КУРСОВАЯ РАБОТА

Тема:

**«Трудовые ресурсы»**

**Содержание**

Введение

1. Трудовые ресурсы и оптимизация оплаты труда

1.1 Классификация трудового персонала предприятия

1.2 Методы нормирования труда

1.3 Виды оплат труда

2. Оптимизация трудовой деятельности сотрудников

2.1 Материальные и нематериальные способы мотивации труда

2.2 Методы улучшения производительности труда рабочих

Заключение

Литература

**Введение**

Экономическая либерализация в России в сочетании с экономическим ростом способствовали постепенному превращению государственно-монополизированной экономики в конкурентный рынок, смену товарного дефицита дефицитом денежных средств, трансформацию проблем снабжения предприятия в проблемы сбыта работ и услуг.

Совершенствование трудовых показателей становится сегодня одним из важнейших элементов развития предприятия. Предприятие, эффективно использующее свои трудовые ресурсы, быстрее реагирует на изменения, происходящие на рынке, и получает существенные преимущества в конкурентной борьбе.

Различные вопросы повышения эффективности трудовой деятельности рассматриваются в трудах зарубежных ученых. За последнее время появилось много отечественных работ на эту тему. Тем не менее, вопросы оптимизации трудовых показателей остаются актуальными. Этой теме и посвящена данная работа.

Цель работы – проанализировать способы и средства эффективной организации труда. На основании цели были поставлены следующие задачи:

* проанализировать формы оплаты труда сотрудников и методы нормирования их труда;
* рассмотреть материальные и нематериальные способы мотивации труда;
* проанализировать определение производительности труда и рассмотреть способы ее повышения.

Предметом исследования данной работы являются трудовые показатели предприятия.

Для решения поставленных в работе задач использовались как общенаучные, так и специальные методы анализа и синтеза, логического и ситуационного анализа.

Методологической и теоретической основой исследования служат труды отечественных и зарубежных экономистов и маркетологов, нормативно-правовые акты, инструктивные материалы.

**1. Трудовые ресурсы и оптимизация оплаты труда**

**1.1 Классификация трудового персонала предприятия**

Обычно трудовой персонал предприятия подразделяют на производственный персонал и персонал, занятый в непроизводственных подразделениях. Производственный персонал – работники, занятые в производстве и его обслуживании, – составляет основную часть трудовых ресурсов предприятия[[1]](#footnote-1).

Самая многочисленная и основная категория производственного персонала – это рабочие предприятия (фирмы) – лица (работники), непосредственно занятые созданием материальных ценностей или работами по оказанию производственных услуг и перемещению грузов. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных.

К основным рабочим относят работников, непосредственно создающих товарную (валовую) продукцию предприятий и занятых осуществлением технологических процессов, т.е. изменением форм, размеров, положения, состояния, структуры, физических, химических и других свойств предметов труда.

К вспомогательным относятся рабочие, занятые обслуживанием оборудования и рабочих мест в производственных цехах, а также все рабочие вспомогательных цехов и хозяйств.

Вспомогательные рабочие могут быть подразделены на функциональные группы: транспортную и погрузочную, контрольную, ремонтную, инструментальную, хозяйственную, складскую и т.п.

Руководители – это работники, занимающие должности руководителей предприятий (директора, мастера, главные специалисты и др.).

Специалисты – работники, имеющие высшее или среднее специальное образование, а также работники, не имеющие специального образования, но занимающие определенную должность.

Служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (агенты, кассиры, делопроизводители, секретари, статистики и др.).

Младший обслуживающий персонал – это лица, занимающие должности по уходу за служебными помещениями (дворники, уборщицы и др.), а также по обслуживанию рабочих и служащих (курьеры, рассыльные и др.).

Соотношение различных категорий работников в их общей численности характеризует структуру кадров (персонала) предприятия, цеха, участка. Структура кадров также может определяться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация, степень выполнения норм и т.п.

Профессионально – квалификационная структура персонала складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда. Под профессией обычно понимают вид (род) трудовой деятельности, требующий определенной подготовки. Квалификация характеризует меру овладения работниками данной профессией и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризующими уровень сложности работ.

**1.2 Методы нормирования труда**

Нормирование труда – это вид деятельности по управлению производством, цель которой состоит в определении необходимых затрат и результатов труда, а также установлении соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования[[2]](#footnote-2). Необходимыми считаются затраты и результаты, соответствующие наиболее эффективным вариантам организации труда, производства и управления.

Нормирование труда – многоаспектная деятельность. Она включает:

* изучение передовых методов труда;
* анализ производственного процесса, разделение его на элементы;
* проектирование состава, регламента и последовательности выполнения технологического и трудового процесса;
* научное обоснование возможных вариантов нормируемой работы;
* определение величины норм труда, расчет норм и их внедрение;
* выбор оптимального варианта технологии, приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха.

Нормы труда разрабатываются как для отдельных операций (оперативные нормы), так и для комплексов работ (укрупненные, комплексные нормы). Определяется также полная нормативная трудоемкость, т. е. совокупность затрат всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия, занятых не посредственно в технологических процессах (технологическая трудоемкость), обслуживанием производства (трудоемкость обслуживания производства) и управлением (трудоемкость управления).

Нормы труда служат:

* определению плановой трудоемкости изготовления отдельных деталей, узлов и изделия в целом;
* расчету необходимой численности работников как по профессиям, так и по квалификации;
* оценке результатов труда, установлению фондов зарплаты и материального положения;
* оценке эффективности от внедрения новой техники;
* обоснованию плана повышения производительности труда;
* расчету производственных программ цехов, участков, групп, отдельных рабочих мест;
* определению количества необходимого оборудования;
* оценке организационного уровня рабочих мест при проведении аттестации и разработке оптимальных вариантов их организации и обслуживания.

Применяются и другие нормы: нормы выработки, обслуживания, численности, управляемости. Составляется также нормированное задание.

Нормы труда должны определяться в основном по нормативным материалам для нормирования труда – справочно-расчетным материалам, предназначенным для установления конкретных затрат труда на выполнение соответствующих работ при определенных организационно-технических условиях. К ним относятся: нормативы режимов работы оборудования, нормативы по труду, единые и типовые нормы (времени, выработки, обслуживания).

Аналитический метод нормирования труда осуществляется в следующем порядке: сначала нормируемая операция расчленяется на составляющие ее элементы, затем определяются все факторы, влияющие на продолжительность выполнения каждого элемента операции (технические, организационные, психофизические, экономические и социальные), далее проектируется рациональный состав операции и последовательность выполнения ее элементов с учетом наилучшего сочетания факторов, влияющих на ее продолжительность. После всего этого рассчитываются затраты времени на каждый запроектированный элемент и определяется норма времени на операцию в целом. Одновременно разрабатываются организационно-технические мероприятия, обеспечивающие внедрение запроектированного трудового процесса и установленной нормы.

В условиях различных производственных процессов, разной организации труда аналитический метод имеет некоторые особенности применения.

В автоматизированном производстве помимо норм времени, обслуживания и численности применяется норма производительности автоматизированной линии, под которой подразумевается ее производительность в единицу времени, установленная с учетом использования производственных возможностей оборудования линии в рациональных организационно-технических условиях.

В поточно-массовом производстве следует учитывать взаимодействие рабочих мест с общим тактом работы поточной линии, представляющее частное от деления фонда рабочего времени на программу выпуска деталей.

В условиях гибких производственных систем (ГПС) определяют нормированную технологическую трудоемкость изготовления одной детали как частное от деления нормы времени на изготовление партии деталей в модуле ГПС на количество деталей в партии.

Занятым на работах по обслуживанию производства и рабочим основного производства, чей труд оплачивается повременно, устанавливаются нормированные задания (они определяются, исходя из состава и объема работ, который должен быть выполнен одним или группой рабочих за конкретный период с необходимым качеством работ). В зависимости от организации производства, характера выполняемых работ и возможности учета нормированные задания устанавливаются в натуральных показателях или в нормо-часах на смену, месяц или период полного осуществления заданного объема работ.

С ростом объема и трудоемкости инженерных и управленческих работ возникает необходимость расширения сферы нормирования труда работников, занятых этими видами деятельности, с целью определения оптимальной численности различных категорий служащих. В практике нормирования труда служащих применяются следующие виды межотраслевых и отраслевых нормативных материалов:

* единые нормы времени (например, на машинописные, чертежные, копировальные работы);
* типовые нормы времени (например, на работу по делопроизводству, бухгалтерскому учету, на нормативно-исследовательские работы);
* нормативы численности служащих по функциям организационно- технического характера (нормативы численности по функции «Бухгалтерский учет и отчетность» и др.);
* нормы управляемости (например, нормы числа подчиненных для мастеров и др.).

Трудовые функции служащих различных категорий, должностей и квалификации существенно отличаются друг от друга по своему содержанию и требуют дифференцированного подхода к нормированию их труда. При нормировании труда специалистов и технических исполнителей применяются:

* нормативы затрат времени на выполнение закрепленных за ними видов работ, которые должны охватывать все этапы и виды работ, правильно учитывать влияние факторов на трудоемкость и условия выполнения работы. Например, для нормирования труда технологов рассчитываются нормы времени на проектирование технологических процессов, причем к числу факторов, характеризующих трудоемкость этой работы, может быть отнесено количество обрабатываемых поверхностей, листов чертежей и т. д.;
* метод нормирования труда путем построения балансов затрат рабочего времени: на основе анализа фактического баланса рабочего времени проектируются содержание и затраты времени по каждому виду работ с учетом реализации мероприятий, направленных на совершенствование трудового процесса. Для работников, обслуживающих производство, целесообразно устанавливать нормы обслуживания (например, для работников вычислительных центров, табельщиков кассиров и др.).

Нормы труда подлежат обязательной замене новыми, более прогрессивными по мере внедрения в производство организационно-технических мероприятий, обеспечивающих существенный рост производительности труда (например, при вводе нового и модернизации действующего оборудования, внедрения прогрессивной технологии, улучшения конструкционных характеристик изделий, усовершенствовании технической оснащенности и обеспеченности инструментами, механизации и автоматизации производственных процессов, совершенствовании организации рабочих мест и их рационализации и т. д.).

Нормы труда изменяются также в связи с истечением срока действия временных норм (т. е. установленных на период освоения новой продукции, техники, технологии, организации производства и труда). По истечении срока действия временные нормы заменяются постоянными.

Нормы труда изменяются администрацией предприятия по согласованию с трудовым коллективом, производственными группами, отдельными работниками. Навязывать нормы в приказном порядке неприемлемо. Программа пересмотра норм труда может быть включена в совместное соглашение администрации и трудового коллектива – коллективный договор. Об изменениях норм необходимо оповещать заранее.

Вся работа по нормированию труда осуществляется специалистами, особыми подразделениями в структуре управления предприятием. Нормирование труда – весьма хлопотливое дело, к тому же дорогостоящее. Предприниматель-директор должен ясно представлять, нужна ли ему эта деятельность, а если нужна, то каким образом она может быть выполнена.

Работа по нормированию труда может проводиться децентрализованно (расчет норм осуществляется непосредственно в цехах, что позволяет учитывать конкретные условия работы, более полно выявлять резервы снижения трудоемкости, привлекать к этой работе исполнителей, но при этом становится трудно обеспечить равную напряженность норм по всему предприятию) и централизованно (нормы разрабатывают общезаводские функциональные службы). Возможно создание специализированной лаборатории по научной организации труда и управления производством со следующими функциями:

* Организация подготовки рекомендаций по внедрению передовых методов и приемов труда, улучшению организации и обслуживания рабочих мест, созданию благоприятных в психофизиологическом и санитарно-гигиеническом отношении условий труда, наиболее рациональных режимов труда и отдыха, повышению культуры производства.
* Осуществление нормативно-исследовательских работ в области организации труда и управления производством.
* Участие в разработке и предварительной проверке в производственных условиях нормативных материалов по труду, рекомендаций и мероприятий по научной организации труда отраслевого значения, а также во внедрении указанных материалов после их утверждения.
* Разработка нормативных материалов по организации управления производством: схем, структур управления, должностных инструкций, положений.
* Организация изучения эффективности действующих систем управления производством и подготовка предложений по созданию экономических и оперативных систем управления, совершенствованию структуры аппарата управления, механизации инженерных и управленческих работ.
* Оказание методической помощи подразделениям предприятия в реализации планов по научной организации труда.

**1.3 Виды оплат труда**

Существуют две основные формы заработной платы – повременная и сдельная (поштучная)[[3]](#footnote-3). Использование той или иной формы зависит от конкретных условий производства. В каждом конкретном случае должна применяться та из форм, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

При повременной заработной плате работник получает денежное и иное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени. Определяется заработная плата путем умножения часов тарифной ставки на фактически отработанное время (в часах).

Тарифная ставка – это абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу рабочего времени. Исходной является минимальная тарифная ставка или тарифная ставка первого разряда. Чтобы применять единообразные ставки к рабочим разной квалификации, используются тарифные сетки. В них представлено определенное число разрядов и соответствующих коэффициентов. Тарифный коэффициент низшего разряда принимается равным единице. Тарифные коэффициенты последующих разрядов показывают, во сколько раз соответствующие тарифные ставки больше тарифной ставки первого разряда.

Повременная заработная плата имеет две системы – простую повременную и повременно премиальную.

При простой повременной системе оплаты труда размер зарплаты зависит от тарифной ставки, соответствующей присвоенному квалификационному разряду, или от оклада и отработанного рабочего времени. По ней оплачивается незначительная часть рабочих-повременщиков, руководящих работников, специалистов и служащих. Поскольку она слабо заинтересовывает работников в конечных результатах труда, для повышения материальной заинтересованности и улучшения производственных показателей полезно применять премирование.

При повременно-премиальной системе оплаты труда работник сверх заработка по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время дополнительно получает премию за достижение определенных количественных и качественных показателей. В зависимости от задач, которые решаются в каждом отдельном случае, рабочие повременщики могут премироваться:

* за результаты работы обслуживаемых ими рабочих мест, участков и цехов;
* за выполнение нормированных заданий;
* за соблюдение и сокращение сроков ремонта технологического оборудования, продление его межремонтных сроков эксплуатации;
* за экономию материальных ценностей (материалов, топлива, электроэнергии и т. д.);
* за освоение проектного уровня производственных мощностей, снижение брака, улучшение учета и т. п.

Применение этой системы оплаты требует правильной тарификации рабочих, использование обоснованных норм обслуживания, нормативов численности и нормированных заданий, максимального учета показателей работы повременщика для обоснованной выплаты премии.

При сдельной форме оплаты труда заработок рабочему начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по специальным расценкам. Расценки рассчитываются, исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

Применение сдельной оплаты возможно при соблюдении следующих условий:

* наличия количественных показателей выработки, правильно отражающих затраты труда и возможности применить их с достаточной точностью;
* предоставление рабочим реальных возможностей увеличить выпуск продукции (объем выполненных работ) по сравнению с установленными нормами;
* наличия необходимости увеличения объема производства или выполняемых работ на данном рабочем месте;
* уяснения эффективности затрат на организацию нормирования труда, наличия точного учета изготовленной продукции или выполненного объема работ;
* обеспечение роста выработки вследствие сдельной оплаты труда, исключающего ухудшение качества продукции, нарушения 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, косвенно сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордно-сдельную. В зависимости от способа определения заработка рабочего (по индивидуальным или групповым показателям работы) каждая из этих систем может быть индивидуальной или коллективной.

При прямой сдельной системе зарплаты труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, которые определяются делением тарифной ставки разряда на соответствующую норму выработки или умножением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму времени. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период. Создавая значительную личную материальную заинтересованность рабочего в повышении индивидуальной выработки, эта система оплаты труда в то же время слабо материально заинтересовывает его в достижении высоких общих показателей работы участка (цеха и пр.), а также 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.

При косвенно сдельной системе размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих сдельщиков. Как правило, эта система применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, занятых обслуживанием основных технологических процессов (наладчиков и настройщиков в машиностроении, помощников мастеров в текстильной промышленности и др.). Общий заработок рассчитывается либо путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков, либо умножением косвенно сдельной расценки на фактический выпуск продукции обслуживаемых рабочих. Расценка определяется как частное от деления тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих.

При сдельно-премиальной системе рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования. Премирование может осуществляться на основе следующих показателей:

* повышение производительности труда и увеличение объема производства, в частности, выполнение и перевыполнение производственных заданий и личных планов, технически обоснованных норм выработки, снижение нормируемой трудоемкости;
* повышение качества продукции и улучшение качества показателей работы, например, повышение сортности продукции, бездефектное изготовление и сдача ее с первого предъявления, недопущение брака, соблюдение стандартов и технических условий и т. д.;
* экономия сырья, материалов, инструмента и других материальных ценностей.

При сдельно-прогрессивной системе зарплаты труд рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние месяцы, но не ниже действующих норм. Размер увеличения сдельных расценок в зависимости от степени перевыполнения исходных норм определяется в каждом конкретном случае специальной шкалой.

При использовании сдельно-прогрессивной системы оплаты следует особое внимание уделить определению нормативной исходной базы, разработке эффективных шкал повышения расценок, учету выработки продукции и фактически отработанного времени. Важно также иметь ввиду, что данная система заработной платы не слишком стимулирует рост качества продукции, может спровоцировать более быстрый рост зарплаты по сравнению с ростом производительности труда.

При аккордно-сдельной системе оплаты труда расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной платы определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии – на основе норм и расценок на аналогичные работы. Обычно при данной системе оплаты рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

К основным условиям ее эффективного применения следует отнести установление обоснованных норм выработки (времени) и расценок на заданный объем работы, введение эффективной системы премирования и контроль за качеством выполнения работ (чтобы сокращение сроков выполнения аккордного задания не сказывалось отрицательно на качестве его выполнения).

При коллективной сдельной оплате труда применяют либо индивидуальные расценки по конечным результатам работы, либо коллективные сдельные расценки. Эффективность коллективной сдельной зарплаты зависит от умелого сочетания материального стимулирования результатов коллективного труда с учетом индивидуальных показателей работы каждого рабочего на основе правильного выбора показателей оплаты труда, порядка начисления коллективного сдельного заработка и его распределения между членами трудового коллектива и от точного определения его количественного профессионального состава.

Подряд – это договор, по которому одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить определенную работу по заданию другой стороны (заказчика), который в свою очередь обязуется принять и оплатить выполненную работу. Оплата труда производится только по конечному результату.

Средства на оплату труда подрядного участка включают основную зарплату, формируемую, как правило, по установленным нормативам зарплаты на конечный результат работы, и премии по коллективным результатам из фонда зарплаты и фонда материального поощрения. Кроме того, производятся некоторые индивидуальные выплаты, главным образом, поощрительного характера.

В основу бестарифной системы оплаты труда положен квалификационный уровень, характеризующий фактическую продуктивность работника. Он определяется как частное от деления фактической зарплаты работника за прошлый период на сложившийся на предприятии минимальный уровень зарплаты, на основе пропорций, заданных тарифной системой. За базу могут быть взяты не квалификационный уровень, а оклады и тарифы с учетом или без учета соответствующей премии.

Для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад – абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью. Он может колебаться от минимального до максимального значений. В современных условиях возрастает значение аналитических расчетов при определении размеров должностных окладов.

**2. Оптимизация трудовой деятельности сотрудников**

**2.1 Материальные и нематериальные способы мотивации труда**

Мотивация определяется как заинтересованность в результатах своего труда[[4]](#footnote-4). Теория, которая лежит в основе всех способов мотивации, заключается в том, что все работники среди прочих целей в жизни имеют определенные нужды, потребности, желания или предпочтения, касающиеся их работы. Необходимо предложить нечто такое, что, по мнению работников, будет достойной целью и даже стоит дополнительных усилий. Другими словами, и сама необходимость, и ожидаемое удовлетворение должны быть достаточно сильными, чтобы явиться достойной компенсацией за тяжелую работу.

В первую очередь необходимы материальные способы мотивации.

Предприниматель должен добиваться того, чтобы заработная плата стимулировала работника к достижению наивысших показателей в труде. От того, как работает трудовой коллектив, зависит процветание предприятия.

Всякий труд должен быть оплачен. Но предпринимателя заботит не только факт оплаты труда, его заботит и сам труд, его качество и производительность. Нельзя платить просто за пребывание на рабочем месте. Нельзя допускать и простоев работников по вине поставщиков или нерадивости управляющих. Нельзя не реагировать положительно на добросовестный труд.

Заработная плата должна непосредственно зависеть от качества и количества труда. Определяющей в оплате труда является квалификация работника его способность выполнять работу определенной сложности. Уровень квалификации работника определяется тремя факторами: общим образованием, специальной (профессиональной) подготовкой и производственным опытом (стажем практической работы). Более квалифицированный работник должен получать больше, чем менее квалифицированный.

Количество труда определяется продолжительностью рабочего дня, который обычно устанавливается в законодательном порядке. Более продолжительная работа должна и выше оплачиваться.

Уровень заработной платы должен быть таким, чтобы работник мог содержать себя и свою семью. Каждый должен получать по тому, как и сколько он работает, но и работать он будет так, как получает. Необоснованно низкая заработная плата вынуждает работника искать другого предпринимателя или другие источники дохода. Это отрывает от основной работы и снижает «отдачу» работника – он не успевает восстановиться к новому рабочему дню.

Заработную плату полезно рассматривать как состоящую из двух частей – одной неизменной и гарантированной, другой переменной и зависящей от достигнутых личных результатов. Через изменение переменной части (обычно она составляет треть заработка) можно стимулировать рост производительности труда, повышение качества, уменьшение брака, экономию сырья, совмещение профессий, выполнение работ по планированию, контролю, управлению прямо на рабочем месте (так называемое вертикальное совмещение).

Важно при этом не забывать, что достижение «классных» результатов сопряжено с ростом интенсивности (напряженности) труда, а потому компенсировать рост производительности и качества труда за счет денежной оплаты можно только до определенной степени. Наступает момент, когда даже более высокая оплата (а значит и возможность в большей степени и лучше удовлетворять жизненные потребности) не сможет обеспечить восстановление умственных и физических затрат. Поэтому нельзя допускать трудового перенапряжения у работников, в конечном счете, это не выгодно.

Обратим внимание на некоторые основные особенности эффективного использования системы премирования:

* Премии не должны быть распространенными, поскольку их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.
* Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство.
* Должен существовать приемлемый метод расчета размера премии.
* Работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных усилий.

Привлекать, удерживать и стимулировать работников можно не только деньгами, как и не только прямыми денежными выплатами. Часть заработной платы можно выдавать в «натуральном виде», часть компенсировать косвенными выплатами. Получили распространение такие меры и формы, как оплата проезда сотрудников до места работы, бесплатное медицинское обслуживание и лечение, выдача учебных пособий для повышения квалификации, предоставление оздоровительных и туристических путевок, оплата расходов по содержанию автомобиля, используемого в служебных целях, бесплатное питание. Заработную плату можно выдавать в виде акций предприятия, иных ценных бумаг.

Деньги не всегда являются наиболее эффективным мотивирующим средством. Перечислим наиболее важные способы мотивации:

* **Поощрение чувства сопричастности.**
* **Подбор работы под исполнителей.**
* **Мотивация отстающих работников.**
* Возможность обучения[[5]](#footnote-5).

В настоящее время ведется множество споров о том, какое из возможных вознаграждений за хорошую работу является наиболее важным. Вовсе не очевидно, что именно удовлетворенность ведет к улучшению работы. Перспектива получения удовлетворения в будущем может оказаться гораздо более сильным мотивирующим фактором. **Существуют неоспоримые доказательства того, что интенсивная мотивация повышает производительность.**

Наиболее важным из нематериальных способов мотивации является, на взгляд автора, повышение чувства сопричастности работников предприятия.

**Человек – существо социальное, и одним из наиболее сильных психологических удовлетворений, которые приносит работа, является чувство принадлежности к чему-либо**. Многие люди также считают, что работа позволяет им осознать себя как личность. Эти потребности могут быть удовлетворены наилучшим образом в атмосфере, созданной стилем руководства, который ориентирован на работника.

Возникающее у сотрудников чувство вовлеченности в процессы, происходящие в фирме, **–** это не просто вопрос организации, это еще и эмоциональная реакция. Для тех, кто работает уже долгое время, эта связь будет являться к тому же чем-то историческим, характеризующим значительный отрезок их собственной жизни.

Для того чтобы всячески поддержать эти положительные эмоции и в то же время компенсировать возможные отрицательные, необходимо стремиться повысить ту социальную роль, которую играет работа в жизни ваших работников. Например, можно поощрять создание всевозможных спортивных клубов (например, футбольной команды), организовывать и поддерживать празднование дней рождения сотрудников и различных торжеств и т.д.

Один из видов деятельности, который возможно поддержать, – регулярный выпуск сводки новостей. Это не только придаст компании индивидуальность, но будет, кроме того, полезным средством общения с персоналом. С помощью газеты возможно постоянно информировать своих работников о происходящих кадровых изменениях, об основных заказах, о вновь приобретенных и утраченных потребителях и вообще об основных новостях из области бизнеса.

Работу необходимо подбирать под исполнителей.

Не следует упускать случая публично хвалить людей за хорошо сделанную работу. В то нужно избегать публичной критики работников, разумеется, кроме тех случаев, когда необходимо, чтобы пример стал назидательным.

Обязательства работников будут высокими, если они будут знать, что им доверяют, и что их работа по достоинству оценивается. Именно поэтому при описании задач каждого сотрудника следует принимать в расчет присущие ему сильные и слабые стороны.

Необходимо проводить регулярные совещания, позволяющие отслеживать динамику производительности и разбираться с возникшими жалобами и недовольствами.

Если проблема заключается не в недостатке способностей или умения у конкретных работников, то можете выбрать один из трех вариантов:

* упростить задачу,
* организовать соответствующее обучение работников,
* понизить в должности или уволить некоторых из них.

У многих предпринимателей и менеджеров возникают проблемы, когда выясняется, что среди персонала есть люди, у которых полностью отсутствует интерес к работе. При этом данные работники способны на большее, однако никакие премии и стимулы не могут заставить их приложить лишние усилия. Несомненно, возникает искушение уволить отстающего работника.

Однако надо сказать, что увольнение отстающих работников может стать крайне дорогостоящей практикой. Кроме компенсаций не следует забывать о затратах на кадровую перестановку и о том, чего будет стоить в результате репутация работодателя. Таким образом, прежде чем решиться уволить кого-то, стоит подумать, не лучше ли найти способы поднять производительность отстающего работника.

Прежде всего, нужно определить, почему производительность работника ниже ожидаемой. Если уровень компетенции работника ниже ожидаемого, то вам следует либо поставить перед ним другие задачи, либо предложить ему работу, более соответствующую его способностям.

С другой стороны, если работник понимает свои задачи и достаточно компетентен, чтобы решить их, то действия должны быть направлены в другую сторону. Наиболее вероятной причиной возникновения проблемы в этом случае является то, что кто-то или что-то мешает данному работнику трудиться с должной отдачей. Если проблема заключается в недостатке знаний работника, то ее можно решить, обеспечив обучение. Если трудности связаны со взаимоотношениями в коллективе или условиями работы, то это означает, что проблема может заключаться не в самом отстающем, а в другом работнике или группе работников или даже в том, как организована вся работа. Поэтому следует обсудить эту проблему со всеми, кого она касается. Это особенно важно, поскольку **наличие среди ваших сотрудников отстающих может являться симптомом более серьезных проблем в вашей фирме.**

Наконец, установив возможные причины низкой производительности, необходимо подумать о том, как заинтересовать отстающего работника.

Основная цель обучения на предприятии – повышение уровня технического мастерства, повышение производительности труда постоянных работников, сокращение до минимума времени адаптации вновь принятых работников и подготовка всех работников к выполнению новых обязанностей в будущем путем повышения их возможностей и их уверенности в себе. Однако выгоды и преимущества от обучения должны с лихвой покрывать затраты времени, денег и убытки, вызванные срывами в работе из-за отсутствия персонала на рабочих местах.

Потребности предприятия в обучении сотрудников будут зависеть от особенностей бизнеса. Только проводя анализ своих существующих и вероятных потребностей в различных специалистах, возможно правильно спланировать потребности в обучении.

Преимущества обучения состоят в следующем:

* возможность для самосовершенствования, продвижения по служебной лестнице будет выполнять роль стимула для многих работников;
* затраты на обучение могут оказаться меньше затрат, которые повлечет за собой найм новых работников;

Однако помимо вышеперечисленных преимуществ необходимо принимать во внимание и стоимость самого обучения, и потери за то время, когда персонал проходит обучение.

Кроме того, существует опасность, угрожающая в первую очередь малым фирмам – риск того, что заново обученный персонал немедленно начнет искать другую, более высокооплачиваемую работу по своим новым возможностям. Здесь следует использовать уже рассмотренный способ мотивации – сопричастность. Если сотрудники ощущают себя вовлеченными в дела своего предприятия, то вероятность того, что они ее покинут, соответственно уменьшается.

**2.2 Методы улучшения производительности труда рабочих**

Один и тот же результат в процессе производства может быть получен при различном уровне эффективности труда. Мера эффективности труда в процессе производства получила название **производительности труда**.

**Под производительностью труда понимается его результативность или способность человека производить за единицу рабочего времени определенный объем продукции**.

Повышение производительности труда возможно за счет следующих факторов:

* **совершенствование техники и технологии**. В эту группу факторов входит все, что определяется современным научно-техническим прогрессом;
* **улучшение организации производства**: рациональное размещение производительных сил, специализация предприятий и отраслей промышленности, наиболее полное использование имеющегося оборудования, ритмичность производства и др.;
* **совершенствование организации труда:** улучшение использования живого труда (повышение квалификации кадров, культурно-технического уровня трудящихся, укрепление трудовой дисциплины и совершенствование системы заработной платы, нормирования труда и личной материальной заинтересованности всех работников; обеспечение средней интенсивности труда).

Для повышения производительности труда рабочих необходимо повышать эффективность использования ими рабочего времени.

Для учета рабочего времени используют **графики работы**, в которых отмечаются дни и продолжительность работы каждого работника индивидуально.

Чтобы оценить эффективность использования рабочего времени необходимо заполнить и проанализировать следующую таблицу на основе графиков работы.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **В предшествующем году** | **В отчетном году** | **Изменение относительно предшеств. года** | **Отклонение факта от плана** |
| **план** | **факт** | **план** | **факт** |
| 1. Среднесписочная численность рабочих, чел.2. Время, отработанное всеми рабочими, тыс. час., (строка 5 \* строка 1)3. В том числе сверхурочно отработанное время, час.4. Отработано тыс. чел.-дней всеми рабочими.5. Время, отработанное одним рабочим, час.6. Количество дней, отработанных одним рабочим, (строка 4 / строка 1).7. Непроизводительные затраты рабочего времени, час.8. Средняя продолжительность рабочего дня, час., (строка 2 / строка 4). |  |  |  |  |  |  |

**Среднесписочная численность работников** определяется как сумма численности рабочих, состоящих в штате предприятия, и численности рабочих, работающих по совместительству, деленной пополам.

**Время, отработанное одним рабочим,** определяется на основе баланса рабочего времени.

Баланс рабочего времени составляется по итогам работы за год и имеет следующую форму.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Расчет** | **План** | **Факт** | **Отклонение** |
| 1. Календарное время, дн.В том числе:- праздничные дни- выходные дни 2. Номинальный фонд рабочего времени, дн.3. Неявки на работу, дн.В том числе:- ежегодные отпуска- отпуска по учебе- отпуска по беременности и родам- дополнительные отпуска (выходные дни), предоставляемые по решению предприятия и администрации- болезни- неявки по разрешению администрации- прогулы- простои4. Явочный фонд рабочего времени5. Номинальная продолжительность рабочей смены, час.6. Бюджет рабочего времени, час.7. Перерывы в работе, предоставляемые женщинам-матерям на кормление ребенка8. Внутрисменные простои9. Льготное время подросткам10. Праздничные дни (сокращенные)11. Полезный фонд рабочего времени в год, ч12. Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 365 днейпо календарю365 - выходн. и праздн.строка 2 - строка 38 часовстрока 4 \* строка 5строка 6 - строки 7-10строка 11 / строка 4 |  |  |  |

**Общие потери рабочего времени определяются на основе баланса рабочего времени как разница между временем, фактически отработанным всеми рабочими за отчетный период (без учета сверхурочных часов), и плановым временем, предусмотренным для выполнения задания по выпуску продукции, скорректированного на фактическую численность рабочих.**

**Целодневные потери рабочего времени** определяются как разность между отработанными человеко-днями фактически и по плану, пересчитанными на фактическую численность рабочих. И, аналогично, целодневные потери можно найти умножением целодневных потерь рабочего времени одним рабочим на фактическую численность рабочих. Основной причиной целодневных потерь рабочего времени являются целодневные простои оборудования из-за необеспеченности необходимыми материальными и энергетическими ресурсами, поломок, внеплановых ремонтов, а также потерь рабочего времени на исправление брака, прогулов и т.п. Снижение целодневных потерь рабочего времени достигается за счет проведения мероприятий по сокращению простоев.

**Внутрисменные потери рабочего времени** рассчитываются двумя путями:

1. из общих потерь рабочего времени вычитаются целодневные потери;

2. как изменение средней продолжительности рабочего дня (разница между фактом и планом), умноженное на количество дней, фактически отработанных одним рабочим, и умноженное на фактическое количество рабочих плюс часы сверхурочной работы.

Причиной внутрисменных потерь рабочего времени являются внутрисменные простои, опоздания рабочих и т.п.

Для точного выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени используют данные фактического и планового баланса рабочего времени.

После изучения потерь рабочего времени возможно определить, сколько непроизводительных затрат было произведено из-за потерь рабочего времени.

**Непроизводительные затраты рабочего времени складываются из потерь рабочего времени вследствие изготовления забракованных изделий, их исправления, а также затрат рабочего времени, связанных с отклонениями от технологического процесса (дополнительные затраты рабочего времени).** Рассчитываются непроизводительные затраты рабочего времени на основании данных о потерях от брака.

Исходными данными для расчета непроизводительных затрат рабочего времени являются:

* **себестоимость продукции;**
* **заработная плата производственных рабочих;**
* **потери от брака;**
* **материальные затраты;**
* **затраты на исправление брака;**
* **заработная плата всех рабочих.**

Рассчитывая непроизводительные затраты рабочего времени, связанные с изготовлением и исправлением брака, возможно определить:

1. **Удельный вес заработной платы производственных рабочих в себестоимости произведенной товарной продукции** – отношение заработной платы производственных рабочих к себестоимости продукции.

2. **Заработную плату в себестоимости окончательного брака** – произведение потерь от брака и удельного веса заработной платы производственных рабочих в себестоимости (п. 1).

3. **Удельный вес заработной платы производственных рабочих в производственной товарной продукции за вычетом сырья и материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов** – отношение заработной платы производственных рабочих к себестоимости продукции за вычетом материальных затрат.

4. **Заработную плату рабочих по исправлению брака** – произведение затрат на исправление брака и удельного веса заработной платы производственных рабочих в товарной продукции за вычетом сырья и материалов (п. 3).

5. **Среднечасовую заработную плату рабочих** – заработная плата всех рабочих, деленная на отработанное всеми рабочими время.

6. **Заработная плата рабочих в окончательном браке и на его исправление** – сумма заработной платы по изготовлению брака (п. 2) и заработной платы по его исправлению (п. 4).

7. **Рабочее время, затраченное на изготовление забракованных изделий и их исправление** – отношение заработной платы рабочих в окончательном браке и на его исправление (п. 6) к среднечасовой заработной плате рабочих (п. 5).

Важную роль в повышение производительности труда рабочих играет разделение труда. Конвейерная система производства была внедрена впервые Генри Фордом в 1914 году на его заводе в Дирборне. Гениальность идеи Форда заключалась в соединении специализированного характера труда с автоматической линией для подачи готовых деталей и высокими ставками заработной платы – знаменитыми пятью долларами в день. До этого нововведения текучесть кадров на заводах Форда составляла до 400% в год, а в декабре месяце 1912 года достигла рекордной величины 48%. С внедрением новых методов производства текучесть кадров значительно сократилась, стоимость единицы продукции уменьшилась, объем производства увеличился и возросли доходы. Метод Форда быстро распространился в других отраслях промышленности.

Зависимость от разделения труда и конвейерной системы – основные черты так называемой технической системой управления рабочими.

Они оказывают влияние на любой аспект управленческой деятельности на фирме. Это касается организации труда, системы оплаты, продвижения кадров и участия рабочих в принятии решений. Мастеру больше нет необходимости выполнять обязанности погонщика. Эта роль перешла к конвейерной системе организации труда. Темп работы задавался конвейером, оплата труда – почасовая, предпринимателям и рабочим нет необходимости дискутировать по поводу распределения доходов. Руководители смогли себе позволить мягкое отношение к рабочим, строго соблюдающим дисциплину машинного производства. Улучшение оплаты труда снизило текучесть кадров, а рецидивы этого явления уже не так дорого обходились предпринимателям, поскольку разделение труда и узкая специализация рабочих позволили быстрее осуществлять процесс обучения персонала, расходуя на это значительно меньше средств. В зависимости от положения дел, рабочего могли оставить на работе или уволить, причем во внимание принималось лишь мнение мастера. Рабочие стали в определенной степени взаимозаменяемым материалом. В рамках этой системы управления не наблюдалось тенденций, направленных на расширение прав рабочих. Такое положение вещей сохранялось вплоть до 30-х годов, когда началось повсеместное создание профессиональных союзов и объединений рабочих.

Недостатки технической системы управления сегодня представляются вполне очевидными. Она содержит внутри себя много жестких структур, что затрудняет следование за постоянно меняющимися потребностями рынка товаров. С течением времени работники стали приходить к выводу, что система договоров с предпринимателями – слишком высокая плата за монотонную работу без возможностей будущего развития. Кроме того, тайные соглашения, ставшие распространенным явлением в промышленности, часто увеличивали стоимость рабочей силы, делая эти предприятия и отрасли промышленности крайне уязвимыми для зарубежных конкурентов. Техническая систем начала давать сбои и постепенно уступать свои позиции, по мере того, как на экономическую арену стала выходить новая система управления человеческими ресурсами. В результате возникла новая, так называемая карьерная система управления.

Отличительной чертой карьерной системы является политика продвижения кадров. Люди назначаются на должности с четко оговоренными обязанностями в соответствии с возможностями кандидатов. Каждая должность является перспективной, у работника имеются хорошие шансы на продвижение по службе. Таким образом, фирма предоставляет работнику не просто место работы, но и возможность карьеры. Подразумевается, что работник нанимается на длительный срок, а его увольнение является крайней мерой. И если увольнений никак нельзя избежать, то преимущественно остаются те, у кого больше стаж работы и серьезнее заслуги перед фирмой.

В рамках карьерной системы управления человеческими ресурсами персонал обычно получает жалование. Существует специальная тарифная система, в соответствии с которой жалование возрастает по мере накопления опыта работы, стажа и заслуг. За исключением различных общественных организаций, работники обычно не входят в трудовые союзы, хотя за каждым из них сохраняется право дважды и даже трижды обжаловать принятое по его делу решение. Процесс организации труда в рамках карьерной системы вполне традиционен. Наиболее часто встречающийся вариант структуры – это группа близких по техническому профилю работников, возглавляемых одним руководителем.

В рамках карьерной системы создается гомогенная культура производства на фирме и тем самым снимаются конфликты между различными группами персонала предприятия. Достигается возможность сглаживания противоречий между работниками и руководством. Повышается гибкость производственных структур. Карьерная система управления человеческими ресурсами имеет большие преимущества по сравнению с технической и для фирмы и для работника, ориентированного на служебную карьеру.

**Заключение**

На основании проведенной работы можно сделать следующие выводы:

1. Существуют две основные формы заработной платы – повременная и сдельная (поштучная). Использование той или иной формы зависит от конкретных условий работы предприятия. В каждом конкретном случае должна применяться та из форм, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям деятельности предприятия и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

2. Основным средством обеспечения роста производительности труда является нормирование труда. Нормирование труда помогает оценить уровень производительности труда персонала, а производительность, в свою очередь, позволяет определить необходимое количество сотрудников.

3. Расчет необходимого количества рабочих – явочная численность рабочих в смену – определяется по-разному в зависимости от категории рабочих.

**Численность рабочих-сдельщиков равна отношению объема производственного задания в смену к средней выработке одного рабочего в смену.**

**Численность рабочих-повременщиков определяется делением количества однотипных аппаратов на норму обслуживания (т.е. на то количество аппаратов, которое может обслужить один рабочий за смену).**

4. Мотивация определяется как заинтересованность в результатах своего труда. Существуют материальные и нематериальные формы мотивации. К нематериальным формам мотивации относятся:

* **Поощрение чувства сопричастности**.
* **Подбор работы под исполнителей**.
* **Мотивация отстающих работников**.
* Возможность обучения.

**5. Под производительностью труда понимается его результативность или способность человека производить за единицу рабочего времени определенный объем продукции**. Важнейшие способы повышения производительности труда – разделение труда и грамотное использование рабочего времени.

**6. Интенсификация производства, повышение его экономической эффективности и качества продукции предполагают развитие трудового коллектива предприятия.**

**Литература**

1. Волкова О.И. Экономика предприятия. М., 1997.
2. Гарифулина Ф.С., Гуков Н.В. Организация и планирование деятельности предприятий. М. 1989.
3. Горфинкель В. Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия. М.,1996.
4. Коновалов М.М. Технический этап развития системы управления человеческими ресурсами в США// Менеджмент в России и за рубежом. 2004. №3.
5. Осипов Ю.М. Основы предпринимательского дела. М., 1992.
6. Раицкий К.А. Экономика предприятия. – М., 1999.
7. Финансы. Учебник / Под ред. Л.А. Дробозиной. – М.: ЮНИТИ, Финансы, Москва, 1999.
8. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М., 2005.
9. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих предприятий. – М., 2003.
10. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятия. – М., 1999.
11. Экономика предприятия. Учебник. // Под ред. проф. Сафронова Н.А. – М., 1998.
1. Горфинкель В. Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия. М.,1996. С. 55. [↑](#footnote-ref-1)
2. Раицкий К.А. Экономика предприятия. – М., 1999. С. 122. [↑](#footnote-ref-2)
3. Раицкий К.А. Экономика предприятия. – М., 1999. С. 176. [↑](#footnote-ref-3)
4. Экономика предприятия. Учебник. // Под ред. проф. Сафронова Н.А. – М., 1998. С. 221. [↑](#footnote-ref-4)
5. Горфинкель В. Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия. М.,1996. С. 344. [↑](#footnote-ref-5)