Степень сочетания видов и форм организации стимулирования во многом определяется спецификой объекта управления. Выделение видов и форм организации стимулирования позволяет провести углубленный анализ существующих систем стимулирования и выявить наиболее эффективные из них с точки зрения влияния на поведение объектов управления в конкретных условиях производства. В конечном итоге путем комбинирования видов и форм организацией стимулирования для различных видов деятельности и конкретных хозяйственных ситуаций можно проектировать комплексные системы стимулирования, позволяющие в максимальной степени учитывать влияние как внешних, так и внутренних факторов на поведение отдельных участников общественного производства и трудовых коллективов различного иерархического уровня.

**1.4 Заработная плата, как основной стимул труда**

***Заработная плата*** *является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работников фирмы, выполняя воспроизводственную, стимулирующую (мотивационную), социальную и учетную функции*[[21]](#footnote-21). *Воспроизводственная* функция заключается в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы, *стимулирующая (мотивационная)* - направлена на повышение заинтересованности работников в развитии производства, *социальная* - способствует реализации принципа социальной справедливости, *учетная* - характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Общий уровень оплаты труда на фирме может зависеть от следующих основных факторов:

• результатов хозяйственной деятельности предприятия;

• кадровой политики предприятия;

• стоимости жизни (потребительской корзины);

• уровня безработицы в регионе, области, среди работников соответствующих специальностей;

• влияния профсоюзов, конкурентов и государства и др.

Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынках труда и готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции. Цель рациональной организации оплаты труда - обеспечение соответствия между его величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия, т. е. установление соответствия между мерой труда и мерой потребления.

На разных предприятиях действуют свои системы оплаты и стимулирования труда.

В основу организации оплаты труда на предприятии могут быть положены следующие *основные принципы*[[22]](#footnote-22):

♦формы материального вознаграждения должны быть конкурентоспособны относительно форм вознаграждения других организаций;

♦ учет размера минимальной оплаты труда, установленной государством;

♦ обеспечение социальной защищенности работников организации с помощью государственных и внутрифирменных гарантий труда;

♦ осуществление оплаты по конечным результатам производства и в зависимости от количества и качества затраченного труда;

♦ дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда, отраслевой и региональной принадлежности предприятия, обеспечение рациональных соотношений в оплате сложного и простого, умственного и физического труда;

♦ систематическое повышение реальной заработной платы, т.е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над темпами инфляции;

♦ превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

По способу формирования основной заработной платы выделяют тарифные и бестарифные системы оплаты труда. Тарифные системы оплаты труда строятся на основе различных тарифных сеток и на базе единой тарифной сетки.

*Тарифные системы оплаты труда*. Организация тарифной системы оплаты труда на фирме состоит из следующих основных элементов:

♦ формирование фонда оплаты труда;

♦ нормирование труда;

♦ установление тарифной системы;

♦ выбор наиболее рациональных форм и систем заработной платы.

Фонд оплаты труда представляет собой источник средств, предназначенных для выплат заработной платы и выплат социального характера. Нормирование труда дает возможность учитывать качество труда и индивидуальный вклад работника в общие результаты деятельности предприятия. Тарифная система позволяет соизмерять разнообразные конкретные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т. е. качество труда. Она состоит из следующих основных элементов:

♦ тарифная сетка, устанавливающая дифференциацию в оплате труда с учетом разряда работы и отраслевой принадлежности предприятия;

♦ тарифные ставки, определяющие абсолютный размер оплаты простого труда (1-го разряда) в единицу времени (день, час);

♦ тарифно-квалификационные справочники, подразделяющие различные виды работ на группы в зависимости от их сложности;

♦ районные коэффициенты к заработной плате, компенсирующие различия в стоимости жизни в различных природно-климатических условиях (регионах);

♦ доплаты к тарифным ставкам и надбавки за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, сверхурочные работы, работу в праздничные и выходные дни, вредность, работу во вторую и третью смены и др.;

♦ минимальная оплата труда, предоставляющая лицам, работающим по найму, необходимую социальную защиту и устанавливаемая законодательно.

На большинстве предприятий действуют две основные формы оплаты труда - повременная и сдельная.

*Повременной формой оплаты труда* называется такая форма, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время. Исходя из механизма оплаты повременная форма стимулирует, прежде всего, повышение квалификации работающих и укрепление дисциплины труда. Повременная форма оплаты труда обычно применяется в следующих случаях:

• если рабочий не может оказывать непосредственного влияния на увеличение выпуска продукции, который определяется, прежде всего, производительностью машины, аппарата или агрегата;

• если отсутствуют количественные показатели выработки, необходимые для установления сдельной расценки;

• при условии правильного применения норм труда.

Применение повременной формы оплаты труда наиболее целесообразно в следующих условиях:

♦ на участках и рабочих местах, где обеспечение высокого качества продукции и работы является главным показателем работы;

♦ при выполнении работ по обслуживанию оборудования, а , также на конвейерных линиях с регламентированным ритмом;

♦ на работах, на которых учет и нормирование труда требуют больших затрат и экономически нецелесообразны, а также где труд работника не поддается точному нормированию;

♦ на работах, которые можно формально пронормировать и учесть их результаты, но выработка при выполнении этих работ не является основным показателем.

Для повременной формы оплаты труда характерны две основные системы заработной платы: простая повременная и повременно-премиальная.

При сдельной форме оплаты труда заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции. Сдельная форма оплаты труда стимулирует, прежде всего, улучшение объемных, количественных показателей работы. Поэтому она применяется на участках производства с преобладанием ручного или машинно-ручного труда: именно в этих условиях возможно учесть количество и качество произведенной продукций, обеспечить увеличение объема производства и обоснованность устанавливаемых норм труда. Сдельную форму заработной платы наиболее целесообразно применять при:

* наличии количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного рабочего или бригады;
* возможности у рабочих увеличить выработку или объем выполненных работ;
* необходимости на данном участке стимулировать рабочих к дальнейшему увеличению выработки продукции или объема выполняемых работ;
* возможности точного учета объема (количества) выполняемых работ;
* применении технически обоснованных норм труда.

При использовании сдельной формы оплаты труда сохраняется опасность снижения качества выпускаемой продукции, нарушения режимов технологических процессов, ухудшения обслуживания оборудования и его преждевременного выхода из строя, нарушения требований техники безопасности, перерасхода материальных ресурсов. В ряде промышленно развитых стран Запада многие профсоюзные организации отрицательно относятся к сдельной форме оплаты труда, поскольку с их точки зрения она устанавливает зависимость заработка рабочего от его индивидуальных способностей и носит потогонный характер.

Сдельная форма оплаты труда подразделяется на системы по способам:

• определения сдельной расценки (прямая, косвенная, прогрессивная, аккордная, подрядная);

• расчетов с работниками (индивидуальная или коллективная);

• материального поощрения (с премиальными выплатами или без них).

Наиболее распространенными показателями и условиями премирования рабочих на российских предприятиях являются:

• выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции и повышению производительности труда;

• работа по технически обоснованным нормам выработки;

• снижение трудоемкости изготовления продукции;

• снижение процента брака;

• сдача продукции с первого предъявления и др.

Целесообразно дополнять основной заработок рабочего, рассчитанный по повременно-премиальной системе, количественными показателями, а рассчитанный по сдельно-премиальной системе - качественными показателями премирования. Как показывает опыт, премирование целесообразно осуществлять по двум-трем одновременно применяемым показателям и условиям премирования.

В случае применения коллективных сдельных расценок при бригадной сдельной оплате труда общая заработная плата распределяется между членами бригады с помощью коэффициенто-часов и коэффициента приработка.

При косвенно-сдельной системе заработной платы, применяемой, прежде всего, для оплаты труда вспомогательных рабочих, непосредственно занятых обслуживанием основных рабочих, определяются косвенно-сдельные расценки.

При сдельно-прогрессивной системе изготовленная продукция в пределах установленной нормы оплачивается по обычным расценкам, а сверх этой нормы - по повышенным. Аккордная система заработной платы предусматривает установление определенного объема работ и общей величины фонда заработной платы за эти работы. Средства, предусмотренные на оплату труда, выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения. Данная Система заработной платы стимулирует, прежде всего, выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки.

*Бестарифные системы оплаты труда* - это распределительный вид оплаты труда, при котором заработок работника или группы работников ставится в полную зависимость от конечных результатов работы всего коллектива, к которому принадлежит работник. Бестарифная модель оплаты труда соединяет в единое целое личные и коллективные материальные интересы. Индивидуальная заработная плата каждого работника в этом случае представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда[[23]](#footnote-23).

Основными чертами бестарифной системы являются следующие характеристики:

- уровень оплаты труда работника полностью зависит от фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам труда

- каждому работнику присваивается постоянный коэффициент, комплексно характеризующий его квалификационный уровень и определяющий, в основном, трудовой вклад работника в общие результаты труда. При этом учитываются данные о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню.

- каждому работнику устанавливается коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности, который дополняет оценку его квалификационного уровня.

К числу бестарифных следует отнести и контрактную систему оплаты, когда работодатель, нанимая работника, договаривается с ним о конкретной сумме оплаты за определенную работу; а также договора гражданско-правового характера.

С работниками не входящими в штат организации, но привлекаемыми со стороны для выполнения конкретных работ, которые организация не может выполнить своими силами, трудовые взаимоотношения, как правило, оформляются договорами гражданско-правового характера (подряда). Их отношения с организацией регулирует ГК РФ.

Оплата труда служащих осуществляется установленным им по штатному расписанию окладом и в соответствии с действующей системой премирования. По своему характеру она ближе к повременно-премиальной системе с той лишь разницей, что вместо тарифной ставки (дневной или часовой) фигурирует месячный или годовой оклад. Установленные показатели и условия премирования учитывают специфику труда служащих, а также специфику того подразделения, в котором данный служащий работает.

В последние годы некоторые крупные зарубежные предприятия, используя новый управленческий подход, отказываются не только от индивидуальной сдельной, но и от повременной системы оплаты труда. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника (на основании не диплома, а уровня выполняемой работы). На таких предприятиях работники получают фиксированное жалованье за квалификацию, а не за число человеко-часов, проведенных на рабочем месте. Под фактической квалификацией понимается также способность работника не только выполнять свои непосредственные обязанности, но и участвовать в решении производственных проблем, разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности предприятия

При бестарифной системе оплаты труда присвоение работнику определенного квалификационного уровня не сопровождается параллельным установлением ему соответствующей тарифной ставки или оклада, т.е. заранее конкретный уровень оплаты труда работнику не известен.

1. *Бальная система*[[24]](#footnote-24).

Расчет заработной платы ведется в следующей последовательности:

1. Определяется количество баллов заработанных работником:

Б = КБ·КТУ·Т, (1)

где КБ - квалификационный уровень работника;

КТУ - коэффициент трудового участия;

Т - фактически отработанное время.

2. Затем рассчитывается общая сумма баллов подразделения:

СБ = (2)

3. Рассчитывается доля ФОТ в рублях приходящаяся на оплату 1 балла

Д = , (3)

где ФОТ- фонд оплаты труда;

СБ - общая сумма баллов подразделения.

4. Далее рассчитывается фактическая заработная плата отдельного рабочего:

ЗП = Д·Б. (4)

Применение этой системы оплаты возможно, если труд на предприятии слабо структурирован и технологически однообразен; существует гибкая методика присвоения квалификационного балла; разработан механизм определения заработного фонда оплаты труда по конечным результатам деятельности предприятия.

2. *Рейтинговая оплата труда.*

Данная система основана на установлении единой тарифной сетки или иных сеток или схем должностных окладов месячной ставки для работников всех структурных подразделений и соответственно различного рода доплат, надбавок регламентируемых как законодательством, так и положением установленным предприятием

Определяется коэффициент, характеризующий значение той или иной роли, которую исполняет тот или иной работник в общем разделении труда на предприятии путем деления полученной величины на 100%.

Рассчитывается коэффициент, характеризующий фактический вклад работника в общие результаты труда, т.е. рейтинг.

Достоинство этой системы состоит в том, что заработная плата увязана с конечным результатом работы подразделения.

3. *Система вилок*.

На ряде предприятий страны различных форм собственности нашла широкое распространение бестарифная модель оплаты труда «ВСОТ РК», разработанная Н. Волгиным[[25]](#footnote-25). Сокращенное название модели образовано из первых букв ее основного элемента: «Вилки соотношений оплат труда разного качества». Наиболее характерными особенностями данного варианта бестарифной системы являются:

1) наличие определенного количества квалификационных групп (от 8 до 15), объединяющих различные категории работников (рабочих, служащих, специалистов, руководителей). В основу формирования таких групп положены устойчивые различия в ценности труда работников в конкретном производственном процессе;

2) установление коэффициентов нарастания оплаты труда от одной квалификационной группы к другой. Коэффициенты отражают, как правило, фактически сложившиеся соотношения в оплате между этими группами (явно необоснованные выплаты исключаются);

3) установление диапазонов (интервалов) значений коэффициентов соотношений в оплате. Интервалы отражают возможные индивидуальные различия в трудовом вкладе работника в пределах той или иной квалификационной группы;

4) установление правил определения количественных значений коэффициентов по каждой квалификационной группе. При этом, как правило, должен быть предусмотрен выбор базового значения коэффициента и условия его корректировки.

По мнению автора модели, при таком подходе вознаграждение работника непосредственно зависит как минимум от трех условий: его квалификации, фактического вклада и результатов работы предприятия, поскольку размер фонда оплаты труда связан с конечными показателями деятельности трудового коллектива (объемом полученной прибыли, издержками и т.д.). Создается реальная основа для того, чтобы при организации оплаты труда учитывать не только квалификацию работника, его потенциальные возможности, но и фактический трудовой вклад, а также результативность работы трудового коллектива в целом.

*Универсальная рыночная система оценки и оплаты труда*[[26]](#footnote-26).

В предлагаемой системе формирование ФОТ всего предприятия, его подразделений и заработной платы работников ставится в прямую зависимость от выполнения двух основных условий:

- от объема реализованной продукции;

- от трудового вклада подразделений и работников в конечные результаты работы всего коллектива.

Первое условие является одним из принципиально новых особенностей данной системы. Дело в том, что в рыночных условиях, по мнению авторов системы, ФОТ должен зависеть, прежде всего, от объема реализованной продукции (товаров, услуг), так как он может меняться. В связи с чем в рамках данной системы для реализации первого условия определяется зарплатоемкость реализованной продукции, то есть, сколько копеек зарплаты приходится в целом по предприятию на 1 рубль реализованной продукции.

Второе условие формирования средств на оплату груда и зарплаты работников является принципиально новым не с точки зрения постановки проблемы, а с точки зрения ее решения в изменившихся, в связи с переходом к рынку, условиях. Для реализации второго условия в рассматриваемой системе каждому структурному подразделению устанавливается 3-4 показателя, которые в наибольшей степени характеризуют выполнение предписанных ему функций в рамках общего разделения труда на предприятии. При этом ведется тщательный учет выполнения трудовых функций и каждым работником.

В центре внимания данной системы находится оценка труда как ключевой момент в управлении персоналом предприятия. В основе методики оценки труда в рассматриваемой системе лежит переход от денежной оценки труда к «безденежной»: в этом случае труд отдельного работника, коллектива структурного подразделения, всего предприятия находит выражение не в виде суммы денег, а в виде некоторой суммы коэффициентов, которые затем используются в распределении фондов оплаты труда предприятия и его структурных подразделений. Для оценки труда используются новые показатели: при измерении индивидуального труда - коэффициент эффективности труда (КЭТ); при оценке труда коллективов структурных подразделений - коэффициент эффективности коллективного труда (КЭТК). В основе оценки индивидуального труда лежит сравнение фактического труда работника за месяц с его обязанностями или заданиями за тот же период, а для коллективов - сравнение фактической работы структурного подразделения с его функциональными обязанностями. При этом используются все те нормативные документы и показатели работы, которые традиционно применяются на предприятии.

При определении коэффициента эффективности месячного труда каждого работника (КЭТ) учитываются такие факторы, как базовая зарплата, время и интенсивность труда, сложность выполнения работы, трудовое поведение работника (инициатива, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, дисциплина и др.), которые отражаются в соответствующих коэффициентах.

Достоинство анализируемой системы в том, что:

- система оценки и оплаты труда охватывает все без исключения структурные подразделения предприятия и всех работников, вплоть до генерального директора;

- система обеспечивает прямую материальную связь личного дохода работника, фонда оплаты труда подразделения с общим фондом оплаты труда предприятия;

- фонд оплаты труда структурных подразделений формируется в зависимости от их вклада в общие результаты работы предприятия;

- оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива структурного подразделения, где они работают;

- ежемесячно каждый работник оценивается с точки зрения выполнения должностных обязанностей и правил внутреннего трудового распорядка, что отражается на оплате его труда.

## 1.5Принципы создания системы стимулирования на предприятии

Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы стимулирования наемных работников.

Рассмотрим некоторые направления решения этой задачи.

*При создании системы стимулирования следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике* ***принципов***:

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

Остановимся на сущности этих принципов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия[[27]](#footnote-27).

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

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

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

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи[[28]](#footnote-28):

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

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

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

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

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

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

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

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии[[29]](#footnote-29).

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

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

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

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно подойти к стимулированию творческого процесса в научно-конструкторских коллективах.

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

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

Гибкие системы стимулирования на сегодняшний день получили широкое распространение в зарубежных странах с развитой экономикой. Причем гибкость в оплате труда проявляется не только в виде дополнительных индивидуальных доплат к заработной плате. Спектр гибких выплат достаточно широк. Это и индивидуальные надбавки за стаж, опыт, уровень образования и т.д., и системы коллективных премий, рассчитанные, в первую очередь, на рабочих, и системы участия в прибылях, рассчитанные на специалистов и управленцев, и гибкие системы социальных льгот. Только применение всех форм стимулирования, рассчитанных на применение по отношению ко всем работникам организации, может дать необходимый эффект.

**1.6Проблемы стимулирования труда и способы их решения**

*Как показывает опыт, на российских предприятиях в настоящее время* ***основными проблемами в механизме стимулирования*** *наемных работников являются[[30]](#footnote-30)*:

1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Все эти проблемы, которые стоят перед предприятиями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта.

Так, недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Вопросы необъективной оценки результатов деятельности наемных работников связаны опять же с устаревшим механизмом оплаты труда, не учитывающим индивидуальные достижения работника и результат деятельности предприятия в целом. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы. И на основе участия в прибылях по отношению к гибкой части заработка.

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

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

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

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

Предприниматель, решая вопрос о создании на предприятии системы стимулирования наемных работников, должен учитывать и такой макропоказатель, не зависящий от эффективности и качества труда работников и коллектива предприятия в целом, как индекс потребительских цен. Соответственно, наличие такого показателя делает необходимым автоматическую индексацию заработной платы с учетом изменения индекса цен за определенный период.

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

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

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду[[31]](#footnote-31).

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

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

2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;

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

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

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

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

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

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

**Глава 2. Анализ системы стимулирования труда на предприятии**

**(на примере ОАО «Кузбассразрезуголь»)**

**2.1Социально-экономическая характеристика филиала предприятия «Бачатский угольный разрез»**

Разрез «Бачатский» введен в эксплуатацию в 1949 г. С марта 1944 г. государственное предприятие разрез имени 50-летия Октября преобразовано в открытое акционерное общество (ОАО) «РАЗРЕЗ БАЧАТСКИЙ» со смешанной формой собственности. Распределение акций произошло следующим образом: 25% привилегированных акций типа А, 15% обыкновенных акций распределены среди членов трудового коллектива, 25% переданы в уставной капитал АО «Концерн Кузбассразрезуголь», как вклад фонда имущества и комитета по управлению госимуществом Кемеровской области, 35% в собственности комитета по управлению государственным имуществом России.

В 1995 г. на четвертом чрезвычайном собрании акционеров было принято решение о конвертации привилегированных акций типа А в обыкновенные, таким образом количество голосующих акций находящихся в руках акционеров физических лиц возросло с 15% до 40 %.

В 1996 г. постановлением Правительства Российской Федерации №1305 от 31 октября 1996 г. пакет, закрепленный в государственной собственности, был передан для увеличения уставного капитала ОА «Концерн Кузбассразрезуголь».

В четвертом квартале 1997 г. на внеочередном собрании акционеров АО «Разрез Бачатский» было принято решение о реорганизации общества путем присоединения АО «Бачатская Автобаза» и АО «Бачатское ПТУ». В результате реорганизации численность трудящихся АО «Разрез Бачатский» возросла до 4833 человек, уставной капитал составил 464213 тысячи рублей, разделенный на 464213 акций. Из них привилегированные - 43194, обыкновенные - 421019.

Первоначальная производственная мощность разреза составила 300 тысяч тонн угля. В 1969 г. после реконструкции разреза, выполненной по проекту института «Ленгипрошахт», производственная мощность была увеличена до 3000 тысяч тонн в год.

За счет ввода в эксплуатацию импортной высокопроизводительной горно-транспортной техники производственная мощность разреза была доведена в 1989 г. до 7974 тысяч тонн, в том числе 6142 тысячи тонн на технологии с автомобильным транспортом, 1565 тысяч тонн на технологии с железно-дорожным транспортом, при этом объем вскрыши составил 50 миллионов м3. В 1993 году добыча угля составила 6600 тысяч тонн, на первое января 1997 г. - 6400 тысяч тонн угля в год, в 2003 г. - 8213,6 тысяч тонн, в 2004 г. – 8271 тысяч тонн, а в 2005 году был достигнут максимальный по разрезу уровень добычи угля – 8459 тысяч тонн в год.

Рост добычи угля был осуществлен за счет поступления импортной техники. За период с 1983 по 1986 годы были получены восемьдесят автосамосвалов **НД-1200** грузоподъемностью 120 тонн, восемь экскаваторов **201М-СС** фирмы **«Марион»** с ковшом 16 м3, четыре буровых станка **60-R** фирмы **«Бьюсайрус-Эри»** и двадцать бульдозеров **Д-355А** фирмы **«Камацу»**. В 2005 г. на производство поступила следующая новая техника: один экскаватор **P&H2800XPB** с емкостью ковша 30,6 м3, три бульдозера марок **Б-10** (Т-170), **ТД 40Е**, **САТ 834 G**, а так же один **БелАЗ 7547** (грузоподъемность 40 тонн), девять **БелАЗов 75306** (грузоподъемность 220 тонн) (рис. 2) и буровой станок **Intersollrand ДМ-М2**. За 2006 г. были получены: один экскаватор **R994 Litronic**, один бульдозер марки **Б-10** (Т-170), один бульдозер марки **САТ 834 G** и два марки **САТ-D-10R** (рис. 3), так же были получены девять **БелАЗов** марки **7547** и **75306**.

В границах действующего разреза по проекту института "Сибгипрошахт" ведется строительство нового разреза с внедрением перспективной циклично-поточной технологии (ЦПТ) с использованием конвейерного транспорта.

Поле разреза расположено в пределах Бачатского месторождения. К отработке принято **17** рабочих пластов с суммарной средней мощностью **82 м**. Максимальная глубина отработки **210 м**, размеры разреза в плане: по простиранию - **9,9 км**, вкрест простирания до **2,1 км**. Преобладающие углы падения пластов от 50 до 85градусов. Средний коэффициент вскрыши за весь период эксплуатации разреза составил Кв=6,7 м3/т. Угли энергетические и коксующихся марок со средней зольностью 8%, теплотворной способностью до **8400 ккал/кг**.

Вскрытие осуществлено внешними капитальными траншеями и системой стационарных и скользящих съездов. Система разработки - транспортная. Карьерный транспорт - железнодорожный, автомобильный и гидротранспорт.

Уборка наносов осуществляется гидромониторами, пульпа при помощи землесосов транспортируется по трубопроводам в емкость Бековского гидроотвала.

На отработке скальных пород и угольных пластов применяется транспортная система разработки с использованием экскаваторов цикличного действия в комплексе с автомобильным и железнодорожным транспортом.

Подготовка скальных пород осуществляется с помощью буровзрывных работ. Для бурения скважин применяются буровые станки: **5СБШ-200Н, СБШ-250МН, СБР-160, 60-R.**

На автомобильной технологии применяются экскаваторы типа **ЭКГ-8и, ЭКГ-15, ЭКГ-20, ЭШ-13/50, 201М-СС** (фирмы **"Марион"**) в комплексе с автомобилями **БелАЗ-75211, БелАЗ-7519, БелАЗ-7530, НД-1200** (фирмы **"Камацу"**), **САТ-785В** (фирмы **«Катерпилла»**) грузоподъемностью соответственно **170, 110, 200, 120** тонн. Вскрышные породы после погрузки в автосамосвалы транспортируются на внешние бульдозерные отвалы.

На железнодорожной технологии используются экскаваторы типа **ЭКГ-4У, ЭКГ-8И, ЭКГ-12,5, ЭКГ-12ус, ЭШ-10/70** совместно с тяговыми агрегатами **ОПЭ-1,** тепловозами **ТЭМ-7**, укомплектованными думпкарами **2ВС-105.** Вскрышные породы после погрузки в локомотивосоставы вывозятся и укладываются на внешние экскаваторные отвалы.

Уголь из забоев транспортируется думпкарами или автомобилями на склады с технологическими комплексами по переработке угля. На складах уголь перерабатывается и отгружается потребителям в вагоны МПС.

***Организационная структура управления филиала «Бачатский угольный разрез»***относится к линейно-функциональному типу, охватывает все многочисленные виды деятельности структурных подразделений разреза и взаимосвязь между ними.

С 1 октября 2003 г. предприятие ОАО “Разрез Бачатский “ переименовано в предприятие Бачатский Угольный разрез филиал ОАО Угольной Компании “Кузбассразрезуголь”, организационная структура претерпела некоторые изменения, в частности была убрана с баланса предприятия инфраструктура (детские сады, столовая, ресторан, профилакторий). С 1 июля 2006 года на предприятии вновь реорганизация, отсоединяют участки, связанные с техническим ремонтом и обслуживанием техники (цех ТО и ТР, АРМ-1, АРМ-2, цех «Шина», цех диагностики, РМУ, ЭМЦ, УЭС).

Структура управления разрезом, на данное время, включает в себя аппарат генерального директора, шесть дирекций: по производству, техническую, по экономике и финансам, по поставке и материально-техническому снабжению, по кадрам и социальным вопросам, по капитальному строительству и ремонту, а также управление безопасности.

**2.2Анализ показателей кадрового потенциала предприятия**

Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Количество работающих на Бачатском угольном разрезе на 1.01.2006 г. составило 4002 человека, из них по качественному составу (см. приложение 1):

мужчины - 74%;

женщины - 26%.

Согласно сведениям, приведенным в табл. 2, за 2005 год численность кадров на предприятии имеет тенденцию увеличиваться, по сравнению с 2004 г на 95 человек, за 2006 год по сравнению с 2005 годом на 106 человек. С 1 июля 2006 произошло снятие с баланса предприятия цехов по обслуживанию и ремонту техники (цех ТО и ТР, АРМ-1, АРМ-2, цех «Шина», цех диагностики, РМУ, ЭМЦ, УЭС), в результате чего численность кадров сократилась на 600 человек. Данные действия руководства предприняты с целью снижения себестоимости угля, с попыткой улучшить организацию работы обслуживающих цехов, повысить производительность труда. Наряду с этим, в связи с приобретением новой техники и стремлением повысить уровень добычи угля, численность рабочих за два года возросла на 201 человека (увеличилось число машинистов бурстанков и бульдозеров, с вводом нового угольного склада потребовались дополнительные рабочие) (см. табл. 2), а число специалистов и служащих возросло на 25 человек.

**Таблица 2**

**Численность кадров**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категории работников** | **На 1.01.2004** | **На 1.01.2005** | **На 1.01.2006** | **+/- к 1.01.2005** | **+/- к 1.01.2006** |
| **Рабочие** | 3212 | 3340 | 3396 | +128 | +56 |
| **Руководители, специалисты, служащие** | 568 | 536 | 593 | -32 | +57 |
| **Непромышленная группа** | 21 | 20 | 13 | -1 | -7 |
| **Общая численность** | 3801 | 3896 | 4002 | +95 | +106 |

Стабильность состава работников предприятия выступает одной из предпосылок надлежащей обеспеченности трудовыми ресурсами. Изменение (движение) состава работников отрицательно влияет на эффективность их работы. Движение состава работников характеризуется коэффициентами оборота по увольнению КУ, по приему КП и текучести КТ .

**Таблица 3**

Укомплектованность основными рабочими кадрами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование профессии** | **На 1.01.2005** | **На 1.01.2006** | **+/- к 1.01.2006** |
| **Маш. (пом.) экскаватора** | 376 | 379 | +3 |
| **Маш. (пом.) локомотива** | 190 | 192 | +2 |
| **Водитель техтранспорта** | 274 | 283 | +9 |
| **Маш. (пом.) буровой установки** | 77 | 79 | +2 |
| **Маш. бульдозера**  | 106 | 110 | +4 |
| **Электрогазосварщик** | 113 | 115 | +2 |
| **Монтер пути** | 112 | 112 | - |
| **Маш. насосных установок** | 74 | 77 | +3 |
| **Маш. Землесосных установок** | 9 | 10 | +1 |
| **Слесари** | 595 | 597 | +2 |
| **Прочие рабочие** | 1414 | 1442 | +28 |
| **Общая численность** | 3340 | 3396 | +56 |

КУ = Ч У/ЧСР ,(5)

где КУ - коэффициент оборота по увольнению;

ЧУ – количество уволенных;

ЧСР – среднесписочная численность.

КП = Ч П/ЧСР (6)

где КП - коэффициент оборота по приему;

ЧП – количество принятых;

ЧСР – среднесписочная численность.

КТ = ЧТ /ЧСР (7)

где КТ - коэффициент текучести;

ЧТ – количество уволенных по отрицательным причинам (по собственному желанию, по прогулам и прочим причинам);

ЧСР – среднесписочная численность.

Из данных таблицы 3 следует, что коэффициент оборота по приему в 2005 году увеличился по сравнению с прошлым годом на 10%, а по выбытию на 7,1%. Значение коэффициентов по приему и выбытию велико, при этом коэффициент оборота по приему больше коэффициента оборота по выбытию.

Коэффициент текучести в 2004 г. составил 0,9%, что значительно ниже допустимого уровня (5-7%), однако в 2005 г. данный коэффициент увеличился до 5,7% (см. приложение 2).

**Таблица 4**

Сведения о текучести работников

|  |  |
| --- | --- |
|  | Показатели (относит., чел.; абсолют., %) |
| за 2004 г. | за 2005 г. |
| относит. | абсолют. | относит. | абсолют. |
| Всего принято на работу,в том числе рабочих | 128128 | 3,33,3 | 510459 | 12,7411,47 |
| Всего уволено,в том числе рабочихпо причине:- собственное желание- уход на пенсию- нарушение трудовой дисциплины- перевод на другое предприятие- сокращение- смерть- по другим причинам | 5832 7746--26 | 1,490,820,180,180,10,15--0,67 | 330298164291515511640 | 8,257,454,10,720,370,371,270,41 |
| Списочный состав на конец года | 3896 | 100 | 4002 | 100 |
| Среднесписочная численность | 3703 | 95 | 3808 | 95,2 |
| Коэффициент оборота по приему | 3,4% | 13,4% |
| Коэффициент оборота по выбытию | 1,6% | 8,7% |
| Коэффициент текучести кадров | 0,9% | 5,7% |

Важным показателем обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами является уровень квалификации отдельных категорий работников, который можно проанализировать по образовательному уровню работающих. При характеристике состава и структуры работников по категориям следует отдавать предпочтение той группе работников, которая в наибольшей степени непосредственно связана с выполнением функций предприятия - для ОАО «Кузбассразрезуголь» это рабочие. Из всего количества работников филиала разреза (4002 человека) высшее образование имеют 553 человека (13,8% от общей численности), а среднее специальное образование – 782 человека (19,5%) (см. приложение 1). Из 606 руководителей и специалистов предприятия высшее образование имеют 56% (рис. 4), среднее специальное – 41%; из 3396 рабочих высшее образование имеют 6%, среднее специальное – 16%.

Из предоставленных данных ясно, что большую долю представляют сотрудники со средним и средне-специальным образованием, отсюда вытекает проблема более длительного промежутка времени для их выхода на более высокий уровень квалификации. В целях повышения производительности труда предприятию необходимо уменьшать численность работников, не имеющих образования, т.к. они не имеют достаточной квалификации и предприятию потребуются дополнительные денежные средства на повышение квалификации этих работников. Напротив, нужно увеличить численность работников с высшим и средне-специальным образованием, что облегчит внедрение новых технологий. В приложении 1 представлены данные по численности персонала, повысившего квалификацию в 2005 г. и численности кадров, находящихся на обучении. В приложении 3 представлены сведения о повышении квалификации руководителей и специалистов филиала «Бачатский угольный разрез» за 2005 г., а также итоги стажировок молодых специалистов.

Из данных рис. 5 видно, что на предприятии достаточно большую процентную долю представляют лица предпенсионного возраста. На неё приходится больший удельный вес, чем на возрастную группу 30 – 40-летних кадров. По моему мнению, в дальнейшем это может отрицательно сказаться на эффективности работы предприятия. Руководству предприятия и отделу кадров необходимо уделять внимание тому, какими методами и приёмами они могут в дальнейшем привлекать на предприятие молодёжь. К концу 2005 г. количество молодых специалистов на предприятии составило 10 человек, причем все из них имеют высшее образование, 8 человек состоят в должности рабочих, 1 - в должности начальника участка, 1 – в должности специалиста.

**2.3 Формы стимулирования труда, применяемые на предприятии**

«Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Указанные системы могут устанавливаться также коллективным договором» (статья 144 ТК РФ).

***Заработная плата*** – *вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.* Заработная плата является важнейшим фактором стимулирования труда. Она экономически мотивирует работника к определенной эффективности труда. Чем больше у работников заработная плата (доход), тем большее количество потребностей, связанных с определенными финансовыми затратами он может удовлетворить, и тем сильнее будет его мотивация к труду. Но рост заработной платы стимулирует высокую трудовую отдачу наемного работника только при наличии определенных условий. Первое условие, работники должны придавать зарплате большое значение. Второе состоит в том, что работник должен верить в существование четкой связи между заработной платой и конечными результатами деятельности, то есть рост заработной платы способствует повышению эффективности производства. В нашей стране в обществе не достигнут определенный уровень и качество жизни, поэтому заработная плата является доминирующем мотивационным фактором.

В ОАО Угольная компания «Кузбассразрезуголь» применяются следующие *системы оплаты труда*:

* повременная;
* повременно-премиальная;
* сдельная;
* сдельно-премиальная.

*Повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда* используются при оплате труда руководителей, специалистов, служащих, работников вспомогательных и обслуживающих производств, лиц, работающих на условиях штатного совместительства, а также при оплате труда рабочих основных профессий, занятых на планово-предупредительном ремонте оборудования, годовом ремонте, сезонном ТО, среднем и капитальном ремонте, а также перегонах оборудования.

*Повременная заработная плата* рассчитывается путем перемножения установленной тарифной ставки на количество фактически отработанных часов.

Если работнику установлен должностной оклад (оклад), то его заработная плата рассчитывается путем деления оклада на календарное количество рабочих часов и умножения на фактически отработанное количество часов.

*Сдельная и сдельно-премиальная системы оплаты труда* используются при оплате труда работников основного производства, где имеется конечный показатель выполняемой работы:

* погрузка горной массы экскаваторами в железнодорожные вагоны и автосамосвалы;
* прием породы в железнодорожные отвалы;
* экскавация и переэкскавация горной массы при работе в отвал;
* транспортирование горной массы локомотивосоставами и автосамосвалами;
* разработка и транспортирование горной массы гидроустановками;
* бурение скважин по породе буровыми станками;
* другие.

При сдельной оплате труда заработная плата работника определяется исходя из установленного работнику разряда, тарифной ставки и норм выработки. *Норма выработки - это то количество работ, которое работник должен сделать за смену*.

Пересмотр норм выработок, расценок производится по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных или иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

Объективная необходимость пересмотра норм обусловлена также тремя причинами:

1. изменением организационно – технических и санитарно – гигиенических условий работы;
2. процессом освоения работы;
3. наличием норм, при установлении которых были допущены ошибки.

Сдельная и сдельно-премиальная заработная плата рассчитывается путем умножения сдельной расценки на фактические объемы.

Фактические объемы экскаваторных бригад, водителей технологии и локомотивных бригад по добыче угля и вскрышным работам определяются по результатам маркшейдерского замера.

 Сдельная расценка для основных категорий работников ОАО определяется следующим образом:

Экскаваторные бригады:

* 1. Машиниста экскаватора - путем деления сменной тарифной ставки машиниста экскаватора на сменную норму выработки;
	2. Помощника машиниста экскаватора - путем деления сменной тарифной ставки помощника машиниста экскаватора на сменную норму выработки.
* Водители автосамосвалов – путем деления сменной тарифной ставки водителя на сменную норму выработки.
* Локомотивные бригады:
1. Машинист локомотива - путем деления сменной тарифной ставки машиниста локомотива на сменную норму выработки;
2. Помощника машиниста локомотива - путем деления сменной тарифной ставки помощника машиниста локомотива на сменную норму выработки.
* Буровые установки:
1. Машиниста буровой установки - путем деления сменной тарифной ставки машиниста буровой установки на сменную норму выработки;
2. Помощника машиниста буровой установки - путем деления сменной тарифной ставки помощника машиниста буровой установки на сменную норму выработки.

Размер сдельной заработной платы каждого работника зависит от конечного результата работы.

Оплата труда работников осуществляется по Единой тарифной системе, основу которой составляют часовые тарифные ставки и месячные должностные оклады. Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются в строгой зависимости от выполнения показателей производства.

Тарифные ставки рабочим устанавливаются согласно тарифным сеткам по присвоенным тарифным разрядам и выполняемым работам.

Тарифные ставки рассмотрим на примере одной из наиболее многочисленных категорий рабочих, это водитель техтранспорта (283 чел.) (табл. 5) (см. прил. 4).

*Заработная плата работников ОАО состоит* из следующих составляющих:

* прямая заработная плата по тарифным ставкам и окладам;
* премия по результатам работы за месяц;
* надбавки и доплаты;
* компенсационные выплаты;
* компенсация платы за отопление и бесплатный отпуск угля работникам;
* выплаты из прибыли.

***Премирование.*** С целью увеличения заинтересованности работников в конечных результатах своего труда, повышения производительности и эффективности производства нормативным сектором ОТиЗ ОАО утверждено «Положение о премировании Головной компании ОАО» и «Положением о премировании работников угледобывающих филиалов, входящих в состав ОАО» (приложение 4).

Основанием для начисления премии являются данные статистического и бухгалтерского учета, актов маркшейдерского замера, актов на приемку выполненных работ, данных лабораторного контроля.

Начисление и выплата премии рабочим производится вместе с начислением и выплатой заработной платы за истекший платежный период. Начисление и выплата премии руководителям, специалистам и служащим производится месяцем позднее.

*Начисление премии* производится за фактически отработанное время:

* рабочим – на заработную плату по сдельным расценкам, тарифным ставкам или установленным окладам;
* руководителям, специалистам и служащим – на должностной оклад.

Кроме того, выплаты, учитываемые при начислении премии:

* совмещение профессий и должностей;
* классность, профессиональное мастерство, руководство бригадой;
* доплата за разрывной график работы;
* доплата за работу в ночное время;
* доплата за работу во вредных и опасных условиях труда (см. приложение 4).

***Надбавки и доплаты.*** *Основное назначение* *надбавок* состоит в том, чтобы стимулировать работника к повышению деловой квалификации и уровню профессионального мастерства.

Выплата надбавок не связана с возложением на работников дополнительных трудовых обязанностей.

Доплаты - это выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда.

В ОАО «Угольная компания Кузбассразрезуголь» существуют следующие виды надбавок и доплат:

* надбавка за классность и профессиональное мастерство;
* доплата за работу в вечернее и ночное время;
* доплата за работу во вредных и тяжелых условиях;
* доплата за работу с разделением рабочего дня на части с перерывом не менее 2-х часов;
* доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
* доплата за руководство бригадой;
* доплата за работу со сведениями соответствующими степени секретности;
* доплата при выполнении работ различной квалификации;
* оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;
* оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни.

*Надбавки за классность и профмастерство* устанавливаются в целях усиления материальной заинтересованности рабочих в повышении квалификации, сокращении текучести кадров и обеспечения на этой основе роста производительности труда, улучшения качества выполняемых работ.

Размер надбавки за профессиональное мастерство зависит от класса присвоенного кандидату (см. прил. 4).

*Доплата за работу в вечернее время* устанавливается в размере 20 % от установленной тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в вечернее время.

Доплата за работу в ночное время устанавливается в размере 40 % от установленной тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время.

*Для рабочих, занятых на выполнении работ на глубине 150 метров* и ниже уровня дневной поверхности, оплата труда производится по тарифным ставкам, увеличенным на 10%.

Работнику, выполняющему наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, а также при расширении зон обслуживания или увеличении объема выполненных работ, производится доплата в размере до 50 % тарифной ставки.

Доплата за руководство бригадой см. табл. 6.

Таблица 6

|  |  |
| --- | --- |
| **Численность бригады, человек** | **Размер доплат в % к тарифной ставке (окладу) за отработанное время** |
| От 4 до 7 человек | 10,0 |
| От 7 до 20 человек | 15,0 |
| Свыше 20 человек | 20,0 |

Доплаты за руководство бригадой выплачиваются только при качественном выполнении бригадой месячного производственного задания.

В случае некачественного выполнения членом бригады работы (обязанностей), надбавка за руководство бригадой в данном месяце не выплачивается.

*Доплата за работу со сведениями, соответствующими степени секретности,* производится в соответствии с приказом генерального директора или директора филиала в соответствии с Постановлением Правительства.

Кроме того, в ОАО «Угольная компания Кузбассразрезуголь» существуют ***компенсационные выплаты***: оплата времени простоя, оплата труда при невыполнении норм труда, районный коэффициент, отпуск и компенсация за неиспользованный отпуск предоставляются в соответствии с ТК РФ и Коллективным договором, компенсация платы за отопление и бесплатный отпуск угля работникам, выплаты из прибыли (сумма выплат из прибыли предусмотрена в Социальной программе предприятия в разделе «Социальные льготы и гарантии»).

Трудящимся предприятия в зависимости от стажа работы устанавливается ***вознаграждение за выслугу лет***.

**Таблица 7**

**Размер вознаграждения за выслугу лет**

|  |  |
| --- | --- |
| **При стаже работы, дающем право на** **Вознаграждение** | **Размер вознаграждения в долях месячного оклада (тарифной ставки)** |
| От 1 года до 3 лет | 0,6 |
| От 3 лет до 5 лет | 0,8 |
| От 5 лет до 10 лет | 1,0 |
| От 10 лет до 15 лет | 1,2 |
| Свыше 15 лет | 1,5 |

Вознаграждение за выслугу лет исчисляется исходя из должностного оклада (тарифной ставки) работника. При временном заместительстве вознаграждение начисляется на должностной оклад (тарифную ставку) по основной работе.

При переводе в установленном порядке работника с одного филиала Компании на другое, вознаграждение выплачивается пропорционально времени, отработанному на обоих предприятиях.

Работникам, у которых в течение месяца возникло право на повышение вознаграждения, принимается к расчету тот коэффициент, на долю которого приходится 15 и более календарных дней месяца. В таком же порядке исчисляется вознаграждение при изменении оклада (тарифной ставки) и при переводе.

Вознаграждение выплачивается за время, отработанное в расчетном периоде, включая время оплачиваемых отпусков, временной нетрудоспособности, а также время, в течение которого за работниками полностью или частично сохранялась заработная плата в соответствии с действующим законодательством.

Выплата вознаграждения за выслугу лет по ОАО «Угольная компания «Кузбассразрезуголь» и ее филиалам производится 1 раз по окончанию календарного года.

***Льготы и гарантии.*** Неработающим пенсионерам Компании, ветеранам труда Компании, заслуженным ветеранам труда Компании (уволенным с работы по собственному желанию, по сокращению штата, либо по окончании срока трудового договора) за счет средств Компании выплачивается дополнительная пенсия с учетом получения пенсий из фонда «Геополис» и фонда «Почет».

Размер дополнительной пенсии устанавливается в зависимости от стажа работы в Компании (до ее реструктуризации и после). Работа в других организациях, не относящихся к Компании, в стаж для дополнительной пенсии не включается.

Дополнительная пенсия устанавливается в следующем размере:

-от 5 до 10 лет – 100 руб.

-от 10 до15 лет -125 руб.

-от 15 до 20 лет -175 руб.

-от 20 до 25 лет - 225 руб.

- свыше 25 лет - 250 руб.

Пенсионерам, имеющим государственные и ведомственные награды, размер дополнительной пенсии увеличивается на 20%.

Пенсионерам, получающим дополнительную пенсию из фонда «Геополис» или фонда «Почет», размер дополнительной пенсии, выплачиваемой Компанией, уменьшается на размер получаемой пенсии из указанных фондов. Например, стаж работы пенсионера (ветерана) в Компании составляет 15 лет. Ему выплачивается дополнительная пенсия из фонда «Геополис» - 150 руб. Размер дополнительной пенсии от Компании составит 25 руб.

По решению Правления пенсионеру, ветерану может быть оказана материальная помощь на оплату лечения и приобретение лекарств.

Фактическая заработная плата каждого работника ОАО «Кузбассразрезуголь» формируется на основе данных табельного учета, установленных тарифных ставок или окладов, фактически выполненных объемов работ, с учетом начисления надбавок и доплат, компенсационных выплат, в соответствии с действующим Положением по оплате, в зависимости от конечных результатов работы разреза.

Среднегодовая заработная плата на одного работающего в 2006 году в филиале «Бачатский угольный разрез» составила 13403 рубля (см. табл. 8), что немного ниже среднегодовой заработной платы за 2005 год (13419 рублей), это объясняется тем, что в ноябре 2005 года к филиалу был присоединен участок «Техкомплекс-2», в количестве 120 человек. Основная часть рабочих данного участка, такие как машинист сортировки, горные рабочие, машинист насосных установок имеют невысокую заработную плату, что повлияло на снижение среднегодовой зарплаты по филиалу. Однако, если рассмотреть показатели по заработной плате в период с 2004 по 2006 год включительно, то в общем наблюдается рост фонда оплаты труда, незначительный рост численности трудящихся, а также увеличение среднегодовой заработной платы стабильно (см. табл. 8).

Таблица 8

Темпы роста среднегодовой заработной платы по филиалу «Бачатский угольный разрез»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  **Год****Показатель** | **2004** | **2005** | **2006** | **Отклонения, +/-** | **Темпы роста, %** |
| **2005/2004** | **2006/2005** | **2006/2004** | **2005/2004** | **2006/2005** | **2006/2004** |
|  | **За 12 месяцев** |
| **Фонд оплаты труда, тыс. руб.** | **476548** | **618657** |  | **142109** |  |  | **129** |  |  |
| **Численность трудящихся, чел** | **3751** | **3842** |  | **91** |  |  | **102** |  |  |
| **Среднегодовая зарплата,****тыс. руб.** | **10587** | **13419** |  | **2832** |  |  | **126,7** |  |  |
|  | **За 6 месяцев** |
| **Фонд оплаты труда, тыс.руб.** | **238273** | **287205** | **320153** | **48932** | **32948** | **81880** | **120,5** | **111,4** | **134,3** |
| **Численность трудящихся, чел** | **3751** | **3829** | **3981** | **78** | **152** | **230** | **102** | **152** | **106** |
| **Среднегодовая зарплата,****тыс. руб.** | **10587** | **12501** | **13403** | **1914** | **902** | **2816** | **118** | **107** | **126** |

В связи с инфляцией в нашей стране предприятие вынуждено проводить индексацию тарифных ставок и окладов рабочим, так с 1.01.2004 года на данном предприятии индексация произведена на 7,5%; с 1.07.2004 на 4%; с 1.01.2005 на 20%; с 1.10.2005 на 10% у рабочих; с 1.11.2005 на 10% отменена, зарплата индексирована на 6,5%; с 1.01.2006 на 5% у инженерно-технических работников; с 1.07.2006 на 3,5% у всех категорий работников, кроме того, дополнительно произведено увеличение тарифов водителям хозтранспорта и технологического автотранспорта на 7,5%. Итого фактическое увеличение тарифов и окладов рабочим в 2005 г. в сравнении 2003 г. составило 139,2%, к 2004 г. – 126,9% за 9 месяцев 2006 г. к 9 месяцам 2005 г. составило 110,2% (см. табл. 9).

Таблица 9

Фактическая индексация тарифных ставок и окладов по филиалу «Бачатский угольный разрез»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Год****Месяц** | **2003** | **2004** | **2005** | **Коэффициент****индексации** **12 мес****2005/2004** | **2006** | **Коэффициент****индексации** **2006/2005** |
| **январь** |  | 1,075 | 1,342 |  | 1,479 |  |
| **февраль** |  | 1,075 | 1,342 |  | 1,479 |  |
| **март** |  | 1,075 | 1,342 |  | 1,479 |  |
| **апрель** |  | 1,075 | 1,342 |  | 1,479 |  |
| **май** |  | 1,075 | 1,342 |  | 1,479 |  |
| **июнь** |  | 1,075 | 1,342 |  | 1,479 |  |
| **июль** |  | 1,118 | 1,389 |  | 1,531 |  |
| **август** |  | 1,118 | 1,389 |  | 1,531 |  |
| **сентябрь** |  | 1,118 | 1,389 |  | 1,531 |  |
| **С нч. года** |  |  |  | 1,246 |  | 1,102 |
| **октябрь** | 1,000 | 1,118 | 1,527 |  | 1,531 |  |
| **ноябрь** | 1,000 | 1,118 | 1,479 |  | 1,531 |  |
| **декабрь** | 1,000 | 1,118 | 1,479 |  | 1,531 |  |
| **Среднегодовой****коэффициент** | 1,000 | 1,097 | 1,392 | 1,269 | 1,505 | 1,081 |

Стимулирование труда на предприятии «Бачатский угольный разрез» также подкрепляется различными поощрениями и награждениями см. табл. 10. (см. приложение 4).

**Таблица 10**

Поощрения, награждения работников филиала в 2005 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№****п/п** | **Наименование** |  **кв** |  **кв** | **6мес** |  **кв** | **9 мес** |  **кв** | **12мес** |
| **1** | **Областная** **администрация** |  | 9 | 9 | 13 | 22 |  | 22 |
|  | - Почетная грамота |  | 2 | 2 | 4 | 6 |  | 6 |
|  | - Знаки |  | 5 | 5 | 4 | 9 |  | 9 |
|  | -Благодарственноеписьмо |  |  |  | 3 | 3 |  | 3 |
|  | -Медали |  | 2 | 2 | 2 | 4 |  | 4 |
| **2** | **Городская** **администрация** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | -Благодарственное письмо |  |  |  | 4 | 4 |  | 4 |
| **3** | **Ведомственные** **награды** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | -Знаки |  |  |  | 9 | 9 | 16 | 25 |
|  | -Почетная грамота |  |  |  | 4 | 4 | 1 | 5 |
|  | -Почетные звания |  |  |  | 2 | 2 | 1 | 3 |
| **4** | **Поздравительный материал** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | - К дню рождения | 45 | 56 | 101 | 47 | 148 | 33 | 181 |
|  | **-**Денежные премии | 1031 | 34 | 1432 |  | 1432 |  | 1432 |
|  | **-**Материальная помощь |  | 8 | 8 |  | 8 | 1070 | 1078 |
| **5** | **По итогам работы победит. Производств. соревнований участков, бригад, спортивных мероприятий** |  |  |  |  |  |  | 372 |
| **6** | **Оздоровительные** **путевки** | 167 | 393 | 560 | 202 | 762 | 65 | 827 |
|  | в т.ч. пенсионерам | 16 | 31 | 47 | 11 | 58 | 16 | 74 |

***Поощрение работников*** - *одно из важнейших составляющих мотивации труда, стремления работающих к совершенствованию профессионального мастерства и достижению наивысших результатов.*

1. Поощрения за успехи в работе.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение эффективности труда, высокие результаты, достигнутые в производственном соревновании, продолжительную и безупречную работу, новаторство и инициативу в труде и за другие достижения в работе работникам Компании поощряются следующими мерами:

1.1. Объявление благодарности;

1.2. Выдача премии, в том числе на праздники: «Нового года», «Дня 8 марта», «Дня Шахтера» в размерах, предусмотренных Социальной программой угольной компании;

1.3. Награждение ценным подарком;

1.4. Работникам- юбилярам по достижении юбилейной даты (50, 55, 60 лет и т. д.) и стаже работы в угольной компании не менее 10 лет выплачивается премия в размере месячной тарифной ставки (должностного оклада) работника с учетом районного коэффициента. При стаже работы менее 10 лет премия выплачивается в половинном размере.

2. Поощрение за особые трудовые заслуги.

За особые трудовые заслуги работники могут быть представлены Компанией в вышестоящие органы к поощрению и награждению государственными и ведомственными наградами, а также представлены к поощрению в муниципальную и областную Администрацию.

Возможно сочетание мер поощрения морального и материального характера.

Поощрения объявляются в приказе (распоряжении), доводятся до сведения работника и коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

Поощрения за успехи в работе могут быть:

- по итогам работы за год, полугодие, квартал;

- за конкретно выполненную работу, результаты которой повлияли на достижение поставленной производственной цели, задачи, или за предложение, направленное на совершенствование организации производства, труда, управления и т.п.

 Представление работника к моральному поощрению и за особые трудовые заслуги производят руководители филиалов, отделов, служб в форме справки-вывода (анализа) результатов работы работников за тот или иной период времени и вносят предложения о применении определенных видов поощрения. Управление персоналом, отделы по работе с кадрами филиалов обобщают предложения руководителей, представляют материалы на согласование профсоюзным органам и на утверждение генеральному директору.

На предприятии полностью выполняется программа льгот и гарантий, соответственно соглашениям компании «Кузбассразрезуголь» с администрацией Кемеровской области и коллективному договору.

* Работодатель, за счет средств предприятия, обеспечивает работников бесплатно спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты в соответствии с действующими отраслевыми нормами и Правилами обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты (приложение 5).
* В соответствии с Федеральным законом «О государственном регулировании в области добычи и использовании угля, об особенностях социальной защиты работников организаций угольной промышленности» от 20.07.96 г 81- Ф3, инструкций о порядке обеспечения трудящихся производственных единиц, предприятий и организаций Министерства угольной промышленности СССР, топливом на бытовые нужды от 12 мая 1976 г. 29-3-2/63, предприятие предоставляет безвозмездно уголь на бытовые нужды, либо начисляется компенсация при оплате за отопление.
* За счет прибыли предприятия, работникам Компания компенсирует затраты на санаторно – курортное лечение Работников в размере 80 % от «расчетной» стоимости путевки. За «расчетную стоимость путёвки принимается стоимость санаторного лечения за 21 день пребывания в 2-х местном номере санатория г. Белокуриха «Здравница Кузбасса». Пенсионерам, ветеранам труда Компании, малообеспеченным работникам (у которых совокупный доход на одного члена семьи менее прожиточного минимума по области) путевки на санаторно-курортное лечение предоставляются бесплатно по решению Правления.

Компания предоставляет работникам, получившим трудовое увечье или профзаболевание на работе в Компании путевки на санаторно-курортное лечение бесплатно.

Компания компенсирует затраты на оздоровление детей Работников:

санаторно-курортное лечение (в том числе «Мать и дитя»);

отдых в оздоровительных центрах.

Родительский взнос за путевку составляет 10-20 %. За 10 % стоимости предоставляются путевки многодетным семьям и детям мало оплачиваемых работников. Предельный норматив таких путёвок – 30 % от общего числа.

Детям из семей работников Компании, погибших на производстве, а также работникам, имеющим 4-х и более детей, путёвки на санаторно-курортное лечение предоставляются бесплатно.

Компания за счет своих средств осуществляет страхование Работников по обязательному и добровольному медицинскому страхованию.

* Добровольное медицинское страхование производится на оказание дополнительных медицинских услуг, не входящих в программу обязательного медицинского страхования, а также на реабилитационно – восстановительное лечение в объеме 3 % от фонда оплаты труда Работников Компании. Порядок и размер предоставляемых услуг по добровольному медицинскому страхованию приведен в Положении «О порядке и размере предоставляемых услуг по добровольному медицинскому страхованию» (Приложении 4) к коллективному договору.
* За счет прибыли предприятия работникам, проработавшим на предприятии не менее двух лет, один раз в три отработанных на предприятии года, производится оплата стоимости проезда к месту использования отпуска и обратно. Наряду с самим работником право на оплату проезда имеют проживающие с ним члены семьи, независимо от совместного или отдельного использования ими отпуска. К членам семьи относятся: супруг / супруга /, дети. Оплата производится в зависимости от фактического использования проезда любым видом транспорта в пределах РФ, на основании отчета с приложением к нему проездных документов (приложение 5).

В формировании мотивации работников данного предприятия, повышении их самоотдачи в производственной деятельности особое место отводится социальной политике предприятия. На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (дополнительные пенсии , материальная помощь на лечение, в случае безработицы и т.д.), установленные на высоком уровне. Кроме того, предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы за счет выделенных на эти цели средств, заработанных коллективом предприятия.

Из проведенного выше анализа системы стимулирования труда следует, что на предприятии ОАО «Бачатский угольный разрез» преобладают экономические методы стимулирования труда в виде премирования за различные показатели, используются разнообразные приёмы материального неденежного стимулирования, закрепленные в коллективном договоре. Уделяется внимание формированию благоприятного психологического климата в коллективе. Социальная программа включает:

- социальную защиту пенсионеров

-оздоровление работающих, их детей и пенсионеров по льготной стоимости

- оплата проезда к месту использования отпуска

- льготное добровольное медицинское страхование

- безвозмездное предоставление угля на бытовые нужды.

Таким образом, предприятие, устанавливая систему дополнительных льгот и компенсаций, несомненно, увеличивает свои расходы на рабочую силу. Однако, это выгодно и для предприятия, так как вследствие проводимых мероприятий повышается мотивация, улучшается производительность труда, устанавливается благоприятный климат в коллективе. Это приводит к стабильности коллектива и сокращению расходов по обучению вновь принятых рабочих.

**Глава 3. Пути совершенствования системы стимулирования труда на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь»**

**3.1 Опыт передовых зарубежных и отечественных предприятий**

**в области стимулирования труда**

Деньги - это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа - физиологические, потребности уверенности в будущем и признании. Главное свойство заработной платы - быть основной частью фонда жизненных средств работника. Без этого она не может выполнить ни воспроизводственную ни стимулирующую функцию. К сожалению, на практике так и происходит. По оценке специалистов Института труда[[32]](#footnote-32), в 1990 году минимальная заработная плата (80 руб.) была в полтора раза выше прожиточного минимума. В январе 1992 года, прежде всего из-за либерализации цен, она сравнялась со стоимостью прожиточного минимума, а в настоящее время составляет менее 20%.

Воспроизводственная функция заработной платы еще больше нарушается при задержках ее выплаты.

Статусную функцию заработной платы можно полагать реализованной, если статус, определяемый размером заработка, соответствует трудовому статусу работника в рамках рассматриваемой общественной структуры, трудовой статус - это место данного работника по отношению к другим работникам, как по вертикали, так и по горизонтали. Размер вознаграждения за труд - один из важнейших показателей этого статуса. Например, начальник какого-либо подразделения организации стоит по статусу выше рядового работника этого подразделения, поэтому статусная функция будет выполняться, если оклад, начисляемый начальнику, будет выше, чем оклад рядового работника.

С одной стороны, это может стимулировать работников низших рангов к более эффективной деятельности с целью получения более высокой должности и соответственно более высокого заработка (или любой другой должности с большим окладом), конечно, при условии, что размер оплаты сотрудников на предприятии не относиться к разряду сведений конфиденциальных.

С другой стороны, необоснованная, несправедливая (с точки зрения простого работника) дифференциация заработной платы ведет к падению мотивации и, соответственно, результатов труда. К сожалению, в России все предпосылки для этого есть. На фоне массового обесценивания рабочей силы неоправданно увеличивается дифференциация заработной платы. Соотношение в уровнях заработной платы 10-ти % работников с наиболее низкой заработной платы и 10-ти % с самой высокой за период 1992 - 1996 года увеличилась с 1:4 до 1:26([[33]](#footnote-33)). В Японии, например, соотношение между заработной платой президента компании и неквалифицированного рабочего составляет обычно 8:1([[34]](#footnote-34)). В США ситуация схожа с российской. Там вышеуказанное соотношение составляет 20:1, а в автомобильной промышленности 36:1(34). Поэтому многие выплаты, которые получают руководители, воспринимаются работником как несправедливые и незаслуженные, что опять же, согласно теории справедливости, ведет к палению результатов труда.

Стимулирующая функция с позиции руководства наиболее важна: выгодно, чтобы работник выполнял свои функции с наибольшей отдачей. На основании теории ожидания можно сделать вывод, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать ей большое значение, т.е. она, как уже говорилось выше, должна быть основным источником дохода. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью труда, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы, т.е. размер вознаграждения должен определяться индивидуальным вкладом каждого в общий результат. Вклад же этот воплощает профессионализм, инициативу и трудовые усилия.

Многие отечественные ученые и специалисты отмечают, что заработная плата плохо, а зачастую вообще не связана с конечными результатами труда. Отрыв оплаты отличных трудовых усилий работников вызывает замещение в их сознании трудовой основы заработной платы потребительской, т.е. они определяют ценность вознаграждения не личным трудовым вкладом, а тем, что можно приобрести за полученную заработную плату, а это ведет к ослаблению и гашению стимулирующей функции заработной платы.

Названные негативные тенденции (обесценивание рабочей силы, неоправданная дифференциация в оплате труда и низкая ее стимулирующая роль) набрали такую силу, что можно говорить об исчезновении в экономике России заработной платы, как экономической категории, о превращении ее в некую социальную выплату, не связанную с общественной оценкой ни количеством, ни качеством, ни результатами труда.

Рассмотрим некоторые системы оплаты труда, применяемые как в России, так и за рубежом.

С точки зрения простоты и доступности наиболее подходящей для многих работников являются повременная повременно-премиальная система оплаты труда. Однако их существенный недостаток заключается в том, что отсутствие серьезных стимулов для человека, за работой которого к тому же необходим постоянный контроль, снижает производительность труда.

Системы, основанные на сдельной оплате труда, тоже достаточно просты и понятны. Но они трудоемки с точки зрения ведения расчетов, требуют специалистов-нормировщиков, большого документального оформления с учетом изменений в технологии, массы первичных платежных документов (нарядов, рапортов) и т.п. К тому же установление норм времени и расценок зачастую порождают конфликты: каждый претендует на большее по сравнению с тем, что диктуется технологией выполнения работ. Однако «сдельщина» лучше других систем оплаты стимулирует производительность труда. Зависимость очень наглядная: выпустил больше единиц продукции - больше и получил. Что же касается недостатков, то главный состоит в том, что в погоне за увеличением выработки работник порой забывает о качестве, губит оборудование.

В последнее время, в частности, в МНТК «Микрохирургия глаза», которым руководит Святослав Федоров, используют и долевые системы оплаты труда[[35]](#footnote-35). Каждому работнику устанавливают его процентную долю в прибыли, полученной от деятельности подразделения фирмы. Хотя, по большому счету, подобный подход можно расценить как разновидность сдельно-повременной системы. Ведь своеобразной нормой оплаты (расценкой) является «доля» каждого работника в общей прибыли. Присутствует элемент «повременности»: при расчете заработной платы обязательно учитывается фактически отработанное время. Недостаток этой системы в том, что не всегда возможно рассчитать долю каждого работника в общей прибыли. Например, на одном из отделений конвейера, где вся бригада выполняет одну и ту же работу, контроль за каждым человеком из этой бригады экономически не выгоден. Здесь возможно оценить только работу бригады в целом, и поэтому оклады у всех работников данной бригады будут одинаковой (при том условии, если все они отработали одинаковое количество часов). Это может вызвать чувство несправедливости у тех работников, которые хотят лучше трудиться и соответственно больше получать. Но даже при наличии такой инициативы, но при разных способностях эти работники внесут неодинаковый вклад в общее дело, а заработную плату получат одинаковую. Следовательно, они, согласно теории справедливости, будут снижать свою выработку, что отразится на результатах работы бригады в целом.

На многих предприятиях существуют дополнительные доплаты за выслугу лет, т.е. общее количество времени, проработанное на одном предприятии. Как мы думаем, это только лишь снижает текучесть кадров и никак не отражается на эффективности труда. Подтверждением этому является, например, то, что компания «Nissan», второй по величине японский производитель автомобилей, вводит новую систему оплаты для менеджеров, которая будет поощрять не стаж работы, а достижения. Начиная с июля 1994 года «Nissan» снизила уровень базовой оплаты, которая обуславливалась стажем работы, и увеличила размер оплаты пропорциональный трудовому вкладу[[36]](#footnote-36). Этот шаг показывает растущее разочарование японских компаний в традиционной системе оплаты, основанной на стаже работы. Но тут мы опять же сталкиваемся с проблемой учета.

Поэтому на многих российских предприятиях оклад изменяется только тогда, когда работник меняет свою должность. Здесь сфера влияния статусной функции заработной платы, плюсы и минусы которой были рассмотрены выше.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Но часто бывает трудно или экономически невыгодно, а то и в принципе невозможно, оценить индивидуальный вклад работника, и в соответствии с этим назначить ему заработную плату. Поэтому во многих случаях материальное денежное вознаграждение не может побудить людей работать производительнее, а ведь именно эта задача стоит перед системой стимулирования в целом.

Как и материально-денежные стимулы, материально-социальные стимулы являются внешними вознаграждениями.

К ним относят:

* ***создание необходимых условий высокопроизводительного труда***. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др. Хотя всегда предпринимались попытки стандартизировать условия труда, в результате ряда исследовательских работ оказалось, что, например, идеального рабочего места не существует. Приведем следующий пример. На объединении «Электросила» работали два молодых токаря Виктор Б. и Александр С. Рабочее место замкнутого, сосредоточенного Александра С. было организовано по всем правилам НОТ: все под рукой, никаких лишних движений. Совсем иную картину представляло рабочее место Виктора Б.: заготовки на рабочем столе в нескольких шагах от станка, готовые детали на инструментальной тумбочке с другой стороны. Причем Виктор Б. Часто оставлял свой станок в рабочее время, ходил по цеху, разговаривал с товарищами, помогал им. Несмотря на это он выполнял плановую работу так же хорошо, как и Александр С. Если Виктора поставить на рабочее место, организованное по принципу экономии движений, он наверняка заскучает и это отрицательно скажется на его производительности. Получается, что идеальное с точки зрения общих правил НОТ рабочее место не отвечает потребности в новых впечатлениях, в повышенной двигательной активности, возникающей как следствие высокой подвижности нервных процессов.

Авторы книги «Мотивы профессиональной деятельности» считают, что невозможно разработать персональное рабочее место для каждого рабочего, но в этом и нет необходимости. Достаточно иметь два-три варианта организации рабочего места, разработанных с учетом основных индивидуальных типов, чтобы работник мог выбрать из них вариант, более соответствующий его индивидуальности. Индивидуализация условий труда является одним из резервов повышения его производительности. Способами такой индивидуализации могут быть индивидуальное регулирование, выбор одного из типовых вариантов или подбор рабочего поста, задания в соответствии с индивидуальными особенностями работника. Эти способы могут быть использованы в процессе рационализации и особенно проектирования различных элементов производственной среды (освещенности, рабочего места, темпа и режима труда, автоматизированности, функциональной музыки и др.), объединяемых нами общим понятием условий труда;

* ***возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу***. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие - только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы. Например, М.П. Виноградов сформулировал понятие монотонности следующим образом: «В физиологической основе монотонности лежит тормозящее действие однообразных повторных раздражителен, и оно проявляется тем скорее и глубже, чем ограниченнее раздражимая область коры, т е. чем проще состав раздражающей стереотипной системы»[[37]](#footnote-37). Он предложил следующие пять мероприятий или путей борьбы с монотонностью вообще, а при поточном производстве в особенности:
1. объединение чрезмерно простых и монотонных операций в более сложные и разнообразные по содержанию;
2. периодическую смену операций, выполняемых каждым рабочим, т. е. совмещение операций;
3. периодические изменения ритма работы;
4. введение дополнительного перерыва;
5. введение посторонних раздражителей (функциональная музыка).

Несколько по-иному, можно сказать более «психологично», видит пути предупреждения и преодоления монотонности в работе Н.Д. Левитов37.

*Первый путь***.** При выполнении однообразной работы необходимо проникнуться сознанием ее необходимости, в таком случае повышается роль мотивов, стимулов в работе. Большое значение имеют также результаты работы. Чем яснее и отчетливее человек видит на каждом этапе работы ее результаты, тем больше он заинтересовывается своей работой и тем меньше переживает состояние монотонности.

*Второй путь***.** Нужно стремиться отыскивать интересное в однообразной работе.

*Третий путь***.** Нужно стремиться к повышению автоматизма рабочих действий, чтобы иметь возможность отвлекаться, например, думать о чем-нибудь интересном. Этот путь, правда, допустим лишь при однообразных и очень простых работах.

*Четвертый путь***.** Можно создать внешние условия, ослабляющие впечатление однообразия работы. В некоторых случаях, например, достаточно перенести работу из закрытого помещения на свежий воздух, чтобы она переживалась как менее однообразная.

*Пятый путь***.** Введение функциональной музыки.

В качестве одного из примеров преодоления монотонности труда можно упомянуть об очень любопытном опыте, появившемся в последние годы существования Восточной Германии, где широко использовалась система поощрения творческого квалифицированного труда в рамках бригады по очень простому принципу[[38]](#footnote-38). Известно, что на любом производстве по мере роста производительности труда требуется постепенное сокращение числа занятых. Традиционно высвобождаются те работники, которые наименее качественно и наименее эффективно работают. В условиях германского эксперимента было принято другое решение: в бригаде сокращаются наиболее квалифицированные, наиболее творческие работники, но сокращаются весьма своеобразным образом. Бригаде ставятся условия: ваши лидеры, т.е. те, кто умеет работать лучше всех, смогут перейти на более интересную творческую работу (как правило, на экспериментальное производство в рамках НПК), но при одном условии: бригада без них в сокращенном составе сумеет работать столь же качественно и столь же эффективно, как и прежде.

В этом случае они получают возможность уйти от монотонного, скучного труда на конвейере и заняться интересной поисковой, творческой деятельностью в рамках экспериментального производства.

Сказанное - не более чем простейший пример того, как возникают стимулы к повышению производительности труда, связанные с возможностью получить более интересную и творческую работу;

* ***стимулирование свободным временем***. В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки. Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых. Фирма «Rider Systems», расположенная в Майами считает, что у ее сотрудников должна быть своя жизнь за стенами офиса[[39]](#footnote-39). Рекреационный комитет организует разнообразные предприятия для сотрудников и членов их семей, включая поездки в "Disneyland" и "Sea World", различные развлекательные и познавательные программы.

Если работник нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает работа, то он будет избегать ее, понижая, таким образом, производительность труда;

* ***улучшение отношений в коллективе***. К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет и особенности личности руководителя, стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п. Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на психологическую атмосферу коллектива, на характер и формы межличностных отношений, коллективные мнения, настроения, на целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость поведения в сложной обстановке и т.д. Частые конфликты отнимают слишком много моральных и физических сил, которые могли бы быть использованы в труде.

Здесь интересен японский опыт, обеспечивающий реализацию "человеческого потенциала", особенностями которого, по мнению X. Йосихары, следует считать такие основные признаки[[40]](#footnote-40):

*1. Гарантия занятости и создание обстановки доверит**ельности.*Почему японские руководители так беспокоятся о стабильности рабочей силы? Стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, она укрепляет чувство корпоративной общности, улучшает отношения рядовых сотрудников с руководством и помогает получать информацию от опытных рабочих.

*2. Постоянное присутствие руководства на производстве.* "Каждое утро я обхожу завод, чтобы поздороваться с сотрудниками, удостовериться, что на местах не разбросаны и не оставлены без внимания никакие детали, узнать, что происходит на сборочном конвейере", - говорит один из директоров фирмы. Такое поведение типично для руководителя японского предприятия.

*3. Гла**сность и це**нности корпорации.* Все уровни управления и рабочие пользуются общей базой информации о политике и деятельности фирмы, в результате чего развивается атмосфера участия в общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность. Так, на дочернем японской фирме "Sharp" в Австралии президент раз в полгода собирает руководителей и служащих конторы, завода, склада для обсуждения обстановки в компании. Кроме того, президент встречается по очереди с группой из шести сотрудников во время утреннего и послеобеденного чая.

По "теории зет" каждый работник имеет свободы и работает самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей. Этим и объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях.

Японский служащий отождествляет себя с нанявшей его корпорацией и убежден, что он является важным и необходимым ее лицом и что ее судьба лежит на его плечах. Одним из проявлений такого отождествления является то, что японцы очень много работают для компании (они, как правило, используют не более половины отпусков; рабочий день заканчивается только по завершении необходимого объема работ; при этом завершение рабочего дня "минута в минуту" считается признаком дурного тона).

Другим методом отождествления работников с компанией является поощрение частных и прямых связей. Существует несколько систем общения: утренние митинги, цеховые собрания и собрания малых групп (кружков качества и ритуальных групп). На них управляющий фирмой обращается к служащим с изложением политики компании, после чего часто проводится утренняя гимнастика, заканчиваемая скандированием типа: "Будем работать напряженно".

Японские фирмы часто проводят церемонии празднования открытия нового офиса, начала нового года или начала службы пожизненно нанятых служащих (1 апреля каждого года), выдающихся рекордов явки на работу и др. Каждую осень устраиваются спортивные встречи и один или два раза в год - коллективные туристические поездки. Когда играют в бейсбол, футбол или регби команды двух компаний, посещаемость высокая. Это увеличивает сплоченность персонала, его моральный дух.

В обычном деловом офисе служащие одного отдела занимают одну большую комнату и сидят лицом к лицу вокруг большого стола, благодаря чему они могут легко общаться друг с другом, в том числе и с управляющим.

Японские управляющие и их подчиненные используют общие обеденные комнаты и туалеты. Различия по рангу или классу отсутствуют. Завтракая вместе с управляющим, рабочие чувствуют равенство и отсюда сильную связь с управляющим и компанией.

Распространены и неформальные связи между служащими. Служащие из одного отдела часто ходят в бар или пивной зал и обсуждают свои проблемы. Любой руководитель может пригласить своих подчиненных в бар для обсуждения проблем, касающихся работы.

В своей книге "Искусство японского управления" Р. Паскаль отмечает: "Японские руководители полагают, что их задачей является уделять как можно больше внимания именно человеческой личности, не сосредоточиваясь в такой степени на других институтах (таких, как правительство, семья или религия). И они полагают, что только тогда, когда запросы личности вполне удовлетворены культурой отношений а корпорации, ее способности могут быть в полной мере использованы для производительного труда, результаты которого в большинстве случаев бывают выдающимися";

* ***продвижение по службе***. Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации. Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным фирме, что конечно же делает его заинтересованным в своей работе.

В современных условиях экономики России эти материальные неденежные стимулы могут особенно широко использоваться в связи с невыплатами и потому невозможностью эффективного денежного стимулирования.

Морально-психологические стимулы ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека.

Рассмотрим конкретный пример на производстве: рабочего, выпускающего определенные детали.

Над каждым работником в компании устанавливается определенный контроль, т.е. проверяется, как он выполняет свои функции, но контролировать деятельность всего персонала невозможно. Поэтому, если мы следим за качественным выполнением одних его функций, то он автоматически перестает или выполняет неудовлетворительно другие свои функции. Например, мы следим за количеством изготовленных им деталей. Осознавая это он повышает их изготовление в количестве. Казалось бы, факт роста производительности труда налицо, но увеличение количества никак не означает повышение качества, а как раз таки наоборот, чтобы минимизировать свои усилия работник будет меньше уделять внимание на качество продукции, чтобы повысить ее количество. Тогда органам управления придется установить контроль еще и за качеством деталей, увеличивая, таким образом, издержки.

Но и тогда рабочий может найти пути минимизации усилий, неудовлетворительно выполняя, или не выполняя неконтролируемые со стороны предприятия функции. В данном примере рабочий может малоэффективно использовать ресурсы, т.е. не будет следить за тем, чтобы уменьшить их расход. Наш пример можно продолжать до тех пор, пока мы не перечислим весь набор обязанностей этого рабочего. При этом чтобы производительность росла, компании нужно будет установить контроль за всей деятельностью работника, что с экономической точки зрения крайне нецелесообразно. В рассмотренном примере все сложности возникали из-за того, что рабочий стремился избежать работы. Он полностью попадает под действие «теории Х», которая гласит, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия и т.д. Откуда главный вывод: людей нужно принуждать работать, т.е. устанавливать над ними контроль.

Есть еще одна отрицательная сторона установления жесткого контроля. При этом работник начинает четко ощущать себя наемником, а компанию (на которую он работает) считает эксплуататором. Давно замечено, что наемник работает гораздо хуже, нежели собственник или соучастник предприятия, т.к. он не будет присваивать результаты труда. Он будет лишь получать заработную плату, которая часто, по оценкам работников, является несправедливой. А собственники или соучастники будут присваивать результаты труда, осуществляя таким образом связь усилия ↔ результаты труда, при наличии которой, согласно теории ожидания, мотивация усиливается.

В рассмотренных выше ситуациях наемный работник не был заинтересован в своей работе, т.к. у него не было внутренних моральных стимулов, таких как: удовлетворение от хорошо выполненной работы, чувство собственника и др. При их наличии для высокой эффективности труда не нужно устанавливать контроль за производственным процессом, который отнимает силы и средства.

Как говорилось выше, органы управления не могут этими стимулами напрямую воздействовать на персонал, а лишь только создавать условия для их возникновения. Например, на работника можно воздействовать воспитанием, т.к. большое значение для возникновения мотивации имеют ценностные ориентации работника. Социальные ценности, приобретенные человеком осознанно или не осознанно, и ставшие для него значимыми, превращаются в побудительные силы (мотивы), под действием которых совершаются определенные поступки. В процессе воспитания формируется и изменяется базовая система ценностей. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта управления мотивы человека и, наоборот, ослабить те, которые мешают эффективному управлению персоналом. Этот тип воздействия требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления. Но его результат в целом существенно превосходит результаты внешнего стимулирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике (на сегодняшний день наибольшего успеха в данном направлении добились японские фирмы[[41]](#footnote-41)), могут гораздо более успешно и результативно управлять персоналом.

Опыт японских фирм подтверждает, что внутренние стимулы по сравнению с внешними являются более мощными факторами воздействия на работников.

Денежное вознаграждение в виде стимула, мы предполагаем, предпочитают те люди, у которых не удовлетворены их низшие потребности (нездоровая пища, плохое жилье, неуверенность в завтрашнем дне и пр.). Если же эти потребности удовлетворены, то на смену заработной плате, которая становится лишь гигиеническим фактором, приходят более мощные стимулы - внутренние, под воздействием которых человек работает на столько успешнее, что прибыли полученные от его деятельности с лихвой окупают средства, потраченные компанией на удовлетворение низших потребностей персонала.

Таким образом, работодателям выгодно удовлетворить или создать все условия для удовлетворения низших потребностей (высокая заработная плата, предоставление страховки, забота о здоровье), чтобы получить в свои руки самые сильные стимулы - внутренние.

Оценивая в целом различные школы и концепции трудовой мотивации персонала, следует отметить, что ряд их положений и рекомендаций содержат в себе значительные резервы повышения эффективности трудовой деятельности. Таковым является представления школы «человеческих отношений» об усилении роли социально-психологических факторов в мотивации трудового поведения. Так, отношения между работниками фирмы существенно влияют на конечные результаты труда. Используя социально-бытовые стимулы можно в значительной степени управлять поведением работника. Своевременное признание достижений в труде создает психологический микроклимат для работников, воодушевляет работать их с еще большим энтузиазмом.

Основные положения метода «обогащения работ», концепции «социальных систем» о необходимости поиска путей наиболее полного сочетания интересов индивида и организации, при совпадении которых, отпадает необходимость постоянно побуждать к эффективному труду, а остается лишь функция наблюдения и корректировки трудовой деятельности. Работник непосредственно отождествляет себя с фирмой, на которой он работает и осознает важность своего труда.

Регулирование методов воздействия на персонал в зависимости от складывающейся на производстве ситуации, о необходимости постоянного изучения поведения работников в процессе труда. Разные ситуации предполагают и разные подходы для их решения, а, учитывая психологическую неоднородность работников, картина заметно усложняется. Появляется необходимость в комплексной системе стимулирования труда дающей возможность эффективно воздействовать при любых сложившихся ситуациях.

Наиболее характерными здесь являются японские методы стимулирования персонала, способствующие достижению поразительных результатов в развитии производства по различным направлениям. Мировое движение происходит в перенятии опыта как друг у друга, так и сочетание имеющихся методов для получения нового качественного результата в стимулировании труда. Так, создание и пропогандирование на фирме культуры высокого качества труда и должное ее поощрение. Идентифицирование личности работника с целями и задачами фирмы. Раскрытие у работника чувства ответственности за свои поступки.

**3.2Совершенствование системы стимулирования труда на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь»**

Проанализировав систему стимулирования труда на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь», очевидно, что социальная защищенность работников предприятия гарантируется коллективным договором, в котором отражаются все стороны жизни данного предприятия: повышение эффективности производства и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организации труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии работникам и пенсионерам предприятия, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санаторно-курортного лечения и отдыха работников. Работникам предоставляется большое количество льгот и гарантий, не предусмотренных действующим законодательством, предусмотрена программа социальной защиты пенсионеров. Все это говорит о том, что предприятие ценит своих работников, заботится о них, прилагает максимум усилий, чтобы повысить качество жизни работающих.

Для дальнейшего совершенствования системы стимулирования труда в современных условиях на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь», исходя из опыта работы в американских корпорациях можно применять различные формы организации оплаты труда, когда, помимо прямых денежных выплат, широко используются различного рода надбавки и доплаты, которые не всегда носят четко выраженный материально-денежный характер, т.е. косвенные выплаты.

В соответствии со стандартами Международной организации труда на предприятии возможно применение следующих косвенных выплат:

1. Выплаты за отработанное время:

- добавлять к ежегодному оплачиваемому отпуску, с целью привлечение и закрепления рабочей силы, дополнительные дни за длительный стаж работы, начиная, например, с 10 отработанных лет.

**Таблица 11**

**Дополнительные дни к отпуску**

|  |  |
| --- | --- |
| **Отработанные на предприятии годы** | **Кол-во дополнительных дней** |
| 10 лет | 2 |
| 13 лет | 3 |
| 17 лет | 5 |
| 20 лет | 7 |
| 25 лет | 10 |

- за отсутствие больничных дней в календарном году, к следующему ежегодному отпуску добавлять 1-3 дня.

- женщинам, имеющим детей до 14 лет, добавлять к очередному отпуску по одному дню на каждого ребёнка.

2. Не предусмотренные законом льготы по медицинскому обслуживанию, например, ежегодные прививки от различных болезней.

3. Оплата профессиональной подготовки: перспективным работникам из числа кадрового резерва оплачивать учебные отпуска в связи с получением второго высшего образования.

4. Социально-бытовое обслуживание: в целях улучшения качества отдыха трудящихся, оплачивать 1/10 стоимости туристической путевки, за исключением расходов на дорогу, один раз в три года работникам, не допустившим нарушений трудовой и производственной дисциплины.

Косвенные выплаты выполняют различные функции, среди которых: привлечение и закрепление рабочей силы; стимулирование труда, повышение производительности труда; создание привлекательного имиджа предприятия; увеличение гарантий занятости и доходов работников, повышение общего уровня благосостояния работников.

При этом следует также учитывать ту степень, в которой каждый элемент косвенного вознаграждения замещает соответствующее альтернативное увеличение прямой заработной платы.

Все эти вопросы целесообразно разрешать путем изучения мнения работников предприятия на основе анкетирования.

Однако следует иметь в виду, что заинтересованность работников в различных видах льгот зависит от значительного количества факторов (возраст, размер дохода и пр.). Косвенные выплаты, как частичная замена прямой заработной платы, зачастую способствуют росту реальных доходов работников, или же гарантируют сохранение соответствующих доходов. Однако непременным условием здесь является предпочтение работниками конкретных льгот альтернативной выплате наличной заработной платы. Соблюдение этого условия обеспечивается только в том случае, если выявлением таких предпочтений занимаются представительные органы работников в лице профсоюзов.

Из японского опыта применительно к нашему предприятию, можно использовать методы установления и развития «человеческих отношений в промышленности», практикуемые ныне на крупных японских предприятиях. Они включают следующее:

1. Неформальное деловое общение руководителей предприятия с подчиненными им работниками.

2. «Поздравления работника с днем рождения» дают заметный психологический эффект, что объясняется спецификой применения этого метода.

3. «Откровенные беседы в цехах», преследуют цель усилить у рядового персонала чувство человеческого достоинства и равноправия с руководителями предприятия.

4. «Организация консультаций по личным вопросам для работников предприятия». Этот метод требует от администрации довольно значительных материальных затрат, но его конечный эффект с лихвой оправдывает расходы.

Воспользовавшись опытом крупнейшей российской страховой фирмы «Альфа-страхование» можно применить на нашем предприятии особую систему оплаты больничных листов: несколько недель в течение года оплачивать полностью, а не так, как предусмотрено законом. Это предприятие предоставляют своим работникам возможность выбора льгот и услуг по своему усмотрению на определенную сумму из своеобразного "меню": заработной платы, пенсий от фирм, страхование жизни, других льгот, выбор времени работы, отпуска и т.д. и их комбинации.

При приеме на работу новых сотрудников возможно проведение психологического тестирования, так как многие виды профессий предполагают наличие у человека тех или иных психологических качеств, которые не всегда поддаются развитию и коррекции. В связи с этим существуют ограничения на определенные виды деятельности для того или иного человека. Тесты позволяют вовремя обнаружить эти ограничения и тем самым предотвратить лишние затраты на обучение, решение личностных проблем, которые могут возникнуть в связи с неудачно выбранной профессией. Кроме того, при отборе кандидатов рекомендуется проводить психологические тесты, направленные на проверку специальных знаний и умений и наличие у кандидатов полного набора профессионально важных качеств, а также профессионально недопустимых качеств. Цель тестирования - дать представление о наиболее типичных проявлениях поведения кандидата, его возможных проблемах при адаптации в коллективе и в процессе дальнейшей трудовой деятельности.

Рекомендуется при разработке пакета социальных компенсаций выяснять с помощью анкетирования, какие формы поощрения, будут соответствовать ожиданиям работников и рассматриваться как реальные ценности.

Изучить удовлетворенность трудом на предприятии можно с помощью проведения опроса. Опрашиваемые оценивают свое отношение к различным факторам, влияющим на удовлетворенность трудом по семибальной шкале:

|  |  |
| --- | --- |
| «очень удовлетворен» | +3 балла |
| «в основном удовлетворен» | +2 балла |
| «скорее удовлетворен» | +1 балл |
| «и удовлетворен и нет» | 0 баллов |
| «скорее не удовлетворен» | -1 балл |
| «в основном не удовлетворен» | -2 балла |
| «совершенно не удовлетворен» | -3 балла |

Оцениваемые факторы

1. Вид трудовой деятельности
2. Организация труда
3. Санитарно-гигиенические условия
4. Размер заработной платы
5. Возможность повышения квалификации
6. Отношение администрации к труду, отдыху и быту работников.
7. Взаимоотношения с коллегами
8. Потребность в реализации индивидуальных особенностей
9. Удовлетворенность работой в целом.

Обработка результатов: показателем общей удовлетворенности является сумма набранных баллов (с учетом знака).

Рекомендуется также регулярно проводить аттестацию сотрудников, поскольку на основании результатов, полученных в результате аттестации, происходят важные кадровые изменения, должностные повышения, увольнения и т. д.

Желательно проводить оценку управленческого персонала (и работников из резерва), которая должна быть ориентирована не на прошлое, а на будущее с его возможностями для совершенствования сотрудников с учетом прежних ошибок и достижений. Грамотно организованная система поощрений поможет укрепить организацию и эффективно мотивировать сотрудников. Главная цель оценки – побуждение персонала к самосовершенствованию

Необходимо оценивать персонал раз в год или полгода. Можно приурочить оценку и поощрения к праздничным датам.

Критерии оценки персонала можно разделить на две основные категории: оценка результативности и оценка компетенций.

Оценка результативности позволяет проверить показатели работы сотрудника и одновременно развивать его потенциал. При оценке результативности показатели работы по итогам отчетного периода сравниваются с запланированными показателями (как количественными, так и качественными). Для этого в начале отчетного периода (за год или полгода до оценки) перед сотрудником ставятся цели, отвечающие максимальным критериям. Их должно быть порядка семи-девяти - оптимальное число для того, чтобы не рассеялось внимание и не снизилась работоспособность.

Как минимум две из поставленных целей должны быть связаны с профессиональным ростом сотрудника (например, приобретение определенных навыков управления, повышение уровня владения иностранным языком). Остальные - с результативностью его работы. Если же перед сотрудниками организации не ставилось никаких определенных целей, их принято поощрять за работу без сбоев и добросовестное выполнение своих обязанностей.

При оценке компетенций проверяются знания, умения и навыки сотрудника, его личные качества и особенности поведения. Такая форма оценки рекомендуется, если планируется изменение должности сотрудника, например его продвижение. Один из самых эффективных способов оценки в данном случае решение ситуационных задач (кейсов). Ситуации моделируются с учетом специфики той должности, которую, предполагается, займет сотрудник. Существует два основных методических подхода: «кейс-расскажи» и «кейс-сделай».

При проведении «кейс-расскажи» оцениваемому описывают некую ситуацию и предлагают оценить ее или предположить, как он поведет себя в ней. Если человек постарается решить возникшие трудности самостоятельно - значит, он вполне готов занять новую ответственную должность.

«Кейс-сделай» - это уже моделирование действий - что-то вроде деловой или ролевой игры. Оцениваемому предлагается действовать в заданных условиях в режиме реального времени.

Ситуационных задач можно придумать множество, главное помнить, что они должны быть ориентированы на выявление практических навыков работы, а не теоретических знаний.

На основе оценки персонала руководство фирмы принимает решение о награждении (поощрении) лучших сотрудников по итогам работы за отчетный период. Если оценка результативности сотрудника прошла успешно, он продемонстрировал свои достижения и профессиональный рост, то в качестве поощрения рекомендуется его премировать или преподнести ценный подарок (например, памятный диплом).

Необходимо, чтобы награда имела ценность для сотрудника, иначе она не принесет нужного эффекта.

Если сотрудник показал хорошие результаты во время оценки компетенций, то в качестве поощрения рекомендуется присвоить ему очередной разряд, повысить заработную плату, перевести на более высокую или подходящую ему должность (то есть направить поощрение на карьерный рост). Все способы поощрения сотрудников рекомендуется использовать только при отсутствии нарушений трудовой и финансовой дисциплины со стороны работников.

**Заключение**

Активизация деятельности персонала современного предприятия является одной из важнейших функций менеджмента. Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству фирмы действенную мотивацию сотрудников к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия. Поэтому хозяйственная деятельность предприятия во многом зависит от правильной организации управленческой работы на предприятии.

Успех любой фирмы во многом зависит от того, насколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в области управления предприятием. Экономические реформы предполагают утверждение таких условий хозяйствования, при которых руководители получают условия, которые пробудили бы у них интерес к более эффективной трудовой деятельности. Нельзя экономить на заработной плате хорошим работникам и оснащении их рабочих мест. Так же необходимо разрабатывать систему нематериальных стимулов на предприятии. Улучшать отношения в трудовом коллективе. Сегодня обостряется необходимость решения проблем заинтересованности каждого человека в качественной и творческой работе во благо предприятия и общества.

С учетом теоретических материалов был проведен анализ системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь» филиал «Бачатский угольный разрез», было установлено следующее:

* На предприятии трудится стабильный, сплоченный коллектив, это следует из проведённого анализа движения рабочей силы. Коэффициент текучести в 2004 г. составил 0,9%, что значительно ниже допустимого уровня (5-7%), однако в 2005 г. данный коэффициент увеличился до 5,7%. Основные причины увольнения работников - выход на пенсию, по собственному желанию и другие причины.
* Анализ возрастной структуры рабочих кадров предприятия показал, что на предприятии наибольшая процентная доля (50 %) приходится на рабочих в возрасте от 40 до 50 лет. В ближайшее время это может отрицательно повлиять на ухудшение возрастной структуры работников филиала ОАО «Кузбассразрезуголь». Руководству предприятия и центру по подготовке рабочих кадров необходимо уделять внимание тому, какими методами и приёмами они в дальнейшем смогут привлекать на предприятие молодых специалистов.
* Анализ уровня образования на предприятии, показал, что большую долю 78 % составляют рабочие со средним общим образованием. Отсюда возникает проблема более длительного промежутка времени для выхода рабочих на более высокий уровень квалификации. В дальнейшем, при приеме на работу новых сотрудников следует отдавать предпочтение претендентам с высшим образованием. Среди управленческого персонала 56% сотрудников с высшим образованием, остальные со средним профессиональным. Это достаточно высокий показатель.
* Разработка «Программы по развитию персонала» – один из основополагающих факторов успешной деятельности предприятия. Планирование и управление профессиональным развитием предоставляет ряд преимуществ, как каждому рабочему, так и предприятию, на котором он работает.

Внедрение программы планирования и развития профессионального роста на предприятии для рабочих означает:

1. потенциально более высокую степень удовлетворённости от работы на предприятии, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышении уровня жизни;
2. более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
3. возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
4. повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Внедрение программы планирования и развития профессионального роста ОАО «Кузбассразрезуголь» дает предприятию следующие преимущества:

1. мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
2. возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учётом их личных интересов;
3. планы профессионального развития отдельных рабочих в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
4. группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

На предприятии используются различные формы и методы стимулирования, такие как:

1. Моральное и материальное стимулирование в сочетании
2. Материальное денежное стимулирование
3. Материальное неденежное стимулирование
4. Стимулирование свободным временем
5. Трудовое стимулирование
6. Соревновательная форма организации стимулирования

Поскольку система мотивации и стимулирования труда является составной частью кадровой политики, в работе даны рекомендации по проведению тестирования вновь принимаемых сотрудников на соответствие должностям, а также по проведению оценки управленческого персонала.

В целях совершенствования системы стимулирования труда на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь» необходимо применение американского опыта в части использования косвенных выплат; из японского опыта, можно использовать методы установления и развития «человеческих отношений в промышленности», практикуемые ныне на крупных японских предприятиях. Необходимо разработать индивидуальную систему стимулирования для управленческого персонала.

Для достижения цели дипломной работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда на предприятии ОАО «Кузбассразрезуголь».

Мотивировать, воодушевлять подчиненных на самоотверженную работу в интересах предприятия необходимо. Более того, руководителю легче работать с мотивированным персоналом – в этом случае у подчиненных выше готовность к сотрудничеству, к проявлению самостоятельности и инициативы в работе. Людьми в компании руководит непосредственный начальник. Поэтому главная ответственность за обеспечение высокой трудовой мотивации работников лежит на руководителях всех уровней.

Руководству любой компании, пришедшей к убеждению, что управление мотивацией персонала входит в число наиболее приоритетных задач, необходимо определится с требованиями к руководящему составу: какими знаниями и навыками должны владеть руководители и как их можно оценить? В идеале - это использование процедуры ежегодной оценки работы руководителей. В этом случае необходимо не только оценивать результаты их работы, но и то, в какой степени рабочее поведение руководителей отвечает требованиям компании, насколько успешно они могут влиять на мотивацию подчиненных.

Для того чтобы воздействовать на мотивацию работников, необходимо учитывать действие факторов, определяющих мотивацию их труда в данной организации. Но начинать управлять мотивацией персонала надо с выяснения наиболее вредных факторов, демотивирующих персонал, убивающих у людей желание работать с высокой отдачей.

Нужен постоянный мониторинг уровня мотивации персонала, не реже чем раз в год. Невозможно управлять процессом, не имея канала обратной связи, обеспечивающего информацией об эффективности или тщетности предпринимаемых усилий.

Создать в компании систему, направленную на обучение руководителей искусству работы с людьми, большинство руководителей – это люди с техническим образованием, никогда не обучавшиеся не только менеджменту, но и тому, как правильно работать с людьми. В работе с людьми метод проб и ошибок – не всегда хороший учитель.

Главное в том, что люди могут добиться большего лишь тогда, когда у них будет сильная мотивация к этому, то есть желание, стремление добиться большего, чем они уже добились на сегодняшний день. Это стремление необходимо в них не только создать, но и найти нужные средства для его поддержания на высоком уровне. Какими средствами эта задача может быть решена в отношении работников конкретного предприятия решать непосредственному руководству, поскольку единого рецепта, подходящего для всех нет.

1. Генкин Б.М., Коновалова Г.А.. и др. Основы управления персоналом. - М.: Высш. школа, 1996.- С.12. [↑](#footnote-ref-1)
2. Генкин Б.М., Коновалова Г.А.. и др. Основы управления персоналом. - М.: Высш. школа, 1996.- С.14. [↑](#footnote-ref-2)
3. Шкурко С.И. Стимулирование качества и эффективности производства. – М.: Мысль, 1977. – С. 23. [↑](#footnote-ref-3)
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995. – С. 147. [↑](#footnote-ref-4)
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995. – С. 149-151. [↑](#footnote-ref-5)
6. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2002. – С. 145-154. [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.- С. 152 -158. [↑](#footnote-ref-7)
8. Генкин Б.М., Коновалова Г.А.. и др. Основы управления персоналом. - М.: Высш. школа, 1996.- С. 21 – 24. [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же. – С. 25 – 28. [↑](#footnote-ref-9)
10. Экономика переходного периода: Учебное пособие / Под ред. В.В. Радаева, А.В. Бузгалина. - М.: Из-во МГУ, 1995. – С. 38. [↑](#footnote-ref-10)
11. Генкин Б.М., Коновалова Г.А.. и др. Основы управления персоналом. - М.: Высш. школа, 1996.- С. 32 – 36. [↑](#footnote-ref-11)
12. Генкин Б.М., Коновалова Г.А.. и др. Основы управления персоналом. - М.: Высш. школа, 1996.- С. 36 – 37. [↑](#footnote-ref-12)
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 1995.- С. 162-170. [↑](#footnote-ref-13)
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995. – С. 54. [↑](#footnote-ref-14)
15. Шкурко С.И. Стимулирование качества и эффективности производства. – М.: Мысль, 1977. – 138 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Стоимость в условиях социализма /Под ред. Г.Т.Ковалевского и Э.А.Лутохиной. – Минск: Наука и техника, 1971. – С. 215. [↑](#footnote-ref-16)
17. Шкурко С.И. Стимулирование качества и эффективности производства. – М.: Мысль, 1977. – 139 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Экономика предприятия (фирмы): Учебник под ред. проф. О.И. Волкова. М.:ИНФРА-М, 2004. - С.192. [↑](#footnote-ref-18)
19. Экономика предприятия (фирмы): Учебник под ред. проф. О.И. Волкова. М.:ИНФРА-М, 2004. - С.193. [↑](#footnote-ref-19)
20. Поварч И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда. Системный подход. Новосибирск «Наука».1990. - С. 56. [↑](#footnote-ref-20)
21. Экономика предприятия (фирмы): Учебник/Под ред.проф. О.И. Волкова и доц.О.В. Девяткина. - М.:ИНФРА-М, 2004. - С.194. [↑](#footnote-ref-21)
22. Экономика предприятия (фирмы):Учебник/Под ред. проф. О.И. Волкова и доц.О.В. Девяткина. - М.: ИНФРА-М, 2004. - С.195. [↑](#footnote-ref-22)
23. Экономика предприятия (фирмы):Учебник/ Под ред. проф. О.И. Волкова. - М.: ИНФРА-М, 2004 - С. 201. [↑](#footnote-ref-23)
24. Гнездовский Ю.И., Поварич И.П. Проблемы организации оплаты труда в современных условиях. - Кемерово: Кузбассвузиздат,1998. - С. 70. [↑](#footnote-ref-24)
25. Поварич И.П., Прошкин Б.Г.Стимулирование труда. Системный подход. Новосибирск «Наука».1990. – С.171. [↑](#footnote-ref-25)
26. Поварич И.П. Прошкин Б.Г. Стимулирование труда. Системный подход. Новосибирск «Наука»1990. – С.174 [↑](#footnote-ref-26)
27. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1991. – С. 113. [↑](#footnote-ref-27)
28. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1991. – С.115. [↑](#footnote-ref-28)
29. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1991. – С.116. [↑](#footnote-ref-29)
30. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд. – 1997. – № 1. – С.90–92. [↑](#footnote-ref-30)
31. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 1994. – С. 94. [↑](#footnote-ref-31)
32. Волгин Н. Реформирование оплаты труда - проблема неотложная // Человек и труд, №3, 1996. – С. 85. [↑](#footnote-ref-32)
33. Волгин Н. Реформирование оплаты труда - проблема неотложная // Человек и труд, №3, 1996. – С. 85. [↑](#footnote-ref-33)
34. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). С. Губанов // Экономист, №3, 1997. – С. 35. [↑](#footnote-ref-34)
35. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд. Дмитроченко Н.// Человек и труд, №1, 1997. – С. 88. [↑](#footnote-ref-35)
36. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). Губанов С.// Экономист, №3, 1997. – С. 37. [↑](#footnote-ref-36)
37. Виноградов М.П., Левитов Н.Д и др. Мотивы профессиональной деятельности. – С. 163-185. [↑](#footnote-ref-37)
38. Экономика переходного периода: Учебное пособие/ Под ред. В.В. Радаева, А.В. Бузгалина. - М.: Из-во МГУ, 1995. – С. 253. [↑](#footnote-ref-38)
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: "Дело ЛТД", 1994. – С. 72. [↑](#footnote-ref-39)
40. В.В. Травин, В.А Дятлов. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995. [↑](#footnote-ref-40)
41. В.В. Травин, В.А Дятлов. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995. – С. 114 – 116. [↑](#footnote-ref-41)