Содержание

[Введение 5](#_Toc122356785)

[1 Система управления персоналом на предприятии уголовно-исполнительной системы 8](#_Toc122356786)

[1.1 Сущность и принципы управления персоналом 8](#_Toc122356787)

[1.2 Методы управления трудовыми ресурсами 18](#_Toc122356788)

[1.3 Особенности отрасли и специфика трудовых отношений в уголовно-исполнительной системе 28](#_Toc122356789)

[2 Анализ управления персоналом на Государственном унитарном предприятии Биробиджанская воспитательная колония 31](#_Toc122356790)

[2.1 Анализ структуры и численности персонала 31](#_Toc122356791)

[2.2 Особенности оплаты труда на предприятии 39](#_Toc122356792)

[2.2.1 Оплата труда персонала 39](#_Toc122356793)

[2.2.2 Оплата труда заключенных 41](#_Toc122356794)

[2.3. Анализ производительности труда 54](#_Toc122356795)

[2.4 Анализ мотивации персонала предприятия 57](#_Toc122356796)

[3 Совершенствование управления персоналом 59](#_Toc122356797)

[Заключение 75](#_Toc122356798)

[Список используемой литературы 79](#_Toc122356799)

[Приложение А Положение по оплате труда 83](#_Toc122356800)

[Приложение Б Положение по премированию 86](#_Toc122356801)

# Введение

В последнее время функция управления персоналом приобретает все большее значение, так как современные предприятия, активно действующие в изменяющейся среде, ориентированные на качество, а не на количество выпускаемой продукции, все в большей степени зависят от человеческого фактора. Поэтому преуспевающие фирмы вкладывают большой капитал в развитие трудовых ресурсов, рассматривая его не как издержки, а как активы предприятия. Со временем капитал, вложенный в человека, возрастает, а не уменьшается, как капитал, вложенный в средства производства. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы обеспечивают конкурентоспособность и экономический рост предприятия.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

С началом реформ, предусматривающих переход от планово-централизованной экономики к рыночной, происходят существенные изменения в содержании знакомых экономических категорий и понятий. В первую очередь это относится к трудовой сфере, где на смену государственной регулируемой системе включения работника в процесс производства приходит рынок труда, на котором предприниматели и работники свободно договариваются по вопросу найма, исходя из собственных интересов, потребностей и законодательных правил.

Рабочая сила, как трактуется в курсе экономики, - это совокупность физических и умственных способностей человека, его способность к труду. В условиях рыночных отношений «способность к труду» делает рабочую силу товаром. Но это не обычный товар. Его отличие от других товаров состоит в том, что он, во-первых, создает стоимость больше чем стоит сам, во-вторых, без его привлечения невозможно осуществить любое производство, в-третьих, от него во многом зависит степень (эффективность) использования основных и оборотных производственных фондов.

Из множества групп, членом которой является человек, главной является трудовой коллектив, где осуществляются основные социальные функции личности – труд, учеба, социальная деятельность. Именно в коллективе человек проявляется как работник, здесь он ощущает общественное признание своего вклада в общее дело, свою связь с обществом в целом. В трудовом коллективе формируется чувство товарищества, взаимопомощи, дисциплины и ответственности.

Трудовой коллектив это не просто группа людей, пусть даже и объединенная общими целями. Это сложное социальное образование с многослойной структурой внутренних и внешних связей, с определенным местом каждого члена коллектива в его структуре.

В настоящее время в стране не хватает грамотных специалистов – кадровиков. Специальная отрасль знаний, охватывающая вопросы управления персоналом, еще только складывается.

Теоретическая база в решении этих вопросов оказалась крайне слабой. Исходя из выше сказанного, мы видим, что проблемы управления персоналом все более привлекают внимание специалистов.

В мировой экономике и науке управления персоналом весьма велик диапазон взглядов и образцов организации деятельности коллективов и предприятий (вплоть до государства в целом). Разработаны и практически реализованы множество методов организации управления персоналом при различных подходах к вопросам собственности и разной степени демократизации общества.

Вопросами методологии управления персоналом занимались многие ученые, среди зарубежных исследователей проблемы необходимо отметить Г. Десслера, Р. Доусона, а среди отечественных теоретиков Ю.Б. Королева, Е.Н. Никифорова и многих других.

Цель исследования дипломной работы – изучение системы управления персоналом, выявление наиболее эффективных методов управления.

Объектом исследования выступает Государственное унитарное предприятие Биробиджанская воспитательная колония.

Предмет исследования – процесс управления предприятием организации как сложного социального явления.

Согласно объекта, предмета исследования и для достижения цели, поставленной в работе необходимо решить следующие задачи:

- исследовать роль управления персоналом в организации;

- определить методы управления персоналом, которые обеспечивают эффективную работу организации.

Информационной базой дипломной работы явились фактические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, а также материалы, собранные непосредственно в ГУП БВК.

# 1 Система управления персоналом на предприятии уголовно-исполнительной системы

##

## 1.1 Сущность и принципы управления персоналом

Система управления - это совокупность элементов, обеспечивающих целенаправленное функционирование предприятия [12, c. 134].

Элементами системы управления являются: цели, принципы, функции управления, методы управления и т.д.

Система управления должна соответствовать целям управления, каждый из элементов должен соответствовать системе в целом, каждый из элементов должен соответствовать любому из элементов. Управление персоналом является составной частью системы управления.

Правильное управление персоналом фирмы может увеличить производительность и обеспечить успех дела Зачастую персонал является наиболее ценным активом малого предприятия Его поиск, развитие и сохранение требуют знания того, чего хотят работники, и способности фирмы удовлетворять их желания. Хорошо осуществленное управление персоналом добавляет целый перечень преимуществ на малой фирме: от близости к вышестоящему руководству и помощи в принятии решений до приобретения чувства принадлежности к семейной атмосфере,

Позитивная политика человеческих ресурсов должна предусматривать имидж фирмы, спланированный набор персонала, отбор, ориентацию и программу обучения; использование анализа работы, описание и спецификации работы. Она должна включать систему оценки и продвижения работника, программу зарплаты и дохода.

Правильное управление персоналом т.е. организационная часть, финансовая сторона, планирование нововведения обучение и повышение квалификации служащих в будущем приведут к достижению главной задачи любой фирмы и обеспечат ее существование и финансовую устойчивость.

Управление персоналом - целенаправленное воздействие на систему и её элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода ее в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы [12, c.136].

Субъект управления персоналом группа специалистов, выполняющих (функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к свои подчинённым.

Объект управления персоналом - отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Объект управления персоналом - организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей, объединённых общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, деятельность людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организованными и корпоративными требованиями.

Управление персоналом осуществляется посредством взаимодействия между субъектом и объектом управления, реализующее управленческие отношения. Чтобы такое взаимодействие было эффективным, необходимо выполнение ряда условий [2, c. 34].

Во-первых, субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если такого соответствия не будет, окажется трудно их “состыковать”, они не смогут понять друг друга в процессе работы, а следовательно, и реализовать свои потенциальные возможности. Легко представить, например, ситуацию, когда умный и способный человек становится руководителем в той области, о деятельности которой он не имеет четкого представления. Скорее всего, принимаемые им решения окажутся малопонятными для подчиненных, и они не смогут трудиться с необходимой отдачей. Более того, субъект и объект управления должны быть совместимы друг с другом в процессе функционирования. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то рано или поздно между ними начнутся конфликты, которые окажут самое негативное влияние на результат работы.

Во-вторых, в рамках единства, субъект и объект управления должны обладать относительной самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в той или иной ситуации, особенно если она возникает непредвиденно. Прежде всего нет гарантии, что принимаемые решения будут оптимальными, так как удаленность от места событий, незнание многих деталей, сопряженных с возникшими обстоятельствами, и так далее препятствуют этому. Субъект управления может задерживать по тем или иным причинам само решение, что влечет за собой потерю времени и все связанные с этим негативные результаты для объекта. Наконец, когда в качестве объекта управления выступают живые люди, обладающие собственными интересами, стремлениями, взглядами на ситуацию, они должны иметь возможность реализовать их на практике. При отсутствии такой возможности люди либо перестанут проявлять активность, либо предпримут все меры, чтобы добиться своего, Если всего этого не учитывать, последствия взаимодействия субъекта и объекта могут быть самыми неприятными.

В-третьих, субъект и объект управления должны осуществлять между собой двустороннее взаимодействие, основанное на принципах обратной связи, определенным образом реагируя на управленческую информацию, полученную от другой стороны. Такая реакция служит ориентиром для корректировки последующих действий, которые обеспечивают приспособление субъекта и объекта управления не только к изменению внешней ситуации, но и к новому состоянию друг друга.

В-четвертых, как субъект, так и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче в данной ситуации команд, другой - в их своевременном и точном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта следовать поступающим командам. Подобная ситуация возникает в том случае, если личные цели участников управленческого процесса будут совпадать и одновременно соответствовать целям объекта управления То есть степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления, вытекающих из потребностей самого объекта. И это составляет самую большую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Персонал организации - это один из видов ее ресурсов. Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности [15, c.154].

Персонал или кадры - это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется прежде всего своей численностью, которая определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы задают нормативную численность работников, которую на практике почти никогда не удается обеспечить, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется списочной численностью, то есть теми сотрудниками, которые официально работают в организации в данный момент. В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной.

К списочной численности относятся все категории работников: постоянные, сезонные, временные, оформленные не менее чем на пять дней.

Так как не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

Поскольку списочная и явочная численность персонала постоянно меняются, на практике принято определять их среднюю величину. Для этого суммируются соответствующие каждодневные показатели, в том числе за праздничные и выходные дни, которые приравниваются к предшествующим рабочим дням, и полученный результат делится на количество дней за период.

Число принятых или выбывших работников за соответствующий период времени есть оборот персонала. Он может быть необходимым, то есть который составляют те, кто уволился или был уволен по объективным причинам (призыв на военную службу, сокращение штатов вследствие изменения масштаба деятельности, структуры организации, системы управления ею, выход на пенсию и так далее), и излишним, связанным с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнения за нарушения трудовой дисциплины) Излишний оборот характеризует текучесть кадров.

Движение персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей, таких как интенсивность оборота, коэффициент постоянства, коэффициент текучести и так далее [17, c.77].

Состав персонала любой организации неоднороден, так как люди различаются но естественным и приобретенным признакам - полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную В отношении общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная же структура отражает соотношение отдельных категории работников; например, "занятые простейшим трудом с помощью простейших приспособлений и без них", "выполняющие работу вручную, не при машинах", выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов и так далее [32, c.212].

Управление персоналом это совокупность множества элементов. Принципиальную схему управления персоналом можно представить в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Элементы управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и стимулирование труда | Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления |
| Принципы подбора и расстановки персонала | Формы оплаты труда | Вовлечение работников в управление на низовом уровне | Мотивация труда работников и творческая инициатива |
| Условия найма и увольнения | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригады и их функции | Организационная культура фирмы |
| Обучение и повышение квалификации | Поощрительные системы оплаты труда | Взаимоотношения в коллективе | Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию |
| Оценка персонала. и его деятельности |  | Взаимоотношения с профсоюзами |  |

Результатом эффективного управления персоналом является сосредоточение усилий работников на выполнении задач, намеченных стратегией организации, обеспечение эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей занятых, реализацию их потенциала, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшение морального климата, достижение взаимной выгоды индивидов, профессиональных и социальных групп Персонала организации, формирование у работников необходимых организации интересов и поведения с целью интеграции ожиданий организации с их интересами. Конечная цель работы с персоналом обеспечение максимального сближения ожиданий организации и интересов работника, связанных с профессиональной деятельностью [12, c.43].

Появление в России в сложившейся экономической ситуации самостоятельного вида деятельности специалистов-менеджеров по правлению персоналом означает отказ от минимальных вложений в человеческие ресурсы, затрагивающих лишь внешние производственно-бытовые стороны труда. Новая концепция исходит из экономических критериев деятельности работников, ориентируется на инвестиции, необходимые для обучения и тренинга персонала, максимального раскрытия возможностей и способностей, как отдельной личности, так и профессиональных и социальных групп.

Принцип соотнесения денежных затрат на развитие персонала и получаемых результатов в виде прибыли становится не только общепризнанным, но и первостепенным для менеджмента в России. Такой подход базируется на долгосрочной стратегии бизнеса, полностью соответствует ей и способствует видоизменению деятельности персонала в производственно-технической и социально-экономической сферах.

Систему управления персоналом можно разделить на две подсистемы: тактическую и стратегическую. На первую возложены такие функции, как организация набора рабочей силы (поиск, собеседование, тестирование, оформление документов); подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров; организация распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников, оценка и выработка рекомендаций об их дальнейшей судьбе; текущий учет и планирование потребностей в кадрах в рамках года на основе анализа их состояния.

Стратегическая подсистема ориентируется на разработку перспективной кадровой политики на основе анализа структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости.

Работа с персоналом превратилась в последние годы в одну из основных обязанностей руководителей всех уровней и направлений, которые должны придерживаться определенных правил. Основные из них следующие:

- безусловная ориентация на требования законодательства о труде;

- учет не только текущих, но и перспективных потребностей организации в персонале, исходящих из задач ее развития, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденции естественного движения рабочей силы;

- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;

- создание условий для сокращения числа увольнений и сохранения занятости;

- максимальная забота о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинств.

Процесс управления персоналом должен быть целенаправленным, то есть всегда осуществляться "не просто так", а быть ориентированным на решение каких-то проблем, стоящих в данный момент перед организацией.

Важным принципом управленческой деятельности является функциональная специализация в сочетании с универсальностью. То есть к каждому объекту управления должен быть индивидуальный подход, соответствующий направленности и особенностям его функционирования.

Любой управленческий процесс должен основываться на принципе последовательности. Это означает, что действия, из которых он состоит, располагаются в строго определенном порядке, как в пространстве, так и во времени. Нельзя, например, сначала принимать решение, а уж затем осмысливать ситуацию. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же виде через определенные промежутки времени.

Управление персоналом должно быть непрерывным. Это позволяет своевременно обнаруживать и решать возникающие проблемы, а следовательно, обеспечивать стабильное развитие и функционирование организации, требует оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Так как само управление осуществляется людьми, оно невозможно без соблюдения такого важного принципа, как учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения.

Для того чтобы управленческий процесс протекал нормально, необходимо соблюдение такого важного принципа, как обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит на практике к управленческому произволу, недостаток же парализует деловую активность и инициативу, так как даже небольшой "перебор" здесь может привести к крупным неприятностям.

Важным принципом процесса управления персоналом считается состязательность участников управления на основе личной заинтересованности в успехе, поддерживаемой с помощью различных мотиваторов, таких как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

В современных условиях управление персоналом не может быть по-настоящему результативным без соблюдения такого принципа, как максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений, причем уже на самых ранних его стадиях. Он исходит из того непреложного факта, что решения, в которые вложен собственный труд и собственные идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью, "спущенные сверху",

Разные авторы выделяют различные принципы управления персоналом.

Ниже приведены принципы, которые были сформулированы А. Файолем [19 c.128]

Единство управления. Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочии нести полную и абсолютную ответственность за деятельность всею предприятия должен один человек.

Скалярный метод передачи полномочий. Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства

Единство подчинения. У любого служащего (работника) может быть только один руководитель

Принцип соответствия. Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.

Масштабы управления. Число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств, от характера выполняемой работы.

Коммуникации, система связи. Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.

Принцип ориентирования. Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

Принцип избирательности. Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, то есть либо благоприятной, либо неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом, можно будет отсечь лишнюю, непригодную к использованию информацию.

Дифференциация работы. Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании организации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.

Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация. Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

Контроль за осуществлением операции. Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу должен поощряться.

Планирование должно всегда предшествовать выполнению работы.

Гибкость. Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует всестороннего исследования.

Доступность всех уровней организации. Любой сотрудник (работник) организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствую тему руководителю.

##

## 1.2 Методы управления трудовыми ресурсами

Методы управления персоналом - это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата. Теоретическая основа методов управления требует глубокой и тщательной проработки, поскольку наиболее активный и действенный инструмент управления способен при неправильном его использовании привести к отрицательным последствиям. Это тем более усугубляется при деформациях или неверном формировании механизма управления.

Существует несколько подходов к классификации методов управления персоналом. Однако к человеку и коллективу имеет смысл применять только такие средства воздействия, которые затрагивают их интересы. Поэтому заслуживает внимания классификация по содержанию воздействия: экономическое, организационное, социально-психологическое. Основой данной классификации являются побудительные мотивы отдельных работников к труду, их потребности и интересы. Именно они определяют поведение людей [24,c.69].

Методы управления персоналом можно выбирать. Практика показывает, что наивысший эффект достигается в том случае, если применяется система методов, в которой каждый метод дополняет и усиливает другой.

При выборе средств воздействия на конкретного человека учитывают его индивидуальные особенности, мотивацию к труду, что для него представляется ценным из материальных и духовных благ.

Выбор методов управления персоналом зависит от цели бизнеса, формы собственности и хозяйствования; размера предприятия, обеспеченности его материальными и трудовыми ресурсами; уровня подготовки кадров, конъюнктуры рынка; политики государства и т. д.

Недопустимо ставить вопрос о приоритете тех или иных методов управления персоналом. В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться и иметь преобладающее значение разные методы. Руководитель должен безупречно владеть всеми методами управления персоналом, обладать высокой экономической культурой, профессионализмом в области правовых отношений и быть компетентным психологом и воспитателем.

Экономические методы управления персоналом - это система экономических стимулов и рычагов, влияющих на производство не прямо, а косвенно, организующих деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении.

Экономические интересы образуют в обществе систему, которая может быть разложена на интересы государства, коллектива и личности. Между этими интересами существуют диалектические противоречия. Эти противоречия не искусственны, а существуют изначально, объективно.

Каждый работник заинтересован, во-первых, в результатах своего труда как такового; во-вторых, в результатах труда производственного коллектива, членом которого он является; в-третьих, в результатах всего общественного производства. На первом месте должны быть интересы общества, затем производственных коллективов и каждой личности. Без создания материальных предпосылок существования общества, обеспечения безопасности его жизнедеятельности и стабильности невозможно нормальное существование личности и коллектива. Без обеспечения нормальных условий деятельности коллектива невозможно эффективное развитие каждого работника.

Проблема сочетания личных, коллективных и государственных интересов всегда относилась к числу самых сложных. Она включает решение целого ряда задач, например, установление в каждый период наиболее рациональных соотношений между фондами распределения и потребления; между фондами заработной платы и поощрительными фондами и т. д.

Применение экономических методов управления персоналом необходимо для сознательного использования всей системы экономических законов и категорий общественного развития.

Система экономических методов включает две большие группы: прямой централизованный расчет и хозяйственный расчет.

Прямой расчет основан на централизованном плановом директивном распределении и перераспределении материальных, трудовых и финансовых ресурсов в целях обеспечения макропропорций расширенного воспроизводства. Он является плановым и директивным, то есть обязательным, имеет характер закона. Этот метод важен при ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (природных и техногенных) и в ряде других случаев, в форме субсидий, субвенций и дотаций.

Хозяйственный расчет основан на использовании стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов, соотнесении результатов и затрат в производстве и реализации продукции.

Система экономических методов управления персоналом опирается на все рычаги хозяйствования: планирование, экономический анализ, экономическое стимулирование и др.

Планирование призвано обеспечить научно обоснованную организацию управления: распределение должностных полномочий руководителей и специалистов, подготовку кадров управления и повышение их квалификации, разработку технологии управления персоналом, содержания управленческого труда.

Эффективное управление персоналом, правильное решение экономических и социальных проблем базируются на глубоком анализе фактического состояния дел. Основные его задачи: определение степени выполнения программ, заданий, в случае невыполнения выяснение причин этого; изучение передового опыта и возможностей его использования; определение путей повышения эффективности производства; улучшение социальных условий для членов коллектива и т. д.

Как считает А.Б. Королев особое место в системе методов управления персоналом занимают организационно-распорядительные методы. Они включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти - указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т. д. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), а также каждого звена и уровня управления. Они должны обеспечивать персональную ответственность работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов.

Основа организационно-распорядительных методов - организационные отношения, объективно существующие в любом обществе, любой социально-экономической системе. На их базе формируются многообразные отношения управления. Реально любые организационные отношения — это прежде всего субъектно-объектные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, властности, компетентности.

Отношения организации объективно заданы не только законами общественного развития, но и социально-экономическими и политическими условиями, то есть имеют объективную и субъективную природу. В любом случае организационные отношения служат основой для построения иерархии власти, то есть системы соотношения прав и ответственности. Эта система играет решающую роль при построении организационно-распорядительных методов управления персоналом. Для того чтобы они работали эффективно необходимы два основных условия:

- сбалансированность прав и ответственности на каждом уровне, что создает тождественность субъекта и объекта управления;

- сбалансированность прав и ответственности между уровнями управления; при этом каждый промежуточный уровень должен выступать в качестве передающего устройства, не создающего помех и перекосов в системе управления персоналом [14].

При нарушении этих требований неизбежно начинают доминировать права в ущерб ответственности. Система превращается в автократическую или охлократическую, следствием чего становятся диктат центра, парад суверенитетов, безответственность работников промежуточных уровней управления.

Организационно-распорядительные методы выражают в основном прямое директивное воздействие органов власти на управляемые системы, вследствие чего их часто называют административными. Это не совсем верно. Ряд организационно-распорядительных методов имеет характер не прямого, а косвенного воздействия на подчиненных в виде рекомендаций, предложений, советов.

Организационно-распорядительные методы управления персоналом разнообразны, однако их можно классифицировать по направлениям воздействия. Рычагами воздействия являются регламенты, нормы, инструкции, директивные требования, ответственность и полномочия, приказы, распоряжения и т. д.

Выделяют три группы организационно-распорядительных методов:

- распорядительные;

- организационно-стабилизирующие;

- дисциплинирующие [14].

Их используют комплексно, они тесно взаимосвязаны друг с другом.

Распорядительные и дисциплинирующие методы управления персоналом всегда используют вместе с организационно-стабилизирующими, обеспечивая регламентирование, нормирование и инструктирование. Направления их действия следующие:

- обеспечение стабильности организационных структур социально-экономической системы и условий их функционирования;

- подчинение каждого процесса, протекающего в социально-экономических системах, власти.

При этом все организационно-распорядительные методы должны применяться в комплексе, способствуя стабилизации системы. Вопрос о взаимозаменяемости методов управления персоналом неправомочен, поскольку они имеют различную природу и различный спектр действия и поэтому взаимодополняемы.

Проблема использования регламентирующих методов заключается в том, что во многих сферах направления регламентации слишком жестко зафиксированы, что сковывает подвижность отдельных звеньев системы. В других сферах регламентация расплывчата, а иногда вообще отсутствует.

Нормирование управления основано на использовании нормативов. Понятие норматива следует отличать от понятия нормы. Норма - это величина, характеризующая естественные условия протекания природных и антропогенных процессов. Норматив - это условное распределение (закрепление) чего-либо на единицу. Использование норм и нормативов является исключительно важным, их недооценка может привести к тяжелым последствиям [6].

Инструктирование также образует широкую сферу действия организационно-распорядительных методов управления персонала. Оно включает в себя различные виды информирования: предостережение; разъяснение; ознакомление; советы и т. д.

Инструктирующие методы управления персоналом преследуют цель ознакомить работников с последствиями необдуманных, неоправданных или непрофессиональных действий, способных повлечь за собой тяжкие последствия или судебную ответственность.

Объективная необходимость в организационно-распорядительных методах управления персоналом не подлежит сомнению, поскольку они являются составной, органичной частью дисциплины в самом широком смысле. Четкое и безусловное соблюдение дисциплины является законом функционирования больших технико-экономических и социальных систем, безопасности и развития общества. Вместе с тем организационно-распорядительные методы требуют учета изменяющихся условий, несоблюдение этого требования приводит к возникновению и развитию разрушительных тенденций в системе. При использовании этих методов необходимо учитывать динамику, движение, многообразный, вероятностный характер причинно-следственных связей, процессов и явлений в природе, обществе, мышлении. Поэтому и регламенты, нормы, инструкции должны со временем изменяться.

В жизни общества и отдельной личности огромная роль принадлежит морально-этическим категориям, ценностям, представлениям о нормах этики, взаимоотношений между людьми. Целенаправленное формирование общественного мнения, его ориентация образуют необходимые условия для проявления социальной активности общества и личности. Методы формирования и использования общественного сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях и ценностях, образуют в совокупности социально-психологические, или воспитательные, методы управления персоналом [23].

На уровне предприятия действуют методы управления коллективами и группами, включающие:

- оценку индивидуальных качеств работников;

- выработку ориентиров, создающих условия для максимального проявления профессиональных качеств [14].

На этом уровне конкретизируются законы развития общества, формируется и проявляется личность каждого. Организующая сила коллективного общения формирует не только профессиональные качества, но и развивает личность. Тем самым социальная устремленность коллектива органично связывается с морально-этическими нормами поведения отдельного работника. Уровень развития социально-психологических методов управления персоналом практически однозначно характеризует уровень развития коллектива как социальной целостности, систему его социальных ориентиров, сложившийся морально-психологический климат.

Чаще всего руководителю приходится решать задачи формирования трудового коллектива, определения путей и направлений его социального развития. Саморазвитие коллектива возможно лишь при тщательном выполнении процедур подбора, расстановки и закрепления кадров, определении перспектив удовлетворения потребностей в творческом труде, удовлетворенности личности (профессиональная учеба, самообразование, самовыражение, развитие творческих потенций и т. д.). При подборе кадров необходимо учитывать комплекс социально-демографических и профессиональных квалификационных качеств работника, в котором нети не может быть второстепенного и малозначимого. Стабильность коллектива зависит от уровня взаимодействия (формального и неформального), интенсивности общения.

При управлении персоналом организации выделяют три основные стадии, каждая из которых должна быть осмыслена и доведена до логических выводов, предложений, рекомендаций и результатов.

Первая стадия - ориентация и адаптация - работники присматриваются друг к другу, к руководителю. Эта стадия должна быть максимально информативной, причем основным источником информации должен быть руководитель. Он информирует новых сотрудников о целях, планах и условиях деятельности коллектива, задачах, подлежащих решению; расставляет людей, формирует требования к подчиненным, воспитывая у них ответственность за успешное выполнение поставленных задач и культуру исполнения. Уже на этой стадии выделяется группа активных и инициативных исполнителей.

На второй стадии значительно усиливается процесс самоорганизации, саморегулирования и саморазвития. Эта стадия предполагает, что уровень административного вмешательства руководителя должен уменьшиться и на смену ему все в большей степени должны приходить взаимопонимание, взаимоуважение, лояльность друг к другу (на основе высокого профессионализма и общей культуры). Акцент делается на позитивные сдвиги, тенденции, проявления личностных свойств, поддержка и развитие которых - обязанность руководителя.

Третья стадия - интеграция коллектива, когда формируется действительная общность работников как единого социального организма. Формируются коллективное мнение о нормах поведения, коллективная этика, отношения взаимопомощи и сотрудничества. Общая цель коллектива выступает как фактор интеграции частных целей каждой личности [14].

В решении задач морально-психологического воздействия на личность и коллектив особая роль принадлежит моральному стимулированию, которое позволяет работникам глубже осознать социальную значимость и необходимость своего труда как нравственного долга перед собой, коллективом и обществом. Методы морального стимулирования призваны обеспечить четкую дифференцированную связь между результатами труда и мерой морального поощрения. При этом моральное поощрение должно быть тесно связано с материальным. Здесь требуются тактичность, высокий профессионализм руководителя, талант воспитателя.

Моральное стимулирование включает поощрение как коллектива, так и личности. Коллективное поощрение активизирует процессы координации, кооперации и взаимопомощи. Поощрение может активизировать и процессы выделения некоторых работников, требует особо тщательных, взвешенных подходов к оценке индивидуального вклада поощряемого работника в общий итог работы, оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений.

Необходимо учитывать, что моральное поощрение, не подкрепляемое материально, так же быстро теряет свою силу, как и материальное, не сопровождаемое уважением коллектива и общества.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система методов управления занимает особое место в менеджменте. Современные социально-экономические тенденции обуславливают интеграцию как экономических, так и социально-психологических процессов в управлении. Это делает необходимым дальнейшее практическое изучение и совершенствование методов управления персоналом.

Эффективность использования методов управления персоналом зависит от многих факторов. Это уровень развития производительных сил и производственных отношении, уровень квалификации кадров управления, состояние трудовой, производственной и технологической дисциплины, социально - психологический климат в трудовых коллективах. Наибольшего успеха в работе добиваются те руководители и специалисты, которые условно сочетают и используют всю систему средств экономического, административного и социально психологического воздействия.

Выбор методов управления персоналом зависит от поставленной цели (задачи) и оценки ситуации, в которой её надо достичь.

## 1.3 Особенности отрасли и специфика трудовых отношений в уголовно-исполнительной системе

Деятельность уголовно-исполнительной системы осуществляется на основе принципов законности, гуманизма, уважения прав человека.

Интересы исправления осужденных не должны подчиняться цели получения прибыли от их труда.

Уголовно-исполнительная система включает в себя:

1) учреждения, исполняющие наказания;

2) территориальные органы уголовно-исполнительной системы;

3) федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области исполнения наказаний (далее - федеральный орган уголовно-исполнительной системы).

В уголовно-исполнительную систему по решению Правительства Российской Федерации могут входить следственные изоляторы, предприятия, специально созданные для обеспечения деятельности уголовно-исполнительной системы, научно-исследовательские, проектные, лечебные, учебные и иные учреждения.

Виды учреждений, исполняющих наказания, определяются Уголовно-исполнительным кодексом Российской Федерации. Учреждения, исполняющие наказания, являются юридическими лицами.

Решения о создании и ликвидации учреждений, исполняющих наказания, принимаются Правительством Российской Федерации по согласованию с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Учреждения, исполняющие наказания, участвующие в многоцелевом пользовании лесным фондом Российской Федерации и дальнейшей переработке древесины в едином технологическом цикле, относятся к учреждениям с особыми условиями хозяйственной деятельности. Места их расположения определяют территориальные органы уголовно-исполнительной системы. По решению федерального органа уголовно-исполнительной системы могут создаваться объединения учреждений с особыми условиями хозяйственной деятельности, которые имеют обязанности и права учреждений, исполняющих наказания.

Штатная численность персонала сохраняется неизменной в течение двух лет при уменьшении численности осужденных в случаях проведения амнистии, изменения законодательства Российской Федерации, условий исполнения наказаний и в других случаях в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Предприятия учреждений, исполняющих наказания, предназначены для привлечения осужденных к труду и обучения их общественно значимым профессиям и создаются при одном учреждении, исполняющем наказания, или объединении учреждений с особыми условиями хозяйственной деятельности как структурные подразделения этих учреждения или объединения учреждений.

Учредителем предприятий учреждений, исполняющих наказания, является федеральный орган уголовно-исполнительной системы, который утверждает их уставы, разработанные учреждениями, исполняющими наказания, или объединениями учреждений с особыми условиями хозяйственной деятельности, и закрепляет за предприятиями учреждений, исполняющих наказания, федеральное имущество.

Предприятия учреждений, исполняющих наказания, по своей организационно-правовой форме являются государственными унитарными предприятиями.

Предприятия учреждений, исполняющих наказания, осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации с учетом следующих особенностей:

1) создание, реорганизация и ликвидация предприятий учреждений, исполняющих наказания, распоряжение их имуществом осуществляются федеральным органом уголовно-исполнительной системы и его территориальными органами;

2) руководство предприятиями учреждений, исполняющих наказания, осуществляется начальниками этих учреждений либо руководителями объединений учреждений с особыми условиями хозяйственной деятельности;

3) перечни должностей в штатах предприятий учреждений, исполняющих наказания, замещаемых лицами, имеющими специальные звания сотрудников уголовно-исполнительной системы, утверждаются Министерством юстиции Российской Федерации;

4) предприятия учреждений, исполняющих наказания, производят обязательные отчисления из прибыли в специальные внебюджетные фонды, создаваемые федеральным органом уголовно-исполнительной системы и его территориальными органами для оказания финансовой помощи отдельным учреждениям, исполняющим наказания, и предприятиям учреждений, исполняющих наказания, и финансирование программ развития уголовно-исполнительной системы;

5) предприятия учреждений, исполняющих наказания, самостоятельно планируют свою деятельность и определяют перспективы развития с учетом необходимости создания достаточного количества рабочих мест для осужденных;

6) на предприятия учреждений, исполняющих наказания, не распространяется действие антимонопольного законодательства Российской Федерации.

# 2 Анализ управления персоналом на Государственном унитарном предприятии Биробиджанская воспитательная колония

##

## 2.1 Анализ структуры и численности персонала

Предприятие Биробиджанская воспитательная колония берет свое начало со времен Великой Отечественной войны, с создания "завода – 33", который выпускал мины во время войны.

В 1946 году было, решено на базе биробиджанских авторемонтных мастерских создать воспитательно-трудовую колони, для несовершеннолетних.

1 июля 1997 году Биробиджанская воспитательно-трудовая колония на основании уголовно-исполнительного кодекса была переименована в Биробиджанскую воспитательную колонию.

Предприятие является самостоятельным объектом с правом юридического лица, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, бланки, а также необходимые другие реквизиты. Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ, нормативно правовыми актами МВД России, а также Уставом.

Предприятие действует на основании хозяйственного расчета, отвечает за результаты своей производственно - хозяйственной деятельности и выполнение обязательств перед поставщиками, потребителями, бюджетом, банком.

Предприятие отвечает по своим обязательствам имуществом предприятия, на которое может быть обращено взыскание.

Основными целями деятельности предприятия являются:

• обеспечение трудовой занятости осужденных;

• производство продукции, выполнение работ и оказание услуг для

 удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- металлообработка;

- изготовление комплектующих изделий по кооперации;

- заготовка древесины.

Следует обратить внимание, что с течением времени основная цель создания предприятия трансформировалась. Осужденные все меньше привлекаются в процесс производства, что связано как с отсутствием самой работы, так и необязательным условием работать при отбывании наказания.

В настоящее время смыслом деятельности предприятия является обеспечение нужд колонии. Ведь в ее штатном расписании нет единиц сантехников, электриков, водителей, без которых она не сможет функционировать.

Интересным фактом является то, что в трудовых книжках работников предприятия ставится отметка о работе в колонии, а не на предприятии.

Характерно еще и то, что руководство уголовно-исполнительной системой отождествляет колонию и предприятие, считая средства предприятия собственными средствами колонии.

Предприятие и колония имеют одного общего руководителя и главного бухгалтера.

Такая цель, как получение прибыли практически перестала существовать. Целями предприятия стали цели колонии.

Предприятие не сможет нормально и эффективно функционировать без интереса к конечным финансовым результатам.

Государственное унитарное предприятие является как бы искусственной организацией, существующей вне законов рынка.

Начиная с 2002 года в Уголовно исполнительной системе началась реформа по преобразованию государственных унитарных предприятий в производственные мастерские, находящиеся на внебюджетной смете колоний. Предприятие скоро перестанет существовать как самостоятельное лицо.

Отвлечение денежных средств и ограничение рынка сбыта колонией делают предприятие убыточным. Недостаточное финансирование учреждения и единоначалие только усугубляют ситуацию. Материальному стимулированию на предприятии не уделяют должного внимания. Кадры предприятия не ценятся, о чем свидетельствует очень высокая текучесть кадров. Так в 2003 году на предприятии работало 134 человека при среднесписочной численности 58 человек. Особенно остро дает о себе знать отсутствие высококвалифицированных специалистов.

Организационная структура управления имеет выраженную линейно-функциональную структуру управления.

Начальник колонии

Зам. по производству

Бухгалтерия

ППО

Участок по производству продуктов питания

Столярная мастерская

Ремонтная группа

Пилорама

Котельная

Рис. 2.1. Структура управления Государственного унитарного предприятия БВК

Управление предприятием фактически осуществляется начальником колонии. Формально руководителем предприятия является заместитель по производству, который находится в штатах колонии и получает заработную плату за счет федерального финансирования и материально не заинтересован в результативности предприятия.

Первыми руководителями, получающими заработную плату за счет средств предприятия являются начальники производственных участков. Но эта должность относится к среднему звену управления, причем линейному. Получается, что оплата труда высшего звена управления не зависит от эффективности работы предприятия.

Дадим краткую характеристику персонала предприятия.

Согласно штатного расписания по состоянию на 01.10.2005 года на предприятии работало 47 человек, в том числе 19 женщин.

Категории работников представлены таким образом:

- руководители – 3 человека

- специалисты – 10 человек

- служащие – 2 человека

- рабочие – 32 человека

Возрастная структура выглядит следующим образом:

- до 30 лет – 5 человек

- 30 – 40 лет – 15 человек

- 40 – 50 лет – 15 человек

- более 50 лет – 12 человек

Объем работы по изучению структуры численного состава работающих на предприятии весьма значителен; он варьируется в зависимости от поставленных целей. Рассмотрим лишь несколько аспектов, которые помогут охарактеризовать работающих на предприятии.

Анализ социальной структуры позволяет составить мнение о мотивах, которые движут людьми. Минимальная информация о социально-профессиональной структуре персонала предприятия необходима для того, чтобы можно было понять поведение людей.

Принято делить весь персонал на рабочих, служащих и руководителей. Основу персонала предприятия составляют рабочие (68%), причем рабочие в возрасте после 40 лет. Для такой категории людей характерно поведение согласно устоявшимся привычкам, они, в большей степени, не заинтересованы в повышении своей квалификации. С другой стороны это опытные работники, многие проработали на предприятии “всю жизнь”.

Анализ возрастной структуры работающих на предприятии всегда представляет значительный интерес. Заметное нарушение в возрастной пирамиде-структуре персонала может изменить психо-социологическое равновесие внутри предприятия и создать серьезные проблемы найма рабочей силы. Так же анализ возрастной структуры позволяет определить и разработать методы мотивации. Ведь интересы молодых и пожилых людей значительно различаются.

Как уже отмечалось, на данном предприятии подобрался коллектив, представляющий разные возрастные категории. Причем, коллектив представлен преимущественно старшей возрастной группой.

Так, проанализировав возрастной состав управления, обращает на себя внимание тот факт, что их средний возраст достаточно ровен, при среднем возрасте 34 года. Средний возраст рабочих на предприятии составляет 48-63 года. Это тревожный знак, он говорит, что нарушается преемственность поколений. Когда работающие на предприятии рабочие уйдут на пенсию не будет опытных работников, способных обучить молодежь.

Анализ структуры персонала по рабочему стажу позволяет оценить поведение работника и проанализировать зависимость величины его вклада в общее дело от времени работы на предприятии. Известно, что производительность труда более опытного работника выше, чем вновь пришедшего.

Структура рабочего стажа должна быть уравновешенной (не слишком молодой, не слишком старой), свидетельствуя о политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием. Большинство рабочих, особенно те, чей возраст перевалил за 50 лет имеют очень большой стаж работы на данном предприятии. Это же характерно для служащих старшего возраста. Это объясняется тем, что эти люди привыкли к данному предприятию и не хотят его менять несмотря на его кризисное состояние. На их выбор дополнительно оказывает влияние тот факт, что в 50 лет и выше трудно поменять работу. Для управления этот возраст труден, тем, что это люди со сложившимися характерами, работают по старинке, трудно поддаются управлению.

Что касается работников среднего и младшего возраста, то среди них наблюдается большая текучесть кадров.

Если структура предприятия по полу имеет сильную “деформацию”, то анализ позволяет выявить ее особенности. В нашем примере распределение работников по полу является достаточно классическим. На предприятии работает 19 женщины и только 8 из них имеют рабочие специальности.

Число людей, занятых на различных рабочих местах предприятия, представляет порой интересную информацию, поскольку позволяет выявить перегрузку и соответственно отсутствие эффективности ряда рабочих мест. Эта информация не дублирует анализ стоимости рабочих мест, где уровень оплаты различных рабочих функций не принимается во внимание.

Если проанализировать уровень образования персонала, то обращает на себя внимание, что 26,5 % из общего числа работающих имеют всего лишь начальное среднее образование и 13,4 % - высшее.

Такой высокий уровень рабочих с начальным средним образованием можно объяснить тем, что те рабочие, средний возраст которых за 50 лет, в свое время пришли на предприятие учениками и всю жизнь отработали на предприятии.

Далее проанализируем динамику персонала.

Принято различать следующие причины увольнений с предприятия:

- естественная убыль (вследствие смерти),

- увольнения коллективные и индивидуальные,

- перемена служебного положения (или число переводов на другие должности),

- уход на пенсию,

- истечение срока контракта (окончание контракта) с оговоренным сроком.

Анализ причин уходов в основном представляет лишь предварительный этап изучения причин динамики численного состава работающих.

В специализированной литературе “текучесть” называется ротацией персонала предприятия, т. е. уровнем уходов. В основном, “текучесть” определяется на основе двух следующих отношений, которые выражают фактически процентное отношение уходов к численному составу персонала:

 *Количество уходов за данный период*

*Уровень уходов =* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ × *100*

 *Начальный численный состав персонала*

или

 *Количество уходов за данный период*

*Уровень уходов =* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ × *100*

 *Среднесписочный состав персонала*

Можно дополнить эти результаты данными по количеству уходов до окончания контрактов с оговоренным сроком действия. Фактически количество увольнений с предприятия очень трудно анализировать. Некоторые исследователи рассматривают этот показатель как подтверждение нарушения деятельности частного предприятия. Но чаще всего нельзя вынести соответствующее суждение без точного анализа причин ухода. Необходимо, например, различать такие разнородные элементы, как уход по личным причинам, увольнение или отставка вследствие неудовлетворенности условиями работы.

Тщательному изучению должно подвергнуться выбытие работников за нарушение трудовой дисциплины, так как это часто связано с нерешенными социальными проблемами.

Данные для изучения движения персонала приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Движение персонала предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2002 | 2003 | 2004 |
| принято на предприятие | 79 | 76 | 39 |
| выбыло с предприятия, в том числена пенсиюпо собственному желаниюза нарушение трудовой дисциплины | 802744 | 781725 | 49-472 |
| среднесписочная численность  | 61 | 58 | 47 |
| коэффициенты оборота:по приему = принятые/ среднесписочная численностьпо выбытию = выбывшие / среднесписочная численность  | 1,2951,31 | 1,311,345 | 0,831,043 |
| коэффициент текучести = (по собственному желанию + за нарушение трудовой дисциплины)/ среднесписочная численность | 1,279 | 1,328 | 1,043 |

Проанализировав данные таблицы, можно сделать следующие выводы:

- за анализируемый период коэффициенты оборота персонала по приему ниже, чем по выбытию; это значит, что прием ведется менее интенсивно, что подтверждает и сокращение численности работников предприятия за тот же период;

- коэффициенты текучести кадров принимают очень большие значения, хотя и наметилась тенденция к снижению этого показателя; такая большая текучесть отрицательно сказывается на эффективности работы предприятия.

## 2.2 Особенности оплаты труда на предприятии

###

### 2.2.1 Оплата труда персонала

При начислении заработной платы персоналу предприятия ГУП БВК бухгалтерия пользуется как общепринятыми нормативными документами, так и внутренними приказами, такими как:

МВД РФ Приказ от 20.07.94 г. № 345 “Об увеличении должностных окладов (тарифных ставок) персоналу учреждений, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы, а также следственных изоляторов МВД России”.

МВД РФ Приказ от 31.12.94 г. № 450 “О дополнительных мерах по усилению социальной защиты личного состава органов внутренних дел и внутренних войск МВД России”.

Приказ № 147 от 02.04.93 г. “О размерах увеличения тарифных ставок, о выслуге лет в органах внутренних дел”.

В данных приказах оговариваются следующие моменты начисления заработной платы.

Выплата ежемесячной надбавки за сложность и напряженность в размере до 50% должностного оклада сотрудникам, имеющим воинские звания;

Единовременное денежное вознаграждение сотрудникам ОВД в размере до трех окладов денежного содержания, а гражданскому персоналу ОВД в размере до двух должностных окладов (тарифных ставок) за добросовестное выполнение должностных обязанностей по итогам календарного года при наличии чистой прибыли;

Начисление оплаты труда гражданскому персоналу предприятия ЛИУ – АХ 10/2 основывается на общепринятых нормативных документах. Всем сотрудникам предприятия оплата труда производится согласно Единой тарифной сетки. В штатном расписании, издаваемом отделом кадров, указывается оклад или почасовая тарифная ставка каждого работника.

Кроме того работникам, не имеющим воинских и специальных званий рядового и начальствующего состава подразделений и органов внутренних дел, выплачивается процентная надбавка за непрерывную работу в системе МВД РФ в размерах к тарифной ставке (окладу). При непрерывном стаже:

от 1 до 2 лет 5 %

от 2 до 5 лет 10 %

от 5 до 10 лет 20 %

от 10 до 15 лет 25 %

от 15 до 20 лет 30 %

от 20 до 25 лет 35 %

25 лет и более 40 %

Так же сотрудникам выплачиваются режимные 95%: 50% - за особые условия, 20% - за работу в МВД, 20% - за работу в ОВД. Сотрудникам с повременной оплатой труда 20% за работу в ОВД не начисляется.

Оплата труда также разделяется на основную и дополнительную. Из основной на предприятии начисляется: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплата за работу в ночное время. Из дополнительной оплаты начисляются: оплата очередных и учебных отпусков, выходного пособия при увольнении.

Начисление основной оплаты труда повременщикам производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ. Заработок рабочих определяют умножением часовой или дневной тарифной ставки его разряда на количество отработанных им часов или дней. Заработок других категорий работников определяют следующим образом: если эти работники отработали все рабочие дни месяца, то их оплату составят установленные для них оклады; если же они отработали неполное число рабочих дней, то их заработок определяют делением установленной ставки на календарное количество рабочих дней и умножением полученного результата на количество оплачиваемых за счет предприятия рабочих дней.

При повременно-премиальной системе оплаты труда к сумме заработка по тарифу прибавляют премию в определенном проценте к тарифной ставке или к другому измерителю.

При прямой сдельной системе оплата труда рабочих осуществляется за число единиц изготовленной ими продукции и выполненных работ исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации. Сдельно-премиальная система оплаты труда рабочих предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и достижение определенных качественных показателей (отсутствие брака, рекламации и т.д.). При сдельно-прогрессивной системе оплата повышается за выработку сверх нормы. При косвенно-сдельной системе оплата труда наладчиков, комплектовщиков, помощников мастеров и других рабочих осуществляется в процентах к заработку основных рабочих обслуживаемого участка.

Оплата труда при выполнении обязанностей временно отсутствующих работников осуществляется на основании приказа, в котором указывается процент доплаты замещающему работнику.

Работа в сверхурочное время оплачивается за первые 2 часа не менее чем в полуторном размере, а за последующие часы - не менее чем в двойном размере за каждый час сверхурочной работы. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника 4 часа в течение 2 дней подряд и 120 часов в год. Компенсация сверхурочных часов отгулом не допускается.

###

### 2.2.2 Оплата труда заключенных

Сформулируем общие положения, определяющие основания, условия и формы привлечения к труду осужденных к лишению свободы, деятельности администрации исправительных учреждений по организации труда осужденных, а также определен правовой механизм их реализации. К общим положениям относятся: обязательность труда осужденных; подчинение производственной деятельности осужденных основной задаче исправительных учреждений - исправлению осужденных; сочетание труда осужденных с их профессиональным образованием и профессиональной подготовкой.

Основополагающим является положение, согласно которому каждый осужденный обязан трудиться. Оно базируется на международно-правовых нормах. В Минимальных стандартных правилах обращения с заключенными подчеркивается, что "все осужденные заключенные обязаны трудиться в соответствии с их физическими и психическими способностями". Международный пакт "О гражданских и политических правах" (1966 г.) не рассматривает обязательный труд осужденных как вид принудительного труда.

Эта обязанность основывается на положении общей теории педагогики и ее специальной отрасли - исправительной педагогики, согласно которой одну из ведущих ролей в воспитании человека, в формировании его нравственных качеств играет общественно полезный труд.

Несовершеннолетние осужденные, осужденные беременные женщины также привлекаются к труду в соответствии с трудовым законодательством.

В настоящее время законодательство требует более активной организационной деятельности по вовлечению осужденных в труд в достаточно сложных экономических условиях и при наличии безработицы.

Администрация привлекает осужденных к труду с учетом их трудоспособности и, по возможности, специальности. Данное положение имеет большое воспитательное значение и создает условия для сохранения или повышения их квалификации, а также приобщения к труду. Но привлечение осужденных к труду по специальности - не обязательное требование, обращенное к администрации исправительного учреждения. Если она не может предоставить им работу по специальности в связи с профилем производства предприятия исправительного учреждения или это противоречит целям исправления, то в приведенном случае указанные лица привлекаются к работе по другой специальности с одновременным обучением новой профессии.

В ряде случаев законодательство прямо запрещает привлекать осужденных к труду по имеющейся у них специальности в соответствии с приговором суда, когда осужденному назначено дополнительное наказание в виде лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью.

Часть 4 ст. 103 УИК делегирует Правилам внутреннего распорядка исправительных учреждений полномочия установить виды работ, на которые запрещается привлекать осужденных. Традиционно осужденные не привлекаются к труду в службах, управлениях, отделах по исполнению наказаний, других подразделениях министерств и управлений внутренних дел; в штабах и помещениях, где размещается персонал исправительных учреждений, находится оружие, служебная документация; с множительной, радиотелеграфной, телефонной, телефаксной техникой; связанных с учетом, хранением и выдачей медикаментов, взрывчатых и отравляющих веществ; с подчинением им вольнонаемных работников; в качестве водителей оперативных машин, продавцов, бухгалтеров-операторов, кассиров, заведующих продовольственными, вещевыми складами, а также складами со сложным и дорогостоящим оборудованием.

Данный перечень ограничений в трудоиспользовании осужденных обусловлен прежде всего профилактическими целями. В воспитательных целях, если целесообразно использовать осужденного по имеющейся у него специальности (непрестижная, например, профессия не удовлетворяет осужденного), нужно включить его в такую работу, чтобы он мог обучиться более перспективной профессии.

В ч. 5 ст. 103 УИК подчеркивается, что производственная деятельность осужденных не должна препятствовать выполнению основной задачи исправительных учреждений - исправлению осужденных. Это положение ранее было закреплено в ст. 37 УИК, а также нашло отражение в Законе Российской Федерации от 21 июля 1993 г. "Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы" (Ведомости. 1993. N 33. Ст. 1316), в ст. 1 которого подчеркивается, что "интересы исправления осужденных не должны подчиняться цели получения прибыли от их труда". Данные формулировки соответствуют положению Минимальных стандартных правил обращения с заключенными, согласно которым "интересы заключенных и их профессиональную подготовку не следует подчинять соображениям получения прибыли от тюремного производства".

Таким образом, требования законодательных актов, регулирующих исполнение лишения свободы, направлены на формирование и развитие производственной деятельности мест лишения свободы. Они подчиняются воспитательным, педагогическим требованиям, которые предполагают привлечение осужденных к постоянному, систематическому участию в производительном труде, созданию в исправительных учреждениях современной производственной базы, высокого уровня профессиональной подготовки. Кризис в экономике несомненно отразился на состоянии производства в исправительных учреждениях и организации труда осужденных, но он не может отменить педагогические принципы, на которых должно базироваться их трудовое воспитание.

Наряду с воспитательной работой общественно полезный труд осужденных преследует оздоровительные цели. Достижение экономических результатов также предполагается при использовании труда осужденных. В участии в труде заинтересованы как сами осужденные, так и общество в целом.

Базовым положением организации труда осужденных является сочетание их труда и профессионального обучения. Оно закреплено в ч. 1 ст. 108 УИК, в которой устанавливается обязательное начальное профессиональное образование и профессиональная подготовка осужденных.

В 1992-1993 гг. произошли принципиальные изменения в формах организации труда осужденных. Если ранее осужденные работали только на государственных предприятиях, находившихся на балансе исправительных учреждений или иных организаций, то с принятием Закона Российской Федерации от 21 июля 1993 г. "Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы" эти формы значительно расширились. Согласно ст. 17 указанного Закона исправительные учреждения привлекают осужденных к оплачиваемому труду на предприятиях учреждений, исполняющих наказания; на объектах предприятий любых организационно-правовых форм, расположенных на территориях учреждений, исполняющих наказания, и вне их; осужденные могут работать по хозяйственному обслуживанию учреждений, исполняющих наказания, и следственных изоляторов, а также заниматься предпринимательской деятельностью.

В ч. 1 ст. 103 УИК уточнены формы организации труда осужденных. Они привлекаются к труду на предприятиях исправительных учреждений, на государственных предприятиях или предприятиях иных форм собственности при условии обеспечения надлежащей охраны и изоляции осужденных.

Собственные производства учреждений, исполняющих наказания, осуществляют инициативную самостоятельную производственную деятельность на свой риск и под установленную законодательством ответственность.

Предприятия учреждений, исполняющих наказания, предназначены для привлечения осужденных к труду и обучению их общественно значимым профессиям. Они создаются при одном учреждении, исполняющем наказание, или объединении учреждений с особыми условиями хозяйственной деятельности (например, лесозаготовки и переработка древесины) как структурные подразделения этих учреждений или объединения учреждений. Данные предприятия по своей организационно-правовой форме государственные, их учредителями выступают центральные органы управления уголовно-исполнительной системы.

Учреждения, исполняющие наказания, и территориальные органы управления уголовно-исполнительной системы могут принимать участие в деятельности предприятий смешанной формы собственности.

Привлечение осужденных к труду на объектах предприятий любых организационно-правовых форм, не входящих в уголовно-исполнительную систему, расположенных на территории учреждений, исполняющих наказания, и вне, осуществляется на основании договоров (контрактов), заключаемых руководством учреждений, исполняющих наказания, и предприятий. В контракте в обязательном порядке должны быть отражены следующие положения: количество осужденных, выводимых на объекты; заработная плата, а также средства для выплаты осужденным необходимых пособий; специальная изоляция рабочих мест, на которых будут работать осужденные, от остальных объектов предприятий; имущественные отношения между учреждениями, исполняющими наказания, и предприятиями; обеспечение безопасных условий труда работающим осужденным, соблюдение правил и норм техники безопасности и производственной санитарии в соответствии с законодательством о труде.

Выполнение работ по хозяйственному обслуживанию учреждений, исполняющих наказания, осуществляется рабочими этих учреждений, а также осужденными. В воспитательных колониях к такому труду могут привлекаться лишь осужденные, достигшие восемнадцатилетнего возраста. Штаты хозяйственного обслуживающего персонала утверждают начальники исправительных учреждений в пределах средств, выделяемых из республиканского бюджета, и на основании нормативов, утвержденных центральными органами уголовно-исполнительной системы.

Предоставление возможности осужденным заниматься индивидуальной трудовой деятельностью не только создает условия для изыскания дополнительных рабочих мест (что при наличии безработицы немаловажно), но и способствует реализации индивидуальных наклонностей осужденных, их профессионального мастерства (ч. 1 ст. 103 УИК). В силу специфических условий деятельности мест лишения свободы (и прежде всего требований изоляции и режима содержания осужденных) в исправительных учреждениях невозможно в полном объеме реализовать законодательство об индивидуальной трудовой деятельности.

Поэтому потребовалось специальное правовое регулирование этого вида трудовой деятельности осужденных. Министерство внутренних дел РФ, Министерство труда и социального развития РФ разработали и приняли Инструкцию по организации индивидуальной трудовой деятельности осужденных, содержащихся в местах лишения.

Право заниматься только одной индивидуальной трудовой деятельностью предоставляется осужденным в случае, если доход от нее покрывает расходы на их содержание. Период времени, в течение которого осужденные могут заниматься индивидуальной трудовой деятельностью, определяет администрация исправительных учреждений.

Администрация исправительного учреждения на основании письменного заявления осужденного направляет необходимые документы в местный орган власти для регистрации индивидуальной трудовой деятельности. После получения соответствующего решения от этого органа указанная деятельность оформляется приказом по учреждению.

Между администрацией учреждения и индивидуально работающим осужденным заключается соответствующий договор, в котором определяются взаимоотношения при приобретении сырья и материалов, посреднической деятельности администрации исправительного учреждения, использовании (аренде) помещений и компенсации учреждению соответствующих затрат, размер начислений Министерству юстиции РФ на заработную плату и другие. Уплата страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации за время индивидуальной трудовой деятельности в местах лишения свободы производится осужденными через администрацию учреждений в размерах, установленных для этого вида деятельности.

Споры, возникающие в связи с ненадлежащим исполнением стороной указанного договора, рассматриваются вышестоящей организацией системы исполнения наказания.

Осужденным запрещается производить работы или оказывать услуги следующего характера: производство любых видов оружия, боевых припасов, взрывчатых веществ, пиротехнических изделий, а также ремонт боевого оружия; изготовление или реализация наркотических, сильнодействующих и ядовитых веществ; посев, возделывание и сбыт культур, содержащих наркотические и ядовитые вещества; переработка руд драгоценных металлов, радиоактивных и редкоземельных элементов; лечение больных, страдающих опасными и особо опасными инфекционными, онкологическими заболеваниями, а также психическими заболеваниями в агрессивных формах; производство ликероводочных и иных алкогольных напитков, а также табачных и иных изделий; изготовление орденов и медалей; ремонт производственно-множительной, радиотехнической, телефонной, телефаксной техники; изготовление колюще-режущих предметов.

Материалы, сырье, инструменты, приспособления, оплаченные осужденным и используемые им в своей трудовой деятельности, являются его собственностью и он ими может распоряжаться по своему усмотрению. Администрация исправительного учреждения в соответствии с действующим законодательством осуществляет контроль и досмотр помещений, оборудования и т.п. предметов в целях поддержания необходимых режимных требований. В то же время администрация оказывает различную помощь осужденным при организации их индивидуальной трудовой деятельности, она же несет ответственность и за охрану труда и технику безопасности при производстве данных работ.

Практика применения данной нормы показывает и перспективность развития именно такой формы трудоиспользования осужденных; при определенных условиях она может быть довольно эффективной.

Закон Российской Федерации от 21 июля 1993 г. "Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы" (п. 5 ст. 170) говорит не только об индивидуальной трудовой деятельности, но и разрешает осужденным организовывать товарищества с ограниченной ответственностью. Занятие осужденных подобными видами деятельности Закон связывает со следующими условиями: желанием осужденных заниматься такой деятельностью; соответствием этой деятельности требованиям режима содержания; возможностью администрации учреждения, исполняющего наказание, организовать такую деятельность; покрытием осужденными затрат, связанных с осуществлением этой деятельности; возможностью получать прибыль от такой деятельности не ниже установленного законом минимального размера оплаты труда. Данное требование не распространяется на осужденных, которым разрешено трудиться по их желанию.

Организация предпринимательской деятельности осуществляется без открытия осужденными собственных расчетных счетов на основании договоров (контрактов), заключенных ими с учреждением, исполняющим наказания, в соответствии с типовым договором (контрактом), утвержденным центральными органами управления уголовно-исполнительной системы.

Учреждения, исполняющие наказания, должны оказывать платные услуги осужденным по регистрации предпринимательской деятельности, уплате обязательных платежей в соответствующие бюджеты, проведению взаиморасчетов с другими субъектами хозяйственной деятельности и другие услуги, связанные с этой деятельностью. Размеры оплаты оказываемых услуг определяются договорами (контрактами). Предельные размеры такой оплаты устанавливаются территориальными органами управления уголовно-исполнительной системы.

Новым и принципиальным с точки зрения правового регулирования труда осужденных является установление запрета осужденным прекращать работу в целях разрешения трудовых конфликтов (ч. 6 ст. 103 УИК). В исправительных колониях отсутствие такого запрета приводило в ряде случаев к использованию забастовок как способа активного группового сопротивления администрации этих учреждений и дезорганизации их нормальной деятельности; нередко для этого использовалось положение о том, что разрешено все, что не запрещено. В УИК такого рода действия рассматриваются как злостное нарушение установленного порядка отбывания наказания.

Условия труда осужденных за некоторым исключением регулируются трудовым законодательством, прежде всего правилами охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии.

Устанавливается продолжительность рабочего времени осужденных. Оно согласно УИК регулируется трудовым законодательством (ИТК 1970 г. устанавливал для осужденных 48-часовую неделю с предоставлением одного дня отдыха).

В соответствии с требованиями ТК для осужденных, занятых на работах с вредными условиями труда, устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени. Она не должна превышать 36 часов в неделю. Список производств, цехов, профессий и должностей с вредными условиями труда, работа на которых дает право на сокращенную продолжительность рабочего времени, утверждается в порядке, установленном Правительством.

Предусматривается сокращенная продолжительность рабочего времени для отдельных категорий работников (учителей, врачей, женщин). Поскольку осужденные могут привлекаться к указанным видам труда, на них распространяются указанные положения.

Если осужденные трудятся в ночное время, то продолжительность рабочего времени сокращается на один час. Это правило не распространяется на тех из них, для которых уже предусмотрено сокращение рабочего времени (например, для работающих на производстве с вредными условиями труда). Продолжительность ночной работы уравнивается с дневной в тех случаях, когда это необходимо по условиям производства. Ночным считается время с 10часов вечера до 6 часов утра.

Для некоторых категорий осужденных устанавливается неполное рабочее время, которое необходимо отличать от сокращенного. Сокращенное рабочее время является полной мерой продолжительности труда, установленного законом для определенной категории работников (например, несовершеннолетних). Неполное рабочее время представляет собой часть этой меры и оплачивается пропорционально отработанному времени или при сдельной заработной плате в зависимости от выработки. Неполное рабочее время устанавливается для осужденных, которые привлекаются к труду с их согласия, а также беременных женщин, женщин, имеющих детей до восьми лет. Продолжительность рабочего времени определяется медицинской комиссией исправительного учреждения.

Для осужденных допускается также разделение рабочего времени на части на тех видах работ, где это необходимо вследствие особого характера труда. В таких случаях общая продолжительность рабочего времени не может превышать установленной продолжительности ежедневной работы.

В УИК не регулируются вопросы привлечения осужденных к сверхурочным работам. В данном случае необходимо руководствоваться правилами, установленными ТК.

В ч. 2 ст. 104 УИК определяются особенности учета рабочего времени осужденных в зависимости от условий производства, где они заняты, и во время которого не может быть соблюдена ежедневная и еженедельная продолжительность рабочего времени. В данном случае в УИК установлена бланкетная норма, согласно которой допускается суммированный учет рабочего времени в соответствии с законодательством о труде. Суммированный учет рабочего времени производится в среднем за определенный учетный период, превышающий соответственно сутки или рабочую неделю. Ежедневная продолжительность рабочего времени может в определенных пределах отклоняться от норм часов рабочего дня. Возникающие недоработки или переработки суммируются таким образом, чтобы сумма часов за учетный период равнялась норме часов данного периода, т.е. не превышала восьми часов в день.

Оплачиваемый отпуск осужденным. Он дифференцируется в зависимости от возраста осужденных, условий труда и отношения к труду.

Работающим осужденным отпуск предоставляется: продолжительностью 18 рабочих дней - для отбывающих лишение свободы в воспитательных колониях; 12 рабочих дней - для отбывающих лишение свободы в иных исправительных учреждениях.

Осужденным, перевыполняющим нормы выработки или образцово выполняющим производственные задания на тяжелых работах, а также на работах с вредными или опасными условиями труда, на предприятиях, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, либо работающим по своему желанию осужденным (инвалидам I и II групп, осужденным мужчинам старше 60 лет, осужденным женщинам старше 55 лет) продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска может быть увеличена до 18 рабочих дней, а несовершеннолетним - до 24 рабочих дней. Таким образом, в отличие от трудового законодательства для осужденных к лишению свободы устанавливается сокращенное время отпуска. Кроме того, время содержания осужденных в помещениях камерного типа, единых помещениях камерного типа и в одиночной камере в срок, необходимый для предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска, не засчитывается (ч. 4 ст. 104 УИК).

Предоставленные отпуска осужденные могут использовать с выездом за пределы исправительного учреждения или без выезда в порядке, установленном в ст. 97 УИК, которая ограничивает право некоторых категорий осужденных на выезды.

Включение в трудовой стаж времени привлечения осужденных к оплачиваемому труду. В 1992 г. в ИТК были внесены принципиальные изменения, согласно которым время работы осужденных в период отбывания ими наказания в виде лишения свободы засчитывается в общий трудовой стаж (ч. 6 ст. 38 ИТК). В ч. 3 ст. 104 УИК это право осужденных подтверждено. Общий трудовой стаж имеет определяющее значение для получения пенсии. В него включается всякая работа гражданина на предприятиях и в учреждениях любых организационно-правовых форм, независимо от характера, продолжительности и длительности перерыва. Применительно к осужденным в стаж работы включается только оплачиваемая работа, поскольку они согласно ст. 106 УИК могут привлекаться к работам без оплаты труда.

Учитывая, что в трудовой стаж осужденных не включается время привлечения к работам без оплаты труда, а также время, когда они систематически уклонялись от работы, важное значение приобретает учет отработанного ими времени. Он возложен на администрацию исправительного учреждения и производится по итогам календарного года.

Документом, подтверждающим время работы осужденного в местах лишения свободы, является трудовая книжка. При ее отсутствии - она заводится вновь администрацией исправительного учреждения. Ежемесячный учет отработанного времени и средней заработной платы производится в соответствующей карте учета.

Для исчисления пенсии осужденному выдается справка о среднемесячной заработной плате.

Если осужденный освобождается до истечения календарного года, учет отработанного времени производится по итогам неполного календарного года.

Труд осужденных к лишению свободы оплачивается в соответствии с его количеством и качеством по нормам и расценкам, установленным законодательством о труде (ч. 1 ст. 105 УИК).

При начислении заработка осужденным учитываются все виды дополнительной оплаты труда, установленные для рабочих и служащих соответствующих отраслей хозяйства, за исключением дополнительной оплаты за выслугу лет и отдаленность, на осужденных в полном объеме распространяется премиальная система. Нормы и расценки оплаты труда, действующие на предприятиях, распространяются на осужденных.

Размер оплаты труда осужденных при неполном рабочем дне или неполной рабочей неделе производится пропорционально отработанному ими времени или в зависимости от выработки (ч. 3 ст. 105 УИК).

За время простоя, происшедшего не по вине осужденного, заработок начисляется за фактически выполненную работу. Месячная заработная плата в этом случае не может быть менее двух третей тарифной ставки установленного разряда (оклада).

##

## 2.3. Анализ производительности труда

Известно, что один и тот же результат в процессе производства может быть получен при различной степени эффективности труда.

Производительность труда определяется количеством продукции, которую производит рабочий за единицу времени. Любой объемный показатель, принятый для исчисления выработки продукции на одного работника, оцениваемый в стоимостном измерении, непременно подвержен влиянию изменения таких факторов, как структурные сдвиги в ассортименте выпускаемой продукции, непроизводительные затраты рабочего времени, применения факторов технического прогресса, решающее влияние которых сказывается на уровне выработки непосредственно через производительность труда.

Проанализируем производительность труда производственного персонала.

Таблица 2.2 - Анализ производительности труда персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2003 | 2004 | Отклонения |
| абсолютное | % |
| Выпуск товарной продукции, тыс. руб. ВП | 8580,4 | 9279,9 | +699,5 | 108,2 |
| Численность рабочих, чел. | 41 | 32 | -9 | 78,0 |
| Удельный вес рабочих Уд. | 70,7 | 68,1 | -2,6 | 96,3 |
| Количество отработанных дней, Д | 239 | 241 | +2 | 100,8 |
| Продолжительность рабочего дня, Ч | 7,73 | 7,74 | +0,01 | 100,13 |
| Среднегодовая выработка ВР 1 рабочего | 209,3 | 290 | +80,7 | 138,6 |
| Среднечасовая выработка продукции, руб. Вч | 113,28 | 155,47 | 42,19 | 137,2 |
| Производительность труда всего персонала | 147,9 | 197,4 | +49,5 | 133,5 |

Факторная модель производительности труда имеет вид:

ГВ03 = Уд03 \* Д03 \* Ч03\* Вч03

ГВ03 = 0,707 \*239\*7,73 \*113,28 = 147,9 тыс.руб.

ГВусл1 = Уд04 \* Д03 \* Ч03\* Вч03 = 0,681 \*239\*7,73 \*113,28 = 142,5 тыс.руб.

∆ГВ(Уд) = 142,5 – 147,9 = -5,4 тыс.руб.

ГВусл2 = Уд04 \* Д04 \* Ч03\* Вч03 = 0,681 \*241\*7,73 \*113,28 = 143,7 тыс.руб.

∆ГВ(Д) = 143,7 – 142,5 = +1,2 тыс.руб.

ГВусл3 = Уд04 \* Д04 \* Ч04\* Вч032 = 0,681 \*241\*7,74 \*113,28 = 143,9 тыс.руб.

∆ГВ(Ч) = 143,9 – 143,7 = 0,2 тыс.руб.

ГВ04 = Уд04 \* Д04 \* Ч04\* Вч04 = 00,681 \*241\*7,74 \*155,47 = 197,4 тыс.руб.

∆ГВ(Вч) = 197,4 – 143,9 = 53,5 тыс.руб.

∆ГВобщ = ГВ04 - ГВ03 = 197,4 – 147,9 = 49,5 тыс.руб.

∆ГВобщ = ∆ГВ(Уд) + ∆ГВ(Д) + ∆ГВ(Ч) +∆ГВ(Вч) = -5,4 + 1,2 + 0,2 + 53,5 = 49,9 тыс.руб.

Как видно из данных таблицы на общее увеличение среднегодовой выработки 1 работающего на 49,5 тыс. рублей повлияли следующие факторы:

- сокращение доли рабочих в составе персонала привело к снижению среднегодовой выработки на 5,4 тыс. рублей.

- повышение интенсивности труда, т.е. увеличение среднечасовой выработки на 37,2% позволило поднять выработку одного работающего на 53,5 тыс. рублей.

- сокращение потерь рабочего времени дало возможность увеличить среднегодовую выработку на 1,4 тыс. рублей.

Таким образом можно сделать вывод, что производительность труда работников ГУП БВК возросла. В 2004 году наблюдается увеличение как среднечасовой выработки, так и выпуска товарной продукции на одного рабочего. Причем темпы роста одинаковы (38,6 и 37,2%).

На увеличение показателей выработки мог также повлиять темп инфляции. Поэтому необходимо сравнить рост выработки изменением заработной платы.

Таблица 2.3 - Сравнительные показатели выработки и заработной платы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2003 | 2004 | отклонения |
| абсолютное | % |
| среднемесячная з\пл. рабочего | 4,3 | 5,2 | 0,9 | 120 |
| среднегодовая выработка 1 рабочего | 209,3 | 290 | +80,7 | 138,6 |

Таким образом, рост заработной платы имеет более низкий темп, чем рост выработки. Это говорит о повышении на предприятии производительности труда.

Опережающий рост выработки по сравнению с ростом заработной платы означают снижение удельных затрат на оплату труда на единицу товарооборота и наличие относительной экономии расходов по заработной плате.

Относительная экономия фонда заработной платы рассчитывается следующим образом:

Эотн = (Уф1 - Уфо) \* ВП1

где Уф - уровень фонда заработной платы

ВП- выпуск продукции

Эотн = (0,31 – 0,34) \* 9279,9 /100= -278,4 тыс. руб.

Относительная экономия определяется исключением влияния выпуска продукции на изменение суммы расходов на оплату труда, это величина составляет 278,4 тысячи рублей.

##

## 2.4 Анализ мотивации персонала предприятия

Недостаточное количество денежных средств является причиной несвоевременной выплаты заработной платы. Эта же причина объясняет отсутствие на предприятии системы материального стимулирования. В тоже время, работникам учреждения предусмотрены ряд стимулирующих выплат: материальная помощь, единовременное вознаграждение по итогам года, квартальные и разовые премии. В таких условиях работники предприятия чувствуют себя обойденными и не справедливо отодвинутыми на второй план. При чем работники колонии и предприятия порой сидят за соседними столами и делают одинаковую работу.

Функционирование учреждений уголовно-исполнительной системы сопряжено с некоторыми особенностями:

- основная масса рабочей силы учреждения – это осужденные, которые имеют минимальные трудовые навыки, и последнее время большинство из них не имеют профессии;

- осужденные сами должны обеспечивать свое содержание в учреждении, поэтому администрации необходимо обеспечить их оплачиваемой работой (предоставить им рабочие места).

В современных условиях предприятия уголовно-исполнительной системы находятся в тяжелом финансовом положении. Это аксиома, что труд осужденных всегда был низкоэффективным. А в сегодняшних условиях, когда предприятия уголовно-исполнительной системы сами вынуждены искать рынок сбыта, трудоустройство заключенных стало очень проблематично. Объемы работы на предприятиях таковы, что не позволяют им зарабатывать средства даже на свое содержание.

Особенностью является еще и то, что труд осужденных слабо мотивирован. На предприятии отсутствует система мотивации, а режимные ослабления сейчас не имеют такой роли, как ранее.

# 3 Совершенствование управления персоналом

Люди - это ключ к эффективной работе любой организации. Тезис о том, что в современных условиях глобальной конкуренции и стремительного устаревания продуктов и технологий сотрудники компании являются основным фактором, определяющим ее успех в долгосрочной перспективе, стал чуть ли не аксиомой в современной управленческой среде.

Однако владение теорией не достаточно для успеха - большинство современных компаний оказываются не в состоянии эффективно использовать потенциал своих сотрудников. Применяемые ими методы управления персоналом не обеспечивают требуемых организацией производительности, качества, изобретательности и не удовлетворяют самих сотрудников. Неэффективное управление персоналом - весьма распространенное явление, о нем говорят не только в развитых странах, но и в других регионах мира, в том числе и в России, где вводимые многофункциональными компаниями методы часто оказываются недействительными. Прямым следствием (а в какой-то степени и причиной) неэффективности управления персоналом является тот низкий статус которым обладают отделы кадров во многих современных компаниях как на Западе, так и в России.

Важным инструментом управления является кадровое планирование, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными возможностями и целями предприятия. Кадровое планирование представляет собой часть общей системы планирования, поэтому оно должно тесным образом увязываться с другими его видами (планирование производства, сбыта, финансов, инвестиций и др.)

Через кадровое планирование оказывается воздействие на такие стороны кадровой работы, как:

- потребность в персонале;

- работа по найму и заполнению вакантных рабочих мест, включая подготовку кадров;

- высвобождение излишней рабочей силы.

Политика затрат на рабочую силу (вложения в "человеческий капитал") обусловливает подходы к привлечению рабочей силы, развитию собственного предприятия персонала, подготовке и переподготовке кадров.

По нашему мнению подбор нужной рабочей силы должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью; или стимулирующую функцию заработной платы. Такой подход к построению оплаты труда, воспринимаемой работником как справедливой, благоприятно сказывается на отношении человека к своей работе, рабочему месту, предприятию.

В современных организациях значительно возрастает (по сравнению с традиционными) внимание к этой подсистеме управления персоналом. Ошибки в подборе сотрудников обходятся сегодня очень дорого и с точки зрения финансовых издержек, и с точки зрения последствии для поддержания мотивированности сотрудников. Практика управления предприятием показывает, что лучше вложить средства в подбор персонала, чем терять их на последующих этапах, поэтому необходимо поступать таким образом:

- создавать тщательные системы отбора, включающие многочисленные собеседования с работниками отдела кадров руководителями подразделений и их сотрудниками, психологические тесты / деловые игры испытательный срок на рабочем месте, Хорошо известно как тщательно подбирают сотрудников ведущие консультационные компании, организуя по меньшей мере три тура много часовых собеседований, включающих разбор практических ситуаций. Менее известно, что ведущие компании так же скрупулезно отбирают кандидатов на любые должности;

- использовать "портрет компетенции" в качестве основного инструмента определения профессиональной пригодности кандидата;

- можно переносить акцент при подборе сотрудников с (формальных моментов в биографии кандидата (образование, специальность, стаж работы) на анализ их компетенции в первую очередь способности к приобретению новых знаний и навыков - например, желанию приобрести профессиональные навыки работы с золотом) и жизненных ценностей с точки зрения совпадения последних с установками предприятия.

Проведенный во второй главе анализ управления персоналом ГУП БВК позволил прийти к выводам о необходимости совершенствования мер стимулирования персонала.

Решающим фактором, воздействующим на результативность деятельности людей, является их мотивация. Как показал анализ, стимулирование труда персонала изучаемого предприятия, наиболее слабая сторона в управлении персоналом. Поэтому, на наш взгляд, необходим поиск новых методов в повышении эффективности их труда.

Определим основные направления улучшения мотивации труда на предприятии. Они объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование (рисунок 3.1)

.

Направления по совершенствованию трудовой мотивации

Материальное стимулирование

Улучшение качества рабочей силы

Совершенствование организации труда

Вовлечение персонала в процесс управления

Не денежное стимулирование

Рисунок 3.1 – Направления улучшения трудовой мотивации

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия (рис. 3.2).

Материальное стимулирование

Совершенствование заработной платы

Участие в собственности

Участие в прибыли

Рисунок 3.2 - Структура материального стимулирования

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Тем более предприятие не имеет возможности платить высокую заработную плату, так имеет затруднения в наличных денежных средствах. В конечном итоге произойдет определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Поэтому, одновременно с материальными мерами необходимо разрабатывать на предприятии и другие направления стимулирования персонала.

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Совершенствование организации труда

Постановка целей

Расширение трудовых функций

Обогащение труда

Производственная ротация

Применение гибких графиков

Улучшение условий труда

Рисунок 3.3 – Структура совершенствования организации труда

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы - низкая трудовая культура самих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место.

Поэтому в этом направлении предлагается следующее:

- ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;

- правильно располагать и хранить нужные предметы;

- постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;

- постоянная готовность рабочего места к проведению работы;

- усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Так же следует наметить методы нематериального регулирования трудовой мотивацией.

1. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги,  которые,  конечно всегда  будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. По мнению Мэри  Кэй  Эш,  владелицы  преуспевающей фирмы “Мэри Кэй Косметикс”,  есть только две вещи,  которые люди хотят больше, чем секса и денег - это одобрение и похвала. Достаточно одобрить хорошее поведение,  и оно вскоре повторится.

Существуют следующие правила менеджеров:

- хвалите сразу;

- хвалите работу человека;

- говорите, что  вы довольны и вам приятно оттого,  что работник это сделал;

- после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

2. Вознаграждение свободным временем поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя  и  свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объём работы.

3 Проявление интереса к работнику как способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует  от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

4 Предоставление самостоятельности особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют,  что другую работу  они выполняли бы гораздо профессиональнее,  с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено приятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

Следующее направление - участие в прибылях.

Сущность системы “участия в прибылях” заключается в том,  что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат ставится в зависимость от  уровня  прибыли,  общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий.  Выплаты рабочим и служащим (в том числе и представителям высшей администрации) в порядке “участия в прибылях” не облагаются налогом.  Таким образом,  предприниматели поощряются государством к распространению этой системы.

В случае ГУП БВК возможно введение следующей системы “участия в прибылях” когда премии начисляются  за достижение конкретных результатов производственной деятельности: повышение производительности труда и снижение издержек производства.  Начислять премии необходимо,  пропорционально  заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж,  отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность,  а также склонность к сотрудничеству,  верность фирме и т.п.

Кроме вышеназванных направлений необходимо учитывать состав персонала.

Так, для вспомогательных работников, обслуживающих трудовые процессы, рекомендуется использовать сочетание количественных и качественных методов оценки, прямых и косвенных методов контроля.

Для служащих (работники канцелярии, бухгалтерии) необходимо прояснить четко разработанные критерии оценки деятельности. Это создаст стабильность в работе, устранит излишние нервные нагрузки и будет способствовать более полной реализации их потенциала.

Для специалистов контроль осуществляется по конечным результатам.

Опыт осуществления такого контроля существует и рекомендуется использовать его в дальнейшем.

Для руководителей, осуществляющих управление организацией, ее структурными подразделениями контроль должен осуществляться по ценному конечному продукту, производимыми его подразделениями с учетом количественных и качественных показателей. Руководителей необходимо научить вести объективную, беспристрастную и всестороннюю оценку деятельности подразделений организации и отдельных сотрудников (например, частичная оценка деятельности отрицательно влияет на желание сотрудника всесторонне развиваться, что ограничивает его потенциал).

Руководители должны обязательно научить свой персонал составлять планы и контролировать их наличие и выполнение.

Сотрудников, принимаемых на договорной основе, рекомендуется ознакомить с целями организации, перспективами ее развития. Это повысит уровень сознания работников в процессе труда. Директору рекомендуется шире привлекать руководителей среднего и низшего звена к выработке и принятию решения, обеспечивая при этом возможность свободно высказывать свое мнение.

В современных условиях возрастает роль такого фактора, как способность персонала быстро и с легкостью обучаться, совершенствоваться. Исходя из этого, директору рекомендуется использовать в обучении и повышении квалификации персонала эффективные методы обучения: игровые методы, тренинги, лекции и семинары с соблюдением базовых принципов обучения. К таким принципам относятся: наглядность, постепенность, реальность материала для обучающихся. При продвижении сотрудников внутри организации рекомендуется ориентироваться не на формальные критерии, а на то, как они зарекомендовали себя в процессе работы (на их фактический кадровый потенциал).

Итак, намеченные направления по совершенствованию трудовой мотивации указывают на следующие способы улучшения мотивации труда:

1. Материальное стимулирование.

2. Улучшение качества рабочей силы.

3. Совершенствование организации труда.

4. Вовлечение персонала в процесс управления.

5. Не денежное стимулирование.

Теоретические исследования в области управления персоналом показали, что необходимо использовать методы мотивации, применяющиеся в западных фирмах. В практике западных фирм применяются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссий работников и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда. Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике может стать внедрение гибких графиков работы.

В частности, на данном предприятии можно ввести следующее:

- положительную оценку работы сотрудника на собрании коллектива или совещании, проводимом руководством предприятия или подразделения;

- благодарность с занесением в трудовую книжку;

- благожелательную оценку, похвалу руководителя при личном общении с сотрудником в ходе формального собеседования или неформальной беседы;

- учет психологических последствий методов материального стимулирования. В частности, очень эффективна идея “коллективной экономической ответственности”, дискредитировавшая себя в отечественной действительности, но очень успешно используемая в японских корпорациях. Снижение или увеличение премии по результатам коллективной работы группы ювелиров из 8 человек заставляет всех работников адекватно оценить вклад и воздействовать на тех работников, из-за которых произошло изменение премии. Так возникнет эффект коллективного контроля;

- использование отрицательных психологических стимулов. Наша практика показывает кратковременность их действия и невысокую эффективность, однако пока от них отказываться нецелесообразно. К таким стимулам относятся: замечание, выговор, лишение премии, снижение базовой ставки зарплаты. Учитывая малую результативность отрицательных стимулов, необходимо в будущим от них отказаться;

- привлечение сотрудников к процессу реального управления предприятием. Этот подход можно отнести к разряду самых тонких, сложных, но наиболее эффективных управленческих инструментов. Работник должен быть вовлечен в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, организации и контроля работы предприятия. Тогда он почувствует свою причастность к работе предприятия в целом, ощутит собственную значимость и увидит свое действительное влияние на руководителей, на содержание принимаемых решений.

Система совершенствования мотивации могла бы включать в себя: премии за эффективную работу подразделения, премии за хорошую работу данного сотрудника, надбавки за профессиональный рост, знание иностранных языков, компьютера и т.д., премии за ведение инициативных проектов, надбавки за освоение новых направлений деятельности, надбавки за совместительство и т.д.

Можно предложить следующие конкретные предложения по премированию работников:

Премия специалистам и служащим выплачивается по результатам коэффициента долевого участи. Персонал, на общем собрании оценивает работу друг друга по 5 бальной системе. В результате решения собрания подсчитывается процентное соотношение, в соответствии с которым выплачивается вознаграждения.

Премия составляет 10% - от чистой прибыли.

Премия составляет 10% - от балансовой прибыли. Если плановая прибыль составит 500000 рублей. Размер премиального фонда составит 50000 рублей, который будет распределен согласно коэффициенту трудового участия.

Далее можно предложить усовершенствовать систему участия в прибылях управленческого персонала организации.

Заключается это в следующем. При первом назначении работника на должность главного специалиста его доля вознаграждения, приходящаяся на участие в прибылях, составит 5%. Чем больше прибыльность организации за каждый отчетный год, тем выше соответственно будет доля участия в прибылях руководителя, но не будет превышать 15% и будет непосредственно увязываться с прибыльностью данного подразделения. Динамика будет выглядеть следующим образом:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5 год |
| Доля участия в прибыли | 5% | 7% | 10% | 12% | 15% |

При назначении на более высокую руководящую должность доля главного специалиста может возрасти до 30-35%, но этой части будет коррелировать с рангом руководителя в иерархии организационной структуры организации. А составляющие его доходов складываются по результатам подразделения и организации в целом. Рубежом является барьер в размере 50%.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы | 1 год | 2 год | 3 год | 4 год | 5год |
| Доля участия в прибыли | 35% | 39% | 42% | 46% | 50% |

Как минимум можно было бы на первом этапе, почти не меняя существующую на предприятии систему оплаты труда, ежемесячно осуществлять индивидуальное начисление заработной платы, гибко изменяя ее в пределах установленной в штатном расписании “вилки”. Со временем можно было бы также использовать и идею участия работника в прибылях ряд других эффективных форм.

На материальное вознаграждение управленцев влияет и ряд ограничивающих условий. В частности, поддерживается разумный баланс между выплатами и прибыльностью отдельного подразделения и организации в целом. Далее учитывается тот факт, что рост прибыли предприятия определяется не только ростом ее эффективности, но и внешними факторами, такими как динамика цикла деловой активности в экономике, повышение или понижение спроса на продукцию и услуги и др.

Материальное стимулирование руководителей позволит повысить эффективность деятельности управленческого персонала, что положительно повлияет на деятельность организации в целом, благоприятно повлияет на такой стимул как карьерный рост, и, конечно же, на отношения между руководителями и специалистами.

На наш взгляд, фонд заработной платы может формироваться в современных условиях исходя из трудовых затрат и средней заработной платы, рассчитанной как произведение минимальной (в соответствии с тарифными ставками и должностными окладами, оплаты труда и среднего коэффициента, характеризующего превышение фактически сложившегося заработка работников.

Теперь о совершенствовании обучения и повышения квалификации. Сразу надо сказать о том что, по нашему мнению, представления работников о своей будущей деловой карьере могут становиться сильным стимулом их активности и эффективной работы [14. c.90].

Опыт показывает, что знания, приобретенные работниками в различного рода обучающих учреждениях - вузах, на семинарах, курсах, - недостаточны. Им не хватает системности и практической направленности. Восполнить пробелы чаще всего удается лишь в ходе практической работы, если, конечно, она организована так, чтобы обеспечивать обучающий эффект. Во многих западных корпорациях созданы эффективные системы внутрифирменного обучения.

Предприятию, занимающемуся изготовлением и продажей различной мебели, можно использовать систему, не требующую дорогостоящих западных методик и преподавателей. Поэтому будущая система обучения должна быть построена на следующих принципах:

1. Взаимообучение направлено на формирование и узкопрофессиональных и универсальных знаний. Узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения с более знающими коллегами в виде семинаров. При этом каждый из работников специализируется в каких-то отдельных направлениях работы, передавая свои знания другим мастерам. Профессиональное взаимообучение происходит и при регулярных обсуждениях на предприятии его насущных проблем, коллективном планировании работы.

2. Самообучение направленно на достижение тех же целей: приобретение и универсальных, и узкопрофессиональных знаний в области дизайна, работы с разными материалами или другой специализации. Существенное отличие метода самообучения - не столько в приемах постижения знаний, сколько в возможностях планирования этой деятельности. Самообучение должно осуществляться не стихийно, не только под влиянием личных интересов сотрудника. План самообразования каждого работника желательно формулировать и корректировать всем отделом, исходя из реальных потребностей рынка интересов клиентов, партнеров, особенностей макроэкономической ситуации, действий конкурентов, и т.д., а также учитывая интересы предприятия в целом.

3. Можно предложить проведение семинаров по обмену опытом между работниками предприятия.

Наиболее эффективным способом мотивации является по нашему мнению заработная плата. В современных условиях совершенствование организации заработной платы должно базироваться на принципах системного подхода к проектированию всех ее элементов. Стимулирующая роль тарифных ставок и должностных окладов должна дополняться установлением эффективных систем премирования, надбавок и доплат, единовременного вознаграждения и поощрения.

Главными требованиями к организации заработной платы, отвечающими как интересам работника, так и интересам работодателя, являются обеспечение необходимого роста оплаты труда при снижении их затрат на единицу продукции и гарантия повышения заработка каждого работника по мере роста эффективности деятельности предприятия в целом. Для реализации этих требований необходимо в максимальной степени использовать имеющиеся научные, технические, организационно-экономические и социальные резервы повышения эффективности производства.

В числе важнейших задач приведения организации заработной платы работников в соответствие с требованиями рыночной экономики необходимо отметить следующие:

- строгое соблюдение государственных гарантий в области оплаты труда, в частности, своевременное получение начисленной заработной платы;

- повышение размеров реальной заработной платы, поэтапное приближение минимального уровня оплаты труда к величине минимального потребительского бюджета;

- реализация принципов равной оплаты равносложного труда в сопоставимых условиях;

- устранение необоснованной дифференциации в оплате труда в зависимости от форм собственности угледобывающих организаций.

Заработная плата должна стать в современных условиях важнейшим средством управления производством и способствовать усилению уровня мотивации труда. Совершенствование ее отношений должно, с одной стороны, обеспечивать повышение ее уровня, а с другой, - усиление мотивации и стимулов к высокопроизводительному труду. Значительный рост заработной платы возможен только при опережающем повышении производительности труда.

Государственное унитарное предприятие БВК самостоятельно определяет фонд заработной платы без ограничения его роста со стороны государственных органов с учетом своего финансового состояния. Основной целью формирования средств на оплату труда является обоснование уровня плановых затрат по заработной плате в себестоимости продукции.

Поэтому необходимо разработать план финансового оздоровления предприятия, потому, что без прибыли все намеченные мероприятия сводятся на нет. В первую очередь необходимо начать работать не на колонии, которые не в состоянии рассчитаться за выполненные работы, а на рынок. Это позволит привлечь дополнительные денежные средства для выплат стимулирующего характера. Во-вторых помогать учреждению нужно только после закрытия собственных нужд, иначе в результате такой бесхозяйственности предприятие просто перестанет существовать.

# Заключение

В результате проведенного нами дипломного исследования мы можем сделать основные выводы и заключения. Мы выяснили, что гарантия успеха в любом бизнесе - это умение подобрать достойную команду. Ошибки в этом деле могут обойтись очень дорого, поскольку недостаточный уровень квалификации персонала способен принести фирме прямые убытки, не говоря уж об упущенной выгоде несостоявшимся сделкам.

Исследование позволило сделать следующие основные выводы:

На данном этапе развития экономической ситуации, который характеризуется экономической и политической нестабильностью, общую проблему повышения эффективности управления персоналом можно определить как необходимость переключения внимания руководителей и специалистов фирмы с организационно-технических задач на организационно-экономические вопросы. При этом следует учитывать как стратегические задачи развития фирмы, так и локальные проблемы, порожденные нестабильностью тех внешних условий, в которых вынуждена функционировать фирма. А также с учетом необходимости повышения реальной заинтересованности работников фирмы в конечных результатах его деятельности.

Анализ и оценка эффективности управления персоналом являются необходимой стадией подготовки решений по совершенствованию системы управления персоналом. Практическое исследование говорит о том, что, по-видимому, следует отказаться от попыток разработки некой идеальной методики, позволяющей дать абсолютно точные оценки. Кроме того, точные количественные оценки вряд ли представляют большую практическую ценность, поскольку анализ эффективности управления персоналом является не самоцелью, а лишь средством для обоснования принятия решений по совершенствованию системы управления персоналом. Поэтому при оценке управленческого труда рекомендуется ограничиться лишь общими рамками, позволяющими охватить наиболее важные аспекты исследования.

Менеджеры могут оцениваться, опираясь на эффективность структур, которые они возглавляют. Так как природа управленческой работы состоит в том, чтобы добиваться достижения целей руками руководимых людей, поэтому, отсюда следует, что результат усилий группы является индикатором мастерства менеджера. В изучении взаимосвязи эффективности управления персоналом с факторами, влияющими на нее целесообразно сочетание комплекса экономико- и статистико-математических методов.

В результате проведенного анализа динамики основных показателей была выявлена неблагоприятная тенденция изменения коэффициента текучести персонала. Таким образом, можно заметить, что если не произойдут существенные изменения в обстановке или не будут приняты управленческие решения, влияющие на эффективность управления персоналом, будет происходить дальнейшее снижение экономической эффективности управления персоналом, что негативно сказывается на работе всего предприятия. В связи с этим, особый интерес приобретает изучение факторов, под воздействием которых сложилась данная тенденция.

Проделанные расчеты позволили выявить наиболее существенные факторы, влияющие на ситуацию в области управления персоналом. Условием, воздействующим на эффективность управления персоналом, является материальное стимулирование: система экономических мер по усилению материальной заинтересованности работников в результатах своего труда, и гибкий график работы: система планирования рабочего времени, позволяющая сочетать особенности сезонной экономической активности отрасли с индивидуальными особенностями работников. Проведенные исследования свидетельствуют о необходимости совершенствования системы материального стимулирования и степени использования трудовых ресурсов на предприятии.

Проанализировав возрастной состав управления, обращает на себя внимание тот факт, что их средний возраст достаточно ровен, при среднем возрасте 34 года. Средний возраст рабочих на предприятии составляет 48-63 года. Это тревожный знак, он говорит, что нарушается преемственность поколений. Когда работающие на предприятии рабочие уйдут на пенсию не будет опытных работников, способных обучить молодежь.

Структура рабочего стажа должна быть уравновешенной (не слишком молодой, не слишком старой), свидетельствуя о политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием. Большинство рабочих, особенно те, чей возраст перевалил за 50 лет имеют очень большой стаж работы на данном предприятии. Это же характерно для служащих старшего возраста. Это объясняется тем, что эти люди привыкли к данному предприятию и не хотят его менять несмотря на его кризисное состояние. На их выбор дополнительно оказывает влияние тот факт, что в 50 лет и выше трудно поменять работу. Для управления этот возраст труден, тем, что это люди со сложившимися характерами, работают по старинке, трудно поддаются управлению.

Что касается работников среднего и младшего возраста, то среди них наблюдается большая текучесть кадров.

Если проанализировать уровень образования персонала, то обращает на себя внимание, что 26,5 % из общего числа работающих имеют всего лишь начальное среднее образование и 13,4 % - высшее.

Такой высокий уровень рабочих с начальным средним образованием можно объяснить тем, что те рабочие, средний возраст которых за 50 лет, в свое время пришли на предприятие учениками и всю жизнь отработали на предприятии.

Проанализировав динамику персонала, можно сделать следующие выводы:

- за анализируемый период коэффициенты оборота персонала по приему ниже, чем по выбытию; это значит, что прием ведется менее интенсивно, что подтверждает и сокращение численности работников предприятия за тот же период;

- коэффициенты текучести кадров принимают очень большие значения, хотя и наметилась тенденция к снижению этого показателя; такая большая текучесть отрицательно сказывается на эффективности работы предприятия.

Рост заработной платы имеет более низкий темп, чем рост выработки. Это говорит о повышении на предприятии производительности труда.

Опережающий рост выработки по сравнению с ростом заработной платы означают снижение удельных затрат на оплату труда на единицу товарооборота и наличие относительной экономии расходов по заработной плате.

В тоже время предприятие является убыточным, покупателем продукции предприятия является учреждение, которое не рассчитывается за отдельные услуги из-за недостаточного финансирования. Помимо этого большая часть денежных средств отвлекается на нужды учреждения. Все это является причиной несвоевременной выплаты заработной платы. Эта же причина объясняет отсутствие на предприятии системы материального стимулирования. В тоже время, работникам учреждения предусмотрены ряд стимулирующих выплат: материальная помощь, единовременное вознаграждение по итогам года, квартальные и разовые премии. В таких условиях работники предприятия чувствуют себя обойденными и не справедливо отодвинутыми на второй план. При чем работники колонии и предприятия порой сидят за соседними столами и делают одинаковую работу.

# Список используемой литературы

1. Абчук Владимир Авраамович. Путь к успеху или курс бизнеса:Учеб. -СПб.: Мир и семья, Интерлайн,1998.-781с.-(Магистр).
2. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации:Учебник/Под ред. проф. Э.М.Короткова.-М.:ИНФРА-М,2000.-182с.-(Высшее образование).
3. Бляхман Леонид Соломонович. Экономика фирмы:Уч.пос. для высш. уч. зав.-СПб.:Изд-во Михайлова В.А.,1999.-279с.
4. Владимирова Людмила Павловна. Экономика труда:Уч. пос.-М.: Издат. Дом "Дашков и К",2000.-218с.
5. Гончаров Вадим Владимирович. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении.-М.:МНИИПУ,1998.-176с.-(Б-чка менеджера).
6. Гудушаури Георгий Вахтангович, Литвак Борис Григорьевич. Управление современным предприятием: Учебник. - М.:Тандем, ЭКМОС,1998.-336с.
7. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. -М.: Дело и Сервис,1998.
8. Журавлев Ю. М. Формы и методы проведения перестраховочных операций: Основ, виды перестраховоч. договоров.— М.: Юкис, 1993.стр.144.
9. Зайцев Геннадий Григорьевич . Управление персоналом:Учеб. пос.- СПб.:Изд-во "Северо-Запад",1998.-310с.
10. Карданская Нина Львовна. Принятия управленческого решения:Учеб. для вузов.-М.:ЮНИТИ,1999.-407с.
11. Катульский Е. Мотивация на рынке труда.// Вопросы экономики, №2, 1997, с.93
12. Кибанов А.Я. И.Б. Дуракова. Управление персоналом. М., 2003.
13. Коротков Эдуард Михайлович. Концепция менеджмента:Уч. пос. для вузов.-М.:ДеКА,1998.-304с.
14. Куперштейн В.И. Современные информационные технологии в делопроизводстве и управлении.-СПб.:БХВ-Санкт-Петербург,1999.-256с.:ил.
15. Лютенс Фред. Организационное поведение: Учеб. для студ. эконом. спец. высших уч. зав./Пер. с англ.-7-е изд.-М.:ИНФРА-М,1999.-692с.- (Университетский учебник).
16. Менеджмент. Конспект лекций в схемах :Пос. для подготовки к экзаменам/Ред.-сост. Д.И.Платонов.-М.:ПРИОР,1999.-192с.-(В помощь студенту).
17. Менеджмент: Конспект лекций/Авт.-сост. М.Колесник.-М.:Изд-во ПРИОР,1998.-192с.
18. Особенности управления коммерческими и некоммерческими предприятиями и организациями: Законодательные акты. Комментарии и разъяснения специалистов. Вып.4.- М.:Воскресенье, 1999.-176с.-(Б-ка "Российской газеты")
19. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления:М. 1995г. Стр.73.
20. практич. пос.-5-е, перераб. и доп.-М.:Бизнес-школа "Интел-Синтез",1999. -383с.
21. Рогожин Михаил Юрьевич. Документационное обеспечение управления: Практич. пос.-М.: РДЛ, 2000.-400с.- (Современное делопроизводство).
22. Российский менеджмент. Учебные ситуации. Кн. 3. М.. 2003.
23. Сергеев П.В. Менеджмент:Вопросы и ответы.-М.:Юриспруденция, 1999.-120с.-(Подготовка к экзамену).
24. Сио К.К. Управленческая экономика: Пер. с англ.-М.:ИНФРА-М, 2000.-671с.
25. Смирнов Эдуард Александрович. Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов.-М.:ЮНИТИ-ДАНА,2000.-271с.
26. Социальный менеджмент:Учеб./Под ред. Д.В. Валового.- М.:Бизнес-школа "Интел-Синтез",1999.-384с.
27. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом.— 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995.
28. Старобинский Эдгар Евгеньевич Как управлять персоналом:Учебно-
29. Томас Ричард. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности:Пер. с англ.-М.:Дело и Сервис,1999.-432с.
30. Томпсон А.А., мл., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации:Уч. для вузов/Пер. с англ.-9-е изд.-М.:ИНФРА-М, 2000.-412с.-(Университетский учебник).
31. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента.— М.: Дело, 1995.
32. Удальцова Мария Васильевна. Социология управления:Учеб. пос.- М., Новосибирск : ИНФРА-М, НГАЭиУ,2001.-144с.-(Высшее образование).
33. Управление организацией:Учеб. для высших уч. зав./Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой,Н.А.Саломатина.-2-е изд.,перераб. и доп.-М.: ИНФРА-М,1999.-669с.
34. Управление персоналом организации:Учеб./Под ред. проф. А.Я.Кибанова.-М.:ИНФРА-М,2000.-512с.-(Высшее образование).
35. Управление персоналом организации:Учеб./Под ред. проф. А.Я.Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.-М.:ИНФРА- М, 2001.-638с.-(Высшее образование).
36. Управление персоналом: Учебно-практич.пос./Под ред. А.Я.Кибанова, Л.В.Ивановской.-М.:ПРИОР,1999.-352с.
37. Управление персоналом:Уч.пос. для высш. уч. зав./Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И.Самыгина.-М.:Изд-во ПРИОР,1999.-432с.
38. Управление персоналом:Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б. Л.Еремина.- М.:Банки и биржи,ЮНИТИ,1998.-423с.
39. Чижов Николай Антонович. Кадровые технологии.-М.:Экзамен,2000.- 351с.
40. Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху: Пер. с англ. / Под ред. и с предисл. Л. А. Княжинской.—М.: ЮНИТИ: Культура и спорт, 1994.стр.211.
41. Шекшня Станислав Владимирович. Управление персоналом современной организации:Учеб.-практич. пос.-3-е, перераб. и доп.-М.:Бизнес-школа "Интел-Синтез",1998.-352с.-(Библиотека журнала "Управление персоналом").

# Приложение А

**Положение**

**об оплате труда работникам ГУП БВК**

**Общие положения**

Совершенствование заработной платы имеет своей целью стимулирование роли заработной платы в росте квалификации и профессионального мастерства работников, обеспечении ритмичности производства, снижении затрат труда на изготовление и повышение ее качества.

Годовой ФЗП делится на две составляющие:

а) условно-постоянная часть (ФЗП вспомогательных рабочих, руководителей, специалистов, служащих);

б) переменная часть ФЗП основных производственных рабочих, зависимая от объемов производства (з/пл. вольнонаемных рабочих, воспитанников).

Фонд заработной платы условно-постоянной части работников, не имеющих объемных показателей, планируется в абсолютном размере, исходя из численности работающих по их тарифным ставкам и должностным окладам, согласно выполняемых объемов работ.

Общий фонд заработной платы ГУП БВК включает в себя:

ФЗП промышленно-производственного персонала (рабочие, руководители, специалисты, служащие цехов и отделов, воспитанники);

ФЗП непромышленного персонала (сторожа, уборщики служебных помещений, комендант);

ФЗП несписочного состава.

Планирование и распределение фонда заработной платы для всех категорий персонала производится ГУП БВК самостоятельно.

**Организация заработной платы**

Оплата труда рабочих

Оплата труда рабочих производится по повременно-премиальной системе оплаты труда.

Тарифная сетка, тарифные ставки рабочих разработаны согласно всех повышающих коэффициентов.

По повременной форме оплаты труда заработная плата рабочему начисляется по установленным тарифным ставкам или окладам соответствующего разряда за фактически отработанное время.

Тарификация работ и рабочих производится с тарифно-квалификационным справочником. Тарификация работ производится квалификационной комиссией, которая на основании требований тарифно-квалификационного справочника производит проверку знаний и практических навыков рабочих и оформляет соответствующий протокол, на его основании приказом по предприятию рабочему присваивается разряд.

Тарифная ставка – это оплата труда рабочих. В единицу рабочего времени (часовые, дневные, месячные). Тарифные ставки устанавливаются по каждому разряду.

Тарифные ставки, оклады рабочих-повременщиков определяют величину их заработной платы.

Заработная плата рабочих складывается из тарифной части, доплат и премий за выполнение плана и высокое качество продукции.

Тарифная часть заработной платы включает следующие элементы:

оплата по тарифным ставкам, окладам;

повышенный тариф за интенсивность труда.

Размер дополнительной заработной платы устанавливается до 50% за расширение зон обслуживания, увеличение объемов работы, совмещение профессий, за работу с меньшей численностью и т.д.

В целях компенсации за работу в неблагоприятных условиях установлены доплаты за условия труда. Доплаты за условия труда устанавливаются в процентах к тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Размер доплат дифференцируется в зависимости от условий труда в пределах действующих в отрасли различий вредных, особо вредных выполняемых работ 4-12%.

За работу в ночное время (с22.00 до 6 часов утра) установлена доплата 35% от тарифной ставки.

Бригадирам, из числа рабочих, не освобождаемых от основной работы 10-15% тарифной ставки, в зависимости от численности бригады.

Начисляются доплаты, обязательные для предприятий всех форм собственности: за работу в выходные и праздничные дни, сверхурочное время и др. доплаты предусмотренные законодательством.

Повышение оплаты работникам производится с помощью районных коффициентов -- 20% и надбавок – 30% (оплата за выслугу лет согласно приказа №51 от 12.02..94 г. МВД).

Прочие виды оплаты труда: оплата времени простоя –2/3 тарифной ставки (оклада) согласно ТК.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится согласно штатного расписания утвержденного начальником БВК.

Должностные оклады в штатном расписании устанавливаются руководителем предприятия с учетом занимаемой должности, выполняемых обязанностей. Руководитель вправе установить повышенный оклад с учетом квалификации работника, теоретической подготовки и практического опыта. Производить доплаты за интенсивность труда, увеличение объема работ и прочее.

Премирование рабочих, руководителей, специалистов и служащих

3.1. Общие положения

Премирование рабочих, руководителей, специалистов и служащих – это выплата денежных сумм сверх их основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов по работе и стимулирования дальнейшего возрастания.

Премии предусматриваются системой оплаты труда и выплачиваются согласно положения по премированию при выполнении конкретных показателей и условий премирования.

Администрация предприятия обязана извещать работников о введении новых положений или изменении действующих не позднее чем за 2 месяца.

Премирование производится из фонда зарплаты.

Размер премии устанавливается согласно показателей ежеквартально.

В качестве материального стимулирования используются повышение разряда рабочему и т.д., перевод на вышеоплачиваемую должность, увеличение оклада и т.д.

В качестве мер материального воздействия применяются:

- неоплата брака и простоя по вине работника;

- возмещение материального ущерба по небрежности работника;

- депремирование.

Начальник ППО

лейтенант внутренней службы И.А.Балобанова

# Приложение Б

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**о премировании рабочих ГУП БВК**

Настоящее положение о премировании вводится с целью материальной заинтересованности труда, эффективности производства, улучшения качества выпускаемой продукции.

**Показатели и условия премирования производственных рабочих**:

Премирование производственных рабочих-повременщиков и сдельщиков вводится за качественное и своевременное выполнение показателей в следующих размерах:

I. Рабочим всех категорий установить следующие показатели и размеры премирования по профессиям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Профессия рабочих | Показатели премирования | Размер премии в % |
| 1. Фрезеровщик строгальщик | Выполнение работ в срок при отсутствии брака и соблюдении правил по технике безопасности | до 50 |
| 2.Слесарь по рем. оборудов., сварщик | Своевременное и качественное выполнение работ по ремонту оборудования, отсутствие простоев рабочих по вине ремонтников, образцовое содержание оборудования и рабочих мест. | до 60 |
| 3.Слесари - электрики | Отсутствие случаев простоя рабочих из-за неисправности обслуживаемого оборудования, своевременное и качественное выполнение работ. | до 50 |
| 4. Машинист (кочегар) водяного и парового котла слесарь-рем., слес.-сантехник по парокотельной | Обеспечение надежной и бесперебойной работы обслуживающего оборудования при условии соблюдения норм расхода топлива на отпущенную тепловую продукцию, бесперебойное снабжение теплом, отсутствие и своевременное предупреждение аварий | до 60 |
| 5. Кладовщики | Обеспечение сохранности материальных ценностей на складах, их сохранность в пути своевременная вывозка готовой продукции | до 40 |
| 6. Машинист трактора, экскаватора | Своевременное и качественное выполнение заданий, правильная эксплуатация оборудования, содержание в технически исправном состоянии закрепленной техники | до 60 |
| 7.Водитель грузовых автомобилей | Отсутствие аварий, соблюдение правил эксплуатации, бесперебойная доставка материалов, отгрузка готовой продукции, содержание в технически исправном состоянии закрепленного автомобиля. | 40 |
| 8.Водит.автобуса, водит. УАЗ-469 | Техническое обслуживание автотранспорта, обеспечивающий бесперебойный выезд на линию | 40 |
| 9. Оператор стиральных машин | Качественное выполнение плановых заданий, содержание помещения в чистоте, соблюдение техники безопасности | до 40  |
| 10. Рабочие пилорамы | Своевременное и качественное выполнение заданий, отсутствие простоя, брака по вине работника, соблюдение техники безопасности.  | до 40 |
| 11. Пекарь | Качественный выпуск плановой продукции, соблюдение техники безопасности, содержание помещения в чистоте.При выпуске хлеба:до 400 булокдо 700 булок до 1000 булок | 304050 |
| 12. Прессовщик, сушильщик | Качественное изготовление макаронных изделий, сдача их на склад готовой продукции, содержание помещений в сан. состоянии, оформление мат. отчетов. | до 50 |
| 13. Пресовщик-отжимщик пищевой продукции | Качественное изготовление соевого молока и творога, сдача их на склад готовой продукции, содержание помещений в сан. состоянии, оформление мат. отчетов. | до 50 |
| 14. Рабочий подсобного хозяйства | Качественное выполнение заданий, своевременное кормление животных, содержание в чистоте помещенияЗа сохранность поросят до двухмес. возраста | до 40 |
| 15. Столяр, плотник  | Своевременное и качественное выполнение заданий, отсутствие простоя по вине работника, соблюдениетехники безопасности, отсутствие брака по вине работника. |  60 |
| 16. Уборщик служеб. помещений  | Содержание помещений в чистоте, своевременный вынос мусора, вытирание пыли.  | 20 |
| 17. Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий  | Своевременное и качественное выполнение заданий, отсутствие брака по вине рабочего. Выполнение работ с соблюдением правил техники безопасности | до 60 |

II.Дополнительно предусматривается разовая премия за добросовестное выполнение должностных обязанностей и повышенную ответственность за порученный участок работы.

Сумма разовой премии размером не ограниченна.

**Порядок премирования и утверждения премий**

1.Премия начисляется по месячным результатам труда за фактически отработанное время.

2.Премия начисляется к месячной тарифной ставке. Если работникам в установленных случаях месячные ставки выплачиваются с повышением, премия начисляется на повышенный оклад. За работу в праздничные дни и сверхурочное время премия начисляется на одинарную месячную ставку (оклад) для всех категорий рабочих. Премия начисляется по основной работе.

3. Лица, совершившие прогул, лишаются премии полностью. Размер снижения премии за упущения по работе рассматривает и устанавливает комиссия по премированию.

4. Полное или частичное лишение премии производится за тот расчетный период, в котором имело место упущение в работе или совершен прогул.

5. Премия выплачивается одновременно с заработной платой за истекший период.

6. Работникам, проработавшим не полный месяц, в связи с призывом на военную службу, переводом на другую работу, поступлением на учебу, уволенным по сокращению штатов, уходом на пенсию и по другим уважительным причинам, выплата премии производится из расчета времени, фактически проработанного в данном месяце.

7. Работникам, принятым на время отсутствия основного работника, премия выплачивается по усмотрению администрации.

8. При приеме или увольнении работникам выплата премии за тот месяц не производится. Вновь принятым, работникам уволенным с предыдущего места работы, за систематическое нарушение трудовой дисциплины, прогулы, появление на работе в нетрезвом состоянии, премии по новому месту работы в течении шести месяцев выплачиваются в половинном размере.

При изменении данного положения, работники должны быть предупреждены за 2 месяца.

Начальник ППО лейтенант внутренней службы И.А.Балобанова