**ВВЕДЕНИЕ**

Рыночные преобразования в экономике страны связаны с изменением всей системы хозяйствования, с переходом от принципов бюрократического административно-командного руководства, подразумевающих беспрекословное подчинение нижних уровней управления верхним, нейтрализацию горизонтальных форм связей, ориентацию на власть, приказ, контроль, а не на мотивацию, к системе современных отношений, объектом которых становится не только организация производства и предприятия, но и человек, его потребности и цели. Поэтому современное предприятие нуждается в гибкой и динамичной системе организации труда работников, способной адекватно реагировать на коньюктуру рынка и меняющиеся внутреннюю и внешнюю среду.

Труд – основа существования и самовыражения человека, он определяет его место в социальном устройстве общества. Для человека важно трудиться, ощущать результаты своего труда, добиваться успеха.

# Совместный труд на предприятии носит общественный характер. Это сложное явление и процесс, который необходимо изучать, описывать и организовывать, которым следует эффективно управлять. Работник в процессе труда не только стремится удовлетворить свои потребности, но предоставляет возможность предприятию получать выгоду от совместного труда своих сотрудников. Продукты трудовой деятельности направлены на удовлетворение нужд общества и отдельных его членов. Разделение и кооперация труда создают в обществе особые отношения и способствуют формированию рынка труда и отношению по поводу производства и присвоения результатов труда.

Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса.

Руководители всегда осознавали, что необходимо стимулировать людей к работе. Однако они полагали, что для этого достаточно обычного материального вознаграждения. Деятельность человека обретает смысл только в связи с наличием цели. В результате, кроме требований профессиональной компетенции, появляются дополнительные условия, которые позволяют полнее раскрыть потенциал личности.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как осуществляется мотивирование людей.

Труд руководящих работников, специалистов и служащих оценивается как бы опосредованно, исходя из результатов, работы предприятий или производственных подразделений. С помощью заработной платы оцениваются результаты не только индивидуального, но и коллективного труда – бригад, подрядных коллективов. Заработная плата, является наиболее мобильной и гибкой формой в общей системе распределения, являясь частью национального дохода, выраженного в денежной форме, заработная плата формируется, действует и отражает процессы, происходящие в государстве.

В связи с изложенным тема дипломной работы весьма актуальна.

Цель дипломной работы – разработка предложений по усовершенствованию внутрифирменной системы оплаты и стимулирования труда на промышленном предприятии.

В дипломной работе поставлены и решены следующие задачи:

* проведение теоретических исследований системы оплаты и стимулирования труда работников промышленных предприятий;
* анализ внутрифирменной системы оплаты и стимулирования труда на АО КЗТС;
* совершенствование системы оплаты и стимулирования труда, отвечающее современным требованиям рыночной экономики.

**1 СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОПЛАТЕ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**1.1 Сравнительный анализ рациональных систем оплаты труда**

Одним из компонентов благосостояния народа является заработная плата, получаемая в соотношении с трудом, его качеством и результатами. Эффективность труда определяется его оплатой.

Из всех источников поступлений в семье заработная плата обеспечивает прямую и непосредственную связь доходов с количеством и качеством вложенного труда. Именно с помощью заработной платы оценивается и квалификация работников. С помощью заработной платы оценивается результаты не только индивидуального, но и коллективного труда. Можно выделить принципы организации оплаты труда.

1 Оплата труда наемного работника осуществляется по результатам затраченного труда, его количества и качества с учетом последствий хозяйственной деятельности предприятия. Формы и системы, размер оплаты работника устанавливается предприятием самостоятельно.

2 Величина оплаты труда наемного работника за фактически выполненную полную месячную норму труда не может быть ниже установленной государством минимальной заработной платы.

3 Заработная плата выплачивается в денежных знаках, банковскими чеками, через сберегательный банк.

4 Соотношение средней заработной платы между отраслями по их основной деятельности устанавливается Кабинетом Министров Украины.

5 Работающие по совместительству получают заработную плату за фактически выполненную работу.

6 Оплата труда работников регулируется подоходным налогом.

Следует отметить, что заработная плата выполняет три основные функции: стимулирование высокопроизводительного труда, воспроизводственная и социальная.

Заработная плата классифицируется:

а) по видам: основная и дополнительная, а внутри видов – по отдельным элементам;

б) по работникам списочного состава и не списочного состава;

в) по категориям персонала.

Организация заработной платы на современном промышленном предприятии – большой и сложный механизм, состоящий из четырех составляющих и определенного количества элементов (см. приложение А). Как видно из схемы, основными составляющими являются: формы и системы заработной платы, нормирование труда, тарифная система и премирование.

Основной и наиболее весомой составляющей системой организации оплаты труда является тарифная система, которая используется для распределения работ и работников в зависимости от сложности выполнения и регулирования заработной платы.

Тарифная система представляет собой совокупность элементов, при помощи которых общество устанавливает исходящую дифференциацию в оплате труда различных групп работников в зависимости от сложности и условий труда, особенностей отдельных отраслей и производств, климатических условий данной местности.

Тарифная система состоит из тарифных сеток, тарифных ставок рабочих и тарифно-квалификационных справочников, характеристик работ, схем должностных окладов руководящих работников, специалистов и служащих и квалификационного справочника должностей служащих. Она дополняется различного рода надбавками и доплатами к тарифным ставкам и должностным окладам, установленными для стимулирования более высоких качественных показателей работы. К ним относятся все надбавки и доплаты, связанные с совмещением профессий и должностей.

Важным элементом организации труда на предприятии является нормирование труда, сущность которого заключается в определении объективно необходимых затрат рабочего времени при проектировании рациональных трудовых процессов и установлении прогрессивны, научно обоснованных норм труда. Нормирование труда предполагает совершенствование организации труда и технологических процессов на рабочих местах. С помощью нормирования труда вопросы, связанные с планированием труда и образованием фонда оплаты труда, т.е. нормирование труда – вид деятельности по управлению производством, задачей которого является установление необходимых затрат и результатов труда, а так же необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования.

Важной составляющей организации заработной платы является формы и системы заработной платы. Существует две основных формы заработной платы: сдельная, при которой заработная плата начисляется пропорционально производительности труда, и повременная, начисление заработной платы пропорционально отработанному времени. Что же касается систем заработной платы, то их существует значительно больше, чем форм. Использование той или иной формы оплаты труда зависит от условий производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности. Охарактеризуем формы и системы оплаты труда (СОТ).

Сдельная форма оплаты труда. При ней размер заработка рабочему начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по сдельным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

Применение сдельной оплаты труда возможно при соблюдении следующих условий:

* имеются количественные показатели выработки, правильно отражающие затраты труда и возможность применить их с достаточной точностью;
* рабочим созданы реальные возможности увеличить выпуск продукции по сравнению с установленными нормами;
* существует необходимость увеличить объем производства или выполненных работ на данном рабочем месте;
* выявлена эффективность затрат на организацию нормирования труда и точный учет изготовленной продукции;
* обеспечен рост выработки вследствие сдельной оплаты труда, исключающий снижение качества продукции, нарушение технологии производства и правил техники безопасности.

Сдельная форма оплаты труда в зависимости от способа учета выработки и применяемых видов дополнительного поощрения (премии, повышенные расценки) подразделяется на системы: прямую сдельную; косвенную сдельную; сдельно-премиальную; сдельно-прогрессивную; аккордную.

В зависимости от того, как определяется заработок рабочего – по индивидуальным или групповым показателям работы, система оплаты может быть: индивидуальной или коллективной (бригадной).

1 Прямая сдельная СОТ. Труд рабочего оплачивается по расценкам за единицу производимой продукции. Индивидуальная сдельная расценка за единицу продукции или работы определяется по формуле:

, (1)



где – часовая тарифная ставка, устанавливаемая в соответствии с разрядом выполненных работ, грн/час;



– норма штучно-калькуляционного времени на единицу продукции (работы), час/шт;



– часовая норма выработки данной продукции, шт/час.



Общий заработок рабочего определяется умножением сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.

Прямая сдельная СОТ создает личную материальную заинтересованность рабочего в повышении индивидуальной выработки. Однако слабо материально заинтересовывает рабочего в достижении высоких общих показателей работы бригады, участка, цеха в повышении качественных показателей работы, экономном расходовании материальных ценностей. Поэтому она чаще применяется в сочетании с премированием рабочих за выполнение и перевыполнение как общих, так и конкретных количественных и качественных показателей.

2 Косвенная сдельная СОТ. Размер заработка ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков.

Данная СОТ используется для оплаты труда не основных, а вспомогательных рабочих (наладчиков, слесарей-ремонтников, слесарей-электриков). Заработная плата рабочих при косвенно-сдельной системе определяется по формуле:

, (2)



где – косвенно-сдельная расценка, грн/шт;



q – месячная выработка основных рабочих, шт.

3 Сдельно-премиальная СОТ. Рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования.

Премирование рабочих может осуществляться как из фонда заработной платы, так и из фонда материального поощрения на основе следующих показателей:

* повышение производительности труда и увеличение объема производства, в частности выполнение и перевыполнение норм выработки, снижение нормируемой трудоемкости;
* повышение качества продукции и улучшение качественных показателей работы, например увеличение производства продукции высшего качества, повышение сортности продукции, бездефектное производство продукции и т.д.;
* экономия сырья, материалов, инструмента и др. материальных ценностей.

Заработок рабочего при сдельно-премиальной СОТ определяется по формуле:

, (3)



где – прямой сдельный заработок, грн;



– коэффициент доплат по сдельно-премиальной системе по установленным показателям.



Система премирования и размер премии определяется задачами улучшения деятельности предприятия, значением и ролью данного производственного участка, характером норм, объемом и сложностью плановых заданий.

Премирование рабочих производится по результатам работы за месяц. Эффективное применение сдельно-премиальной СОТ зависит от правильного выбора показателей и условий премирования, а также точный учет выполнения установленных показателей.

4 Сдельно-прогрессивная СОТ. Труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам.

Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм.

Заработная плата при сдельно-прогрессивной СОТ определяется по формуле:

, (4)



где – сдельная прямая заработная плата, грн;



n – количество деталей, выработанных сверх норм, шт;

– коэффициент доплат по сдельно-прогрессивной системе.



К основным требованиям при использовании сдельно-прогрессивной системы следует отнести правильное установление базы, разработку эффективной шкалы повышения расценок, точный учет выработки продукции и фактически отработанного каждым рабочим времени.

Применяется данная СОТ на “узких” участках производства, там где нужно стимулировать ускоренный выпуск продукции.

5 Аккордная СОТ. Расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии – по аналогии с другими работами. Обычно при аккордной СОТ рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий.

6 Коллективная (бригадная) сдельная СОТ. Коллективная СОТ усиливает материальную заинтересованность в результатах работы бригады, участков, цехов и предприятия в целом. Применение данной СОТ эффективно в условиях развитой кооперации труда. Система имеет 2 разновидности: с применением индивидуальных расценок по конечным результатам работы бригады; с применением коллективных сдельных расценок.

Оплата труда по индивидуальным сдельным расценкам за конечные результаты работы бригады применяется в тех случаях, когда при бригадной работе требуется строгое разделение труда технологически связанных между собой рабочих.

Оплата труда с применением коллективных сдельных расценок чаще применяется в комплексных бригадах, где рабочие широкого профиля работают по принципу взаимозаменяемости без четко выраженного разделения труда.

Коллективные сдельные расценки устанавливаются различными методами:

* исходя из нормативной трудоемкости, тарифных ставок и разрядов для отдельных элементов сборочных работ;
* делением суммы тарифных ставок всех членов бригады на бригадную норму выработки.

Методы распределения коллективного сдельного заработка должны правильно выражать затраты труда каждого члена бригады. Обычно сдельный заработок распределяется между членами бригады с учетом коэффициентов трудового участия (КТУ), которые устанавливаются в конце каждого месяца бригадиром совместно с активом бригады или на общем собрании.

При определении КТУ учитываются: производительность труда работника; качество продукции; соблюдение им трудовой и производственной дисциплины; отношение к своим служебным обязанностям.

Оплата труда подрядного коллектива производится только по конечному результату, то есть за полностью завершенный объем работ, изготовленную и принятую ОТК, заказчиком продукцию.

7 Бестарифная система оплаты труда. Как показывает практика, в условиях оплаты труда по тарифам и окладам довольно сложно избавиться от уравнительности, преодолеть противоречия между интересами отдельного работника и коллектива в целом. Бестарифная СОТ стремится устранить это противоречие.

Основой бестарифной СОТ является квалификационный уровень, который характеризует фактическую продуктивность работника. Квалификационный уровень определяется делением фактической заработной платы работника за прошлый период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы. По квалификационным уровням все члены коллектива разделяются на квалификационные группы.

## Повременная форма оплаты труда. Работник получает денежное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени.

8 Простая повременная система оплаты труда. Размер заработной платы рабочего зависит от тарифной ставки, соответствующему присвоенному квалификационному разряду, и отработанного им рабочего времени.

9 Повременно-премиальная система оплаты труда определяется по формуле:

, (5)



где – коэффициент премиальных доплат к простой повременной СОТ.



Рабочие-повременщики могут премироваться за:

* результаты работы обслуживаемых или рабочих мест, участков, цехов;
* выполнение нормативных заданий;
* соблюдение и сокращение сроков ремонта технологического оборудования, продление его межремонтных сроков эксплуатации;
* экономию материальных ценностей (материалов, топлива, электроэнергии).

Применение повременно-премиальной СОТ требует правильной тарификации рабочих, использования обновленных норм обслуживания, нормативов численности и нормированных заданий.

10 Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов.

Премирование. Премирование выполняет функции обеспечения заинтересованности работников в результатах труда, соблюдения плановых пропорций, четкой работы в заданном режиме.

Премии классифицируются в зависимости от их экономического и функционального назначения. Они могут носить общий характер (за достигнутые результаты работы предприятия) и частный (премии за создание и внедрение новой техники).

Необходимо заметить, что в последние годы премирование перестало отвечать современным требованиям. Пересмотр системы премирования и методов стимулирования труда должен идти по двум направлениям:

* создания премиальных систем, обеспечивающих высокое качество продукции;
* предоставлении разнообразных льгот, соответствующих потребностям работников.

Подобные направления, с одной стороны, заинтересовывают работников в эффективном труде, а с другой – способствуют закреплению на предприятии тех, кто умеет и хочет работать.

Системы оплаты труда и премирования должны быть тщательно согласованны с особенностями и задачами производственной деятельности предприятия, что во многом определяет их эффективность и целесообразность.

**1.2 Современные подходы к мотивации труда работников**

Изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет выявить точно, что же побуждает человека к труду. Но исследование поведения человека в труде дает общие подходы к мотивации и позволяет создавать конкретные модели мотивации сотрудника.

Существуют различные подходы к мотивации труда. Психологи утверждаю, что человек испытывает потребность в ситуации, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток в чем-то. Потребности можно классифицировать как первичные (природные) и вторичные. Первичные потребности по своей природе физиологические и, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде и т.д. Вторичные потребности имеют психологический характер. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности. Потребности, как известно, нельзя наблюдать или измерить непосредственно. Об их существовании судят по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, выявили, что потребности служат мотивом к действию. Когда человеком ощущается потребность, она пробуждает в нем состояние нацеленности, устремленности. В связи с тем, что потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, менеджеры призваны обеспечивать такие ситуации, которые позволили бы людям осознавать, что они способны удовлетворять свои потребности посредством такого своего поведения, которое ведет к достижению целей организации.

Конкретный способ, посредством которого человек удовлетворяет свою конкретную потребность, выявляется им методом проб и ошибок, исходя их жизненного опыта. Создание рабочих мест с более сложными задачами и ее повышенной ответственностью обеспечивает благоприятный мотивационный эффект для многих работников, но не для всех.

В рамках анализа мотивации нельзя не упомянуть о применении различных вознаграждений для побуждения людей к эффективной трудовой деятельности. При анализе мотивации термин “вознаграждение” имеет широкий смысл, не ассоциируясь только с деньгами. Вознаграждение – все то, что человек считает для себя ценным. Два типа вознаграждения: внутреннее и внешнее. Внутреннее – обеспечивает сама работа, чувство достижения высокого результата, содержательности и значимости выполняемой трудовой деятельности, самоуважения. Самый элементарный способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание благоприятных условий для работы и точная, конкретная постановка задач. Внешнее вознаграждение обеспечивается организацией. В рамках внешних вознаграждений – заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы, признание, дополнительные льготы.

Современные концепции мотивации характеризуются двумя основными направлениями. Содержательная концепция мотивации, по которой внутренние побуждения человека побуждают его действовать определенным образом, и процессуальная концепция мотивации, основывается на поведении человека в группе в соответствии с его восприятием действительности и образовании, опытом и внешним поведением. Содержательная концепция мотивации базируется на создании первичных и вторичных потребностей человека, которые служат мотивом его действий. Человек хочет удовлетворить свои потребности, и, если менеджер обеспечивает условия для реализации его потребностей, то тем самым он мотивирует деятельность работника определенным образом, в зависимости от того, каковы условия и насколько они согласуются с потребностями человека. В рамках теории содержания мотивации анализируются факторы, воздействующие на мотивацию. Упор делается на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Изучается структура потребностей, их содержание, механизм связи потребностей с мотивацией человека к трудовой деятельности, выявляется то, что внутри человека побуждает его к деятельности. Среди наиболее известных теорий мотивации этой группы первое место принадлежит теории иерархии потребностей, разработанной А. Маслоу(см. рисунок 1).

5 Потребности самовыражения, реализации имеющегося потенциала

4 Потребность в уважении, признании достижений

3 Социальные потребности в причастии, принадлежности, поддержке

2 Потребности в безопасности и защищенности

1 Физиологические потребности

###### Рисунок 1 – Иерархия потребностей по Маслоу

Теория Маслоу не раскрывает природу тех или иных потребностей; главное в ней – демонстрация того, как те или иные потребности способны воздействовать на мотивацию человека к трудовой деятельности и как влиять на человека за счет предоставления ему возможностей удовлетворять свои потребности конкретным образом.

Хотя концепция Маслоу активно повлияла на прогресс теории и практики современного управления, в ней оказалось немало уязвимых моментов. Определим взаимосвязь разных средств мотивирования работников с пирамидой Маслоу (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Взаимосвязь средств мотивирования работников и групп потребностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы потребностей | Форма проявления потребностей | Средства удовлетворения потребностей |
| Самовыражение | Стремление к достижению результатов | Предоставление творческой работы |
| Признание и самоутверждение | Желание занимать определенное положение в коллективе | Присвоение рангов, званий |
| Принадлежность и причастность | Стремление к установлению дружеских отношений | Формирование неформальных групп |
| Безопасность и защищенность | Стремление к предотвращению опасных изменений | Создание системы страхования |
| Физиологические потребности | Желание регулярно и качественно питаться | Обеспечение необходимых систем питания |

Интересна так же теория Альдерфера, которая основывается на посылке, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы.

В отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, Альдерфер полагает, что имеют место три группы потребностей: потребности существования, связи и роста. Все три группы потребностей расположены иерархически. Но по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности исключительно снизу вверх. Альдерфер же полагает, что при наличии неудовлетворенности потребности более низкого уровня, на что и переключается внимание человека. По Альдерферу иерархии потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Процесс движения вверх по уровням потребностей, а процесс движения вниз – процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность. Данный подход существенно расширяет возможности мотивирования людей в организации. Так, когда у организации не имеется достаточных ресурсов для удовлетворения потребности человека в росте, он может переключиться на потребность связи. Организация в состоянии предоставлять ему условия удовлетворения данной потребности, наращивая потенциал мотивирования данного человека. Теория Альдерфера открывает для менеджеров новые варианты поиска эффективных форм мотивирования. Достаточно известной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к трудовой деятельности, выступает и концепция МакКлелланда, направленная на изучение влияния соучастия и потребности к власти. В соответствии с его идеями данные потребности оказывают серьезное воздействие на его поведение, побуждая предпринимать усилия и осуществлять действия, которые приводят к удовлетворению таких потребностей. МакКлелланд трактует эти потребности как приобретенные под воздействием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, облегчая стремление человека достигать стоящих перед ним целей более рациональным образом, чем это было раньше. Люди, имеющие высокую потребность достижения, способны на работу, несущую в себе элементы инноваций, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Но им трудно заниматься работой, где нет ощущаемого результата, наступающего быстро. МакКлелланд полагает, что данная потребность может характеризовать не только отдельных людей, но и отдельные общества. Те общества, где высока потребность достижения, как правило, располагают эффективной экономикой, и наоборот. Наличие у работников высокой потребности достижения обычно оказывает серьезное влияние на активность и результативность их труда.

По МакКлелланду, для успеха менеджера особую роль играет развитая потребность властвования. Потребности достижения, соучастия и властвования не исключают друг друга и не расположены иерархически. Проявление влияния этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния. Если человек находится на руководящей работе и имеет высокую потребность осуществления управленческой деятельности целесообразно, чтобы потребность в соучастии была у него выражена слабо. Следовательно, нужно принимать во внимание и взаимовлияние потребностей при анализе мотивации человека, при анализе поведения и выработки методов управления.

Многие считают, что удовлетворенность человека своей работой, состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим выступают двумя полюсами, противоположностями, в рамках которых и формируется состояние, настроение человека.

Фредерик Герцберг исследовала, какие факторы оказывают мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывает его удовлетворенность или же неудовлетворенность, и установила, что процессы обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности являются двумя совершенно различными процессами. На базе концепции двух факторов Герцберг пришла к выводу о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер призван обращать особое внимание на факторы вызывающие неудовлетворенность, и стремление устранить эту неудовлетворенность. После этого менеджер обязан сконцентрировать свое внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда и через механизм достижения работниками состояния неудовлетворенности.

Рассмотрим далее теории, в которых основное внимание уделяется процессу мотивации. Если содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, то процессуальные теории рассматривают мотивацию в аспекте анализа того как, человек распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом выбирает конкретный вид поведения. Авторы процессуальных теорий мотивации не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но является также функцией восприятия и ожиданий данного человека в определенной ситуации, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Однако даже если предположить, что имеется вся необходимая информация, все равно нет гарантии, что реально точно понять мотивацию человека. Это еще труднее сделать тогда, когда узнать о потребностях и устремлениях человека невозможно. Тем не менее, мотивационный процесс может быть осознан и управляем.

Общая концепция мотивации сводится к следующему. Человек, оценив задачи и возможное вознаграждение за их решение, сравнивает эту информацию со своими потребностями, мотивированной структурой и реальными возможностями, ориентирует себя на соответствующее поведение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующему его конкретными качественными и количественными характеристиками. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему будет отдано то или иное предпочтение, зависит, что и как человек делает, как он себя ведет, каких результатов добивается. Теория ожидания ставит целью дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, в какой мере он исходит из мотивов, побуждающих его добиваться результата в соответствии со сделанным выбором. Теория ожидания раскрывает зависимость мотивации от того, сколь много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы приобрести. Процесс мотивации в рамках теории ожидания складывается из взаимодействия трех блоков: усилия, исполнения, результат.

Теория постановки целей базируется на исходной посылке, что поведение человека предопределяется теми целями, которые он ставит перед собой. При этом постановка целей – сознательный процесс, а цели и намерения определяют поведение человека. Основным созидателем данной теории является Эдвин Лок. Вклад в разработку этой теории внес Т. Райот,

К. Латэм.

В теории равенства для успешного управления людьми менеджер призван стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но быть и осведомленным, считают ли работники, что вознаграждение базируется на равной справедливой основе. Важно регулярно проводить исследование для выяснения, как оценивается вознаграждение работниками. Сошлемся далее на теорию усиления, в основе которой лежат работы В.Ф. Скиннера – психолога, чьи разработки по поведению были применены для мотивации служащих. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Его подход заключается в том, что служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, стараются выполнить те задания, которые ведут к желаемому результату, и избегать тех заданий, которые приводят к не желаемому итогу. Указанная теория базируется на простой модели, состоящей всего из нескольких шагов: стимулы, поведение, последствия, будущее поведение.

Концепция партисипативного управления исходит из логики, что если человек в организации заинтересованно принимает участие во внутриорганизационной деятельности, он получает от этого удовлетворение, действует с большей отдачей, более качественно и производительно. Партисипативное управление, далее, не только способствует тому, что работник эффективнее справится со своей работой, но и обеспечивает увеличение вклада работника в жизнь организации.

Формы и методы мотивации многообразны, а их эффективность бывает высока, но бывает и наоборот. Рассмотрим основные причины и возможности предотвращения снижения результативности мотивации. Практика показала, что нередко приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разочарование работника в своей деятельности. Причины этого могут быть различные. Среди них: неоправданное вмешательство в работу со стороны руководителя; недостаток или отсутствие психологической и организационной поддержки; неудовлетворительное состояние информационного обеспечения; недостаточное внимание менеджера к запросам подчиненного; отсутствие обратной связи. В результате у человека утрачивается чувство гордости, уверенности в себе и стабильности связи положения в компании и реальности служебного продвижения.

Теории мотивации фиксируют шесть основных стадий снижения мотивации работника: растерянность, раздражение, подсознательные факторы, разочарование работника, утрата желания сотрудничать.

Основные предпосылки обеспечения положительной мотивации:

* форма, характер, условия приема на работу, впечатление первого дня работы;
* перспективы последующего продвижения по службе;
* справедливость распределения фонда заработной платы;
* осознание важности и ответственности выполняемой работы;
* воспитание профессиональной гордости;
* упрочение уверенности в себе и своей компании.

Проблемы мотивации труда серьезно изучались и отечественной наукой. Так, серьезные концепции в области мотивации труда разрабатывались психологом Выгодским. Эти исследования мотивации базировались на утверждении, что в психике человека существует два параллельных уровня развития – низший и высший, которые определяют параллельное развитие высших и низших потребностей человека. Не менее важным положением является то, что под трудовой деятельностью подразумевается исключительно творческая деятельность, связанная с решением сложных, интересных задач и личной ответственностью за результат. При невозможности в современных условиях обеспечить равномерную и достаточно высокую оплату труда огромное значение для нематериального стимулирования играет гибкая система льгот для работников. Основными мотивирующими льготами здесь являются более свободный режим работы, дружелюбное, честное и доверительное отношение к работнику со стороны руководства, признание его ценности для компании; возмещение фирмой некоторых затрат работника, связанных с личными нуждами, оплата коммунальных расходов; бесплатное питание и проезд. Все модели мотивации призваны учитывать межличностную культуру, семейное положение, социальную обстановку, политические факторы.

**1.3 Учет оценки качества и результатов труда в системе оплаты и стимулирования**

Введение в систему оценки и учета результатов деятельности подразделений и исполнителей, характеризующих качество труда, объективно обусловлено выработанной предприятием стратегии на выпуск высококачественной продукции, отвечающей требованиям мировых стандартов.

В общей системе управления качеством продукции оценка качества труда подразделений и исполнителей обеспечивает контроль качества процессов, протекающих на до производственной и производственной стадиях создания продукции, и выполнения работ структурным подразделением [11].

Порядок и принципы оценки качества труда, мотивационный механизм определены специальные стандартом предприятия, которым установлены:

* показатели качества труда подразделений и исполнителей;
* нормативные величины показателей качества труда подразделений и исполнителей;
* круг лиц, ответственных за предоставление информации;
* материальное стимулирование качества труда.

Основными принципами оценки качества труда являются: самоконтроль исполнителя; контроль со стороны руководителя; количественная оценка качества труда от исполнителя до руководителя.

Оценка качества труда обеспечивается организацией потоков внешней, внутрифирменной информацией поступающей в отдел технического контроля.

В поток внешней информации входят данные о качестве нормативной документации и изготовленной продукции в рамках государственного надзора; сведения о работоспособности машин в период эксплуатации; претензии и рекламации потребителей продукции.

Поток внутрифирменной информации формирует данные о качестве конструкторской и технологической документации; систематизированные сведения об отклонениях от нормального хода производства, зафиксированные отделом технического контроля, отделами, цехами, назначенные руководством.

В поток внутрицеховой информации входят данные об отклонениях в процессе производства, зафиксированные отделом технического контроля, технологическими отделами, данные о выполнении графиков проверки оборудования, приспособлений на технологическую точность.

Оценка качества труда подразделений и исполнителей производится на основе расчетных коэффициентов качества труда, которые учитываются при определении “плавающего” коэффициента по подразделениям предприятия.

Для определения коэффициентов качества труда, которые учитываются основные факторы, влияющие на качество изготавливаемой продукции. Так, для цехов установлен показатель “превышение допустимого уровня потерь от брака” с нормативной величиной снижения, а также показатель “уменьшение допустимого уровня потерь от брака при выполнении заданных объемов производства” с нормативной величиной повышения [14].

Для механических механосборочных цехов определены показатели “отступление от технологического процесса изготовления деталей” и “возврат продукции отделом технического контроля”.

Для вспомогательных служб оценочный показатель учитывает качество обслуживания основного производства. По функциональным подразделениям соответствующие оценочные показатели разработаны с учетом качества и ответственности выполнения принятых заданий.

В систему оценочных показателей включены показатели, учитывающие соблюдение охраны труда, техники безопасности окружающей среды. Кроме того, для всех подразделений разработаны показатели, предусматривающие увеличение коэффициента качества труда за получение сертификатов, почетных знаков, наград на выставках, ярмарках за высокое качество продукции.

Каждый оценочный показатель в зависимости от его значимости выражается определенной нормативной величиной, понижающей или повышающей коэффициент качества.

Для цехов, отделов, служб и исполнителей коэффициент качества труда определяется как алгебраическая сумма между единицей и нормативными величинами показателей снижения и повышения, рассчитываемый по формуле:

, (6)



где – нормативная величина повышения качества труда;



– нормативная величина снижения коэффициента качества труда;



Р – количество случаев повторения показателей за отчетный месяц.

Методика расчетов “плавающих” коэффициентов регламентируется “Положением о формировании плановой численности, планового фонда заработной платы и определении фактического размера “плавающего” коэффициента”.

С целью усиления материальной заинтересованности всех работников предприятия в увеличении объемов выпуска и реализации продукции размеры “плавающих” коэффициентов поставлены в зависимость от выполнения основных показателей: валового объема производства продукции; численности работающих; качества труда подразделения и исполнителей.

Для обеспечения объективности в расчетах “плавающих” коэффициентов для каждого структурного подразделения определена система оценочных показателей, позволяющая с максимальной достоверностью и учетом специфики их деятельности определить трудовой вклад в общие результаты работы предприятия.

Как свидетельствует практика, оплата труда с учетом “плавающих” коэффициентов способствует стабилизации производственно-хозяйственной деятельности и позволяет выплачивать фактически заработанные средства. При таком подходе коллективы структурных подразделений предприятия поставлены в равные условия, и принципы справедливости становятся важным регулятором уровня оплаты труда.

Таким образом, реорганизация системы оценок, учета и анализа хозяйственной деятельности предприятия, направлена в первую очередь на устранение уравнительного подхода к оплате труда и усиление материальной заинтересованности работников каждого подразделения в увеличении объема выпуска продукции, так как заработная плата коллективов поставлена в прямую зависимость от объема производства и качества.

Благодаря, правильно выбранной стратегии корпоративно-финансово-технической политики, эффективному управлению денежными потоками предприятия смогут получить такие объемы платежей, которые позволяют выплачивать ежемесячно заработную плату.

**2 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ В АО КЗТС СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

**2.1 Методологические подходы и обоснованность принципов и методов оплаты труда**

Важным средством мотивации и стимулирование высокоэффективной трудовой деятельности персонала являются доходы. Они представляют собой вознаграждение или заработную плату, получаемые работниками за предоставление своей рабочей силы. На практике заработная плата конкретного работника может принимать форму различных денежных выплат: месячных окладов, часовых тарифных ставок, премий, гонораров, компенсаций. Необходимо различать номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата выражает общую сумму денег, полученных работником за свой затраченный труд, выполненную работу или отработанное время. Оно определяется действующей ставкой заработной платы или ценой рабочей силы за единицу времени работы: грн/час, грн/деталь, грн/месяц.

Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную заработную плату при действующих рыночных ценах.

Основное место в структуре заработной платы занимает оплата труда персонала по тарифным ставкам и окладам, на долю, которой приходится более 60 % дохода.

В АО КЗТС заработная плата состоит из трех основных составляющих:

* тарифных ставок и окладов;
* доплат и компенсаций;
* надбавок и премий.

Тарифные ставки определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью при нормальных условиях работы и соответствующих затратах рабочей силы. Тарифные ставки выражают в денежной форме существующий абсолютный размер оплаты труда различных категорий персонала в единицу времени, как правило, час, день, месяц или год. Различают часовые, дневные, месячные и годовые тарифные ставки. Они дифференцированы в зависимости от сложности и ответственности, выполняемых персоналам работ и функций.

Доплаты и компенсации устанавливаются как возмещение дополнительных затрат рабочей силы при существующих отклонениях условий труда: за заместительство; молодым рабочим-станочникам за шесть месяцев самостоятельной работы; за работу в ночное время; за совмещение профессий и расширение зон обслуживания; оплата льготных часов матерям первоклассников; за профессиональное мастерство; доплата за недостающее; доплата за работу в праздничные дни и т.д.

Надбавки и премии предусматриваются для стимулирования высокой творческой активности персонала, повышение качества работы, производительности труда и эффективности производства.

Размер заработной платы определяются различными факторами, среди которых выделяют внешние факторы, такие как изменение тарифных ставок, норм и расценок.

А также факторы, связанные с нарушением дисциплины и организации заработной платы, например, незаконное использование сверхурочных работ, незаконное установление повышенных окладов, выявленные приписки.

Решающие значение имеют внутрипроизводственные факторы, связанные с совершенствованием технологического уровня производства, организации производства и труда, изменением условий труда, совершенствованием нормирования труда и организации заработной платы, совершенствованием материального стимулирования труда, повышением квалификации и навыков в работе.

На уровень заработной платы оказывают влияние ряд причин. Одни из них связаны с объективными факторами, другие – с недостатками в организации торговли или прямыми нарушениями установленных условий труда.

К объективным факторам можно отнести следующие:

* численность работников. Снижение численности может достигаться внедрением новой техники, модернизацией и реконструкцией действующего оборудования. Все это приводит к снижению расходов на оплату труда;
* качественный состав работников, то есть квалификационный уровень, правильная расстановка и структура кадров, их средняя заработная плата;
* выполнение плана;
* сложность выполнения работ и трудоемкость продукции, рост которых ведет к увеличению расходов на оплату труда;
* производительность труда. Так с ростом этого показателя создаются реальные предпосылки для повышения уровня оплаты труда, однако, нужно стремиться к тому, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты;
* эффективность использования оборотных средств или товарных запасов, уровень автоматизации и механизации труда.

**2.2 Анализ учета качества результатов труда в формировании размеров заработной платы по категориям рабочих**

Важнейшим фактором, определяющим эффективность любого рода деятельности человека, наряду с внедрением научно-технического прогресса, рациональным использованием всех видов ресурсов, является качество результатов этой деятельности – продукции, работ, услуг. Качество – одна из сложнейших категорий, с которой человеку приходиться сталкиваться в практической деятельности ежедневно. Понятие “качество” неразрывно связано с понятием “заработная плата” [17].

В экономике труда термин “качество труда” применяют как обобщенную характеристику квалификационной сложности труда в целях построения тарифной системы оплаты труда. В последнее время появилась точка зрения, смысл, которой сводится к следующему: поскольку как годные, так и дефектные изделия учитываются при оценке результатов производственной деятельности работника, это сказывается на его заработной плате, и специально заниматься оценкой качества исполнения нет необходимости. Утверждается, что качество труда должно рассматриваться лишь с точки зрения критериев результативности труда и экономичности затрат. Под результативностью труда понимается выпуск конкурентоспособной продукции, а под экономичностью затрат – продуктивность использования вещественных ресурсов. Качество труда является важнейшим фактором, оказывающим влияние на качество продукции. Взаимосвязь этих факторов показана на рисунке 2.

# Субъективные

Уровень квалификации работника, степень личной заинтересованности в результатах труда.

Личные качества работника, отношение работника к делу

##### Качество труда

# Качество продукции

Объективные

Качество: конструкции сырья, материалов, технологического оборудования.

Уровень организации труда, производства и управления

Рисунок 2 – Факторы, определяющие качество продукции

Проанализируем взаимосвязь оплаты труда с выпуском качественной продукции на основе фонда оплаты труда (ФОТ) механосборочного цеха сварочного производства в период с 2003 года по 2006 год по фактическим результатам работы структурного подразделения АО КЗТС (см. таблицу 2). ФОТ формируется на основе двух форм оплаты труда: сдельной и повременной форм оплаты труда работающих.

Таблица 2 – Анализ фонда оплаты труда и факторов, влияющих на его изменение в период с 2003 года по 2006 год (грн)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Период, г (отчет) | | | |
| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Численность работающих всего | 156 | 191 | 182 | 173 |
| рабочих – всего | 109 | 135 | 124 | 118 |
| в т. ч. производственных рабочих | 80 | 94 | 84 | 80 |
| из них: – сдельщиков | 69 | 81 | 73 | 70 |
| – повременщиков | 11 | 13 | 11 | 8 |
| – подручных | 0 | 0 | 1 | 2 |
| в т. ч. вспомогательных рабочих | 29 | 41 | 40 | 38 |
| ФОТ всех работающих | 328946 | 442906 | 527388 | 529929 |
| ФЗП | 326900 | 441988 | 520809 | 522863 |
| ФОТ рабочих | 234739 | 314784 | 369023 | 375401 |
| ФЗП | 233629 | 314070 | 365199 | 371548 |
| ФОТ произв. рабочих-сдельщиков | 182164 | 223345 | 275897 | 274808 |
| ФЗП | 181205 | 222658 | 272717 | 271638 |
| а) основных по сдельным расценкам | 141323 | 161147 | 220078 | 218714 |
| б) дополнительная – всего | 13827 | 61511 | 52639 | 52924 |
| в т. ч. – премия | 23031 | 26000 | 6999 | 16386 |
| – за вредные условия труда | 0 | 11563 | 15034 | 7239 |
| – за работу в ночное время | 0 | 855 | 3704 | 61 |
| – прочие доплаты и надбавки | 3024 | 23093 | 26902 | 29238 |
| ФОТ произв. рабочих-повременщиков | 15447 | 23597 | 20927 | 19484 |
| ФЗП | 15435 | 23657 | 20753 | 19311 |
| а) основной | 0 | 16474 | 16107 | 15631 |
| б) дополнительный | 0 | 7183 | 4646 | 3680 |

На основании исходных данных (см. таблицу 2) с помощью пакета прикладных программ (ППП) Microsoft Excel’2005 построим математические зависимости динамики численности работающих, ФОТ рабочих, ФОТ производственных рабочих-сдельщиков, ФОТ производственных рабочих-повременщиков и его структуры.

Численность работающих за анализируемый период увеличилась с 156 человек в 2003 году до 173 человек в 2006 году за счет увеличения численности рабочих-сдельщиков, подручных, вспомогательных рабочих.



Рисунок 4 – Динамика ФОТ рабочих, ФОТ производственных рабочих-сдельщиков и ФОТ производственных рабочих-повременщиков в период с 2003 года по 2006 год

ФОТ рабочих за анализируемый период увеличился с 234739 грн в 2003 году до 375401 грн в 2006 году; ФОТ производственных рабочих-сдельщиков и ФОТ производственных рабочих-повременщиков увеличивались с

182164 грн (15447 грн) в 2003 году до 274808 грн (19484 грн) в 2006 году соответственно за счет увеличения ФОТ основного по сдельным расценкам, ФОТ дополнительного производственных рабочих-сдельщиков при уменьшении ФОТ основного и дополнительного производственных рабочих-повременщиков.

ФОТ производственных рабочих-сдельщиков за анализируемый период увеличился с 182164 грн в 2003 году до 274808 грн в 2006 году за счет увеличения ФОТ основного по сдельным расценкам (с 141323 грн до 218714 грн) и увеличения ФОТ дополнительного (с 13827 грн до 52924 грн) в том числе: премия уменьшилась с 23031 грн до 16386 грн, увеличились доплаты за вредные условия труда с 0 грн до 7239 грн, увеличились доплаты за работу в ночное время с 0 грн до 61 грн, увеличились прочие доплаты и надбавки с 3024 грн до 29238 грн.



Рисунок 6 – Динамика структуры ФОТ производственных рабочих-повременщиков в период с 2003 года по 2006 год

ФОТ производственных рабочих-повременщиков за анализируемый период увеличился с 15447 грн в 2003 году до 19484 грн в 2006 году за счет увеличения ФОТ основного с 0 грн до 15631 грн, ФОТ дополнительного с

0 грн до 3680 грн при увеличении ФЗП.

По результатам проведенного детального анализа фонда оплаты труда механосборочного цеха сварочного производства в период с 2003 года по 2006 год по фактическим результатам работы можно сделать вывод, что данное структурное подразделение АО КЗТС функционирует эффективно и у него наметилась тенденция к стабильному экономическому росту, о чем свидетельствует увеличение среднемесячной заработной платы с 175,72 грн в 2003 году до 255,27 грн в 2006 году.

**2.3 Исследование механизма трудовой мотивации действующей на предприятии**

С позиции современной экономической теории и международного опыта мотивационный механизм следует рассматривать как упорядоченную совокупность мотивов достижения сложной цели. Как и любая система, мотивационный механизм должен обладать свойствами рациональной целостности обособленности его элементов.

Решающее влияние на трудовую мотивацию оказывает система управления трудом, сердцевиной которой является оценка и оплата труда.

Система оценки и оплаты труда, действовавшая на предприятиях бывшего СССР, была далеко не совершенной и не отвечала потребностям социологических опросов, считали ее неэффективной и несправедливой. Давно назревшая необходимость разработки и внедрения нового механизма оценки и оплаты труда работников промышленных предприятий со своей очевидностью проявилась при переходе к рыночным отношениям [7].

Действовавшая в доперестроечные годы система оценки, организации оплаты и стимулирования труда, весьма слабо связанная с конечными результатами работой структурных подразделений и предприятия в целом и в силу этого неизбежно порождавшая уравнительность в распределении, пришла в противоречие с рыночными преобразованиями в экономике и явно, не соответствовало новым социально-экономическим условиям хозяйствования.

Безусловно, нельзя утверждать, что проблеме совершенствования системы оценки и оплаты труда в АО КЗТС, в прежние годы не уделялось внимания. Определенная работа велась постоянно, однако, во-первых, она во многом носила локальный характер и, во-вторых, не выходила за рамки традиционной фиксированной тарифно-окладной системы. Сегодня необходимо кардинальным образом изменить сам принцип формирования механизма оплаты и стимулирования труда. Это означает, что должна быть установлена прямая материальная связь доходов каждого из них от качества труда и конечных результатов, как структурных подразделений, так и предприятия в целом. В таблице в качестве примера показана динамика месячной заработной платы отдельных категорий работников акционерного общества в зависимости от конечных результатов работы.

Реальные предпосылки для кардинальной реорганизации внутрифирменной системы оценки, оплаты и стимулирования труда, ее формирования таким образом, чтобы она целенаправленно содействовало достижению оптимального сочетания личных и коллективных интересов, были созданы в результате преобразования в АО с коллективной собственностью работников. Приватизация предприятия значительно расширила возможности использования неординарных подходов к созданию мотивационного механизма, отвечающего современным требованиям [10].

Методические подходы к формированию и регулированию фонда оплаты труда работников АО КЗТС в условиях самостоятельности предприятия базируется на концептуальных положениях:

* работникам, состоящим в трудовых отношениях с АО, обеспечивается в соответствии с Кодексом законов о труде Украины, Законом Украины “Об оплате труда”, гарантированная минимальная заработная плата; оплата труда работникам АО производится в пределах имеющихся средств, но не ниже предусмотренных тарифными соглашениями при условии выполнения производственных заданий и полной отработки фонда рабочего времени [2];
* уровень заработной платы работников АО максимальными размерами не ограничивается; в условиях акционирования сохраняются тарифные ставки рабочих и должностные оклады специалистов и служащих.

Приоритет в оплате труда отдан рабочим-сдельщикам, труд которых отличается интенсивным характером и непосредственно связан с изготовлением конкурентоспособной продукции [15].

Основываясь на применяемых сдельной и повременной формах оплаты труда, в рамках действующей в АО системы формирования и регулирования фонда оплаты труда используются:

* сдельно-премиальная – для оплаты труда рабочих основного производства (станочников);
* косвенно-сдельная – для вспомогательных рабочих, труд которых оказывает влияние на производительность основных рабочих;
* нормативно-сдельная – для оплаты труда рабочих ремонтных групп;
* повременно-премиальная – для отдельных профессий основного производства, а также для вспомогательных профессий, руководителей, специалистов, служащих;
* прямая повременная – для оплаты вспомогательных рабочих, непосредственно не влияющих на производственный процесс (уборщики, сторожа).

К числу основных нетрадиционных форм и методов оплаты и стимулирования труда, используемых в системе внутрифирменного управления, относятся:

* установление более четкой зависимости величины средств, направленных на оплату труда работников от конечных результатов их деятельности на основе разработанной системы “плавающих” коэффициентов, с помощью которых корректируются базовые тарифные ставки и должностные оклады;
* установление дополнительного поощрения за разработку творческих идей и инициатив, их внедрение в производство;
* установление надбавок работникам за профессиональное мастерство;
* введение комплекса стимулирующих положений по оплате труда и предоставлению льгот рабочим-станочникам в целях усиления их материальной заинтересованности;
* установление окладов взамен тарифных ставок квалифицированным рабочим, занятым на особо важных и ответственных работах;
* внедрение системы признания трудовых заслуг, основанную на рейтинговой оценке результатов внутрифирменного трудового соперничества.

Как следует из выше изложенного, методика формирования и регулирования фонда оплаты труда работников базируется на двух позициях:

* поставить оплату труда каждого структурного подразделения в прямую зависимость от результатов труда;
* предусмотреть порядок распределения премиальных средств между коллективами, обеспечивающий зависимость размера поощрения от их непосредственного вклада в общие конечные результаты работы подразделения.

Система формирования и регулирования фонда оплаты труда, включает три блока: систему формирования и распределения фондов и заработной оплаты структурных подразделений предприятия; систему стимулирования труда работников акционерного общества; систему признания трудовых заслуг по итогам трудового соперничества.

Фонд оплаты труда образуется за счет двух источников: себестоимости продукции и прибыли акционерного общества.

В процессе совершенствования механизма оплаты и мотивации труда решается и анализируется как одна из наиболее важных задач перехода от паргерналистических установок к критериям эффективности производства, то есть внедрения в систему оплаты и стимулирования труда таких форм и методов, которые бы целенаправленно содействовали развитию творческой инициативы и предприимчивости работника, повышению их заинтересованности в продуктивной работе, созданию конкурентоспособной продукции, увеличению объема производств и продаж, а в конечном счете – обеспечению устойчивого функционирования завода в нынешних сложных условиях хозяйствования. Работа в этом направлении на заводе ведется постоянно.

С целью решения все усложняющегося в нынешней экономической ситуации стратегических задач по поддержанию конкурентоспособности и экспортного потенциала акционерного общества с 2004 года внедрена принципиально новая система оплаты труда, предусматривающая строгую зависимость от уровня заработной платы всех трудящихся – от руководителя до рабочего – от выполнения объемов производства [16].

Отличительной особенностью разработанной системы являются следующие положения:

* во-первых, обеспечение единого методического подхода к планированию объема производства, численности и фонда заработной платы по цехам и отделам всех структурных подразделений предприятия;
* во-вторых, расчет под утвержденный плановый объем производства нормативной численности производственных рабочих-сдельщиков;
* в-третьих, определение нормативной численности прочих категорий работающих в зависимости от расчетной нормативной численности рабочих-сдельщиков;
* в-четвертых, определение основного состава и уровня заработной платы всех категорий работников завода в зависимости от загрузки производственных рабочих-сдельщиков и их заработной платы, то есть от загрузки цехов;
* в-пятых, применение “плавающих” коэффициентов, с помощью которых корректируются базовые тарифные ставки и должностные оклады при расчетах планового и фактического фондов заработной платы.

Это означает, что уже на стадии планирования закладывается возможность при соблюдении нормативной численности выполнении плановых объемов производства получить заработную плату в двойном размере.

Тем самым мотивируется их заинтересованность в выполнении заданных объемов работ.

Профессия сдельщика – ключевая на предприятии, поэтому именно она поставлена в основу формирования новой системы оплаты труда. От сдельщиков, их загрузки, профессионализма в работе зависит, в конечном счете, благосостояния акционерного общества и размер заработной платы каждого трудящегося. Поскольку уровень заработной платы всех прочих категорий работников поставлен в прямую зависимость от загрузки цехов и выполнение ими плановых объемов производства; новый методический подход к формированию и распределения фонда оплаты труда является достаточно сильным мотивирующим фактором и для всех остальных категорий работников акционерного общества – руководителей структурных подразделений в плане усиления их материальной заинтересованности в обеспечении загрузки цехов; работников маркетинговой службы – в заключении выгодных для предприятия контрактов; конструкторских, технологических отделов – в создании новой конкурентоспособной продукции, отвечающей критериям высокого качества при минимизации затрат [17].

В современных условиях организация эффективной работы осуществляется на основе иерархической структуры, в которой от управляющих подсистем к управляемым передается информация о необходимом уровне эффективности. Информация о достигнутых характерных результатах и затратах передается по каналам обратной связи. В зависимости от соотношения между необходимыми и фактическими характеристиками эффективности устанавливаются поощрения и санкции

(см. рисунок 7).

Управляемая подсистема

Управляющая подсистема

Необходимые результаты труда

Стимулирующие воздействия

Фактические результаты труда

Рисунок 7 – Схема стимулирования эффективной производственной деятельности

Из рассмотренной структуры экономических систем и принципа соизмерения затрат и результатов следует, что для эффективной деятельности любого подразделения предприятия и отдельного сотрудника должны быть определены:

* границы хозяйственной самостоятельности в отношении ассортимента продукции, методов ее изготовления, организации оплаты труда;
* необходимые результаты деятельности (характеристики изделий, объемы и сроки изготовления, экологические параметры);
* необходимые затраты трудовых и материальных ресурсов, определяемые в зависимости от норм затрат ресурсов на единицу продукции и объема ее выпуска;
* формы и условия стимулирования роста эффективности. В частности, исходя из границ экономической самостоятельности, определяются возможные стимулы повышения качества, экономии ресурсов, увеличение объема продукции;
* система взаимной ответственности за выполнение принятых обязательств.

Объем необходимых затрат и стимулы их экономии должны быть известны управляемому объекту до начала работы и оставаться стабильными при неизменности условий ее выполнения. Каждое изменение этих условий и плановых результатов должно сопровождаться изменениями необходимых затрат. Технический прогресс выражается в уменьшении затрат ресурсов труда, материалов, энергии на единицу полезного эффекта.

Реально этот процесс происходит в результате уменьшения норм затрат ресурсов. Управление производством осуществляется таким образом, что рост эффективности не может быть практически ощутимым без изменения норм затрат труда, материалов, энергии.

Следовательно, чтобы обеспечить заинтересованность управляющих, специалистов и рабочих в реализации новых научных и технических идей, необходимо создать условия для их заинтересованности в снижении норм затрат ресурсов на единицу полезного эффекта продукции.

**3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**3.1 Усовершенствование механизма взаимосвязи стратегии предприятия и системы оплаты и стимулирования труда**

Стратегические возможности и обеспечение устойчивого развития предприятия в условиях жесткой конкуренции в решающей степени предопределяется тем, насколько полно в системе внутрифирменного менеджмента решены задачи управления персоналом, системы оплаты труда, формирования стратегии управленческой компетенции, отбора и воспитания работников, способных на высоком профессиональном уровне провести стратегические изменения. Как подчеркивают специалисты, предприятие, агрессивно действующее в своей сфере, новаторское в научно-техническом отношении, ориентированное на качество, а не на количество выпускаемой продукции, адаптивное по внутреннему строению своих управленческих систем, все в большей степени зависит от человеческого фактора. Поэтому не только характер стратегий, тип организационных структур, процедур планирования и контроля, но и новшества и изменения должны постоянно анализироваться и совершенствоваться при формировании организационных систем управления.

Для усовершенствования механизма взаимосвязи стратегии предприятия и системы оплаты труда важную роль играет характер воззрений персонала – его стремление либо к стабилизации достигнутого, либо к радикальным новшествам; враждебное, нейтральное или полное энтузиазма отношение к переменам; готовность к риску, поиск его или, напротив, всяческое устранение; ориентация на прошлый опыт или на творческое освоение будущего. Поэтому при реализации управленческих новшеств, особенно такого кардинального, как стратегическое управление, связанного с переориентацией всего мышления с внутрипроизводственных на внешние проблемы фирмы, требуется огромная целенаправленная работа по преодолению сопротивления изменениям, формированию новой организационной культуры [11].

Процесс взаимодействия человека с организационным окружением сложный и многоплановый. Специалисты по управлению указывают на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействие и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением, нежелание людей к переменам ожидания и представления индивида об организационном окружении и его место в нем; ожидания организации в отношении индивида, его роли и его места в ней. Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации чрезвычайно трудно. Выполненное исследование и собственный опыт практической деятельности в сфере управления дают основания считать справедливым и выводы тех специалистов, которые полагают, что для такой стыковки нужно обладать достаточно высоким искусством управления, создать в организации гибкую систему увязки интересов человека, групп подразделений и организации в целом [19].

В свете современных подходов к стратегии в мировом бизнесе актуальность реформирования систем оплаты труда для отечественных предприятий более чем очевидна. Настоятельной необходимостью является создание принципиально новой системы оплаты и стимулирования труда, обеспечивающей возможность оперативно и гибко реагировать на изменение внутренней среды, динамизм давления конкурентов из внешнего окружения и тем самым способной оказывать реальное позитивное воздействие на выработку предпочтительной реакции в производстве, конкурентной борьбе, инновационной деятельности.

Выполненные исследования позволяют утверждать, что важнейшей функцией внутрифирменной стратегии взаимосвязи с оплатой труда в нынешних условиях является формирование эффективного собственника, заинтересованного в повышении результатов работы предприятия.

В условиях перехода к стратегическому управлению, а без этого сегодня крупному предприятию добиться устойчивого развития практически невозможно, особую значимость приобретают вопросы формирования управленческой компетенции кадров, стимулирования роста производительности труда [20].

Реорганизация внутрифирменной стратегии с учетом стратегических принципов хозяйствования предъявляет и новые требования к системе оплаты труда и мотивирующим факторам.

Внутрифирменная система оплаты труда должна, с одной стороны, адекватно реагировать на изменения экономической конъюнктуры, объема производства и продаж, качества выпускаемой на предприятии продукции, а с другой – включать многообразный арсенал рычагов влияния на трудовую мотивацию работников, развитие их творческой инициативы и предпринимательства, без чего в условиях рынка успешно работать просто невозможно. Такая система призвана также активно содействовать усилению заинтересованности всех работников в достижении высоких результатов деятельности, повышению личной ответственности за эффективность прибыльность функционирования предприятия.

Для усовершенствования механизма взаимосвязи предприятия и системы оплаты и стимулирования труда работников необходимо, чтобы входило в качестве еще одного направления укрепления связи материальных и моральных стимулов система признания трудовых заслуг. Она дополняет систему оплаты труда и премирования трудящихся за основные результаты деятельности комплексом мер поощрения по итогам трудового состязания и тем самым содействует формированию более действенного механизма трудовой активности.

Данная система должна быть взаимоувязана с системой сравнительной оценки результатов трудового соперничества и проходить по всем производственным звеньям.

Как свидетельствует хозяйственная практика, в Украине в ходе реформы, вопреки экономической теории, почти повсеместно поспешили избавиться как от самого соревнования, так и от сравнительной оценки итогов работы, системы материальных и моральных стимулов, применявшихся в практике [18].

Разработанная методика рейтинговой оценки результатов трудового соперничества, в соответствии, с которой производится подведение итогов внутризаводского соревнования, ориентирует коллективы основных и вспомогательных цехов, участков, бригад на выявление и мобилизацию имеющихся резервов производства.

Система оценки трудового соперничества предусматривает определение рейтинга результатов деятельности каждого подразделения на основе совокупности показателей и выражается в виде относительного коэффициента.

Оценка результатов деятельности производится в два этапа: в начале рассчитываются коэффициенты сравнительной оценки деятельности каждого подразделения на основе включенных в систему экономических и социальных показателей, а затем, дополнив эту оценку расчетом показателей эффективности использования каждым из них своих производственных ресурсов и мощностей, а также оценкой состояния охраны труда и техники безопасности, определяется рейтинг по общим итогам работы.

Важной особенностью методики расчета рейтингов является то, что в механизме оценки осуществлен принцип сравнения достигнутых уровней эффективности использования производственных ресурсов с высшими достижениями в группе соревнующихся. В результате не только обеспечивается соизмеримость оценочных показателей, но и повышается заинтересованность в выявлении всех внутрипроизводственных резервов.

Доказано, что именно оценка трудового поведения работников, стимулирует (снижает) их заинтересованность в повышении конечных результатов деятельности, поддерживает или сдерживает развитие трудовой инициативы. Оценка результатов труда является важнейшим звеном внутрифирменного управления, всего хозяйственного механизма. Совершенствование оценки – важнейшая узловая проблема усиления воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства.

Все названные выше нововведения, применяемые в мотивационном механизме корпоративного управления акционерного общества, объективно обусловлены тем, что в современных условиях требования продукции завода кардинально отличаются от требований, допустим десятилетней давности. Слишком долго время существовал порядок обще безличной, а не индивидуальной ответственности за результаты своего труда.

В нынешних условиях такой подход абсолютно неприемлем. Сегодня необходим самый строгий спрос за качество выпускаемой продукции снижение ее себестоимости при соответствующем стимулировании заинтересованности в повышении эффективности труда и минимизации затрат.

Разработанные новые методические подходы к формированию системы оплаты и стимулирования, как показала практика их применения, создают реальные предпосылки для более тесной интеграции интересов каждого работника и всего коллектива акционерного общества в достижении высоких конечных результатов работы, увеличении выпуска конкурентоспособной продукции, объема ее продаж как основного источника получения средств на оплату труда.

**3.2 Регулирование трудовых отношений и корпоративная культура**

Важнейшей составляющей практического решения задач по усилению действенности систем оплаты и стимулирования труда, повышению его качества и продуктивности, обучения и переподготовки кадров является регулирование трудовых отношений. Закрепление соответствующих гарантий их выполнения в коллективном договоре целенаправленно воздействуют на повышение трудовой мотивации, формируя, в трудовом коллективе уверенность в том, что труд каждого работника будет оплачен и вознагражден, в соответствии с достигнутыми результатами.

Расширение хозяйственности самостоятельности предприятий в условиях реформы отношений собственности, разрушение вертикальной системы управления и переход к рыночным отношениям ставят по-новому вопрос о коллективном договоре. Теперь предприятиям приходится принимать самостоятельные решения как в области стратегии развития предприятия в условиях конкуренции, так и в области использования труда и воспроизводства рабочей силы [11].

И если во времена административно - плановой системы коллективные договоры были формой добровольных обязательств администрации, то в условиях преобразования предприятия в АО КЗТС и его функционирования как субъекта рыночных отношений статус коллективных договоров в корне изменился. Во-первых, они становятся юридически действующей формой регулирования трудовых отношений на уровне предприятия. Во-вторых, отличительной особенностью коллективного договора в условиях акционерной формы хозяйствования является то, что стороны, заключившие договор, кроме того, что они являются наемными работниками, одновременно являются собственниками всего имущественного комплекса предприятия.

Одним из основных документов, регламентирующих трудовые отношения между трудящимися и администрацией предприятия, является коллективный договор. От имени общества коллективный договор подписывает председатель правления, а от имени трудового коллектива – председатель профсоюзного комитета.

Взаимодействие администрации и работников в сфере трудовых отношений на основе коллективного договора регулирования базируется на двустороннем социальном партнерстве.

Принятый методический подход к коллективно-договорному регулированию трудовых отношений обеспечивает возможность сохранять предприятию устойчивое положение в быстроменяющихся рыночных условиях, повышать эффективность производства, решать большой комплекс социальных вопросов.

Опыт акционерного общества позволяет утверждать, что усиление трудовой активности, заинтересованности работников в росте эффективной деятельности, повышение качества труда и его продуктивности во многом предопределяется комплексом мер по их социальной защищенности.

Метод регулирования трудовых отношений является важнейшей составной частью социальной стратегии управления персоналом. Поэтому не отказ от него, а дальнейшее развитие и совершенствование этой работы является перспективным направлением решения проблем устойчивого развития предприятия в сложных условиях формирования рыночных отношений в национальной экономике [14].

Важнейшим социально-экономическим аспектом стратегического управления персоналом является корпоративная культура предприятия.

Как свидетельствует зарубежный опыт, общие ценностные ориентации и личные устремления работников, внутрифирменные традиции, философия бизнеса, этические принципы и убеждения, которым следует руководители и менеджеры всех звеньев управления, устоявшиеся методы выполнения работы, нравственные обязательства перед акционерами, покупателями, поставщиками и обществом – эти и другие социальные факторы, формирующие организационную культуру компании, и оказывающие существенное влияние на ее стратегическое положение в деловом мире.

За последние годы все большее количество фирм закладывают в стратегию ведения бизнеса основные человеческие ценности, нравственные, моральные нормы и стандарты.

Действительно, трудно ждать от работников полной отдачи энергии, инициативы и творчества, искреннего сопереживания за ход дела, когда они не знают, куда их хотят привести. Необходимы идеал, объединяющая идея, базовые принципы и ценности, в которые люди могли бы поверить и которые интересы каждого смогли бы интегрировать в одну результирующую силу.

Если раньше большего всего ценилась исполнительность и находчивость, то с переходом к рыночным отношениям на первый план вышли:

* творчество;
* способность прогнозировать и моделировать ситуацию;
* владеть обширными знаниями зарубежного опыта;
* умение проводить эффективные маркетинговые исследования;
* самостоятельно осуществлять реструктуризацию управления и диверсификацию производства [15].

Результатом большой целенаправленной работы, проводимой в акционерном обществе в плане повышения корпоративной культуры, явились разработанные новые концептуальные подходы, базовые внутриорганизационные ценности и этические нормы, формирующие основу корпоративной идеологии с учетом современных требований, выбранной миссии и целевых приоритетов развития, необходимости решения стратегических задач повышения эффективности производства и конкурентоспособности предприятия.

Серьезные перемены, происходящие в акционерном обществе в вопросах повышения корпоративной культуры, имеют своей целью поставить во главу угла продуктивный высококачественный труд и совершенствование – единственный путь к успеху и благосостоянию.

Поэтому, к числу принципов корпоративной культуры отнесены следующие: дисциплина и исполнительность; уверенность в лучшем будущем; способность к выживанию; деловитость; предприимчивость; смелость и сознательный риск; ответственность и долг; творчество и инициатива; компетентность и высокий профессионализм; порядочность, взаимоуважение и взаимопомощь; трудолюбие и самосовершенствование; преданность фирме.

Девиз трудового коллектива – преодоление, умение противостоять ударам быстро меняющейся рыночной среды [19].

Формирование высокой корпоративной культуры предприятия в решающей степени зависит от того, насколько полно корпоративные ценности и морально-этические стандарты интегрированы в официальную политику предприятия, управленческую практику и процедуры на всех уровнях иерархической структуры производства, восприняты и поддержаны всем трудовым коллективом.

В акционерном обществе ключевые позиции и принципы корпоративной культуры реализуются:

* через систему коллективно-договорного регулирования трудовых отношений;
* через внутрифирменные программные приказы и распоряжения;
* через должностные инструкции;
* другие локальные нормативные акты, служат ориентирами в процессе профессиональной подготовки и переподготовки кадров, их отбора и продвижения, трудовой мотивации работников.

Они опосредованно нацеливают коллектив работников АО КЗТС на развитие его исключительности по своим возможностям и конкурентным преимуществам, ответственности, безупречной репутации, достижению мирового уровня по качеству выпускаемой продукции, способствует повышению престижности добросовестного высокопродуктивного труда, а в конечном счете умножению числа потребителей выпускаемой продукции, расширению географии сотрудничества с заказчиками.

Объединение усилий трудового коллектива на достижение единых целей предприятия возможно лишь при условии высокой корпоративной культуры это – аксиома. И можно с уверенностью утверждать, что в этом отношении в последние годы произошли заметные позитивные сдвиги. Коренным образом изменилось самосознание работников предприятия, их понимание объективной необходимости развития рыночного мышления, переосмысления традиционных подходов к работе.

Инженеры осознали ответственность за свои решения, экономисты – свою роль в управлении стоимостью изделий; минимизации производственных затрат, формировании более ответственного отношения работников к своему труду, обеспечению его высокого качества и продуктивности. А корпоративное сознание, понимание своей необходимости в процессе жизнедеятельности фирмы – фундаментальная база и отправная точка для повышения продуктивности и качества труда, а следовательно конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов продаж.

**3.3 Пути улучшения системы оплаты и стимулирования труда**

Как известно, любые новшества стоят дорого. В борьбе за конкурентоспособность предприятие обращает внимание на те “пласты” резервов, которые лежат на поверхности. Но без активной политики перевооружения производства долго не протянуть. Здесь приходится делать ставку те, которые позволяют относительно меньше тратить на капитальные вложения, или те, которые дают возможность экономить на оплате труда.

Совершенно очевидно сегодня, что система оплаты имеет больше шансов на успех, если она тщательно выбрана, приспособлена для удовлетворения потребности организации и рабочей группы [8].

Однако выбор только системы еще недостаточен. Улучшение системы оплаты – это начало непрерывного процесса.

Различают аспекты производственных отношений при введении систем оплаты, что также имеет чрезвычайную важность. Система будет работать лучше, если она будет положительно принята работниками. Система будет воспринята легче, если представители работников будет принимать участие во всех этапах разработки и реализации системы: при обсуждении; при внедрении; при контроле.

Оптимальной, по всей вероятности, будет система, которая тщательно отработана с учетом потребностей организации и ее работников; основана на ответственности на всех уровнях среди руководителей и рядовых сотрудников; разработана, установлена и поддерживаться при участии представителей коллектива.

Система оплаты обычно связывается с производительностью труда. Здесь исходят из следующего: производительность – это соотношение отдачи к затратам. Как отдача, так и затраты могут быть измерены различными способами.

Однако чем более эффективно предприятие использует рабочую силу, тем выше будет общая производительность. Стимулирующая система оплаты должна вызывать повышение производительности через: поощрение усилий работников, что приводит к общему повышению производственных характеристик; через содействие сотрудничества между разнородными группами работников; через предоставление людям возможности иметь такой уровень заработка, который является привлекательным для них (это будет снижать текучесть кадров и поможет созданию постоянного и квалифицированного контингента).

Можно рекомендовать следующую систему действий по улучшению системы оплаты. Рациональный системный подход дает гораздо больше шансов на успех, чем попытки разрешать проблемы по мере их возникновения. При привлечении работников к разработке улучшенной системы окончательная форма системы оплаты устанавливается обычно за столом переговоров. Прежде чем заниматься разработкой улучшенной системы, необходимо тщательно проанализировать существующую программу. Система оплаты может быть более эффективной только в том случае, если она опирается на достоинствах существующей практики и избавлена от ее недостатков [9].

Прежде чем будут сделаны окончательные выводы относительно существующей системы, должны быть проведены очевидные недостатки и их предлагаемые причины. После того как будут определены недостатки существующей системы, целесообразно переключить внимание на возможные способы устранения этих упущений. Наилучшим решением может быть пересмотр или усиление системы без внесения серьезных изменений.

Необходимо, чтобы система учитывала такие факторы, как:

* уровень подготовки работников;
* внедрение новой техники и снижения количества потерь, отходов;
* охватывала и людей, занятых в непроизводственной сфере и производственников;
* контролировать побочные эффекты системы (например, разногласия по вопросам оплаты, объема работы в сверхурочное время, текучести кадров) особенно там, где дефекты системы оплаты указываются как причины для ухода со службы.

Что же надлежит сделать для запуска механизма заинтересованности в росте производства и производительности труда, а в конечном счете – создания мотивов и стимулов к труду, без которых никакие формы собственности и рыночные отношения – не дадут желаемого результата [6].

1 Решение проблемы возможно лишь за счет создания сильных, долговременных стимулов к труду, творчеству, предприимчивости. Независимо от многообразия форм собственности основой таких стимулов должно стать реальное обеспечение права каждого работника владеть и распоряжаться средствами и результатами своего труда. А это и есть – свободный труд. Расчет же на то, чтобы заставить людей эффективно трудиться посредством рынка труда, безработицы и прочих механизмов рыночной экономики, принципиально ошибочен. Он не учитывает психологию наших людей, сформировавшуюся за семьдесят лет, а также уникальное положение нашей страны и состояние народного хозяйства: огромные ресурсы и острый недостаток продукции.

2 Следовало бы осуществить разовое повышение заработной платы работников производственных отраслей в два раза. Но это сделать сегодня нельзя. Есть другой выход каждому выдать сертификат на право приобретения собственности как эквивалент приходящейся ему далее национального богатства в стоимостном выражении.

Размер этой суммы зависел бы от трудового стажа, квалификации. Владелец сертификата в течении 3-5 лет имел бы право выкупить средства производства и организовать собственное дело, либо обменять их на акции и стать совладельцем предприятия. Эффект от этого: без увеличения денежной массы и углубления инфляции окажет населению мощную материально – правовую поддержку.

3 Вместо существующего трудового соглашения разработать и узаконить две основные формы привлечения к труду: членство в коллективе предпринимателей и контракт.

Вместо заработной платы закрепить за работником право на получение трудовых доходов, соизмеримых с результатами труда, имея в виду то, что доход образуется из всех источников прибавочного продукта (живой труд, средства производства, научно-технический фактор, кооперация труда и опыт) и состоит из накопительной части (трудовые накопления) и части, используемой на потребление для расширенного воспроизводства рабочей силы (оплата труда).

Вместо выдачи аванса и получки каждому дать возможность открыть счет в банке для перечисления трудовых доходов и приобрести чековую книжку. Это намечает изжить психологию наемного работника, живущего от получки до получки. Неизмеримо поднимается социальный престиж человека труда, что и будет способствовать формированию сильных и долговременных мотивов и стимулов к труду [9].

4 При переходе на рыночную экономику высвобождающихся работников надо “не выпроваживать” на рынок труда, а создавать в рамках тех же предприятий дополнительные производства по увеличению выпуска товаров.

Дело в том, что использовать армию безработных через рынок труда – дело малореальное и крайне разорительное для нашего общества.

Создать же им условные для разнообразного труда на основе различных форм кооперации, подряда, предпринимательства, на базе, например, малых предприятий – реально, выгодно и благородно.

С созданием предлагаемых условий изменится психология людей, их отношение к работе и ресурсам. И произойдет это не через годы, а довольно скоро и будет сопровождаться всевозрастающей отдачей в повышении производительности труда и выпуске конкурентоспособной продукции.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В условиях рынка изменяется отношение к трудовым ресурсам на предприятии. Работник становится не одним из факторов производственного процесса, а целью и источником постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Производственный процесс “очеловечивается”.

Развитие рыночных отношений привело к тому, что предприятие стало наращивать объемы производства и перешло к производству того, что действительно нужно потребителям.

Организация труда на предприятии призвана создавать для человека нормальные условия труда и одновременно системы труда, повышающие доход предприятия. В основе формирования оптимальных условий труда лежит исследование динамики производительности труда.

В настоящее время предприятию необходимо наметить повышение заработной платы, то есть проводить работу по повышению оплаты труда. Система оплаты имеет больше шансов на успех, если она тщательно выбрана, приспособлена для удовлетворения потребности организации и рабочей группы.

Однако выбор только системы еще недостаточен. Улучшение системы оплаты труда – это начало непрерывного процесса. Оптимальной будет система, которая тщательно отработана с учетом потребностей организации и ее работников; основана на ответственности на всех уровнях (от руководителей до рядовых сотрудников); разработана, установлена и поддерживаться при участии представителей коллектива.

Можно рекомендовать следующую систему действий по улучшению системы оплаты. Рациональный системный подход дает гораздо больше шансов на успех, чем попытки разрешать проблемы по мере их возникновения. При привлечении работников к разработке улучшенной системы окончательная форма системы оплаты устанавливается обычно за столом переговоров. Прежде чем заниматься разработкой улучшенной системы, необходимо тщательно проанализировать существующую программу. Система оплаты может быть более эффективной только в том случае, если она опирается на достоинствах существующей практики и избавлена от ее недостатков [14].

Прежде чем будут сделаны окончательные выводы относительно существующей системы, должны быть проведены очевидные недостатки и их предлагаемые причины. После того как будут определены недостатки существующей системы, целесообразно переключить внимание на возможные способы устранения этих упущений. Наилучшим решением может быть пересмотр или усиление системы без внесения серьезных изменений.

Решение проблемы возможно лишь за счет создания сильных, долговременных стимулов к труду, творчеству, предприимчивости. Независимо от многообразия форм собственности основой таких стимулов должно стать реальное обеспечение права каждого работника владеть и распоряжаться средствами и результатами своего труда.

# **ПЕРЕЧЕНЬ ССЫЛОК**

1. Кодекс Законов о труде в Украине от 15.01.1997г.
2. Закон Украины «Об оплате труда» постановление ВСУ от 20.04.1995г. №144/95 – ВР
3. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка
4. Гурова Стимулирование труда в системе внутрифирменного управления//Бизнес – информ. –2003. - №21. –С.126.
5. Васильева Формирование уровней заработной платы//Бизнес – информ. – 2004.- №6. – С.36-38.
6. Савченко Оплата труда государственных служащих//Политика доходов и заработной платы. – 2005. – С.362-380.
7. Пономаренко Мотивация труда на предприятиях //Бизнес –информ. – 2003. -№13. –С.118.
8. Белкин Внедряем новый механизм оценки и оплаты труда// Человек и труд. – 1997. - №6. – С.101-104.
9. Оплата труда в условиях рыночной экономики//Курс лекций Новые формы собственности, экономическая стратегия предприятия. - 1991. – С.262-284.
10. Скударь Г.М. Мотивация к труду в условиях перехода к рынку. – Киев: Техника ,1995.
11. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества.–Киев: Наукова думка,2004.
12. Санталайнен Т. Управление по результатам. – М.: Прогресс – Универс, 1993.
13. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ИП «Экоперспектива», 1997.
14. Скударь Г.М. Управление крупным акционерным обществом//Экономика Украины. – 2003. – С.14-19.
15. Уткин Мотивационный менеджмент
16. Генкин Экономика и социология труда
17. Адамчук Экономика и социология труда
18. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – С. 480.
19. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Дело,1992.
20. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – С.332.
21. Хруцкий В. Реферат статьи Питера Дранера «Труд» управление в современном мире» и последствие к нему//Рос. Эконом. Жур. – 1993. - №5. – С.73-74.