**Материальное стимулирование**

Содержание

Введение

1. Материальное стимулирование: понятие, роль, виды.
2. Управление организационным поведением на основе материального стимулирования на примере ОАО Морион
	1. Технико-экономическая характеристика ОАО Морион .
	2. Характеристика действующей системы материального стимулирования организационного поведения в ОАО Морион . Ее анализ.

Заключение

Список используемой литературы

1. Материальное стимулирование: понятие, роль, виды.

Объектом организационного поведения являются работники организаций, представленные руководителями, специалистами, работниками вспомогательных служб.

В свою очередь, работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирования, является стимулирование. Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия , вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предостовляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неодназначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

 Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем :

1. это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
2. это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
3. это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул.

Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

1. Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобритения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Существуют различные формы организации материального стимулирования.

Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и под­крепляющую формы стимулирования;

- по учету результата деятельности при определении стимула: коллек­тивную и индивидуальную;

- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);

- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда лаг отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);

- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата) состязательную (стимул вручается за занятое место).

Могут быть выделены и другие принципы в классификации форм стимулирования, но перечисленные имеют наибольшее практическое значение.

Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше - опережающей и подкрепляющей формах. Собственно все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Тем в менее, можно выделить определенные особенности каждой формы. Различие между опережающей и подкрепляющей формами состоит в степени информированности объекта управления о взаимосвязи стимулов и результатов деятельности. Достоинством опережающей формы являются: возможность

достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкая целевая направленность высокая приспособленность для побуждения разовых действий исполнителей Недостаток ее - в необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, разработки приемлемых для объекта управления функций стимулирования, что для многих видов деятельности практически реализовать не возможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и пр. (например, сдельщик будет стремиться изготовлять только дорогие детали и игнорировать дешевые и т.д.).

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на многоцикличность процесса стимулирования, требует более высокой зрелости социальных отношений в коллективе, доверия к субъекту управления, информированности объекта управления о целях и задачах кол­лектива, его перспективы и т. д.

Это форма поощрения не требует разработки специальной норматив­ной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит ак­цент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях (напри­мер, в деятельности связанной с милосердием).

Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных усло­виях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования.

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование

Здесь главным идеологическим смыслообразующим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически – материальным вознаграждением. Т. е. Формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда.

Существуют различные способы оплаты труда и различные модели компенсации трудо­вых усилий работников:

• По прецеденту — работодатель и наниматель договарива­ются между собой, используя в качестве аргумента преце­денты оплаты такой же должности в других фирмах.

• По объему работы — высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответствен­ность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей. Таким образом кадровые службы находят компромисс с теми претенден­тами на должности, которые сами завышают и свои ре­альные способности, и размер желаемых зарплат.

• По коэффициенту полезности — работник, принятый на ту или иную должность, например менеджер по продажам, оценивается выше, когда начинает расширять клиентуру или заключает особо выгодные сделки. Оплата труда, разо­вые и компенсационные выплаты оказываются для него достаточно высокими и оцениваются как справедливые.

• По «закрытости» информации — оплата определяется тем, в какой мере работник находится в зоне «закрытой» инфор­мации, где коммерческие секреты представляют опасность для его жизнедеятельности Если же они угрожают личной безопасности, то оплата повышается и за такие риски.

• По особому интересу — оплата может быть достаточно вы­сокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру либо коммерчески ценную информацию.

По двойной квалификации — если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух- трех языков, то оплата увеличивается на треть и более.

 Форма оплаты труда (прямая, косвенная, компенсационная) также может быть разнообразной.

В настоящее время можно выделить три формы оплаты труда: сдельную, повременную, смешанную (приложение 7). Каждая из форм включает в себя несколько систем, которые выбираются в соответствии с конкретными условиями производства.

 Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная.

При прямой сдельной системе труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции. Индивидуальная сдельная расценка за единицу продукции или работы определяется путем умножения часовой тарифной ставки, установленной в соответствии с разрядом выполняемой работы на норму времени на единицу продукции, или путем деления часовой тарифной ставки на норму выработки, Общий заработок рабочего определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период времени.

При сдельно-премиальной системе рабочему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение ранее определенных конкретных количественных и качественных показателей работы. Как правило, устанавливается не более двух-трех основных показателей и условий для премирования. Сдельно- прогрессивная система оплаты труда предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм - по повышенным расценкам. При этом система оплаты может быть одно-, двух и более ступенчатая. Степень увеличения сдельных расценок в зависи­мости от уровня перевыполнения определяется специальной прогрессивной шкалой. Эта система оплаты труда обычно применяется на работах, связанных с освоением новой техники и вводится временно. Косвенная сдельная система оплаты труда применяется в основном для рабочих, занятых на обслуживающих и вспомогательных работах (водители транспортных средств, наладчики, ремонтники и др.). Размер их заработка ставится в прямую за­висимость от результатов деятельности обслуживаемых основных рабочих-сдельщиков. Косвенная сдельная расценка рассчитывается с учетом норм выработ­ки обслуживаемых рабочих и их количества. Аккордная сдельная система предусматривает оплату всего объема работ. Стоимость всей работы определяется исходя из действующих норм и расценок на отдельные элементы работы путем их суммирования.

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Повременная оплата труда подразделяется на простую повременную, повременно-премиальную и повремен­ную с нормированным заданием. При простой повременной системе оплаты труда заработок рабочего рассчиты­вается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего определен­ного разряда на количество отработанного времени в часах (днях). При повременно – премиальной системе устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных показателей и условий премирования. В качестве условий премирования может быть бездефектное изготовле­ние продукции, экономия материалов, инструментов, смазочных материалов и др. Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих. Должностной оклад представляет собой абсолютный размер заработ­ной платы и устанавливается в соответствии с занимаемой должностью.

В последнее время стала широко применяться повременная оплата труда с нор­мированным заданием, или сдельно-повременная оплата труда. Рабочему или бри­гаде устанавливается состав и объем работ, которые должны быть выполнены за определенный период времени на повременно оплачиваемых работах с соблюдением требований к качеству продукции (работ).

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размера заработной платы деятельности предприятия и отдельных работников.. К таким системам в настоящее время относится бестарифная.

Эмпирический обзор форм оплаты труда показыва­ет, что она может быть справедливой, если исходить из основных требований к системам материального стимулирования, которые должны быть простыми и понятными каждому работнику, гибкими (дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы), экономически и психологически обоснованными по размерам и по времени выплат («больше — реже» или «чаще — меньше»), правильными с точки зрения их воспринятия работника­ми, повышающими индивидуальную и групповую заинтересован­ность» увязанными с частными и общими результатами работы. Ка­ждый должен видеть «прозрачность» системы материального стиму­лирования: к чему могут привести его ошибки и к чему ведут успе­хи.

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

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

Остановимся на сущности этих принципов [17].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия [17].

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

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

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

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи: [17]

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

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

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

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

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

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

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

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии [17].

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

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

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

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно подойти к стимулированию творческого процесса в научно-конструкторских коллективах [17].

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

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

Гибкие системы стимулирования на сегодняшний день получили широкое распространение в зарубежных странах с развитой экономикой. Причем гибкость в оплате труда проявляется не только в виде дополнительных индивидуальных доплат к заработной плате. Спектр гибких выплат достаточно широк. Это и индивидуальные надбавки за стаж, опыт, уровень образования и т.д., и системы коллективных премий, рассчитанные, в первую очередь, на рабочих, и системы участия в прибылях, рассчитанные на специалистов и управленцев.

Таким образом, управление организационным поведением не возможно без материального стимулирования труда, которое представляет собой создание для работников и коллективов таких материальных стимулов, которые побуждали бы их к активной трудовой деятельности.

2.1Технико-экономическая характеристика ОАО Морион .

Полное фирменное наименование предприятия – открытое акционерное общество «МОРИОН». Юридический адрес ОАО «МОРИОН» соответствует почтовому: Российская Федерация, 614600, г. Пермь, шоссе Космонавтов, 111.

ОАО «МОРИОН» зарегистрировано постановлением администрации Индустриального района г. Перми № 60 от 28.01.1993 года. Свидетельство о государственной регистрации № 376, регистрационный номер 18.

Акционерное общество открытого типа «Морион» представляет собой предприятие, занятое в отрасли производства аппаратуры дальней связи и имеющее в качестве основной цели своей деятельности - получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

ОАО «Морион» создано на основе преобразования государственного предприятия - Пермского завода аппаратуры дальней связи - и является его правопреемником.

Первая продукция предприятия была выпущена в январе 1957 года, следовательно, в настоящее время ОАО «Морион» имеет более чем 40-летний опыт работы на рынке аппаратуры дальней связи.

В 1961 году на Всемирной выставке в Брюсселе пермская аппаратура связи была удостоена гран-при. В 1975 году завод обеспечивал системами дальней связи первый совместный международный полет космических кораблей «Союз-19» - «Аполлон». В 1980 году Международным Олимпийским комитетом предприятию был присвоен титул «Официальный Поставщик XXII Олимпийских игр в Москве».

В это же время предприятие постепенно становится «головным» по производству средств связи в стране, а именно, на нем производится около 70% всего каналообразующего оборудования бывшего Советского Союза.

В 1991 году предприятие совместно с фирмой «Siemens» (Германия) создает совместное предприятие «Камател» по производству аппаратуры передачи информации (Приложение 1).

В 1993 году завод из государственного предприятия преобразуется в акционерное общество открытого типа «Морион». Изначально учредителем ОАО «Морион» становится Государственный комитет по управлению имуществом Пермской области. С 28 сентября 1994 года, после продажи государственной доли в уставном капитале, общество является частным предприятием.

На 1 января 2001 года в ОАО «Морион» насчитывалось 3132 акционера, в том числе около 40 юридических лиц

Уставной капитал общества в настоящий момент составляет

164 640 000 рублей и разделен на 164 640 000 акций номиналом 1 рубль каждая. Все акции обыкновенные.

Опыт предприятия, а также занимаемые позиции на рынке помогли ему стать надежным партнером ведущих зарубежных фирм-производителей средств связи.

Так, в марте 1995 года начинается партнерство с южнокорейской фирмой «DAEWOO-Telecom». В мае того же года заключаются контракты с фирмой «Samsung», начинается реализация первых в России проектов внедрения зарубежного оборудования с помощью отечественной аппаратуры.

В ноябре 1995 года открывается представительство в Ташкенте для продвижения интересов ОАО «МОРИОН» на рынке среднеазиатских государств и стран Ближнего Востока.

Приоритетные виды деятельности ОАО «Морион»:

* разработка, производство и продажа цифровых систем передачи информации, совместимых со всеми отечественными и зарубежными типами АТС для технологических и ведомственных сетей связи;
* разработка, производство и реализация продукции производственно-технического назначения по направлениям:
* цифровая аппаратура уплотнения систем передачи информации,
* частотная аппаратура передачи информации,
* другие виды средств связи и передачи информации,
* бытовая радиоэлектронная аппаратура и другие виды ТНП,
* прочая продукция промышленного назначения, пользующаяся спросом на рынке;
* выполнение монтажных работ и сервисного обслуживания аппаратуры производственно-технического назначения.

Другие виды деятельности ОАО «МОРИОН» (см. таблицу 1.1):

* выполнение монтажных работ и сервисное обслуживание поставленной аппаратуры;
* проведение испытаний продукции собственного изготовления и предприятий смежных отраслей в соответствии с аттестатом Госстандарта России;
* техническое обслуживание бытовой радиоэлектронной аппаратуры;
* рекламно-издательская и полиграфическая деятельность;
* выполнение строительных и ремонтных работ;
* учебно-консультационные и юридические услуги;
* организация общественного питания;
* розничная и оптовая торговля, коммерческая деятельность;
* посреднические услуги;
* благотворительная деятельность;
* иные виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

 Таблица 1.1.

Доля реализации продукции и услуг по видам деятельности

в общем доходе предприятия, в процентах.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды деятельности | 1998 год | 1999 год | 2000 год |
| Основная деятельность | 95,5 | 96,0 | 95,8 |
| Другие виды деятельности | 4,5 | 4,0 | 4,2 |

На сегодняшний день ОАО «Морион» выпускает следующие виды продукции (см. приложение 2.):

* Основная продукция предприятия сегодня - это цифровая аппаратура многоканальной связи высочайшего класса сложности, производимая на уровне международных стандартов.

В частности, это системы уплотнения в первичный цифровой поток 30 телефонных каналов (ИКМ-30), 120 телефонных каналов (ИКМ-120) и 480 телефонных каналов (ИКМ-480). В свою очередь, аппаратура семейства ИКМ имеет множество модификаций в зависимости от АТС, на которой применяется (междугородние, городские или сельские АТС), линий уплотнения (кабельный, волоконно-оптические или радиорелейные) и схемы уплотнения (по одно- или двухкабельной схеме).

В дополнение к системам первичной цифровой передачи информации ИКМ ОАО «Морион» выпускает аппаратуру уплотнения первичных цифровых потоков, получаемых на выходе из систем ИКМ, во вторичный цифровой поток со скоростью передачи 8448 Кбит/с (ОВГ-25) и в третичный цифровой поток со скоростью передачи 34368 Кбит/с (ОТГ-35), а также оборудование гибкого мультиплексирования (ОГМ-30), позволяющее объединить несколько аналоговых линий в одну цифровую линию.

* Прочая продукция: измеритель шумов квантования ИШК, пульт контроля согласующих устройств ПКСУ, портативный тестер цифровых потоков 2 Мбит/с «Морион-Е1», микро-АТС «Морион», фильтры электромеханические ЭМФ, магнитофон-приставка «Морион МП-101С», усилитель «Морион 200У-103С», стационарный стереофонический эквалайзер «Морион Э-103С» и т.д.

ОАО «Морион» постоянно работает над модернизацией выпускаемой продукции и обновлением своего продуктового портфеля. Так, в 1998-1999 годах из 17,096 млн. рублей, вложенных в развитие производства, 5,210 млн. рублей (то есть 30,47%) пошли на освоение новых изделий, в 1999 году также около 30% от всех вложений в развитие производства пошли на освоение новой продукции. Объем новой техники, выпущенной в 1997 году, составил 5%, в 1998 году - 27%, в 1999 году - 35%. Это тем более актуально, если упомянуть, что в последнее время в области аппаратуры дальней связи идет стремительное сокращение жизненного цикла товаров.

Основными потребителями продукции ОАО «МОРИОН» являются:

* Предприятия Министерства связи РФ и стран СНГ (на сумму 136,0 млн. руб. поставлено аппаратуры от ОАО за 2000 год, что составляет 43,3 %);
* Предприятия газо-нефтедобывающего и энергетического комплекса (16,5 млн. руб. – 5,1 %);
* Предприятия авиационного и железнодорожного транспорта (168,9 млн. руб. – 52,1 %).

Если сегментировать рынок по географическому признаку, то следует отметить, что аппаратура ОАО «МОРИОН» по достоинству оценена как в России, так и за ее пределами (страны СНГ, Балтии, дальнего зарубежья).

Основной процент поставок продукции приходится на регионы внутри России. Если в предыдущие годы наибольший процент приходился на Урал и Поволжье, то в 2000 году объем поставок в данные регионы снизился почти в два раза. На первое место вышли Сибирь, Дальний Восток, ранее занимавшие только второе-третье по значимости места. Значительно снизился объем поставок в Пермскую область (см. таблицу 1.2).

#####  Таблица 1.2.

 Объем поставляемой продукции по регионам России, в процентах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Потребители | 1998 год | 1999 год | 2000 год |
| Всего по России | 100 | 100 | 100 |
| Центр России | 20,12 | 27,55 | 26,50 |
| Урал, Поволжье | 45,12 | 42,59 | 25,21 |
| Пермская область | 14,10 | 10,32 | 6,44 |
| Сибирь, Дальний Восток | 20,66 | 19,54 | 41,85 |

Продукция ОАО «МОРИОН» пользуется спросом не только в странах СНГ, но и за его пределами, поэтому ежегодно определенную долю в общем объеме продаж составляет экспорт (см. таблицу 1.3).

 Таблица 1.3.

 Доля экспорта в общем объеме продаж

 предприятия, в процентах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | 1998 | 1999 | 2000 |
| Процент экспорта в объеме продаж | 6,5 | 8,9 | 6,2 |

Из зарубежных покупателей аппаратуры АО «Морион» можно выделить следующие фирмы: «Samsung» / Корея /; «DAEWOO Telecom» / Корея /; «Nokia» / Финляндия /; «Ericson» / Швеция /; «Nortel» /Канада /; «Belam» / США /; «Harris» / США /; «GPT» / Великобритания /; «Nec» / Япония /; «Italtel» / Италия / и т.д.

С 1991 года совершенствовалась структура управления акционерным обществом, т.к. в рыночных условиях развития экономических отношений особое значение приобрели эффективность структуры управления Обществом, рациональность управленческих связей. В связи с этим произошли значительные изменения в функциях и видах управленческой деятельности и принятия решений ОАО «МОРИОН».

Основополагающими принципами формирования и функционирования структуры управления акционерным обществом в новых условиях явились:

1. Необходимость при имеющем место резком снижении объемов производства, а, следовательно, сокращении управленческих функций, в объеме и номенклатуре, значительные удешевления аппарата управления путем слияния, функций и должностей управленческого аппарата;
2. Создание двух приоритетных направлений (видов) деятельности и управленческой работы: маркетинг рынка и техническая подготовка производства; материально-техническое, финансовое обеспечение и производство товарной массы;
3. Соблюдение норм управляемости и нормативов численности;
4. Создание целевых хозрасчетных структур (управлений, центров, служб) по отдельным функциям управления;

 5. Создание структурных подразделений согласно требованиям на основе типовых для акционерного общества решений

В целях упорядочения в структуру управления ОАО были внесены изменения в «Техническое управление» и «Управления производством, экономикой, финансами и материально-техническим обеспечением»; создавались вновь «Управления, центры»; объединялись цехи по корпусной системе: механическое производство, сборочное производство, ремонтное и инструментальное производство, ремонтно-строительное производство.

На данный момент структура управления ОАО «МОРИОН» представляет собой функциональный тип (см. рисунок 1.1). Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

Преимуществом функциональной структуры является то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях. Вместе с тем специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий. Функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает вероятность конфликтов между функциональными отделами. Кроме того, на крупном предприятии цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Основные технико-экономические показатели ОАО «МОРИОН» представлены в таблице 1.4

 Таблица1.4. Основные технико-экономические показатели

ОАО «МОРИОН» в динамике

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1998значение | 1999 год | 2000 год |
| значение | отн. откл. | значение | отн. откл. |
| 1. Товарная продукция в сопоставимых ценах, тыс.руб. | 83 326 | 77 673 | -6,78 % | 312 556 | +275,10 % |
| 2. Выручка от реализации продукции и услуг, тыс.руб. | 158 549 | 143 751 | -9,33 % | 340 247 | +114,60 % |
| 3. Выручка от реализации продукции, тыс.руб | 88257 | 80125 | - 9.21 % | 300264  | + 240,2 % |
| 4.Себестоимость продукции, тыс.руб. | 136 688 | 136 792 | +0,08 % | 292 007 | +113,63 % |
| 4.1. Доля себестоимости в выручке от реализации, % | 86,21 | 95,16 | +10,38 % | 85,82 | -0,45 % |
| 5. Прибыль от реализации, тыс.руб. | 21 861 | 6 959 | -68,17 % | 48 240 | +120,67 % |
| 6. Балансовая прибыль, тыс.руб. | 13 835 | -13 639 | -198,58 % | 40 238 | 190,84% |
| 7.Рентабельность оборота (продаж), % | 13,79 | 4,84 | -64,90 % | 14,18 | +2,83 % |
| 8. Рентабельность изделия (затрат), % | 15,99 | 5,09 | -68,16 % | 16,52 | +3,31 % |
| 9. Основной капитал, тыс.руб. | 189 710 | 196 039 | +3,34 % | 198 427 | +4,59 % |
| 9.1. Капиталоотдача основного капитала, % | 43,92 | 39,62 | -9,79 % | 157,52 | +258,65 % |
| 10. Оборотный капитал, тыс.руб. | 80 965 | 99 637 | +23,06 % | 212 396 | +162,33 % |
|  10.1. Капиталоотдача оборотного капитала, % | 102,92 | 77,96 | -24,25 % | 147,16 | +42,98 % |
| 11. Сумма реального собственного капитала, тыс. руб. | 218 055 | 193 973 | -11,04 % | 245 603 | +12,63 % |
| 12. Уставной капитал, тыс.руб. | 164 640 | 164 640 | - | 164 640 | - |
| 13. Разница реального собственного капитала и УК, тыс.руб. | 53 415 | 29 333 | -45,08 % | 80 963 | +51,57 % |
| 14. Коэффициент общей платежеспособности | 5,28 | 2,91 | -44,89 % | 2,49 | -52,84 % |
| 15. Численность персонала, чел. | 2 596 | 2 371 | -8,67 % | 2 566 | -2,73 % |
| Из них: |  |  |  |  |  |
| ~ непроизводственный персонал | 110 | 98 | -10,91 % | 47 | -57,27 % |
| ~ промышленно-производственный  | 2 486 | 2 273 | -8,57 % | 2 478 | -0,32 % |
| в том числе: |  |  |  |  |  |
| - рабочие | 1 545 | 1 355 | -12,30 % | 1 412 | -8,61 % |
| - руководители | 301 | 272 | -9,63 % | 270 | -10,30 % |
| - специалисты | 599 | 609 | +1,67 % | 763 | +27,38 % |
| - служащие | 41 | 37 | -9,75 % | 33 | -19,51 % |
| 16. Среднемесячная заработная плата, руб. | 1 042 | 1 023 | -1,82 % | 1 663 | +59,60 % |
| 17.Рентабельность персонала, руб./чел  | 8 421 | 2 935 | -65,15 % | 19 105 | 126,87 % |
| 18. Сумма прибыли от реализации продукции на 1 руб. ЗП, руб./руб. | 20 980 | 6 803 | -67,57 % | 29 008 | +38,27 % |
| 19. Фондовооруженность 1 рабочего, руб. | 122 790 | 144 678 | +17,82 % | 140 529 | +14,45 % |

\* При расчете относительных отклонений за базисный год взят 1998.

На основе представленной информации можно сделать следующие выводы:

1. В течение трех лет на предприятии наблюдалась тенденция снижения объемов производства, однако, 2000 год стал переломным, масса товарной продукции возросла в среднем по сравнению с прошлым годом на 275,10 %.
2. Снижение объемов производства было обусловлено падением объемов реализации. А это, в свою очередь, свидетельствовало о снижении спроса на продукцию предприятия. Но, если за 1999 год выручка от реализации снизилась на 9.33 % ,то за 2000 год она резко возросла, что вызвано расширением производства, это, в свою очередь, может свидетельствовать о повышении спроса на продукцию предприятия. Таким образом, за три года объем реализованной продукции увеличился на 114,60 %.
3. По сравнению с 1999 годом себестоимость продукции в 2000 году увеличилась на 113,63 % . Но этот рост вызван увеличением объема реализации, так как доля себестоимости в выручке от реализации продукции, наоборот, снизилась на 0,45 %, что способствует увеличению прибыли от реализации.
4. Несмотря на то, что прибыль от реализации в 1999 году снизилась почти на 70 % , однако, в целом за три года наблюдается ее рост на 26379 тыс.руб. (или на 120,67 %). Нужно отметить, что прибыль от реализации растет быстрее, чем выручка от реализации продукции и услуг, что свидетельствует об относительном снижении затрат на производство продукции.
5. Несмотря на то, что балансовая прибыль в 1999 году снизилась почти на 200 %, в целом за три года наблюдается ее рост на 190,84 % (или на 26403 тыс.руб. в стоимостном выражении).
6. В 200 году рентабельность оборота возросла на 2,83 % по сравнению с 1998 годом. Таким образом, если в 1998 году с 1 рубля реализованной продукции предприятие получало около14-ти копеек прибыли, в 1999 году - 5 копеек, то в 2000 году оно получает больше 14 копеек прибыли. Рост рентабельности продаж является следствием увеличения объема продаж и в то же время снижения затрат на производство продукции.
7. Прирост рентабельности изделия за три года составил 3,31 %. Таким образом, если с 1 рубля затрат в 1998 году предприятие получало около 16-ти копеек прибыли, в 1999 году – 5 копеек, то в 2000 году – больше 16 копеек прибыли.
8. С 1998 года до 2000 года стоимость основного капитала постоянно увеличивалась, ее прирост составил 4,59 % (или 8717 тыс.руб.). Несмотря на то, что в 1999 году эффективность использования основных средств снизилась на 9,79 %, однако, в 2000 году по отношению к 1998 году она возросла на 258,65% . Следовательно, если в 1998 году с 1 рубля авансированного основного капитала предприятие получало 44 копейки реализованной продукции, то в 2000 году – 1 рубль 58 копеек, т.е. на 1 рубль и 14 копеек больше.
9. Стоимость оборотного капитала в 2000 году по сравнению с 1998 годом увеличилась на 162,33 % (или на 131431 тыс.руб.). Несмотря на то, что в 1999 году его капиталоотдача снизилась на 24,25 %, однако, в 2000 году она возросла на 42,98 % по отношению к 1998 году. Если в 1998 году с одного рубля оборотного капитала предприятие получало 1 рубль и 3 копейки, в 1999 году – 78 копеек, то в 2000 году – уже 1 рубль 47 копеек, что на 44 копейки больше, чем в 1998 году.
10. Разница реального собственного капитала и уставного капитала является основным исходным показателем устойчивости финансового состояния организации. Уставной капитал ОАО «МОРИОН» в течение трех лет оставался неизменным. А реальный собственный капитал предприятия, за 2000 год возрос на 12,63 %, несмотря на то, что в 1999 году он снизился на 11 % по сравнению с 1998 годом. Таким образом, разница реального собственного капитала и уставного капитала ОАО «МОРИОН» за три года возросла на 51,57 %, что характеризует финансовую устойчивость предприятия с положительной стороны.
11. Коэффициент платежеспособности, или способность предприятия покрыть все обязательства (краткосрочные и долгосрочные), в 1998 году был 5,28, в 1999 году – уже 2,91, а в 2000 году – всего 2,49. Несмотря на то, что значение показателя в течение всего анализируемого периода снижается (на 52,84 %), но оно удовлетворяет нормальное ограничение - ≥ 2. Основным фактором, обусловившим общую платежеспособность предприятия, является наличие у ОАО достаточного реального собственного капитала.
12. Численность персонала, в общем, за анализируемый период снизилась на 2,73 % и в 2000 году составила 2525 человек. Это вызвано постоянным совершенствованием производственного и технологического процессов, постепенной заменой ручного труда на автоматизированный и в следствие этого высвобождением части рабочей силы. В структуре промышленно-производственного персонала произошли существенные сдвиги в пользу привлечения большого числа молодых специалистов в различные области, что в свою очередь вызвано потребностью предприятия в квалифицированном персонале с большим творческим потенциалом.
13. Среднемесячная зарплата за отчетный период в разрезе всех категорий работников возросла на 59,6 % т.е. в 2000 году она составила 1663 рубля , но она по прежнему остается невысокой.
14. Нельзя не отметить то, что предприятие за последние три года добилось повышения эффективности использования средств фонда оплаты труда. Таким образом, в 2000 году на 1 рубль заработной платы было получено на 38,27 % больше прибыли от реализации, чем в 1998 году.
15. Рентабельность персонала за анализируемый период возросла на 126,87 %, несмотря на ее снижение в 1999 году на 65,15 % . За 2000 год данный показатель составил 19 105 рублей на одного работника. На рост рентабельности персонала оказали положительное влияние увеличение фондовооруженности работника, увеличение прибыли от реализации продукции
16. За анализируемый период показатель фондовооруженности работника постоянно увеличивается: в1999 году – на 17,82 %, а в 2000 году – на 14,45 %,что свидетельствует о достаточно большом производственном потенциале предприятия.

 Таким образом, из информации, приведенной в таблице 1.4. можно отметить, что в течение 1998 – 2000 годов финансовая ситуация на ОАО «МОРИОН» улучшается:

* Значительно повысился выпуск продукции, а также темп роста объема реализации продукции, и, следовательно, темп роста прибыли от реализации, что вызвано повышением спроса на продукцию предприятия.
* Увеличение уровня рентабельности оборота и изделия свидетельствует о расширении выпуска продукции ОАО «МОРИОН», а также о снижении затрат на ее производство. За счет этого на предприятии увеличился оборот по реализации продукции и в конечном итоге, повысилась прибыльность капитала.
* Анализируя коэффициенты капиталоотдачи, нужно отметить, что предприятие значительно повысило доходность основного и оборотного капитала.
* Увеличение разницы реального собственного и уставного капитала ОАО «МОРИОН» характеризует финансовую устойчивость предприятия с положительной стороны.
* Судя по коэффициенту общей платежеспособности можно сделать вывод, что финансовое состояние ОАО «МОРИОН» является не достаточно стабильным и устойчивым. Но несмотря на это у предприятия существуют резерву для его улучшения.
* Как положительный момент нельзя не отметить рост среднемесячной заработной платы, а также рост прибыли на одного работника предприятия и на 1 рубль заработной платы.

2.2.Характеристика действующей системы материального стимулирования организационного поведения в ОАО Морион . Ее анализ.

Все работающие на предприятии по признаку принадлежности к процессу производства делятся на 2 категории: промышленно-производственный персонал (ППП), занятый производством и его обслуживанием и непромышленный персонал, занятый в цехе питания, ЖКХ и медпункте.

 Также все работники делятся на руководителей, специалистов, служащих и рабочих. Численность к годовому отчету за 1999 год составила:

 р а б о ч и е р у к о в о д и т е л и

 сдельщики повремен- ученики Всего руководи- служащие специали- Всего

 щики тели сты

 303 1006 4 1313 272 40 720 1032

Численность всего по предприятию составила 2375 человек. Отсюда удельный вес руководителей в общей численности работающих - 11,5, специалистов - 30,3%, служащих - 1,7%, рабочих - 56,5%. Следовательно, основную часть работающих на предприятии составляют рабочие, непосредственно осуществляющие производственный процесс.

Необходимо отметить, что на протяжении последних 8 лет на предприятии наблюдается постепенное сокращение численности персонала, обусловленное сокращением объемов производства и повышением уровня автоматизации производственного процесса (см. Табл.5.1)

Среднесписочная численность АО «Морион» по годам Табл.5.1.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Численность | 4 494 | 3 972 | 2 596 | 2371 | 2375 | 2566 |

При сокращении численности штата АО«Морион» ориентируется на западные аналоги - в обычной западной телекоммуникационной компании с оборотом 30 млн.$ занято 200 человек против 2 500, занятых в российской компании.

Несмотря на сокращение работающих за последние пять лет, по мнению руководства АО«Морион», кадровый потенциал предприятия не ухудшился.

Как планируется и ожидается, последующие изменения в составе штата компании не будут столь драматичны, несмотря на продолжающуюся автоматизацию производственного процесса. Скорее произойдут структурные изменения в составе рабочей силы. А именно, планируется в общей численности персонала увеличить долю технического и маркетингового состава и уменьшить долю более дешевого ручного труда, при этом несколько уменьшив общую численность персонала предприятия.

Структура персонала в разрезе подразделений предприятия следующая (см. Табл.5.2.):

Численность структурных подразделений АО «Морион» Табл.5.2

|  |  |
| --- | --- |
| Основные подразделения | Доля в общ. численности, % |
| Основное производство и управление | 36,0 |
| Маркетинговая служба, разработка новых технологий и внедрение их в производство | 20,6 |
| Службы технического обеспечения | 13,9 |
| Материально-техническое обеспечение и транспортировка грузов | 7,8 |
| Социально-бытовая служба | 6,5 |
| Управление экономикой и финансами,в том числе бухучет и отчетность | 5,4 |
| Управление качеством | 4,5 |
| Кадровая служба | 0,7 |
| Руководство | 0,2 |
| Прочие службы | 4,4 |
| ИТОГО | 100 |

Основные направления кадровой политики предприятия можно сформулировать следующим образом:

1. формирование оптимальной численности работающих;
2. регулярное повышение квалификации специалистов;
3. обновление и омоложение персонала.

Главные цели подбора и подготовки кадров - поиск и обучение людей, способных эффективно преобразовать производство, освоить новые технологии, организовать маркетинг, сбыт, монтаж и сервисное обслуживание выпускаемой продукции.

В таблице представлено изменение численности работающих в 2000г.

 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

наименование показателей (с н.г.) 1 кв. 2 кв. 3 кв. 4 кв.

Принято всего 150 331 752 770

в т.ч. без сохранения заработной платы 15 45 108 126

Выбыло всего 116 296 714 750

в т.ч. в связи с сокращением численности раб. 7 15 23 23

по собственному желанию 40 94 189 216

Численность списочная раб. на конец отч. года 2568 2569 2572 2554

Согласно данным таблицы рассчитаны нижеследующие коэффициенты, характеризующие движение рабочей силы на предприятии.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | Расчетная формула | Расчетное значение |
| 1. Коэффициент оборота по приему | Число работников, принятых за период/среднесписочная численность работников | 2003/2566 = 78% |
| 2. Коэффициент оборота по выбытию | Число работников, уволенных по причинам за период/среднесписочная численность работников | 1876/2566 = 73% |
| 3. Коэффициент замещения рабочей силы | Коэффициент оборота по приему/коэффициент оборота по выбытию | 0,78/0,73 = 1,06 |

Таким образом на предприятии существует текучесть кадров, т. к. значение первых двух коэффициенто довольно большие. Т. е. за 2000 год на предприятии

73% от числа работающих уволилось, 78% от числа работающих было принято. Данное обстоятельство говорит о том, что на предприятии нет политики, направленной на сохранение рабочей силы. Это в свою очередь ведет к снижению производительности труда, качества выпускаемой продукции.

Коэффициент замещения рабочей силы больше 1. Это говорит о том, что на предприятии в анализируемый период были созданы новые рабочие места в следствии роста объема выпускаемой продукции.

В настоящий момент на ОАО Морион действует только материальное денежное стимулирование труда, которое выражается прежде всего в заработной плате, различных доплат к ней, премий.

Оплата труда каждого работника зависит от его личного трудового вклада в конечный результат, а также качества труда и максимальным размером не ограничевается.

В ОАО действует сдельно-премиальная, повременно-премиальная, аккордная, контрактная форма оплаты труда и должностные оклады.

Труд рабочих оплачивается в основном в сдельно-прогрессивной форме. То есть их заработная плата пропорциональна объему выполненных ими работ. Кроме того, рабочий премируется за перевыполнение установленного для него плана, а также за качество работы, за мастерство и за бригадирство.

Труд служащих оплачивается в форме повременно-премиальной и повременной окладной заработной платы.

Система оплаты труда, формы материального поощрения, размеры тарифных ставок (окладов) устанавливается администрацией по согласованию с профкомом.

Минимальная заработная плата в ОАО устанавливается в размере 270 рублей (без учета премий и районного коэффицента). Минимальная месячная тарифная ставка рабочего первого разряда, занятого на работах с нормальными условиями труда, устанавливается в размере 299 руб. 25 коп. за 166,25 ( 1 руб. 80 коп. в час).

В случае наступления чрезвычайных обстоятельств, на время их действия, по совместному решению администрации и профессионального комитета, независимо от результатов хозяйственной деятельности ОАО работнику гарантируется минимальная заработная плата, установленная по РФ, при условии выполнения им качественно и в срок установленной нормы труда ( трудовых обязанностей ), отработки полностью за этот период нормы рабочего времени.

Оплата труда рабочих производится в соответствии с тарифными сетками (прил ) и схемами окладами. Оклады категорий руководителей, специалистов и служащих устанавливается по схемам должностных окладов, утвержденных приказом по ОАО, а также в соответствии с приказом по ОАО кратными фактической средней зарплате по ОАО.

Оплата труда по цехам производится на основе штатного расписания, которое составляется в ОТиЗе. Существует штатное расписание для рабочих основного и вспомогательного производства (прил ), а также расписание для специалистов , ИТР и служащих (прил ).

Годовая норма рабочего времени на 2000 год устанавливается:

- при 40-часовой рабочей неделе - 1995 часов

- при 36-часовой рабочей неделе - 1800 часов

- при 24-часовой рабочей неделе - 1200 часов

Продолжительность ежедневной работы, перерывов для отдыха и обеда определяется правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными конференцией работников предприятия 19.04.2000г.

Права и обязанности администрации:

1. Осуществлять тарификацию работ и присвоение квалификации рабочим, специалистам и служащим по ЕТКС работ и профессий рабочих и квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих.

2. Продолжать работу по росту доходов за счет совершенствования структуры управления и обслуживания, своевременного уточнения цен на выпускаемую продукцию.

Переодически, с учетом инфляции, пересматривать минимальный уровень зарплаты, устанавливая его в размере не ниже минимальной заработной платы, работникам, предупрежденым о сокращении, при общем повышении заработной платы в ОАО повышать на общих основаниях.

3. При выполнении показателей бизнес-плана применять повышающий коэффицент к окладам, тарифам.

4. В зависимости от финансовых возможностей к начисленной по положению премии применять корректирующий коэффицент по согласованию с профсоюзным комитетом.

5. Производить доплаты за вредные условия труда независимо от индивидуального квалификационного разряда в размере до 20% максимального разряда работ, имеющегося в данных условиях труда на участке, в зависимости от инструментальных замеров условий труда при аттестации рабочих мест, за время фактической занятости работника на данном рабочем месте.

6. Доплату за работу в ночное время (с 22 часов до 6 часов утра) производить в размере 50% тарифной ставки (оклада).

7. Устанавливать в пределах фонда оплаты труда подразделений:

7.1. Надбавки за высокое профессиональное мастерство к тарифным ставкам квалифицированным рабочим и за деловые качества к должностным окладам руководителям, специалистам и служащим в соответствии с Положением.

7.2. Доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ в пределах экономии фонда оплаты труда, образующейся по тарифным ставкам высвобожденных работников, с учетом фактической загрузки оставшихся, Конкретный размер доплаты работнику устанавливается администрацией по соглашению сторон.

7.3. Доплаты за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующего работника.

7.4. Доплаты бригадирам за руководство бригадой, согласно Положению.

8. За выполнение особо важной работы на срок ее выполнения устанавливать дополнительную оплату в соответствии с Положением.

9. Исчисление среднего заработка для оплаты отпуска производить в соответствии с существующими нормативными актами.

В случае работы по графику неполной рабочей недели по инициативе администрации при определении среднего заработка учитывать фактически отработанное количество дней.

10. Работникам, предупрежденным о высвобождении и приступившим к работе по новой или смежной профессии в течении 2-х недель после ее предложения, производить доплату до средней зарплаты, сложившейся по прежнему месту работы, в течение 2-х месяцев. Доплата отменяется, если работник нарушает трудовую или производственную дисциплину.

11. Выплату вознаграждения за выслугу лет производить ежемесячно согласно действующему Положению.

 При непрерывном стаже работы Размер вознаграждения в дающем право на получение долях месячной тарифной

 вознаграждения за выслугу лет ставки (должностного оклада)

Рабочие, От 1 года до 3-х лет 0,6 / 12

руководители,

специалисты От 3-х до 5 лет 0,8 / 12

основных цехов,

цеха 25, От 5 до 10 лет 1,0 / 12

комплектовщики

и мастера ПДО От 10 до 15 лет 1,2 / 12

 Свыше 15 лет 1,5 / 12

 От 5 до 10 лет 0,8 / 12

 Прочий

персонал От 10 до 15 лет 1,0 /12

 Свыше 15 лет 1,3 / 12

 12. Обеспечивать работникам, на время приостановки инспектирующими организациями работ на участках (рабочих местах) не по их вине, предоставление работы по соответствующей профессии и квалификации, а в случае невозможности - сохранение среднего заработка.

 13. Производить выплату заработной платы работникам ОАО 2 раза в месяц:

- аванс 25-30 числа текущего;

- зарплата, причитающуюся в окончательный расчет, перечислять на счета пластиковых карточек работников, с их согласия, 10-15 числа следующего месяца.

14. Для молодых рабочих, поступающих на предприятие по окончании общеобразовательных школ, профессионально-технических учебных заведений, а также прошедших профессиональное обучение на производстве, установить пониженные нормы выработки на 6 месяцев:

1-2 месяцы - 50%;

3-4 месяцы - на 30%;

5-6 месяцы - на 20%.

Администрация обязуется предоставлять следующие льготы:

1. Работникам, имеющим звание “Ветеран завода”, до достижения ими пенсионного возраста, предоставлять ежегодный отпуск в удобное для них время.

2. Работникам, имеющим звание “Ветеран завода”, при уходе в ежегодный отпуск, выплачивать материальную помощь в размере 360 рублей, в соответствии с утвержденным Положением.

3. Выплачивать единовременное пособие при достижении работником пенсионного возраста к юбилейным датам в соответствии с Положением.

4. Работникам, имеющим заработную плату, приведенную к полному месяцу, менее 700 рублей, для частичного возмещения стоимости питания выдавать компенсационную выплату из расчета 5 рублей в день.

В пределах утвержденной сметы фонда потребления, образованного за счет прибыли, может оказываться материальная помощь по личному заявлению работника на имя Генерального директора в следующих случаях:

- в случае смерти родственников;

- при нанесении работникам материального ущерба от пожара, кражи, утери имущества и в других случаях;

- при рождении ребенка;

- в связи с бракосочетанием;

- для приобретения дорогостоящих лекарств;

- многодетным и неполным семьям, имеющим детей-школьников для подготовки детей к школе.

По решению Правления могут оказываться другие виды материальной помощи.

Наем, занятость и увольнение контролируется профсоюзным комитетом в соблюдении законодательства в области занятости.

Администрация ОАО гарантирует реализацию прав работников на охрану труда и здоровья и обеспечивает им безопасность.

Государственное социальное страхование на предприятии осуществляется администрацией и профсоюзным комитетом на основе Закона “ О социальном страховании”. Также проводиться ряд программ по социальному развитию коллектива, что оговорено в “Коллективном договоре” ОАО “Морион”.

Все работники предприятия (как рабочие, так и служащие) премируются в зависимости от объема выполнения плана реализации продукции.

На предприятии не применяется никаких уникальных или собственных специфических форм оплаты труда. Кроме того, на предприятии не применяется ни одна из современных форм оплаты труда, которые обладают наивысшим уровнем мотивационных элементов, (например, системы Хелси, Рована, Барта, «Импроше» и т.д.).

В последнее время доля сдельной заработной платы в общей заработной плате персонала компании сокращается. А это означает, что сумма заработной платы становится все менее связана с конечным результатом труда и не выполняет свою мотивационную функцию. Кроме того, увеличение доли повременной заработной платы приводит к увеличению доли постоянных издержек предприятия, что негативно влияет на прибыль при сокращении объема реализации, а именно, уменьшает норму прибыли с единицы продукции при сокращении объемов производства и реализации.

Необходимо также заметить, что удельный вес тарифа, в общем размере заработной платы фактически составляет около 20%, удельный вес приработка(перевыполнения плана) – 100% от тарифа , получаемого работником за выполнение задания, удельный вес премии составляет 25%.

Отсюда видно, что нет стимулирующей роли тарифа и для нормальной мотивации работников необходимо выправлять структуру заработной платы.

Фонд оплаты труда на предприятии состоит из фонда заработной платы (ФЗП) и фонда материального поощрения (ФМП). ФЗП каждого цеха состоит их двух частей: нормативного ФЗП основных рабочих и ФЗП руководителей, специалистов и вспомогательных рабочих. Нормативный ФЗП планируется исходя из плана производства товарной продукции. Он состоит из основной заработной платы и доплат. По окончании месяца, квартала при условии выполнения плана экономия ФЗП по решению руководителя подразделения может быть использована либо на премирование всех категорий работников подразделения, либо на увеличение резервного фонда ОТ для дальнейшего использования в будущем.

Сумма фактического перерасхода ФЗП компенсируется за счет резервного фонда либо (при его отсутствии) из начисленного премиального фонда.

Доля затрат предприятия на оплату труда в общей структуре затрат составляет около 20%.

Как показал анализ, выполненный в данной главе, на предприятии есть существенные недостатки в оплате и стимулировании труда.

Высок уровень напряженности из-за низких тарифных ставок, поэтому необходимо отказаться от сдельной оплаты труда. В качестве альтернативы можно применять повременную систему заработной платы с нормированным заданием.

Чтобы выправить структуру заработной платы необходимо пересмотреть тарифные ставки в сторону их увеличения, так как существующая нормативная база искажает приоритеты рабочих - сейчас они стремятся не к качеству, а к количеству.

У рабочих отсутствует стимулирующая роль премии, так как премия зависит не от выпущенной продукции (то есть личной заслуги), а от реализации готовой продукции, что зависит от Отдела сбыта. В будущем надо увязать премию с выпуском товарной продукции, причем продукция должна соответствовать номенклатурному плану и быть хорошего качества.

Введение.

Общий кризис в России коснулся всех сфер деятельности, лишь немногие предприятия сохранили свой потенциал и продолжают развиваться в этих условиях.

Многим менеджерам в этих условиях приходится перестраивать свою управленческую деятельность. При этом одной из причин «выживаемости» многих предприятий является эффективное организационное поведение, т. е. основой организации теперь становится новая организационная психология управления, ориентированная на раскрытие человеческих ресурсов.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие отрицательные результаты, как текучесть кадров. Руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Для преодоления сложившейся ситуации необходимо создавать на предприятии такую систему стимулирования труда, которая удовлетворит цели как работников так и организации.

Предметом изучения данной курсовой работы является управление организационным поведение на основе материального стимулирования труда работников в рамках промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования.

Задача данной курсовой работы состоит в том, чтобы, овладев теоретическими знаниями в области материального стимулирования труда , проанализировать данный вопрос на конкретном промышленном предприятии.

Данная курсовая работа состоит из двух частей. В первой части отражаются основные теоретические аспекты изучаемой проблемы. Во второй части рассматривается ее практическая реализация в рамках завода МОРИОН.

Научно – методологическую основу курсовой работы составляют основные выводы и ключевые положения ученых экономистов, посвященные вопросам организационного поведения, нормативно – правовые акты действующего Российского законодательства. В работе также использованы отчеты предприятия МОРИОН по основным показателям его деятельности.

Содержание данной курсовой работы основывается на методологии диалектического материализма, анализе и синтезе, сравнительном, графическом и др. общенаучных методах.

Заключение.

Обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее стимулирования, оптимальность организационных структур и форм работы, определяющих эффективность использования персонала являются основными факторами конкурентоспособности товаропроизводителя. Выявлено, что формируемые индивидом стратегии поведения задают направления его долговременной активности, служат критерием избирательности его поведенческих реакций в различных ситуациях.

Управление на основе стимулирования в рамках, например, промышленной организации, может быть успешным в случае:

учета как актуальных, так и долговременных целей и задач организации и общества;

дифференцированного подхода в зависимости от интересов работников;

обладания субъектами мотивационного управления необходимыми знаниями и навыками.

Важнейшую роль в мотивации трудовой деятельности работников играет материальное стимулирование. Недостатки системы материального поощрения на МОРИОНЕ обуславливают неполноту использования способностей сотрудников. Уравнительность в распределении заработка и его несоответствие трудовому вкладу снижает отдачу работников. В условиях полного или частичного владения собственностью предприятий в организации оплаты труда не реализуется целиком ее важная функция - стимулирование работника к творческому труду. Зачастую ситуация, в которой оказывается работник, не позволяют ему, используя свой опыт и мастерство, в значительной степени повысить свой заработок. Связано это с сохранением сложившихся принципов оценки труда работника в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты, нормированностью квалификации, работы, профессиональной типизацией, технологической заданностью. Не преодолен и механизм иждивенческого экономического мышления, суть которого - поиск не новых путей зарабатывания коллективом средств, а способов распределения имеющихся.

Трудовое стимулирование на изучаемом предприятии следующие основные признаки: общую трудовую пассивность; малую значимость общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, при низкой интенсивности неквалифицированного труда. Такое состояние трудового стимулирования является отражением кризиса труда. Получившая широкое распространение трудовая пассивность на Морионе обусловлена недостатками хозяйственного механизма, сформированного в условиях командно-административной экономики и поддерживаемого некоторыми социальными институтами (идеологией, культурой, моралью).

Развитие трудовой активности в первую очередь предполагает снятие барьеров, подавлявших инициативу и предприимчивость. Для эффективно функционирующей организации необходим тип работника, ориентированного на максимальные достижения в труде, инициативного и предприимчивого, берущего на себя ответственность, знающего свои права и рассчитывающего на собственные силы. В рамках старого хозяйственного механизма, сводящего практически к нулю свободу выбора трудового поведения, шансы этого типа людей минимальны, их деятельность чаще всего ограничивается и подавляется.

Взаимодействия в коллективе зачастую носят нечеткий ("защитный"), запутанный и неэффективный характер. Выходом из положения является использование коллективных (партисипативных) методов работы, стимулирующих механизмов поддержки, воодушевления, когда все служащие предприятия принимают участие в решении проблем, возникающих в ходе их деятельности. Этот метод позволяет добиться значительного повышения качества продукции и эффективности производства, развития деловой активности, ускорения передачи информации как снизу вверх, так и сверху вниз, совпадения целей неформальных лидеров в подразделениях с целями официального руководства предприятия.