**ГОСКОМСТАТ РФ**

**М**осковский **Т**ехникум **И**нформатики

**и В**ычислительной **Т**ехники

**МТИиВТ**

УТВЕРЖДАЮ

Зав. отделением

Куликова И.Н. 2002 г.

***Кадры предприятия и управление персоналом.***

Пояснительная записка

к курсовому проекту

Исполнитель:

Ульянова А.А.

Руководитель:

Попова В.П.

2002 г.

МОСКОВСКИЙ ТЕХНИКУМ ИНФОРМАТИКИ

И ВЫЧИСЛИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ

ГОСКОМСТАТ РФ

УТВЕРЖДАЮ

Председатель цикловой комиссии

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2002 г.

ЗАДАНИЕ

На курсовой проект учащ*ейся дневного отделения*,  
группа *2М1*, специальность *0602*

Фамилия, имя, отчество *Ульянова Анна Александровна*

Предмет *микроэкономика*

Тема курсового проекта: *Кадры предприятия и управление персоналом*

1. При выполнении курсового проекта должна быть представлена пояснительная записка, состоящая из следующих разделов:

*Введение*

*Подбор, обучение и расстановка кадров*

*Стимулирование труда*

*Основы планирования заработной платы*

*Социальная защита и развитие трудового коллектива*

*Отношения с персоналом и общественными организациями*

*Заключение*

2. Список литературы: Бляхман Л.С. «Экономика фирмы»; Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент»; материалы из компьютерной сети Интернет.

Задание к выполнению получила *01 февраля 2002 г.*

Учащаяся *Ульянова А.А.*

Срок окончания *15 мая 2002 г.*

Руководитель курсового проекта *Попова В.П.*

***Содержание:***

1.Введение…….……………………………………………….1

2.Подбор, обучение и расстановка кадров ……….…………1

2.1 Кадровая политика ……………………………………………..1

2.2 Расчет численности персонала………...………………………..3

2.3 Подбор кадров…………………………………………………...5

2.4 Обучение кадров………………………………………………...6

2.5 Расстановка кадров……………………………………………...7

3. Стимулирование труда……………………………………..8

3.1 Оплата результатов труда..……………………………………..8

3.2 Трудовые договоры и усиление стимула к труду…………...11

4. Основы планирования заработной платы……………….12

4.1 Факторы, влияющие на выбор формы и системы оплаты труда……………………………………………………………………14

4.2 Оплата труда руководителей …………………………………16

5. Социальная защита и развитие трудового коллектива…18

6. Отношения с персоналом и общественными организациями……………………………………………….23

7. Заключение………………………………………………...25

**1. Введение.**

В настоящее время Россия переживает очень трудный период в своей истории. Теперь уже ясно, что рыночная экономика у нас пока что не существует. В лучшем случае сделаны первые шаги к ней, созданы некоторые предпосылки. Для действительного перехода потребуются годы, если не десятилетия.

Исходя из опыта западных стран, рынок, даже в условиях политической демократии, сам по себе не обеспечивает ни социальной справедливости, ни социальной защиты для большинства граждан. Переход к нему, как показывает уже наш российский опыт, имеет тенденцию приносить их в жертву. Поэтому в процессе перехода к рынку надо быть особенно внимательным к обеспечению трудовых прав работников, исходить из этого в привнесении изменений в правовое регулирование труда. Состояние трудового законодательства и реальное его применение являются показателем цивилизованности общества, условием его высокой нравственности и эффективности экономики. И хотя, сегодня состояние правового регулирования трудовых отношений отражает специфику переходного периода к рыночной экономике, существующие правовые нормы не обладают совершенством, конкретные участники трудовых отношений - работодатели и работники должны знать и уметь их применять.

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

Так как же заставить рабочую силу работать наиболее эффективно? Ответ на этот вопрос лежит в основе любой кадровой политики.

**2. Подбор, обучение и расстановка кадров.**

**2.1** *Кадровая политика.*

Управление активами и персоналом предприятия – две неразделимые стороны управления бизнесом. Кадровая политика предпринимателя должна быть тесно связана с технической и инвестиционной. Иначе неизбежны либо неэффективное использование капиталовложений (нет кадров, способных освоить новую технику), либо утрата кадрового потенциала (способные и квалифицированные люди не находят на предприятии работу, соответствующую их запросам).

Управление персоналом начинается с выработки кадровой политики, учитывающей стратегические цели фирмы и условия формирования рынка труда. К числу этих условий относятся: Свободный выбор сферы приложения своих способностей (труд по найму, самостоятельный бизнес, учеба, домашний труд); конкуренция между работниками (за рабочие места с более высокой оплатой и лучшими условиями труда) и работодателями (за наиболее квалифицированных работников с наивысшей предельной производительностью); мобильность рабочей силы – профессиональная (определяется общим уровнем образования и подготовки) и территориальная (зависит от рынка жилья и ограничений в прописке); общий уровень занятости (для рыночной экономики необходим резерв трудоспособного населения, которое включается в производство лишь при определенных условиях труда и его оплаты); уровень оплаты труда, учитывающий прожиточный минимум.

Активная кадровая политика характерна для стабильно развивающихся фирм в наукоемких отраслях; Так, кадровый потенциал корпорации IBM, известной на мировом рынке вычислительной техники – 400 тыс. специалистов высокого класса, каждый из которых приравнивается к капиталовложению в 2-3 млн. долларов. На каждое место в IBM поступает не менее сотни заявлений, и даже к первому собеседованию допускаются лишь лица, успешно завершившие образование с безупречным послужным списком, обладающие личным обаянием. На их дальнейшее обучение и переподготовку тратится не менее 5% рабочего времени и свыше 30 тыс. долларов в год. При этом корпорация стремится гарантировать (как и ведущие фирмы Японии) пожизненную занятость (при готовности к многократной смене рабочего места).

Многие успешно развивающиеся компании в России также предъявляют к новым работникам такие необычные ранее требования, как аккуратность и дружелюбие в общении с клиентами, возраст до 30-35 лет, знание иностранных языков, не говоря уже об образовании, опыте работы, в том числе во внешнеторговых фирмах. Особое внимание обращается на корпоративную культуру.

Компенсаторная кадровая политика неизбежна при становлении или финансовых трудностях фирмы. Она ориентируется на максимальное использование уже сложившейся квалификации кадров и их переобучение лишь при освоении новой продукции и технологии. До половины персонала составляют временные работники, нанимаемые на несколько месяцев или по годовым контрактам. Их все чаще нанимают через посреднические конторы, получившие лицензии на коммерческую деятельность на рынке труда.

**2.2** *Расчет численности персонала.*

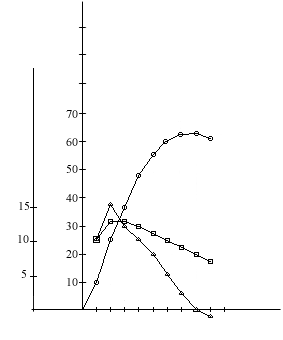
После выработки общей кадровой политики можно перейти к расчету численности персонала. Он проводится предпринимателем на основе данных о предельной производительности труда – добавочной прибыли, производимой последним из вновь нанятых рабочих. На первом этапе этот показатель растет. Каждый дополнительный работник вносит все больший вклад в общий объем производства, поскольку увеличивается загрузка оборудования, улучшается использование рабочего времени на основе разделения труда и т.д. На втором этапе темпы роста объема производства начинают снижаться, каждый добавочный рубль на оплату труда новых работников приносит все меньшую, но все же реальную отдачу. Максимальный объем выручки и прибыли достигается при предельной производительности труда, равной нулю (нанят последний работник, отдача которого не ниже, чем оплата его труда).

На графике (рис. 1) кривая предельной производительности труда пересекает кривую средней производительности (выработка продукции на одного рабочего) в точке ее максимума.

На третьем этапе, где предельная производительность ниже нуля, набор дополнительных сотрудников уменьшает их загрузку и приносит фирме только убытки. Увеличение численности персонала следует прекратить, пока не будут проведены изменения в технологии производства, ассортименте продукции, квалификации работников, либо не будут введены в действие новые основные фонды.

|  |
| --- |
| Средняя и предельная производительности труда  Объём производства |

Убывающая отдача активов,



тыс. руб.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 10

Вложение оборотных активов

и труда

Объём производства

Средняя производительность

труда

Предельная производительность

труда

(рис.1)

В развитых зарубежных странах производственные рабочие составляет одну треть (в США квалифицированные рабочие-

универсалы, ремонтники, ремесленники – 13%, специализированные, транспортные и неквалифицированные

рабочие - 17%), а управленческий, инженерно-технический и

обслуживающий персонал – 2/3 работников (в США менеджеры и администраторы составляют 38%, специалисты и техники – 15%, операторы сферы услуг – 13%). При этом работают по найму 65-70% трудоспособных, остальные имеют свое дело (самостоятельная

занятость), зарегистрированы как безработные (5-7%), либо живут на доходы с капитала.

Расчет численности работников в цехах основан на нормировании труда всех категорий персонала. Для рабочих он базируется на проектных (паспортных) нормах производительности оборудования и проектах организации труда на рабочих местах, предлагающих их рациональное оснащение, планировку, многостаночное (многоагрегатное) обслуживание, совмещение операций, функций и профессий. В итоге определяется перспективная (проектная) трудоемкость изделий, устанавливаются задания по ее снижению для цехов и участков, календарные планы пересмотра норм.

При этом используются многофакторные регрессивные модели, учитывающие порядковый год выпуска изделия, его серийность, сложность (мощность, вес и т.д.), уровень унификации деталей, кооперации и т.д. Выполнение нормированных заданий учитывается по формуле:

Кэф = Тн Пф / Тяв + В,

где Кэф – коэффициент эффективности использования рабочего времени, Тн – норма времени на единицу продукции (услуг), Пф – фактический объем выпуска продукции за отчетный период, В – время планируемых перерывов и дополнительных работ.

Численность ИТР (инженерно-технические работники) и служащих планируется на основе внутрифирменных стандартов, регламентирующих права и ответственность работников, содержание и качество исполняемых ими функций. По каждому подразделению целесообразно учитывать уровень трудовой и технологической дисциплины (число прогулов, опозданий и других нарушений на 100 работников, величину и структуру целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени, потери от брака, переделок и аварий, количество работников и участников, не выполняющих сменные задания и график поставок), а также число и значимость отклонений от стандартов качества работы (для этого создается классификатор дефектов труда).

**2.3** *Подбор кадров.*

Подбор кадров – изучение их пригодности для выполнения функциональных обязанностей и заключение с отобранными кандидатами трудового договора. Этот процесс включает в себя профессиональную ориентацию молодежи на основе профессиограмм и индивидуального собеседования (в специальных центрах при службах занятости или на крупных предприятиях) и профессиональный отбор с помощью анализа соответствующих документов, тестов и испытаний (стажировки) на работе.

В современных условиях фирма обычно требует от кандидатов ксерокопии паспорта, трудовой книжки, документов об образовании, а также резюме, отражающие основные этапы биографии, образования и трудового стажа (служебной карьеры) с пояснением характера выполнявшейся работы, достигнутых успехов и места, на которое кандидат претендует. Для управляющего требуется личностная и деловая самохарактеристика с описанием основных черт характера, оценкой состояния здоровья и деловых планов.

Подбор кадров включает три этапа:

* предварительный отбор кандидатур на основании поданных документов;
* интервью с сотрудником отдела кадров (психологом);
* собеседование с потенциальным руководителем (бригадой).

В первую очередь набираются молодые, энергичные, образованные и надежные люди, заинтересованные в длительной, высокооплачиваемой и интересной работе, готовые к интенсивному труду и постоянному повышению квалификации.

Небольшие и средние фирмы прибегают к помощи независимых центров оценки персонала и кадрового маркетинга, которые прогнозируют появление новых профессий, этапы их распространения, определяют требования к кандидатам. До 15% рабочих с трудом осваивают профессии из-за их несоответствия психофизическим качествам и каждый третий из-за этого уходит с работы.

Для повышения своих шансов на рынке труда работник должен вести свой послужной список, осваивать запасные профессии, иностранные языки, быть готовым к смене рабочего места. Прежде чем открыть свое дело, следует накопить опыт в качестве ученика, стажера, рядового работника, управленца и т.д.

**2.4** *Обучение кадров.*

Обучение кадров включает: подготовку – первичное обучение и воспитание работников определенных профессий; переподготовку – обучение новым и смежным профессиям в связи с изменением условий производства и (или) трудового потенциала работника (например, в предпенсионный период); повышение квалификации – совершенствование знаний и профессиональных навыков в связи с освоением новой техники, технологии, организации производства, труда и управления.

В большинстве зарубежных фирм за обучение кадров отвечает и в нем участвует непосредственный руководитель. Все вновь принятые проходят подготовку в учебном центре фирмы, где пополняют знания и навыки, полученные в техническом училище или колледже. При сопоставимых сроках общего образования профессиональное составляет у рабочих 2-3 года (в России в среднем – 1 год). На заводах «Тоета» (Япония) рабочие ежегодно повышают квалификацию на курсах. В результате каждый из них может трудиться на любом станке в цехе, контролировать качество, в том числе на предшествующей операции, несколько раз в смену менять рабочее место. Рабочие вносят ежегодно в среднем до 70 рациональных предложений, участвуют вместе с мастером в нормировании труда.

**2.5** *Расстановка кадров.*

Расстановка кадров – их рациональное распределение по подразделениям и рабочим местам с учетом интересов предприятия и самого работника. Она основана на периодической оценке (аттестации) каждого работника, контроле за адаптацией новичков, выявлении мотивов и причин текучести кадров, анализе удовлетворенности трудом по категориям персонала и подразделениям. Типовые схемы ротации (перемещений) персонала предусматривают не только вертикальное (на более высокую должность), но и горизонтальное движение. При этом новички обычно принимаются на менее квалифицированную и престижную работу, при успешном выполнении которой получают право пройти обучение и занять иное, требующее больших знаний и ответственности, рабочее место.

Ряд корпораций при аттестации и расстановке работников использует систему уровней, представленных в виде двухзначного числа. Первая цифра определяет тип выполняемой работы и систему оплаты (управляющие, специалисты, торговые агенты и т.д.), а вторая – статус работника (независимо от служебной категории), определяемый ежегодно по пятибалльной системе непосредственным руководителем (с согласия вышестоящего менеджера и самого подчиненного).

В ходе аттестации сообщается не только итоговая оценка, но и цели (приоритетные направления) работы на следующий год, рекомендации по повышению квалификации. При этом рядовой сотрудник может иметь более высокий статус в своей группе, чем его руководитель и не уступать последнему по уровню оплаты. Система уровней облегчает передвижение на другую работу, содействует сотрудничеству в коллективе.

**3. Стимулирование труда.**

Стимулирование труда – установление соответствия между качеством работы и степенью удовлетворения материальных и других социальных потребностей персонала. Материальные стимулы включают в себя следующие компоненты:

* оплата труда;
* участие в прибылях (процент от прибыли по конкретным сделкам, разовые выплаты по итогам работы за год и договорам подряда, дивиденды и проценты по акциям и индивидуальным паям);
* премирование за счет дополнительного дохода от повышения эффективности производства на данном участке (снижение трудоемкости, повышение качества и увеличение выручки, экономия материальных ресурсов и денежных расходов);
* опцион на льготную покупку акций и других материальных благ (с ограничением на продажу и использование при увольнении);
* социальные льготы за счет фирмы.

**3.1**  *Оплата результатов труда.*

Фонд потребления включает:

* 1. фонд оплаты труда;
  2. доходы (дивиденды, %) по акциям и вкладам в имущество предприятия, начисленные к выплате;
  3. сумму предоставленных предприятием трудовых и социальных льгот (оплата дополнительных отпусков, надбавки к пенсиям, оплата проездов к месту работы и использование отпусков, стипендии, оплата путевок для отдыха и лечения, компенсация в связи с повышением цен, материальная помощь, расходы на погашение ссуд работникам, благоустройство садоводческих товариществ, оплата страховки и медицинских услуг, транспорта и жилья работников, дотации подсобным хозяйствам и т.д.).

Не включаются в фонд потребления командировочные расходы, пособия при переводе на работу в другие местности (в пределах нормы), пособия по социальному страхованию, пенсии работающим, расходы по содержанию социальной инфраструктуры (медпункты, библиотеки, дома культуры и т.д.), стоимость спецодежды и спецпитания и т.д.

Уровень оплаты труда в условиях рыночной экономики определяется двумя главными факторами – предельным продуктом труда (увеличение выпуска продукции в результате добавления одной единицы труда при стабильности других производственных затрат) и конкуренцией (между рабочими и между работодателями).

Согласно производственной теории (Дж. Б. Кларк, Дж. Хикс, А. Маршалл и др.) фирма нанимает рабочих до тех пор, пока их предельный продукт не сравняется с платой. Поэтому высокая производительность труда позволяет повышать оплату без ущерба для конкурентоспособности.

По социальной теории (В. Зомбарт, И. Шумпетер, М. Туган-Барановский) оплата зависит от силы профсоюзов, размеров безработицы и инфляции.

В административно-командной экономике фонд заработной платы рассматривался как часть национального дохода общества, начисляемый за выполнение работы на основе государственных нормативов, тарифных ставок, должностных окладов, отраслевых норм выработки и т.д., а в качестве зарплаты работники получали всего 20-30% вновь созданной ими стоимости (в развитых зарубежных странах – 40-60%). Частично это компенсировалось низкими ценами на основные продукты и транспорт (до 2/3 цены составляла бюджетная дотация), низкой квартплатой (она покрывала лишь четверть расходов по содержанию и ремонту жилья), бесплатным здравоохранением, просвещением и т.д. (в 1965-1981 гг. расходы на эти цели выросли с 62 до 87 коп. на рубль зарплаты). Все перечисленное гарантировало рабочим удовлетворение основных потребностей даже при невысокой (в 2-4 раза ниже, чем в Японии и США) производительности труда. Однако бесплатные услуги отличались низким качеством. Оплата зачастую не зависела от результатов труда и «выводилась» с учетом профессии, разряда и стажа работы.

Переход на рыночные отношения означает, прежде всего, что фонд оплаты не планируется и не гарантируется государством и становится частью дохода фирмы. Тарифная система и отраслевые нормы имеют лишь характер рекомендаций. Государство устанавливает только гарантированный минимум оплаты (он может быть дифференцирован по республикам, регионам и профессионально-квалифицированным группам) для всех предприятий (в том числе частных).

Условия оплаты труда, определяемые в контракте, устанавливаются в зависимости от результатов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. Оплата труда руководящих работников и специалистов должна состоять из двух частей: постоянной (должностной оклад) и переменной, зависящей от личного вклада работника в достижение тех или иных показателей. Переменная часть заработной платы (надбавки, доплаты, премии и др.) должна ориентироваться на достижение краткосрочных и долговременных результатов хозяйственной деятельности. Она должна устанавливаться в зависимости от выполнения конкретных обязательств по эффективному использованию собственности предприятия и выплачиваться в зависимости от их своевременного выполнения (увеличение объемов производства и реализации продукции, прибыли, повышения рентабельности, ввода новых мощностей и объектов, повышения конкурентоспособности продукции, увеличения валютной прибыли и др.)

Надбавки к должностному окладу должны устанавливаться за обязательства долговременного характера: выпуск конкурентоспособной на мировом рынке продукции, экспорт продукции, повышенную сложность управления (генеральным директорам и директорам крупных предприятий) и др.

Премии и вознаграждения должны выплачиваться за выполнение конкретных показателей и обязательств по эффективному хозяйствованию и их размер должен быть оговорен в контракте.

Размер переменной заработной платы должен быть достаточным для создания необходимой материальной заинтересованности работника в выполнении принятых обязательств, предусмотренных в контракте.

При этом премии и вознаграждения за выполнение текущих показателей лучше устанавливать в меньших размерах, чем за осуществление мер, имеющих перспективное значение для предприятия и требующих определенного времени для их реализации.

**3.2** *Трудовые договоры и усиление стимула к труду.*

Дополнительными стимулами к труду могут стать также оговоренные в контракте вопросы страхования и пенсионного обеспечения и социальные гарантии.

Контракт заключается в письменной форме в двух экземплярах. Один экземпляр остается у работодателя, второй - у работника. Контракт является основанием для возникновения трудовых отношений между сторонами контракта со дня, установленного в нем. Работодатель издает приказ о зачислении работника на работу на основании данного контракта и объявляет его под расписку работника.

Уровень оплаты труда в условиях рынка регулируется тарифным соглашением между собственником, правительственными органами (министерство труда) и трудящимися. Интересы собственника могут представлять союзы предпринимателей, государственных предприятий и т.д., а работников – профсоюзы. Профсоюзы имеют преимущественное право на веление коллективных переговоров с администрацией, собственником и заключение соответствующих договоров и соглашений.

При нарушении условий договора профсоюз вносит администрации представление об устранении этих нарушений. Кроме того, профсоюзы контролируют состояние занятости, соблюдение законов о труде, без переговоров с ними не допускается полная или частичная приостановка производства, сокращение рабочих мест, ухудшение условий труда. В то же время, прием на работу, увольнение, продвижение на производстве не может быть обусловлено вступлением в какой-либо профсоюз или выходом из него.

Расторжение трудового контракта по инициативе администрации в большинстве случаев требует предварительного соглашения, а при нарушении трудовой дисциплины и т.д. – учета мнения профсоюзного комитета. Этого не требуется лишь при ликвидации предприятия, неудовлетворительном результате испытательного срока, восстановлении на предприятии прежнего работника, увольнении совместителя или не члена профсоюза.

Индивидуальные и коллективные трудовые споры рассматриваются комиссиями по трудовым спорам (КТС), профсоюзными комитетами, районными (городскими) народными судами. Порядок рассмотрения споров, объявления забастовок и т.д. установлен законодательством.

Минимальная зарплата должна соответствовать минимальному потребительскому бюджету, который гарантирует не только удовлетворение первоочередных потребностей в питании и одежде, но и возможности развития личности, содержания нетрудоспособных членов семьи и т.д.

Из фонда заработной платы на предприятии выплачиваются:

* основная зарплата за выпущенную продукцию и выполненную работу – по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам и т.д.;
* премии за выполнение и перевыполнение производственных заданий, высокое качество работы, экономия материальных ресурсов, снижение трудоемкости продукции и т.д.;
* надбавки за тяжелые и вредные условия труда (определение рабочих мест к той или иной группе производится предприятием с учетом отраслевых рекомендаций), профессиональное мастерство, совмещение профессий и зон обслуживания, работу в вечерние и ночные смены, сверхурочные часы, обучение учеников, неосвобожденным бригада и т.д.;
* доплаты за непроработанное время (сокращенный рабочий день подростков, перерывы кормящим матерям, очередные и дополнительные отпуска и т.д.) и ученикам на время обучения;
* единовременное вознаграждение и надбавки за выслугу лет.

**4. Основы планирования заработной платы.**

Заработная плата - совокупность вознаграждений в денежной или (и) натуральной форме, полученных работниками за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время. Поскольку источником выплаты заработной платы является доход, то величина фонда заработной платы трудового коллектива, каждого работника должна быть поставлена в прямую зависимость от достигнутых конечных результатов. Планирование заработной платы должно обеспечить:

1. рост объема производимой продукции (услуг, работ), повышение эффективности производства и его конкурентоспособности;
2. повышение материального благосостояния трудящихся.

Планирование фонда заработной платы включает расчет суммы фонда и средней заработной платы, как всех работников предприятия, так и по категориям работающих.

Исходные данные для планирования фонда заработной платы:

1. производственная программа в натуральном и стоимостном выражении и ее трудоемкость;
2. состав и уровень квалификации работников, необходимых для выполнения программы;
3. действующая тарифная система;
4. применяемые формы и системы оплаты труда;
5. нормы и зоны обслуживания, а также законодательные акты по труду, регулирующие заработную плату (род выплат и доплат, учитываемых при оплате труда).

В состав фонда включается основная и дополнительная заработная плата. К основной относится оплата труда за выполненные работы. Она включает сдельную заработную плату, тарифный фонд заработной платы, премии.

К дополнительной заработной плате относятся такие выплаты работникам предприятий, которые производятся не за выполненную работу, а в соответствии с действующим законодательством (доплаты за работу в ночное время, бригадирам, за сокращенный рабочий день подросткам и кормящим матерям, оплата очередных и дополнительных отпусков, выполнение государственных обязанностей, оплату за обучение учеников).

В плановый фонд заработной платы не включаются доплаты за отклонения от нормальных условий труда (плата за сверхурочные работы, простои, брак и т.п.).

В действующей практике используются разнообразные методы формирования фонда оплаты труда как в целом по предприятию, так и по структурным подразделениям. Следует отметить, что наилучшим образом эту задачу может решать нормативный метод формирования фонда оплаты труда. Именно данный метод использует большинство компаний в странах с развитой рыночной экономикой. Однако он может быть действенным лишь при наличии следующих условий: во-первых, нормативы должны быть стабильные, долговременные, изменяться лишь в случае влияния на объем производства факторов, не связанных с трудовыми условиями коллектива. Во-вторых, нормативы формирования фонда оплаты труда должны быть не индивидуальные, а групповые.

Механизм регулирования расходов на оплату содержит следующие элементы:

1. порядок определения нормируемой величины расходов на оплату труда, включаемых в себестоимость продукции;
2. порядок налогообложения расходов на оплату труда, превышающих нормативную величину.

В странах с развитой рыночной экономикой в качестве важнейшего средства достижения равновесия в области занятости и повышения экономической эффективности производства многие специалисты рекомендуют переходить к гибкой заработной плате. На уровне народного хозяйства под этим понимается изменение заработной платы в зависимости от динамики экономических показателей развития страны в целом (валового национального продукта, производительности труда, инфляции, внешнеторгового баланса), а на уровне предприятия - увязка заработной платы с итогами его хозяйственной деятельности, эффективностью производства, что весьма эффективно реализуется через коллективный договор.

В нем необходимо четко сформулировать принципы, порядок оплаты труда всех категорий работающих, установить прямую зависимость размера оплаты труда от достигнутых конечных результатов.

**4.1**Факторы, влияющие на выбор формы и системы оплаты труда.

Для достижения высоких конечных результатов оплату труда руководителей, специалистов, рабочих в условиях рыночной экономики целесообразно строить на следующих принципах.

Во-первых, основным критерием дифференциации заработной платы по предприятиям, работникам должен быть конечный результат их труда. Повышение заработной платы следует производить лишь в меру роста конечных результатов труда коллектива.

Во-вторых, необходимо обеспечивать опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы, так как это является непременным условием нормального развития производства, производительных сил. Напомним, что одной из главных задач экономического регулирования в Японии является контроль за индексом стоимости рабочей силы.

В-третьих, целесообразно сочетать индивидуальную и коллективную заинтересованность и ответственность в результатах труда.

В-четвертых, механизм оплаты труда должен стимулировать повышение квалификации работников, учитывать условия труда.

В-пятых, системы оплаты труда должны быть простыми, понятными всем работникам.

При выборе системы оплаты труда целесообразно учитывать форму собственности, величину предприятия, его структуру, характер производимой продукции (услуг), а также особенности доминирующих в коллективе ценностей и целей. При этом необходимо, прежде всего, иметь в виду функциональные обязанности руководителей. Их главная задача заключается в том, чтобы обеспечить неуклонный рост объема производства (услуг) высококачественной продукции при минимальных затратах ресурсов на основе ускорения научно-технического прогресса, использования передового опыта. В центре внимания руководителей должны быть вопросы социального развития коллектива, условия труда и быта работников.

Кроме того, решая вопросы оплаты труда, нужно иметь в виду следующие четыре фактора:

1. финансовое положение предприятия;
2. уровень стоимости жизни;
3. уровень заработной платы, которую выплачивают конкуренты за такую же работу;
4. рамки государственного регулирования в этой области.

В практике используются две формы оплаты труда - сдельная и повременная, а также множество систем. Первая основана на определении сдельных расценок с учетом разряда выполняемой работы и тарифной ставки первого разряда. Сдельная заработная плата рабочих основана на оплате труда в прямой зависимости от его результатов, выраженных в произведенной продукции, или выполненных операций.

При повременной форме оплаты труда заработок зависит от разряда рабочего и количества отработанных часов. Применение повременной оплаты труда может стимулировать высокоэффективный труд только при наличии нормируемых заданий, т.е. повременная заработная плата должна выплачиваться при условии выполнения установленного объема работ или выпуска определенного количества продукции с высоким качеством.

В настоящее время чисто сдельная и повременная оплата труда используется крайне редко. Существующие методы оплаты труда основаны на использовании разных систем премирования. При этом показателями премирования, как правило, являются достижения или перевыполнение дневной нормы выработки, обслуживания, совмещение различных видов деятельности, уровень квалификации, а также условия труда.

Системы оплаты труда должны быть в постоянном развитии. Администрации предприятия совместно с профсоюзной организацией целесообразно систематически оценивать эффективность средств на оплату труда.

**4.2**Оплата труда руководителей.

В условиях рыночных отношений отдельные предприятия приступили к внедрению новых систем оплаты труда руководителей.

Так, на ряде предприятий строительного комплекса, сельского хозяйства, автотранспорта заработная плата руководителей находится в прямой зависимости от ее среднего уровня у работников предприятий.

В условиях роста цен на предприятиях сельского хозяйства и строительных материалов целесообразно шире использовать натуральные показатели в премировании. Так, на некоторых предприятиях по производству стройматериалов заработная плата руководителей с переходом к рынку поставлена в прямую зависимость от прироста объема продукции в натуральном выражении, ее качества и поставок по договорам, что незамедлительно сказалось на их деятельности.

На некоторых заводах заработная плата руководителей находится в прямой зависимости от уровня материального благосостояния руководимых ими коллективов. Заработная плата генерального директора возрастает на 5 процентов за каждый процент повышения оплаты труда всех работающих, а при понижении - снижается. У директоров комплексов это же соотношение. На уровне подкомплексов соотношение равно 3:1, а на уровне производительного цикла - 1,5:1.На отдельных предприятиях отказались от гарантированного вознаграждения своей деятельности. Высшие руководители оплачиваются по доле в доходе, создаваемом трудовым коллективом под их руководством.

В странах с развитой рыночной экономикой вознаграждение высших управляющих включает так называемые пакеты вознаграждений, которые состоят, как правило, из окладов, премий, бонусов, системы участия в прибылях, акционерном капитале, а также всевозможные льготы и привилегии, подчеркивающие высокий статус служащих этого звена управления.

В промышленности США управляющие низового звена (так называемые распорядители работ - мастера, начальники групп и т.д.) в среднем имеют годовой доход в 1,5 раза выше, чем промышленные рабочие, хотя мелкие администраторы могут получать такое же вознаграждение, как рабочий средней квалификации.

Доход управляющих среднего звена, как правило, почти в 2,5 раза выше, чем рабочих, и этот разрыв за последние годы увеличивается частично из-за того, что фирмы устраивают настоящую "охоту" за компетентными и перспективными руководителями и специалистами, привлекая их повышенными окладами. Высшие управляющие обычно получают компенсацию за свой труда в 3-5 а иногда и во многие десятки раз более высокую, чем рядовые лица наемного труда в производстве и управлении.

Материальное стимулирование руководителей связывается в первую очередь с показателями максимизации прибылей -более приоритетным, чем валовой объем реализации. Этот показатель\* как считается до сих пор, отражает конечный результат хозяйственной деятельности руководителей, в соответствии с которым организуется их премирование. На премии приходится довольно существенная часть доходов: у главных руководителей и председателей совета директоров 25-35 %, у генерального управляющего отделения с оборотом около 500 млн. долл. 20-25%, у управляющего отделением с оборотом 150 млн. долл. - 15 %, у руководителя отдела генеральной дирекции - 10-15 %: у управляющего заводом, региональной сбытовой конторой, ревизора - 7,5 %. Вместе с окладами они составляют довольно солидные суммы.

Премии управляющим могут выплачиваться как наличными, так и в акциях компании, а чаще всего в смешанной форме в различной пропорции. Большая часть доходов менеджеров высшего звена реализуется в форме крупных пакетов акций своей компании. Часто акции, входящие в премию, выдаются не сразу. Это делается для того, чтобы "привязать" управляющего к фирме, поскольку в случае ухода из нее он теряет право на получение оставшейся невыплаченной премии.

На отдельных фирмах, в организациях, способных к самообновлению, вознаграждения используются для поощрения новаций. К их числу все чаще относятся пакеты акций под успешную будущую деятельность или какие-то меры, обеспечивающие получение определенного процента дохода с новой продукции или нового вида бизнеса.

Однако, по мнению отдельных специалистов по управлению, при оценке работы менеджеров недостаточно учитывать итоги хозяйственной деятельности. Так, например, Уолтер Ристон считает, что было бы важно оценить, насколько ключевые менеджеры способны управлять людьми. Поэтому часть оценки управляющих основывается на результатах опроса их подчиненных. От этого зависят, в частности, расчеты их премий.

В условиях перехода к рыночным отношениям для решения задачи повышения эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции основной формой оплаты труда руководителей, специалистов должна быть контрактная система. Поэтому вырастает роль коллективного договора.

**5. Социальная защита и развитие трудового коллектива.**

Социальная защита и развитие трудового коллектива – система мероприятий, проводимых менеджерами по согласованию с собственником, местными органами власти и общественными организациями для воздействия на поведение работников в процессе труда, их отношения друг с другом и с администрацией, социально-психологический климат в трудовом коллективе. Эти меры проводятся за счет фонда социального развития, образуемого из чистой прибыли, а также средств социального страхования. В конечном счете, они окупаются и в экономическом отношении, поскольку снижают текучесть кадров, способствуют развитию инициативы работников и их сотрудничеству в интересах фирмы, предупреждают трудовые конфликты и забастовки, повышают престиж предпринимателя.

План социального развития трудового коллектив включает: социальный паспорт (характеристику исходного уровня), социальный прогноз и перечень социальных программ с указанием размера и источников финансирования, сроков и ответственных за выполнение. Об уровне и проблемах социального развития коллектива можно судить по составу работников (по полу, возрасту, уровню образования, трудовому стажу на предприятии и по профессии, квалификации, размерам заработной платы и дохода на одного члена семьи, жилищным условиям), текучести кадров, охвату системой обучения и повышения квалификации, числу и характеру конфликтов и нарушений дисциплины, а главное – по участию в рационализации производства, соблюдению требований к качеству работы и экономному расходованию ресурсов. По этим показателям можно судить об эффективности социальных программ фирмы.

При административной системе социальное развитие коллектива рассматривалось преимущественно с идеологических позиций. При его планировании было много очковтирательства. Нынче же начинающие предприниматели нередко не уделяют должного внимания подобным проблемам, а затем удивляются, почему рабочие, получая относительно высокую зарплату, не заботятся о прибыли фирмы, нарушают технологию, правила эксплуатации оборудования, нормы расхода материалов. Никакой контроль администрации не может, - особенно при сложной технике, дорогостоящих ресурсах, высокой значимости качества продукции и услуг, - заменить личной мотивации работников, их готовности содействовать успеху фирмы.

Управление персоналом включает социологическое исследование (своими силами или с помощью консультантов) отношения к труду и удовлетворенности работой. В специальные карточки заносятся сведения о трудовом потенциале каждого работника (профессиональная подготовка, повышение квалификации, знание смежных профессий, опыт и стаж работы), результатах труда (выполнение сменных заданий, качество работы, участие в рационализации), индивидуальных запросах (смена рабочего дня, обучение, жилищные и бытовые условия и т.д.). С помощью компьютеров данные карточек вводятся в систему «АСУ-кадры». Менеджер по кадрам (отдел кадров) при этом занят не только регистрацией приема, увольнения и перемещения работников, но, прежде всего систематически анализирует социальные изменения в коллективе, требования фирмы к работникам и работников к фирме, содействуя тем самым согласованию (идентификации) взаимных интересов.

На первом месте среди запросов работников в конце 90-х гг. оказалась гарантия занятости, потому что в эти годы более половины безработных составляли те, кто был уволен по сокращению штатов, в связи с закрытием предприятий, конверсией и т.д. Среди них высока доля работников старше 50 лет, женщин с детьми, молодежи без опыта работы, лиц с ограниченной трудоспособностью. Около 70% безработных – ИТР и служащих с высшим и средним специальном образовании – технологи, механики, экономисты, программисты, преимущественно женщины. Среди ушедших по собственному желанию (в основном из-за неудовлетворенности оплатой и условиями труда, отношениями с руководством) ныне преобладают молодые мужчины, имеющие часто по 2-3 специальности.

Фирма вправе освобождаться от неэффективных работников, однако программа сохранения рабочих мест во многом определяет настрой коллектива. Она включает:

* направление части прибыли (в том числе принадлежащей работникам) на развитие производства; своевременную переподготовку кадров;
* использование налоговых льгот для трудоустройства инвалидов, выпускников учебных заведений и т.д.;
* меньшей интенсивностью труда (контрольные, складские и т.д.), а семейных женщин – на надомную работу;
* временное сокращение рабочей недели, отпуска за свой счет (их можно использовать для учебы).

Следует отнестись с уважением и к тем, кого приходиться увольнять.

Вторая по значимости проблема – защита от инфляции. Коллектив следует информировать о том, как учитывается изменение стоимости потребительской корзины при оплате труда, какая часть прибыли направляется на индексацию зарплаты (доплаты на питание в столовых, на транспорт и т.д., дотации при запусках продовольствия для столовых), медицинскую страховку, оплату отдыха и занятий спортом, дополнительные отпуска, кредиты для покупки жилья и обстановки, обучение в институтах и т.д. Однако все эти выплаты не должны превышать 15-20% от основного заработка, иначе снизится мотивация к труду.

Улучшение условий и повышение безопасности труда особенно интересует женщин и молодых образованных рабочих. **Условия труда** – совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека. При классификации рабочих мест на предприятии учитывается:

* уровень механизации (наблюдение за автоматами, работа с помощью машин и механизмов, ручной труд при машинах, ручной труд без помощи механизмов, ремонтно-наладочные работы);
* микроклимат на рабочем месте (температура, влажность, шум, вибрация, проникающие излучение, запахи, освещенность);
* монотонность (средняя длительность трудовых операций, их однообразие и т.д.);
* физическая (объем работы по перемещению грузов, величина предельных усилий);
* нервная (число контролируемых параметров и максимально допустимые пределы отклонения от них) напряженность труда, опасность травм и профессиональных заболеваний.

Программа улучшения условий труда основана на паспортизации рабочих мест. Наиболее эффективны (по соотношению затрат и прибыли) объединение и чередование операций, длительность которых составляет менее одной минуты, введение свободного ритма (для этого создается запас деталей) и разделение конвейера на рабочие зоны комплексных бригад (групповые потоки), механизация погрузочно-разгрузочных и транспортных операций, оснащение рабочих мест специальным инструментом и приспособлениями, строгое соблюдение техники безопасности.

Целесообразно приспосабливать технику к психофизическим особенностям работников, информировать их о причинах травм и профессиональных заболеваний, обеспечивать неотложную медицинскую помощь, ограничивать предельный возраст на тяжелых работах.

С помощью медиков анализировать причины заболеваемости (потери рабочего времени от гриппа, ишемии, респираторных, желудочно-кишечных заболеваний во многом зависят от условий труда), принимаются профилактические меры (устранение сквозняков, улучшение питания и т.д.).

Статистика бесстрастно свидетельствует, что в России до 30% рабочих злоупотребляют алкоголем. Это снижает производительность труда на 20% и вызывает более половины травм и аварий на производстве. Каждый четвертый, по данным обследования, выпивает в рабочие время. Потери от подобного пристрастия людей в странах СНГ – несколько триллионов рублей в год. Лечение от алкоголизма в стационаре (его эффективность достигается на 85%) обходится, как показывает опыт США, гораздо дешевле.

Содержание труда – совокупность трудовых функций на рабочем месте, определяющая возможность развития и использования человеческих способностей. Содержание труда в наибольшей степени интересует молодых образованных работников. Его характеризуют:

* уровень организации труда (состояние рабочих мест, равномерность загрузки, развитие коллективных форм);
* соотношение умственного (расчеты, контроль и т.д.) и физического, а также организаторского и исполнительского труда;
* сложность (сроки необходимой профессиональной подготовки);
* самостоятельность (возможность выбора последовательности, способа и скорости выполнения операций);
* разносторонность (совмещение и чередование работ);
* участие в принятии управленческих решений.

Коллективная организация труда (бригадный подряд, внутрихозяйственная аренда) позволяют улучшить содержание труда при минимальных затратах. Коллектив выбирает бригадира, приминает решения о высвобождении или приеме новых работников, распределяет работу и заработок, контролирует качество, заказывает нужные материалы и т.д. В результате устраняется деление операций на «выгодные» и «невыгодные», повышает сплоченность и взаимопомощь в коллективе, забота о новичках, расширяется совмещение профессий. Отметим, что автономные самоуправляемые бригады стали основой производственной и социальной ячейкой на заводах многих зарубежных фирм.

Для коллективной организации труда необходимо закрепить за бригадой (как правило, комплексной, включающей рабочих разных профессий) технологическую цепочку, продукт которой (изделие, комплект деталей, услуга) поддается ясной количественной и качественной оценке. Есть множество примеров того, что бригады во главе с мастером (начальником участка) сооружают крупные объекты (от фундамента до сдачи в эксплуатацию), обслуживают технологические комплексы (агрегаты) и т.д. На бригады возлагается также ответственность за поставки конкретной продукции, на основе договора подряда предается помещение, оборудование и другие ресурсы.

Подчеркнем, что нормы трудовых и материальных затрат разрабатываются на конечное изделие бригады, которое становиться основой планирования, учета, начисления основной заработной платы (по единому наряду).

**6. Отношения с персоналом и общественными организациями.**

Предприниматель обязан быть не только финансистом и организатором бизнеса, но и тонким психологом. От него во многом зависит социально-психологический климат – способность коллектива к реализации целей фирмы, связанная с господствующими настроениями людей и общественным мнением. Такой климат зависит от целевых установок коллектива, его сплоченности и стабильности, отношений с администрацией.

Целевая (ценностная) ориентация в труде – сравнительная значимость для работников различных целей трудовой деятельности и средств их достижения. С точки зрения предпринимателя, выделяются работники, ориентированные на:

* интересы фирмы (ради сохранения рабочих мест они готовы выполнять нужную работу, даже не представляющую особого интереса по содержанию и оплате);
* оплату труда (в меньшей зависимости от его условий и содержания);
* дело, интересное и открывающее перспективы роста (даже при меньшей оплате);
* легкую, а также свободную по режиму рабочего времени работу.

Эти группы персонала нельзя оценивать по принципу «лучше-хуже». Преданные фирме сотрудники могут не обладать нужными способностями и инициативой. Ориентированных на заработок (в основном это главы семей), лучше использовать на сдельной работе; предпочитающих содержание труда – в научно-технических, монтажно-наладочных и управленческих службах, ценящих свободное время – на вахтовой работе и т.д.

Для каждой из перечисленных категорий работников целесообразно использовать особые стимулы и методы контроля.

Сплоченность коллектива возрастает при бригадной организации и оплате по конечному результату, подбору людей с разными типами высшей нервной деятельности и темперамента, совместимых психологически (взаимное притяжение людей на основе сходства или дополнения черт личности) и интеллектуально (взаимопонимание и быстрое взаимное восприятие информации на основе общности воспитания и культуры). В слишком крупных бригадах нередко возникают разобщенные соперничающие группы людей со своими лидерами, а в мелких – обстановка круговой поруки и противодействия администрации. В сплоченном коллективе все его члены связаны постоянными эмоциональными контактами, не образуются замкнутые группы и не выделяются одиночки, выступающие с коллегами лишь в чисто служебные отношения. Ценность высказанной идеи здесь не определяется тем, кто ее автор, поскольку каждый работник в своей узкой области может и должен быть компетентнее всех остальных.

Отношения с администрацией определяют климат в коллективе, они во многом определяются культурой и квалификацией мастеров, начальников участков, которые призваны вести справедливый учет и оценку заслуг каждого (выполнение сменных заданий и норм, качество работы, бережливость, квалификация, дисциплина). Особо поощряются те, кто подал или внедрил предложения – рационализаторские и организационные (по экономии и т.д.).

На подобной основе фирмы Японии, США и других стран организуют книжки качества, где рабочие обсуждают пути улучшения работы на участке, итоги соревнования между участками и по профессиям, месячники качества и т.д. Кружки качества в составе 5-6 человек собираются обычно дважды в месяц в рабочее время, причем 1/3 предложений связана с качеством продукции, другая – со снижением издержек, остальные – с работой оборудования, техники безопасности, дисциплиной труда.

Предприниматель и управляющие призваны обеспечить каждому работнику возможность для использования и развития своих способностей, самовыражения и самоуважения; профессионального роста; участия в управлении делами бригады, цеха и т.д.; обращения к руководству со своими вопросами и проблемами (в заранее установленные дни приема, посещения участков и т.д.). Для этого нужно освоить технику индивидуальной работы с сотрудниками, экспрессдиагностики при приеме на работу, методы урегулирования конфликтов, формирования рабочих групп различного целевого назначения с учетом психологической совместимости людей, а также освоить навыки саморегуляции, делового общения, ведения переговоров, активного обучения подчиненных.

Российским традициям соответствует опыт групповой организации труда. В фирмах Японии менеджер советуется с подчиненными, ожидает от них предложений по повышению эффективности производства. Он также обязан заботиться о подчиненных, поощрять их и доказывать рабочим правильность своих управленческих решений. Но он не столько отдает приказы, сколько помогает. Американская традиция основана на индивидуализме, а японская – на сотрудничестве и взаимопомощи. В США за успех награждаются лучшие, в Японии – вся бригада. Ответственность за неудачу делиться на всех, что облегчает риск. Все, включая руководителей, работают и обедают в одном помещении. Обращение за помощью или советом к коллеге не дает поводу усомниться в компетентности и квалификации кого-либо.

В то же время американский и европейский опыт выработал правила постановки конечных и промежуточных целей, развернутого обучения и поощрения подчиненных на каждом этапе. Непригоден тот управляющий, который, дав задание, бросает сотрудники на произвол судьбы, стараясь при этом поймать его на неудачах и при каждом удобном случае «вызвать на ковер». Взыскание эффективно сразу после упущения (провинности), причем ошибка подчиненного должна быть детально проанализирована. Выговор относится к конкретному факту, а не к личности работника и сопровождается мерами поддержки (чтобы предотвратить повторение подобных ошибок).

Успех предпринимателя во многим зависит от его отношений с профсоюзами, обществами потребителей (они сопоставляет качество и цены товаров различных фирм, широко информируя об этом покупателей), защитников природы, культурных ценностей, интересов молодежи, женщин, ветеранов и т.д. Положительное или отрицательное упоминание названия фирмы и ее товаров в средствах массовой информации может определить перспективы бизнеса.

**7. Заключение.**

Для более полного удовлетворения личных и общественных потребностей, решения задачи повышения эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, работников предприятия нужно поставить в такие условия, которые будут побуждать их наращивать высокоэффективную технику, улучшать использование производственных ресурсов. Для этого механизм материального стимулирования целесообразно строить на научно обоснованных критериях оценки деятельности предприятия, структурных подразделений. Речь идет о необходимости использования показателей, отражающих конечный хозяйственный результат труда каждого члена коллектива.

Привлечение трудящихся к управлению производством, развитие коллективных форм организации и оплаты труда обусловливают необходимость повышения объективности его оценки, увязки оплаты труда с достигнутыми конечными результатами. Такая оценка должна учитывать количество вложенного труда, измеренного продолжительностью рабочего времени, а также эффективность производства. Разработать такой механизм оценки труда, используемый в качестве мерила трудового вклада каждого работника и подразделений - значит найти ключ к решению глобальной задачи сознательного включения закона экономии времени в мотивационный механизм управления.

В настоящее время в области оплаты труда руководителей предприятия сложилась такая ситуация, для которой характерно полное расхождение ранее провозглашенных принципов с реальной действительностью. Их материальное благосостояние не только не связано с эффективностью производства, общественной полезностью производимой продукции, но даже с объемом произведенной продукции. Поэтому первым шагом к совершенствованию оплаты труда руководителей должно быть изменение в механизме формирования оплаты их труда на предприятии.