Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 5 |
| 1 Технико-экономическая характеристика предприятия ОАО «Железобетон» | 7 |
| 1.1 Производственная структура | 7 |
| 1.2 Оценка финансового состояния предприятия ОАО «Железобетон» | 12 |
| 2 Теоретические основы системы управления персоналом | 17 |
| 2.1. Мотивации персонала как элемент системы управления персоналом | 17 |
| 2.2 Методические основы оценки системы управления персоналом | 23 |
| 2.2.1 Опыт формирования системы управления персоналом посредством мотивации | 30 |
| 3 Анализ системы управления персоналом предприятия ОАО «Железобетон» | 34 |
| 3.1 Система управления персоналом на ОАО «Желзобетон» | 34 |
| 3.2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов | 38 |
| 4 Мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом на ОАО «Железобетон» | 51 |
| 4.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала | 51 |
| 4.1.1 Оценка системы мотивации персонала предприятия | 51 |
| 4.1.2 Аттестация персонала ОАО «Железобетон» | 59 |
| 4.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий | 66 |
| Заключение | 72 |
| Список использованных источников | 75 |
| Приложение | 78 |

# Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работнику невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова мотивированная деятельность человека – это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижения своих целей, реализацию своих интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Для разработки действенных инструментов воздействия очень важна диагностика социально-психологических характеристик. На основе результатов, полученных в процессе социологических исследований, могут быть построены адекватные механизмы стимулирования. Определенную помощь руководителям в изучении структуры мотивов и стимулов персонала могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Предмет исследования – система управления персоналом и мотивационные факторы, влияющие на эффективность работы на предприятии.

Объект исследования – ОАО «Железобетон».

Цель работы состоит в том, чтобы разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

1. исследовать и оценить уровень мотивации сотрудников организации;
2. вывить факторы влияния на уровень мотивации персонала организации;
3. оценить степень влияния стимулирующих факторов на показатели деятельности организации;
4. разработать мероприятия по повышению уровня удовлетворенности сотрудников организации и повышению эффективности деятельности.

Теоретической основой написания настоящей выпускной квалификационной работы являются исследования авторов, занимавшихся изучением особенностей мотивации работников в отдельных отраслях экономики и видах производства, таких как Каткова В. (на промышленном предприятии), Предыбайлова В. (на железнодорожном транспорте), Герчиковой И.И., Колесникова А.И., Максимцова М.М., Игнатьевой А.В (в банковских структурах), а также работы Добролюбова Е.А., Озерниковой Т., Гаврилицы О.

# 1 Технико-экономическая характеристика предприятия ОАО «Железобетон»

1.1 Производственная структура

Открытое акционерное общество «Железобетон» образовано в 1969 г. Общество является право приемником Невинномысского комбината производственных предприятий.

Полное наименование Общества:

Открытое акционерное общество «Железобетон».

Сокращенное наименование Общества: ОАО «Железобетон ».

Местонахождение Общества:

Российская Федерация, Ставропольский край, г. Невинномысск

Почтовый адрес Общества:

357107, Ставропольский край, г. Невинномысск, ул. Низяева 2.

Общество учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах но преобразованию государственных предприятий в акционерные общества» от 01.07.1992 года № 721 и прошло государственную регистрацию Постановлением Главы администрации г. Невинномысска № 828 от 23.10.1992 года, регистрационный № 000613 и осуществляет свою деятельность в соответствии с Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» и другими действующими законодательными актами Российской Федерации.

Производственная структура общества ОАО «Железобетон» представлена на рисунке 1.

Общество является производственным предприятием, производящим продукцию в четырех основных цехах предприятия. Это асфальто - бетонный цех, формовочный цех, деревообрабатывающийи цех и бетонно – растворный которые подчиняются производственно- технической службе предприятия и далее главному инженеру предприятия.

Генеральный директор

Коммерческий директор

Главный инженер

Отдел кадров

Главный бухгалтер

Отдел снабжения и сбыта

Производственно- техническая служба

Формовочный цех

Асфальтобетонный цех

Деревообрабатывающий цех

Бетонно-растворный цех

Бухгалтерия

Отдел главного механика

Транспортный

цех

Планово-экономический отдел

Рисунок 1 - Производственная структура предприятия

Аппарат управления ОАО «Железобетон» состоит из множества отделов и подразделений, контролирующих деятельность предприятия. Наличие расширенного управленческого аппарата обусловлено огромными масштабами самого предприятия. Существует необходимость наличия управленческого персонала в каждом цехе, подразделении, на каждом участке работы предприятия, в каждой смене. Коллектив предприятия велик, поэтому для организации слаженной работы всех цехов и подразделений, во избежание простоев в работе, необходимо контролировать и направлять деятельность персонала предприятия на всех стадиях производственного процесса.

В самом производстве различают: основное и вспомогательное производство.

Предприятие использует для учета следующие профессиональные бухгалтерские программы: Система «1С: Предприятие» и «1С: Зарплата». Использование системы «1С: Предприятие» версия 7.7 позволяет организации вести синтетический учёт по плану счетов, многомерный аналитический учёт по каждому измерению, а также количественный учёт. Система «1С: Предприятие» предоставляет возможности для работы с первичными документами.

Предприятие прогнозирует для целей бухгалтерского учета в дальнейшем использование новейших программных продуктов.

Общество выпускает следующую номенклатуру изделий: плиты пустотные, плиты ребристые, перемычки, мозаичные изделия, трубы безнапорные, кольца, балки.

Деятельность ОАО характеризуется следующими показателями, отраженными в таблице 1.

Из представленного расчета видно, что почти половину всей выпускаемой продукции предприятия в 2006году занимает сборный железобетон, удельный вес которого в общем объеме составляет 42,8%.

Темпы производства сборного железобетона в 2006 году увеличились в сравнении с 2005годом на 3,7% или на 4,06 тыс.м3. Открытое акционерное общество «Железобетон» ежегодно наращивает выпуск товарного бетона и раствора.

В 2006 году выпуск сократился по сравнению с 2005 годом незначительно, на 0,7 тыс.м3. или на 11,5% к прошлому году, однако производство асфальтобетона за тот же период снизилось на 49,4 % и составило 4,3 тыс. тонн.

Таблица 1 - Структура и динамика выпускаемой продукции в ОАО «Железобетон» за 2004-2006 г.г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед.  Измр | 2004 | 2005 | Уд.  вес | 2006 | Уд  .вес | Отклонения от базового | |
| В % | (+,-) |
| Товарный выпуск | Тыс. руб | 91,9 | 110,86 |  | 130,8 | - | 142,3 | +33,8 |
| Выполнение плана | % | 110 | 125,27 | 100 | 114,06 | - | 103,7 | +4,06 |
| -сборный ж/бетон | Т.м3 | 37,56 | 47,15 | 37,6 | 48,8 | 42,8 | 130 | +11,24 |
| блоки | Т.м3 | 11,1 | 9,9 | 7,9 | 6.1 | 5,3 | 55,5 | -5 |
| - товарный бетон и раствор | Т.м3 | 17,1 | 15,22 | 12,2 | 16,96 | 14,9 | 99,2 | -0,1 |
| -асфальтобетон | Т.м3 | 8,5 | 7,6 | 6,1 | 4,2 | 3,7 | 49,4 | -4,3 |
| -песок | Т.м3 | 40,4 | 42,4 | 33,8 | 37,5 | 32,9 | 92,8 | -2,9 |
| - столярные изделия | Т.м3 | 3,23 | 3,0 | 2,4 | 0,5 | 0,4 | 15,7 | -2,73 |

Основные ресурсы фирмы (материальные, финансовые, трудовые) возможно представить, характеризуя технико-экономические показатели ОАО «Железобетон» (таблица 2).

Значительно увеличилась реализация товарной продукции. В ценах соответствующих лет этот рост составил 113,6%, а в абсолютной сумме 16776,2 руб.(2006г- 139667,5 тыс. руб. и 2005г- 122891,3 руб.).

Затраты на 1 рубль снизились на 0,9 коп. по сравнению с 2005годом.

Получена прибыль в сумме 7986,8 рублей, что выше 2005года на 1892,9 тыс. руб. Показатель рентабельности увеличился в 2006году на 0.74., а фондорентабельности на 1,87.

Сравнивая основные показатели деятельности открытого акционерного общества «Железобетон» 2006 года с показателями 2005 года можно сказать что наиболее благоприятным был 2006год.

Из-за значительного увеличения объема работ, численностью работников ниже численности прошлого года показатели деятельности ОАО «Железобетон» в 2006 году улучшились.

Таблица 2- Основные ресурсы ОАО «Железобетон» за 2005-2006гг

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед.  Измер | 2005 | 2006 | Темп роста | |
| 2006% | 2006 (+,-) |
| Реализация товарной продукции | Тыс. руб. | 122891,3 | 139667,5 | 113,6 | +16776,2 |
| Себестоимость реализованной продукции | Тыс. руб | 116797,5 | 131680,8 | 112,7 | +12942 |
| Прибыль от реализации | Тыс. руб | 6093,9 | 7986,8 | 131, | +1892,9 |
| Затраты на 1рубль реализованной  продукции | Коп. | 109,3 | 108,4 | 99,2 | -0,9 |
| Рентабельность реализованной продукции | % | 4,96 | 5,7 | 114,9 | +0,74 |
| Фондорентабельность | % | 7,1 | 8,97 | 126,3 | +1,87 |
| Фонд оплаты труда | Тыс. руб. | 17015,4 | 19751,3 | 116,1 | +2379 |
| Численность | Чел. | 223 | 219 | 98,2 | -4 |
| Среднемесячная зарплата на 1 работник | Тыс. руб. | 5425,5 | 4855,3 | 116,7 | +605 |
| Товарный выпуск | Тыс. руб. | 110,9 | 130,8 | 117,9 | +17,3 |
| Выработка на 1работающего | Тыс. руб. | 493,6 | 593,9 | 18,6 | +100,3 |

Необходимым условием выполнения планов по производству продукции, снижению ее себестоимости, росту прибыли и рентабельности является полное и своевременное обеспечение предприятия необходимыми материально- производственными запасами. Структура имущества ОАО «Железобетон» представлена в таблице 4.

Анализируя структурные изменения стоимости имущества, видно, что оно увеличилось в 2006г. на 112009,5 тыс. рублей, темп прироста Т пр (Тпр = =Тр – 100 ) составил 22,3%.

Произошли значительные изменения состава оборотных активов, удельный вес их во всем имуществе увеличился с 44.46 % в 2005г, до 50.79 % в 2006г. Поэтому можно уверенно говорить о повышении мобильности имущества.

На основании данных таблицы 3 следует отметить, что происходит увеличение собственных средств. Это увеличение составило 12009,4 тыс. руб.

Таблица 3 - Структура имущества ОАО « Железобетон»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателей | 2005 | | 2006 | | Отклонение | |
| Тыс.  руб. | % | Тыс.  руб. | % | Тыс.  руб. | % |
| 1 Всего имущества  (Валюта баланса, Б) | 53897 | 100 | 65906,5 | 100 | +12009,5 | 122,3 |
| 2Внеоборотные активы | 29933,4 | 55,54 | 32431,2 | 49,21 | +2497,8 | 108,3 |
| 2.1Нематериальные активы | 4,6 | 0,01 | 2,3 | 0,01 | -2,3 | -50 |
| 2.2Незавершенное строительство | 2417,3 | 4,5 | 2001 | 3,04 | -416,3 | -82,8 |
| 2.3Долгосрочные фин. вложения | 19,6 | 0,03 | 19,6 | 0,03 | - | - |
| 2.4Основные средства | 27491,9 | 51 | 30408,3 | 46,13 | +2916,4 | 110,6 |
| 3Оборотные мобильные активы | 23963,7 | 44,46 | 33475,4 | 50,79 | +9511,7 | 139,7 |
| 3.1Материальные оборотные средства | 11550,6 | 21,43 | 20951,9 | 31,79 | +9401,3 | 181,4 |
| 3.2Средства в расчетах | 12239,5 | 22,71 | 12439,6 | 18,87 | +200,1 | 101,6 |
| 3.3Денежные средства и краткосрочные финансовые  вложения | 173,7 | 0,32 | 83,9 | 0,13 | -89,8 | 48,3 |

Удельный вес собственного капитала в валюте баланса снизился и составляет 59% в 2006 году.

Большую часть основных фондов предприятия составляет пассивная часть (здания и сооружения), которая занимает 71,5% в 2005г. и 70,6% или в 2006 г.

В стоимостном выражении динамика основных средств представлена данными из бухгалтерской отчетности.

Состав, структура, физическое состояние основных производственных фондов предприятия и эффективность их использования представлена в таблице 4 и на рисунке 2.

Большую часть основных фондов предприятия составляетпассивная часть (здания и сооружения), которая занимает 64,2% или 51318 тыс. руб. в общей структуре основных средств 2006 года и которая уменьшилась на 4% по сравнению с 2005 годом и соответственно активная часть увеличилась на 4% в 2006 и составила 31614,7 тыс. руб.

Таблица 4- Наличие, движение и структура основных производственных фондов общества «Железобетон» за 2006год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа основных средств | Наличие на начало 2006 | | Поступило  за год | | Выбыло  за год | | Наличие  на конец  2006 | |
| тыс.  руб. | доля, % | тыс.  руб. | доля, % | тыс. руб. | доля,  % | тыс  руб | дол  % |
| Здания | 27271,1 | 32 | 157,6 | 2,4 | 28,75 | 7 | 27401,1 | 30 |
| Сооружения | 31184,6 | 36,2 | 431,3 | 6,7 |  |  | 31614,7 | 4 |
| Рабочие машины и оборудования | 25155,1 | 29 | 5861,6 | 90,9 | 404,8 | 93 | 30611,9 | 33 |
| Транспорт. Средства | 2078,1 | 2,4 | - | - | - | - | 2078,1 | 2,4 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 320,9 | 0,4 | - | - | - | - | 320,9 | 0,4 |
| Всего произв. фондов | 86009,7 | 100 | 6450,4 | 100 | 433,6 | 100 | 92026,6 | 100 |



Рисунок 2 - Значения коэффициентов прироста,

выбытия и обновления ОПФ, 2006 г

Экономические показатели 2006 года превышают показатели 2005 года по всем основным параметрам.

Структура затрат представленных в таблице 5 показывает, что наибольший удельный вес в структуре затрат занимают материальные затраты, которые составляют 61,55 в 2005 году и 66,9 % в 2006 году.

Таблица 5- Анализ затрат ОАО «Железобетон» в реализованной продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | Доля затрат | 2006 | Доля затрат | Отклонение |
| Статьи затрат | - | - | - | - | - |
| Материалы | 71880,8 | 61,5 | 88096,9 | 66,9 | +16216,1 |
| Топливо и электроэнегия | 6173,2 | 5,3 | 5891,5 | 4,5 | -281,8 |
| З/плата и отчисления | 17015,5 | 14,6 | 19751,3 | 15 | +2735,8 |
| общецеховые | 18207,9 | 15,6 | 13107,7 | 10 | -5100,2 |
| общезаводские | 3520,2 | 3 | 4833,5 | 3,6 | +1313,3 |
| Итого с/сть | 116797,5 | 100 | 131680,8 | 100 | +14883,8 |

Кроме того 14,6 % в 2005 году от всех затрат занимают расходы на оплату труда и которые увеличились в 2006 году на 2735,8 тыс. руб. и составляют 15 % от всех затрат. В целом затраты на реализованную продукцию увеличились на 14883,8 тыс. руб. в связи с увеличением объема реализованной продукции.

Финансовое состояние предприятияхарактеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени.

Для того, чтобы охарактеризовать насколько эффективно предприятие использует имеющееся в его распоряжении ресурсы, проведем анализ основных натуральных и относительных показателей деятельности ОАО «Железобетон», отразим их в таблице 6.

Относительные показатели деятельности предприятия свидетельствуют об эффективности использования ресурсов предприятия, как материальных, так и трудовых.

Показатели рентабельности ниже в 2006 году по сравнению с 2005. Величина показателей рентабельности продаж и производства характеризуют общую эффективность деятельности производства, на предприятии они находятся на невысоком уровне.

Таблица 6- Показатели деятельность ОАО «Железобетон»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | Отклонение |
| 2006 к 2005 |
| Рентабельностьпродаж, % | 4,36 | 3,92 | -0,44 |
| Рентабельность производства, % | 4,604 | 4,145 | -0,459 |
| Среднегодовая выработка рабочего, руб. | 480 | 590 | 110 |
| Заработная плата на 1 рубль выручки от реализации, руб. | 0,14 | 0,17 | 0,03 |
| Фондоотдача ОПФ, руб. | 1,17 | 1,39 | 0,22 |
| Оборачиваемость оборотных активов | 3,57 | 3,94 | 0,37 |
| Коэффициент собственности | 0,607 | 0,554 | -0,053 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 0,649 | 0,804 | 0,155 |
| Коэффициент общей ликвидности | 1,25 | 1,11 | -0,14 |
| Коэффициент срочной ликвидности | 0,41 | 0,36 | -0,05 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,004 | 0,003 | -0,001 |
| Чистый оборотный капитал | 4768 | 2507 | -2261 |

Выработка 1 рабочего за анализируемый период увеличилась на 30 %, что свидетельствует о более эффективном использовании персонала, хотя рост данного показателя может быть следствием и роста отпускных цен на готовую продукцию.

Показатель фондоотдачи свидетельствует о том, что основные производственные фонды стали использоваться более эффективно, рост данного показателя составил + 0,22. То же самое можно сказать и об оборотных активах. За анализируемый период рост коэффициента оборачиваемости активов составил 108 %.

1.2 Оценка финансового состояния предприятия ОАО «Железобетон»

Произведем оценку финансового состояния ан основе данных таблицы 6. Анализ коэффициентов платежеспособности показал, что предприятие имеет хорошее финансовое положение. Оптимальное значение для коэффициента собственности составляет не менее 0,6, на предприятии имеет отрицательную тенденцию и в 2006 году составил 0,55. Коэффициент финансовой зависимости не превышает допустимый уровень (должен быть менее 1), в связи с этим предприятие может привлекать дополнительные заемные средства.

Анализ коэффициентов ликвидности показал, что коэффициент общей ликвидности находится в рамках допустимого уровня, поскольку его нормативное значение должно быть в пределах 1-2, а данный показатель превысил оптимальный уровень сохраняет отрицательную динамику, что свидетельствует о превышении суммы оборотных средств над краткосрочными обязательствами.

Коэффициент срочной ликвидности соответствует требуемому значению и сохраняет тенденцию роста. Это связано с увеличением у предприятия краткосрочных финансовых вложений и сумм денежных средств. Коэффициент абсолютной ликвидности больше нуля и видна заметная тенденция к увеличению.

На основе проведенного выше анализа основных показателей деятельности предприятия можно сделать следующие выводы:

Абсолютные показатели деятельности предприятии в стоимостном выражении за два года значительно возросли. Так объем товарной продукции вырос в 1,5 раза, выручка от реализации в 1,6 раза, себестоимость в 1,6 раза, прибыль от реализации в 1,8 раза, чистая прибыль в 2,7 раза.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов за три года возросла, но всего на 6,4 %, зато оборотные активы в 1,5 раза.

Чистый оборотный капитал показывает размер превышения оборотных средств над краткосрочными обязательствами. Данный показатель свидетельствует о том, что сумма собственных средств находящихся в обороте уменьшилась в 2006 году по сравнению с 2005 годом почти в два раза. Это неблагоприятная ситуация для организации, поскольку, собственных средств предприятию не хватает для обеспечения устойчивого и бесперебойного производственного процесса.

В заключение, необходимо отметить, что выпуск продукции на предприятии ОАО «Железобетон» является стабильным, что положительно сказывается на деятельности предприятия. Не смотря на рост абсолютных показателей в динамике, эффективность работы остается все же на достаточно низком уровне, так как вместе с выручкой, растет как себестоимость, так и внепроизводственные расходы.

Для того, чтобы оптимизировать функционирование предприятия, повысить его эффективность, а, следовательно, и платежеспособность и ликвидность, необходимо обратить внимание на освоение новых видов деятельности с учетом требований рынка потребления.

2 Теоретические основы системы управления персоналом

## 2.1 Мотивация персонала как элемент системы управления

Определяя роль и место управления персоналом в общей системе управления организации, следует, прежде всего, отметить, что современные системы управления рассматриваются, как правило, в рамках научных теорий менеджмента. Английский термин «менеджмент» произошел от выражения to manage, имеющее несколько значений: управлять, заведовать, руководить, уметь обращаться, уметь владеть, устраиваться, ухитряться, справляться. Вместе с тем manage не является чисто английским, оно произошло от латинского manus - рука. Слово «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а слово «менеджер» - как «руководитель».

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно изменилась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Данные теории представлены в следующих школах менеджмента:

1) Классическая (традиционная) школа управления или рационалистическая, основоположником которой был Ф.Тейлор. В основе тейлоризма лежали такие принципы, как: плата человеку, а не месту; установление расценок на основе точного знания, а не догадок; единообразие расценок. Благодаря этому повысилась производительность труда, подешевели товары, рабочие получили более высокую заработную плату, у них появилась заинтересованность в интенсивной работе, сотрудничестве с предпринимателями и т.п. Тейлор рассматривал работников не как людей, не как личности, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач. Представителями этой школы были такие известные ученые, как Х.Эмерсон, Г.Гант, Г.Форд, Дж.Муни, Э.Брэч, М.Вебер, Р.Шелтон и др.

2) Административно-функциональная школа. Ее создатель - Г.Файоль, 30 лет руководивший горнодобывающей компанией, которая в момент его прихода на должность находилась на грани краха, а к концу его карьеры приобрела мировое значение. Здесь рассматривались основные принципы менеджмента, функции управления, исследовались процессный подход к управлению, построение организаций, централизация и децентрализация власти, мотивация труда и стабильность кадров, разделение труда, власть и ответственность, справедливость оплаты, контроль работы. Среди представителей этой школы можно также назвать Л.Гьюлика и Р.Урвика, Г.Кунтса, Ч.Бернарда.

3) Школа «человеческих отношений» или «человеческих ресурсов»: исторически это была третья школа, у её истоков стояли Г.Мюнстерберг, М.Фоллетт, Э.Мэйо. Последователи этой школы (А.Райс, Г.Саймон, Д.Мак-Грегор, А.Маслоу, Р.Лайкерт, Р.Акофф и др.) исходили из того, что непосредственными мотивами деятельности людей лишь частично служат потребности, удовлетворяемые с помощью денег. При благоприятном морально-психологическом климате люди очень отзывчивы на заботу со стороны руководства, удовлетворены своим положением, и, если им создать соответствующие условия, они автоматически будут трудиться более производительно.

Концепция «человеческих ресурсов» является практической концепцией, появившейся в конце 60-х, начале 70-х гг. ХХ века как ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций США в производственной, технической и социально-экономической сферах, а также - некоммерческих организаций. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающими факторами конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, уровень ее мотивации, формы организации труда и другие особенности, определяющие эффективность использования персонала. В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат», во многих случаях обнаружил свою несостоятельность.

Одной из важных характерных черт теории «человеческих ресурсов» является приложение ценностных категорий к использованию рабочей силы. Логика исходит из того, что, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» влечет за собой определенные расходы у работодателя, помимо выплаты заработной платы возникают затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, - настоящие и полностью отвечающие своему названию «человеческие ресурсы» могут стать источником доходов и сверхдоходов, поступающих в распоряжение работодателя, что и определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов.

Управление персоналом (человеческими ресурсами) подчиняется общей логике управления организации. Современный системный подход предполагает рассмотрение организации как неотъемлемой части окружающего мира, то есть как открытой системной модели (рисунок 3).

Рисунок 3 - Модель организации как открытой системы

ВХОД

Материалы

Капитал

Информация

Трудовые

ресурсы

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ

Формирование целей

Обработка и преобразование входов

ВЫХОД

Продукты, услуги

Рыночная

позиция

Доля рынка

Рост

Прибыль

Удовлетворенность работников

Дж. Миллер в рамках системного подхода определил следующие главные элементы современной организации:

- организация представляется как упорядоченность подсистем и компонентов в трехмерном пространстве в данный момент времени;

- организация может рассматриваться как сложный процесс, основой которого являются все изменения материальных объектов и информации;

- в организациях присутствуют подсистемы, которые являются составными частями системы (управленческая, экономическая, технологическая и др.);

- в организациях возникают организационные отношения (по поводу целей, межличностные, властные, информационные и т.д.);

- в организациях протекают системные подпроцессы (властные, материально-энергетические и т.д.).

Отечественные исследователи предлагают выделять, с точки зрения «человеческого измерения», такие элементы организации, как:

Цель. Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более существовать, если не будет определена ее цель - то, ради чего организация формируется, и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом - для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации, и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования. Все большее количество организаций начинают свои презентации и рекламные кампании с представления собственной миссии - утверждения, раскрывающего смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства. Миссия - это представление о стратегических целях, и в этом смысле - о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации.

Структура. Существуют различные структуры управления, предусматривающие разный состав элементов (подсистем, отделов, департаментов). Понятие «организационная структура управления» включает: (1) комплекс формальных задач, назначаемых сотрудникам и подразделениям; (2) взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости и (3) разработку систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников отделов.

Таким образом, понятием структура описывается внутреннее строение организации, ее «морфология» или «архитектоника», наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Организационная структура управления (ОСУ) определяет состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение функций по подразделениям и органам управления. При этом между органами управления устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации. В зарубежной и отечественной литературе детально описаны различные виды ОСУ: линейная, функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, проектная и др.

Технология. Очень часто «базисной» характеристикой организации, определяющей ее differentia specifica, является используемая технология, т.е. способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Этот элемент организации нередко воспринимается сотрудниками как некий механизм работы организации по превращению исходных предметов труда в итоговые результаты, корреспондирующие с целями деятельности организации. В истории можно выделить несколько уровней технологичности, которые проходило производство.

Финансы. Под финансами, как элементом организации, чаще всего понимаются не только денежные, но и другие ресурсы, которыми располагает или которые может привлечь организация для осуществления собственной деятельности. Принято выделять три основные функции финансов: 1) распределительную; 2) стимулирующую; 3) контрольную.

Управление. Рассматривая систему управления как элемент организации, мы в первую очередь должны обратить внимание, на решение каких задач она направлена, и какие методы при этом используются. Современное понятие «управление» означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Персонал. Под персоналом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе: 1) особенности индивидуального поведения; 2) особенности группового поведения персонала организации; 3) особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

1) Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;

- специфика мотивации - специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;

- индивидуальные ценности - общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;

- демографические - половые и возрастные особенности;

- национальные и культурные особенности - усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

2) Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности корпоративной культуры - ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;

- феномены групповой динамики - этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

3) Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;

- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;

- функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

А.Я. Кибанов предлагает следующий состав элементов производственной организации (рисунок 4), выделяя кадры управления и кадры производства:

Цели

организации

Функции

управления

Организационная структура управления

Кадры

управления

Технические

средства управления

Информация

Методы организации управления

Технология управления

Решения

Производственные функции

Организационная структура производства

Кадры

производства

Средства труда

Предметы труда

Методы

организации производства

Технология производства

Продукция

Рисунок 4 - Состав элементов организации как системы

Кадры управления характеризуются следующими показателями:

- численность управленческих кадров, численность кадров по подсистемам, функциям, удельный вес руководителей, специалистов и других служащих;

- профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки;

## 2.2 Методические основы оценки системы управления персоналом

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Конечно, изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, однако, они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном предприятии.

Следует сказать, что эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения. Существующие модели весьма различны по своей направленности и эффективности. Они не позволяют четко определить, что же побуждает человека к труду.

Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые такими социологами, как Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А., Озерникова Т. и др. социологические исследования. Они показывают особенности и тенденции развития мотивационной сферы трудовой деятельности [13 с 126].

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Видимо, поэтому в управлении персоналом мотивация часто рассматривается однобоко: лишь как процесс создания стимулов для их побуждения к эффективному труду. Практика показывает, что стимулирование как мотивация персонала к повышению эффективности деятельности работает лишь на первых порах.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей.

Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Реальный мотивационный процесс представлен на рисунке 5.

Потребности (недостаток чего-либо)

Побуждения или мотивы

Поведение (действия)

Цель

Результат удовлетворения потребностей:

1. Удовлетворение.
2. Частичное удовлетворение.
3. Отсутствие удовлетворения.

Рисунок 5 – Модель мотивации поведения через потребности

(по М. Мескону)

В настоящее время, организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования. При этом следует уточнить, что только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутренних и внешних факторов.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение.

Прежде всего, мотив характеризует волевую сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение.

Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантом поведения, лишь, будучи в большей или меньшей степени осознаны. Мотив является феноменом психологии, субъективной реальности, т.е. сознания и подсознания.

Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может, и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них. Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, представляется необходимым различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

На сегодняшний день лояльный и хорошо мотивированный персонал является одним из важнейших факторов, влияющих на развитие компаний.

Требования повышения конкурентоспособности предприятий на российском и международном рынках вызывают необходимость рассматривать персонал как стратегические ресурсы предприятия. Поэтому сегодня недостаточно лишь устанавливать условия труда и заработную плату работнику. Современный работодатель, используя механизмы психологии, социологии, кадрового менеджмента, не только руководит действиями работника в течении рабочего времени, организует труд и регулирует его интенсивность, но и стремиться управлять настроением, эмоциями, общим настроением в коллективе и мотивацией работников в производственных и предпринимательских целях [17 с 69-75].

Ранее отмечалось, что опыт мотивации персонала предприятий советской России не подходит к нынешним рыночным условиям. Невозможно также перенести опыт зарубежных компаний на российскую экономику в связи с разным менталитетом и другими причинами. Поэтому необходимы исследования, позволяющие оценить влияние типов и форм мотивации персонала на улучшение деятельности компаний.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

1. Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.
2. Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.
3. Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации [25 с 33-34].

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупненно все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1) Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

2) Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3) Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4) Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

## 2.2.1 Опыт формирования системы управления персоналом посредством мотивации

В настоящее время существует немало теорий мотивации. С точки зрения классификации X. Шольца, представляется целесообразным их деление в зависимости от предмета анализа по трем направлениям:

1) теории, в основе которых лежит специфическая картина работника;

2) внутриличностные теории;

3) процессуальные теории.

Теории первого направления исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов; второго – анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление; третьего – изучают влияние на мотивацию различных факторов среды.

Следует уточнить, что в современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий «кнута и пряника» и ей подобных.

С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности. Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют именно перечню и структуре потребностей.

К числу наиболее простых и широко распространенных (классических) теорий мотивации труда, принадлежит концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, называемая «XY–теорией» («икс, игрек–теория»). Эта концепция включает две противоположные теории: теорию «X» и теорию «Y».

На постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организацией. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания. Главный практический вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Согласно рекомендации Макгрегора, «XY–теорию» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «X» к состоянию «Y», или от состояния «экономического человека» к «человеку социальному».

Относительно мотивации персонала, но уже в ином направлении – внутриличностных мотивов – мы выделяем теорию Маслоу, который предлагает пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру (Рисунок 6) [15 с 147].

Само – Вторичные

выражения

Уважения

Социальные

Безопасности и защищенности Первичные

Физиологические

Рисунок 6 – Иерархия потребностей Маслоу

Дополнительно к потребностям, определенным классификацией Маслоу, теория МакКлелланда вводит потребности власти, успеха и принадлежности.

Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы делятся на гигиенические (размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля – они лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации нужно задействовать именно второй вид факторов.

В отечественной научной литературе нет собственных проработанных теорий мотивации. Однако, весьма интересна переработка и дополнение исследованной нами ранее теории Маслоу.

Опираясь на психологические теории мотивации А.Н.Леонтьева, О.С.Анисимова и др., попытаемся внести необходимые коррекции в стратегическом подходе управления мотивацией персонала и качественно усовершенствовать структуризацию мотивационных факторов.

Не умаляя заслуг Маслоу, знаменитого западного психолога, построить добротное здание можно только на прочном фундаменте. А ведь именно в функции фундамента мотивационной политики организации выступает пирамида потребностей Маслоу.

Прежде чем приступить к анализу несовершенств иерархии А. Маслоу остановимся на проблемах, связанных с низкой мотивацией работников и на более широких проблемах существования предприятия, куда мотивационная сторона входит лишь как часть.

Проблемы организации, связанные с низкой мотивацией персонала к работе, могут быть самыми разнообразными и проявляться в виде следствий в других, на внешний взгляд, мало связанных областях деятельности организации.

Для анализа проблем и выработки адекватной мотивационной политики, необходимо в первую очередь определить в каком состоянии зрелости пребывает организация: становление, функционирование, развитие или кризис.

Аналогичное разделение стадий «жизненного цикла организации» можно встретить, например, у Базарова Т.Ю. В своей новой книге «Управление персоналом» он подчеркивает, что « содержание деятельности по управлению персоналом существенно детерминировано задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития» [24 с. 223].

Исходными для понимания мотивационных факторов выступают категории «потребность», «мотив», «мотивация» и пр.Эти фундаментальные психологические категории мы исследовали ранее.

Традиционно потребности разделяются на материальные, социальные и духовные. Или: первично-материальные (пища, вода, потребность дышать, спать и т.п.), вторично-социальные (потребность в общении, в хороших отношениях в коллективе и т.п.) и третично-духовные (потребность в культурном творчестве, в повышении правосознания общества и т.п.).

С развитием духовного производства формируется особый тип потребности - потребность предметно-функциональная, например, потребность в труде, художественном творчестве и т.д. Потребности вступают в новые отношения друг с другом. Хотя удовлетворение витальных потребностей остается для человека «первым делом» и неустранимым условием его жизни, высшие, специально-человеческие потребности вовсе не образуют лишь наслаивающиеся на них поверхностные образования. Очевидно, что в концепции А. Маслоу отражены только первичные и вторичные потребности (Рисунок 6).

Попытка считать последний уровень в пирамиде Маслоу как соответствующий духовным потребностям, на наш взгляд, лишена оснований. Дело в том, что самовыражение или самоактуализация может иметь самые различные формы и иногда даже бесполезные для социума (как, например, графоманство). Такие типы самовыражения не могут претендовать на высший уровень потребностей и относятся ко вторичным потребностям (например, самовыражение как самоутверждение в каком-то кругу людей). Кроме того, как в свое время отмечал выдающийся философ Гегель, духовные потребности неразрывно связаны с устремлениями всеобщего характера.

Потребность в самовыражении лишь тогда можно считать духовной потребностью, если это самовыражение становится инструментом трансляции надситуативных ценностей общества. Как известно, данные тонкости А. Маслоу не ввел, чем ввел в заблуждение многих своих поклонников.

Психологические категории: индивид, субъект и личность, критериально разведенные Анисимовым О.С., позволяют уйти от деталей и более крупноблочно рассматривать иерархическую структуру потребностей [19 с. 147].

Таким образом, основными рекомендациями по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации могут стать: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

Оценка системы мотивации персонала предприятия предполагает выделение мотивационных условий существенно не удовлетворяющих тому, что должно быть.

Для оценки мотивационной среды можно воспользоваться приведенным в таблице 7 опросником.

Оцените по 10-балльной шкале, в какой мере приведенные ниже утверждения соответствуют ситуации на Вашем предприятии.

0 – Полностью не соответствуют ...

10 – Полностью соответствуют

Используя опросник, можно выделить наиболее существенные причины того, что работники не мотивированы достигать максимально возможных для них результатов. Чем ближе полученные оценки к левому краю, тем более существенны недостатки мотивационной среды.

Основываясь на проведенном анализе, можно определить основные направления совершенствования мотивационной среды, требующие особого внимания руководителя предприятия.

Таблица 7 – Тест «Анализ мотивационной среды»

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждение | Оценка |
| 1. Ожидаемые руководством результаты работы сотрудников четко определены | - |
| 1. Эти ожидаемые результаты известны каждому работнику. | - |
| 1. Существуют вознаграждения за достижение высоких результатов в работе. | - |
| 1. Они известны каждому работнику | - |
| 1. Они ценны для работников | - |
| 1. Статус работника в коллективе и отношение к нему со стороны коллег зависит от того, как он работает. | - |
| 1. Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов труда. | - |
| 1. Работники предприятия не сомневаются в этом. | - |
| 1. Результаты работы каждого хорошо известны в коллективе. | - |
| 1. Получаемые работниками вознаграждения соответствуют результатам их труда | - |
| 1. Работники не сомневаются в справедливости распределения вознаграждений | - |
| 1. Работники не сомневаются, что ожидаемые руководством предприятия результаты соответствуют их возможностям | - |
| 1. Достижение ожидаемых руководством предприятия результатов не требует от работников постоянного чрезмерного напряжения. | - |
| 1. Работники уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для достижения ожидаемых от них результатов | - |
| 1. Работники в процессе работы, испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные | - |

К числу распространенных недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду, относятся:

* недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы;
* отсутствие четко сформированных критериев оценки достижения высоких результатов;
* неудовлетворенность справедливостью поощрения;
* недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;
* малая привлекательность используемых форм поощрения.

3 Анализ системы управления персоналом предприятия ОАО «Железобетон»

3.1 Система управления персоналом на ОАО «Желзобетон»

Основные направления, связанные с формированием системы управления персоналом на предприятии определяет специалист по кадрам ОАО «Железобетон».

Специалист по кадрам – систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов предприятия с целью подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия. Участвует в организации повышения квалификации специалистов и подготовке их к работе на руководящих должностях. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с законодательством; выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности трудящихся, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам. Он должен знать: методические, нормативные и другие руководящие материалы, касающиеся работы с кадрами, учета личного состава предприятия; основные технологические процессы производства продукции предприятия; методы учета движения кадров.

Участие специалиста по кадрам ОАО «Железобетон» в решении различных вопросов управления персоналом может быть охарактеризовано с помощью таблицы 8.

Таблица 8 - Задачи и участие в решении кадровых вопросов

| Кадровые задачи, за которые руководящие кадры отвечают непосредственно | Задачи (участие) исполнительного директора | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Планирование | Консультирование | Участие | Осуществление |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Планирование потребности в персонале, привлечение и набор кадров | + | + | + | - |
| Условия принятия на работу, ин-тегрирование новых сотрудников, оценка испытательного срока | + | + | - | + |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Согласование целей работы,  беседы с работниками | - | + | + | + |
| Оценка возможностей и меры по развитию руководящих кадров (приемников) | + | + | + | + |
| Профессиональное стимулирование (повышение квалификации) | + | + | - | - |
| Организационные вопросы | + | - | - | + |
| Сотрудничество с представителями работников | - | + | - | - |

Анализ системы управления персоналом начинаем с анализа первичной документации по учету труда и его оплаты ОАО «Железобетон», который представлен в таблице 9.

Таблица 9- Перечень форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты

|  |  |
| --- | --- |
| Номер  унифицированной  формы | Наименование формы |
| По учету кадров | |
| Т – 1 | Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу |
| Т – 1а | Приказ (распоряжение) о приеме работников на работу |
| Т – 2 | Личная карточка работника |
| Т – 3 | Штатное расписание |
| Т – 5 | Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу |
| Т – 6 | Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику |
| Т – 7 | График отпусков |
| Т – 8 | Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работником |
| Т – 9 | Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку |
| 1 | 2 |
| Т – 10 | Командировочное удостоверение |
| Т – 10а | Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении |
| Т – 11 | Приказ (распоряжение) о поощрении работника |
| По учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда | |
| Т – 12 | Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы |
| Т – 13 | Табель учета использования рабочего времени |
| Т – 49 | Расчетно-платежная ведомость |
| Т – 51 | Расчетная ведомость |
| Т – 53 | Платежная ведомость |
| Т – 54 | Лицевой счет |

Кроме того, источниками информации служат Коллективный договор, трудовые книжки, системные документы (Положение об оплате труда, о премировании и др.), налоговые карточки (ф. № 1- НДФЛ), сведения о доходах налогоплательщиков (ф. № 2- НДФЛ).

Кроме того, с целью оценки существующей системы необходимо проанализировать состояние и использование персонала на ОАО «Железобетон» по следующим направлениям:

* Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.
* Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.
* Оценка системы мотивации персонала предприятия.
* Обоснование мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

## 3.2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования, зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и ряд других экономических показателей.

Обеспеченностьпредприятия ОАО «Железобетон»трудовымиресурсамиопределяется сравнением фактического количества рабочих по категориям и профессиям с плановой потребностью.Особоевнимание необходимо уделить анализу обеспеченности ОАО «Железобетон» работниками наиболее важных профессий. Необходимо проанализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Данные для анализа приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Структура обеспеченности работниками предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории | 2004 | 2005 | | 2006 | | Темп роста, % | | | | Отклонение | | | | Структура, % | | | | |
| к 2004 | | к 2005 | | от 2004 | | от 2005 | | 2004 | | 2005 | | 2006 |
| Численность штатных работников | 227 | 223 | | 219 | | 96,5 | | 94,0 | | -8 | | -14 | | 100 | | 100 | | 100 |
| В т.ч. ППП | 216 | 216 | | 210 | | 97,2 | | 97,2 | | -6 | | -6 | | 95,15 | | 92,70 | | 95,89 |
| В том числе рабочих | 176 | | 176 | | 171 | | 97,2 | | 97,2 | | -5 | -5 | 81,48 | | 81,48 | | 81,43 | |
| руководителей | 20 | | 19 | | 18 | | 90,0 | | 94,7 | | -2 | -1 | 9,26 | | 8,80 | | 8,57 | |
| Специалистов | 13 | | 11 | | 14 | | 107,7 | | 127,3 | | 1 | 3 | 6,02 | | 5,09 | | 6,67 | |
| Служащих | 7 | | 10 | | 7 | | 100,0 | | 70,0 | | 0 | -3 | 3,24 | | 4,63 | | 3,33 | |
| Непромыш-ленный персонал | 11 | | 17 | | 9 | | 81,8 | | 52,9 | | -2 | -8 | 4,85 | | 7,30 | | 4,11 | |

Из таблицы 10 видно, что штат промышленно-производственного персонала по всем видам категорий не укомплектованы (кроме служащих).

В 2006 году по сравнению с 2005 годом, только по категории специалисты численность возросла на три человека, или на 27,3%; а по сравнению с 2004 годом она увеличилась на одного человека, что составляет 7,7%.

Наибольший удельный вес в общей численности штатных работников занимает промышленно-производственный персонал, на его долю приходится в 2006 году 95,89%, что на 3,19% больше по сравнению с 2005 годом; и на 0,72% в сравнении с 2004 годом. Непромышленный персонал занимает лишь 4,11% в общей численности, и это на 3,19% меньше, чем в 2005 году.

Наибольший удельный вес в составе промышленно-производственного персонала занимают рабочие, они составляют 81,43%. На втором месте находятся руководители, им принадлежит 8,57%. Третье место занимают специалисты – 6,67%, это единственная категория персонала, по которой удельный вес увеличился по сравнению с прошлым годом. Служащие же составляют лишь 3,33%, что на 1,3% меньше, по сравнению с прошлым 2005 годом, и на 0,09% в сравнении с 2004 годом.

Неукомплектованность штата объясняется нестабильностью работы предприятия, низким уровнем заработной платы по сравнению с другими предприятиями области, и несвоевременной ее выплатой.

Также важным этапом анализа трудовых ресурсов в ОАО «Железобетон» является рассмотрение их состава и структуры по возрасту и полу. Данные для анализа представлены в таблицах 11 и 12.

Таблица 11 – Состав и структура кадров по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | Количество работников, чел. | | | Структура, % | | |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| До 20 лет | 9 | 9 | 8 | 3,96 | 4,04 | 3,65 |
| От 21 до 30 лет | 20 | 27 | 30 | 8,81 | 12,11 | 13,69 |
| От 31 до 40 лет | 93 | 91 | 88 | 40,97 | 40,81 | 40,18 |
| От 41 до 50 лет | 89 | 84 | 82 | 39,21 | 37,66 | 37,44 |
| Старше 50 лет | 16 | 12 | 11 | 7,05 | 5,38 | 5,03 |
| Всего | 227 | 223 | 219 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Из таблицы 11 видно, что наибольшее количество работников принадлежит возрастной группе в пределах от 31 до 40 лет – 88 человек, что на три человека меньше, чем в 2005году. Они занимают самую большую долю в общей численности работников – 40,18%. На втором месте возрастная группа от 41 до 50 лет – на ее счету 82 работника, по сравнению с 2005годом. Она составляет 37,44%. Возрастная группа от 21 до 30 лет находится на третьем месте, он здесь количество человек в 2006 году по сравнению с предыдущим увеличилось на три человека. Удельный вес составил 13,69%, что на 1,58% превышает прошлый год. Примерно равные доли занимают возрастные группы до 20 и старше 50 лет, у них соответственно 3,65 и 5,03%. Эти данные говорят о том, что на предприятии работают в основном люди среднего возраста, имеющие определенны стаж и опыт работы. Молодые кадры принимаются в ОАО «Железобетон» очень неохотно, и в связи со слабой мотивацией труда присутствует большая их текучесть.

Результаты анализа представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика возрастного состава персонала предприятия

По данным таблицы 12 можно сказать, что в ОАО «Железобетон» в общем количестве работников мужчины занимают самую большую долю, они составляют 85,84%, что на 1,09% превысило прошлогодний показатель.

Таблица 12 – Состав и структура кадров по полу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол | Количество работников, чел. | | | Структура, % | | |
| 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Мужчины | 190 | 189 | 188 | 83,70 | 84,75 | 85,84 |
| Женщины | 37 | 34 | 31 | 16,30 | 15,25 | 14,16 |
| Всего | 227 | 223 | 219 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

На долю женщин приходится лишь 14,16%, и это на 1,09% меньше, чем в 2005 году. Это связано с тяжестью и вредностью данного производства. Результаты анализа графически показаны на рисунке 8.



Рисунок 8 – Динамика полового состава персонала предприятия

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых ими работ, сравним средние тарифные разряды работ и рабочих, рассчитанные по средневзвешенной арифметической по формулам (1, 2)

, (1)

, (2)

где Тр – тарифный разряд;

ЧР – численность рабочих;

Vpi – объем работ каждого вида.

,

.

В таблице 13 представлен анализ распределения количества рабочих мест согласно присвоенным разрядам.

Таблица 13 – Распределение количества рабочих по присвоенным тарифным разрядам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Разряды | Количество рабочих по разрядам | | | Отклонение 2006 | |
| 2004 | 2005 | 2006 | от 2005 | от 2004 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | 10 | 9 | 11 | -2 | -1 |
| 3 | 53 | 53 | 51 | 2 | 0 |
| 4 | 37 | 40 | 37 | 3 | 3 |
| 5 | 44 | 35 | 43 | -8 | -9 |
| 6 | 15 | 11 | 14 | -3 | -4 |
| Итого | 159 | 148 | 156 | -8 | -11 |

Как видно из таблицы 13, в ОАО «Железобетон» фактический средний разряд ниже прошлогоднего, что сказывается негативно на выполнении работ более высокой квалификации и может привести к выпуску менее качественной продукции. Если бы средний разряд рабочих был выше среднего тарифного разряда работ, то рабочим нужно было бы производить доплату за использование их на менее квалифицированные работах. В связи с задержками выплаты заработной платы на предприятии идет отток рабочих более высокой квалификации.



Рисунок 9 – Динамика квалификации рабочей силы в ОАО «Железобетон»

В 2006 году повысили квалификацию 59 работников, из них 46 рабочих. Наглядно изменение квалификации рабочей силы в течение трех лет можно продемонстрировать в виде диаграммы (рисунок 9).

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т. д. Поскольку изменение этих факторов происходит в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Для характеристики движения рабочей силы в ОАО «Железобетон» рассчитаем и проанализируем динамику показателей, приведенных в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика движения рабочей силы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Движение рабочей  силы | 2005 | Процент от общего числа уволившихся | 2006 | Процент от общего числа уволившихся | Процент отклонений |
| Принято | 121 | - | 119 | - | - |
| Убыло | 127 | - | 141 | - | - |
| В т. ч. по причинам |  | - | - | - | - |
| Собственное желание | 25 | 19,69 | 31 | 21,99 | 2,30 |
| Пенсия | 16 | 12,60 | 20 | 14,18 | 1,59 |
| Инвалидность | 2 | 1,57 | 3 | 2,13 | 0,55 |
| Прогулы | 11 | 8,66 | 15 | 10,64 | 1,98 |
| Не выдержали испытательный срок | 7 | 5,51 | 3 | 2,13 | -3,38 |
| В вооруженные силы | 3 | 2,36 | 2 | 1,42 | -0,94 |
| Окончание срока договора | 5 | 3,94 | 7 | 4,96 | 1,03 |
| Другие причины | 19 | 14,96 | 13 | 9,22 | -5,74 |
| Окончание практики | 4 | 3,15 |  |  | -3,15 |
| По уходу за ребенком | 7 | 6,51 | 8 | 5,67 | 0,16 |
| Сокращение штата | 16 | 12,60 | 20 | 14,18 | 1,59 |
| По состоянию здоровья | 12 | 9,45 | 19 | 13,48 | 4,03 |
| Текучесть кадров, % | 15,50 | - | 21,00 | - | 5,55 |

Из таблицы 14 видно, что текучесть кадров в ОАО «Железобетон», увеличилась на 5,55% в 2006 году по сравнению с 2005 годом. Во многом увеличению этого показателя способствовало сокращение штата. Этот показатель возрос в 2006 году по сравнению с 2005 годом на 1,51%. В свою очередь сокращение штата связано с реструктуризацией производства предприятия и высвобождением работников непромышленной группы.

Если рассматривать увольнение по собственному желанию, то здесь этот показатель возрос на 2,30% по сравнению с 2005 годом. Это объясняется тем, что на предприятии низкий уровень заработной платы, и выплачивается она не регулярно. Поэтому работники не заинтересованы в работе на данном предприятии.

Всего количество принятого на работу персонала в 2006 году меньше, чем в 2005 году на 1,65%, а количество уволившихся работников увеличилось на 11,02%. Для более полной характеристики движения рабочей силы рассчитаем следующие коэффициенты.

1) Коэффициент оборота по приему рабочих (КПР) по формуле (3)

 (3)

2) Коэффициент оборота по выбытию (КВ) по формуле (4)

 (4)

3) Коэффициент текучести кадров (КТ) по формуле (5)

 (5)

4) Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (КП.С.) по формуле (6)

 (6)

Проведем анализ указанных выше показателей в ОАО «Железобетон» в таблице 15.

Анализируя данные таблицы 15 можно выявить следующее:

1. коэффициент оборота по приему на работу увеличился в 2006 году по сравнению с 2005 годом на 0,14%. Это позитивная тенденция, хотя прием работников снизился на данном предприятии. Прежде всего, это объясняется отсутствием рабочих мест в городе, и, в связи с этим, освобождающиеся вакансии быстро заполняются.

Таблица 15 – Характеристика движения рабочей силы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 | 2006 | Темп роста, % | Темп прироста, % |
| Кпр | 0,5426 | 0,5434 | 100,14 | 0,14 |
| Кв | 0,5695 | 0,6438 | 113,05 | 13,05 |
| Кт | 0,1614 | 0,2100 | 130,00 | 30,11 |
| Кп.с. | 0,9731 | 0,9772 | 100,42 | 0,42 |

1. коэффициент оборота по выбытию в 2006 году по сравнению с 2005 годом возрос на 13,05%. Это говорит о негативной тенденции – работники не заинтересованы в работе на данном предприятии.
2. коэффициент текучести кадров возрос на 30,11%. Это выявляет значительную динамику рабочей силы, как по приему, так и по выбытию.
3. показатель постоянства состава в 2006 году вырос по сравнению с 2005 годом на 0,42% – следовательно, количество работающих постоянно занятых на производстве увеличивается и сокращается количество рабочих отлучающихся от производства.

Напряжение в обеспечении предприятия ОАО «Железобетон» трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии организации производства.

Полноту использования трудовых ресурсов в ОАО «Железобетон» можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию. Исходные данные для анализа приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Использование промышленно-производственного персонала предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | | 2004 | 2005 | 2006 | Отклонение 2006 | |
| от 2004 | от 2005 |
| Среднегодовая численность рабочих (ЧР), чел. | | 176 | 176 | 171 | -5 | -5 |
| Общее число отработанных рабочим чел/дн. | | 38720 | 38720 | 35910 | -2810 | -2810 |
| Общее число отработанных рабочим чел/час. | | 303952 | 309760 | 280098 | -23854 | -29662 |
| Среднее число дней, отработанных 1 рабочим/год, (Д) | | 220 | 220 | 210 | -10 | -10 |
| Среднее число часов, отработанных 1 рабочим/год, (Ч) | 1727 | 1760 | 1638 | -89 | -122 |
| Среднее число часов, отработанных 1 рабочим/смену, (П) | 7,85 | 8,0 | 7,8 | -0,05 | -0,2 |
| Фонд рабочего времени, ч | 303952 | 309760 | 280098 | -23854 | -29662 |
| В т.ч. сверхурочно отработанное время | 1372 | - | 1539 | 167 | 1539 |

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П) и рассчитывается по формуле (7)

 (7)

На анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени меньше планового на 29662 часа. В ОАО «Железобетон» в качестве планового показателя используются показатели прошлого года. Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

при изменении численности рабочих

, (8)

 час,

при изменении количества отработанных дней

, (9)

час,

при изменении продолжительности рабочего дня

 , (10)

 час.

Баланс отклонений = -8800-13680-7182 = -29662 часа.

Как видно из расчетов, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 210 дней вместо 220, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех - 1710 дней, или

*(1710 х 8,0)=* *13680 часов*

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,2 часа, а за все отработанные дни всеми рабочими – 7182 часа. Общие потери рабочего времени

*[(1638–1760) х 171]=-20862 часа.*

В действительности они еще выше в связи с тем, что фактический фонд отработанного времени включает в себя и сверхурочно отработанные часы, которые составляют 1539 часа.

Если их учесть, то общие потери рабочего времени составят

*122 х 171 + 1539=19323 часа*

или

*19323/280098 х 100%=6,9 %*

Второе по значимости место в сокращении фонда рабочего времени занимает численность рабочих. Из-за того, что произошло сокращение численности рабочих, фонд рабочего времени сократился на 8800 часов.

Наибольший удельный вес в сокращении фонда рабочего времени занимает изменение количества дней на одного работника, как видим из таблицы, общее число дней на одного работника снизилось в году на 10. Поэтому Фонд рабочего времени уменьшился на 13680 часа. Это большие потери времени даже в рамках всего предприятия.

Последний фактор, который оказывал влияние на Фонд рабочего времени – это продолжительность смены. Фактически по сравнению с прошлым годом продолжительность смены сократилась на 0,2 часа. Это повлекло за собой уменьшение Фонда рабочего времени на 7282 часа. Это конечно тоже большие потери рабочего времени и с ними нельзя не считаться.

В совокупности под влиянием трех факторов Фонд рабочего времени сократился на 29662 часа. Это очень внушительные потери рабочего времени и надо предпринимать меры по сокращение влияния этой тенденции.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени, анализ которого показан в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ использования фонда рабочего времени

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На одного рабочего | | Изменение,  (+,-) | |
| 2005 | 2006 | на одного рабочего | на всех рабочих |
| Календарное количество дней  Номинальный фонд рабочего времени, дни  Неявки на работу, дни  В том числе:  Ежегодные отпуска  Отпуска по учебе  Отпуска по беременности и родам  Дополнительные отпуска с разрешения администрации  Болезни  Прогулы  Простои  Явочный фонд рабочего времени, дни  Продолжительность рабочей смены, ч  Бюджет рабочего времени, ч  Предпраздничные сокращенные дни, ч  Льготное время подросткам, ч  Внутрисменные простои, ч  Полезный фонд рабочего времени, ч  Средняя продолжительность рабочей смены, ч  Сверхурочно отработанное время, ч  Непроизводительные затраты рабочего времени, ч | 365  254  34  16  1  3  5  9  0  0  220  8  1760  9  2  0  1749  8  0 | 365  254  44  16  2  2  8  11,8  0,2  4  210  7,8  1638  9  2,4  31,2  1595,4  7,8  9 | -  -  +10  0  +1  -1  +3  +2,8  +0,2  +4  -10  -0,2  -122  -  +0,4  +31,2  -153,6  -0,2  +9 | -  -  +1710  0  +171  -171  +513  +479  +34,2  +684  -1710  -  -20862  -  +68,4  +5335,2  -26265,6  -34,2  +1539 |

Анализ фонда рабочего времени показывает некоторое напряжение в обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Неявки на работу на одного рабочего, в отчетном году по сравнению с предыдущим увеличились на 10 дней.

Бюджет рабочего времени на одного рабочего сократился на 12 часов. Так же как и средняя продолжительность рабочей смены уменьшилась в 2006 году в сравнении с 2005 годом на 92 часа. Явочный фонд рабочего времени увеличился на 4 дня. В связи с этим положением увеличились непроизводительные затраты рабочего времени в 2006 году на 9 часов по сравнению с 2005 годом.

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени, на одного работника они сократились в 2005 году на 31,5 часа, а на всех рабочих на 5386,5 часа. Общие потери рабочего времени 24876 часов. В действительности они еще выше в связи с тем, что фактический фонд отработанного времени включает и сверхурочно отработанные часы.

Причины образования потерь рабочего времени вызваны дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов. В основном, уменьшение потерь рабочего времени по причинам, в ОАО «Железобетон», зависят от трудового коллектива, что является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.

# 4 Мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом на ОАО «Железобетон»

## 4.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

В целях повышения эффективности системы управления персоналом ОАО «Железобетон» мы предлагаем внедрить следующие мероприятия:

* Производить оценку системы мотивации персонала по предложенной далее методике;
* Осуществлять аттестацию персонала по предложенной методике составления профиля компетентности работника;
* По итогам аттестации персонала принимать решение об обучении, подготовке и повышении квалификации;
* Производить расчет экономического эффекта от реализованных мероприятий.

## 4.1.1 Оценка системы мотивации персонала предприятия

Систему мотивацииперсонала на предприятии необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты.

Как видно из таблицы, приведенной в приложении А, наибольший удельный вес в составе средств, использованных на потребление, занимает фонд оплаты труда, включаемый в себестоимость продукции.

Далее в первую очередь необходимо рассчитать абсолютное и относительное отклонение фактической его величины от плановой. Абсолютное отклонение (∆ФЗПабс) определяется сравнением фактически использованных средств на оплату труда (ФЗПф) с плановым фондом заработной платы (ФЗПпл)в целом по предприятию по формуле (11)

, (11)

В ОАО «Железобетон» в качестве плановых показателей используются показатели прошлого года.

 тысяч рублей.

Приведенные расчеты показывают, что изменение фонда заработной платы в абсолютном выражении составило 38 тысяч рублей. Таким образом, можно сказать, что в целом по предприятию наблюдается тенденция к увеличению фонда оплаты труда.

Однако следует иметь в виду, что абсолютное отклонение само по себе не характеризует использование фонда зарплаты, так как этот показатель определяется без учета степени выполнения плана по производству продукции в ОАО «Железобетон».

С одной стороны это позитивный момент, так как увеличение фонда заработной платы положительно сказывается на материальном состоянии работников, повышает в какой-то степени мотивацию персонала, что в конечном итоге сказывается на производительности труда, но при этом уменьшаются резервы снижения себестоимости продукции. На данный момент заработной платы в структуре затрат на производство составляет около 40%.

Относительное отклонение рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и плановым фондом, скорректированным на коэффициент выполнения плана по производству продукции. Процент выполнения производства продукции прошлого года составляет 103,19 % (7223 тысяч рублей / /7000 тысяч рублей).

При этом необходимо учитывать, что корректируется только переменная часть фонда заработной платы, которая изменяется пропорционально объему производства продукции. Это зарплата рабочих по сдельным расценкам, премии рабочим и управленческому персоналу за производственные результаты и сумма отпускных, соответствующая доле переменной зарплаты.

Постоянная часть оплаты труда не изменяется при увеличении или спаде объема производства (зарплата рабочих по тарифным ставкам, зарплата служащих по окладам, все виды доплат, оплата труда работников непромышленных производств и соответствующая им сумма отпускных). Данные для расчета представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ фонда заработной платы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид оплаты | Сумма, тысяч рублей | | | Отклонение от 2005 |
| 2004 | 2005 | 2006 |
| 1 Переменная часть оплаты труда рабочих | -  1 134 | -  1 152 | -  1 169 | -  17 |
| 1.1 По сдельным расценкам | 1115 | 1130 | 1138 | 8 |
| 1.2 Премии за производственные результаты | 19 | 22 | 31 | 9 |
| 2 Постоянная часть оплаты труда | 461 | 457 | 479 | 22 |
| 2.1 Повременная оплата труда по тарифным  Ставкам | 439 | 442 | 445 | 3 |
| 2.2 Доплаты:  2.2.1 За сверхурочное время работы | 22  7 | 15  - | 34  16 | 19  16 |
| 2.2.2 За стаж работы | 15 | 15 | 18 | 3 |
| 2.2.3 За простои по вине предприятия | -  - | -  - | -  - | -  - |
| 3 Всего оплата труда рабочих без отпускных | 1595 | 1609 | 1648 | 39 |
| 4 Оплата отпусков рабочих | 120 | 123 | 130 | 7 |
| 4.1 Относящаяся к переменной части | 104 | 107 | 113 | 6 |
| 4.2 Относящаяся к постоянной части | 16 | 16 | 17 | 1 |
| 5 Оплата труда служащих | 27 | 38 | 30 | -8 |
| 6 Общий фонд заработной платы | 1742 | 1770 | 1808 | 38 |
| в том числе: |  |  |  |  |
| переменная часть | 1233 | 1259 | 1282 | 23 |
| постоянная часть | 509 | 511 | 526 | 15 |
| 7 Удельный вес в общем фонде зарплаты  переменной части, % | 70,78 | 71,12 | 70,91 | -0,21 |
| постоянной части | 29,22 | 28,88 | 29,09 | 0,21 |

Согласно данных таблицы 17 удельный вес переменной части в общем фонде оплаты труда снизился на 0,21%, что говорит о некотором снижении количества основных производственных рабочих в общем объеме работников ОАО «Железобетон», вне зависимости от увеличения, как переменной части фонда заработной платы, так и фонда в целом. Далее проведем более глубокий анализ влияния факторов на оплату труда работников.

На основании данных таблицы 17, определим относительное отклонение по фонду заработной платы с учётом выполнения плана по производству продукции по формуле (12)

, (12)

где ∆ФЗПотн ***–*** относительное отклонение по фонду заработной платы;

*ФЗПф* ***–*** фонд заработной платы фактический;

*ФЗПск*– фонд заработной платы прошлогодний, скорректированный на коэффициент выполнения плана по выпуску продукции;

*ФЗПпл.пер* и *ФЗПпл.пост* ***–*** соответственно переменная и постоянная сумма планового фонда заработной платы (в нашем случае, прошлогоднего фонда заработной платы);

*Квп* ***–*** коэффициент выполнения плана по выпуску продукции.

 тысяч рублей

Следовательно, в ОАО «Железобетон» имеется относительная экономия или недорасход в использовании фонда заработной платы в размере 2 тысяч рублей. Это произошло в связи с не укомплектованностью персонала, из-за того, что планировалось на восемь работников больше, чем оказалось фактически.

Переменная часть фонда заработной платы зависит от объёма производства продукции (VВП), его структуры (УДi), удельной трудоёмкости (УТЕi) и уровня среднечасовой оплаты труда (ОТi).

Для расчета влияния этих факторов на абсолютное и относительное отклонение по фонду заработной платы необходимо иметь следующие данные, рассчитанные в таблице 18.

Таблица 18 – Исходные данные для выявления влияния факторов на фонд заработной платы (тыс. руб.)

|  |  |
| --- | --- |
| Фонд заработной платы | Сумма |
| По плану | 1259 |
| По плану, пересчитанному на фактический объем производства продукции при плановой структуре | 1299,29 |
|
| По плану, пересчитанному на фактический объем производства продукции и фактическую структуру | 1006,9 |
|
| Фактически при фактической удельной трудоемкости и плановом уровне оплаты труда | 896,3 |
|
| Фактически | 1282 |
| Отклонение от плана: |  |
| абсолютное | 23 |
| относительное | 52,7 |

Исходя из данных таблицы 18, произведем расчёт влияния факторов на изменение переменной части фонда заработной платы, он представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет влияния факторов на изменение переменной части фонда зарплаты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | ∆ФЗПабс | ∆ФЗПотн |
| Объём производства продукции | -29,7 | - |
| Структура производственной продукции | -222,4 | -222,4 |
| Удельная трудоёмкость продукции | -110,6 | -110,6 |
| Уровень оплаты труда | 385,7 | 385,7 |
| Итого | 23 | 52,7 |

Результаты расчетов в таблице 19 свидетельствуют о том, что в ОАО «Железобетон» имеется относительный перерасход переменной заработной платы. Он произошел вследствие того, что темпы роста производительности труда рабочих-сдельщиков были ниже темпов роста оплаты их труда. Перерасход зарплаты получился и за счет изменения структуры производства (увеличения удельного веса более трудоемкой продукции).

Далее проанализируемпричины изменения постоянной части фонда заработной платы, куда входят заработная плата рабочих-повременщиков, служащих, а также все виды доплат.

Фонд заработной платы этих категорий работников зависит от среднесписочной их численности и среднего заработка за соответствующий период времени. Среднегодовая заработная плата рабочих-повременщиков, кроме того, зависит еще от количества отработанных дней в среднем одним рабочим за год, средней продолжительности рабочей смены и среднечасового заработка.

Для детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения по фонду повременной заработной платы в ОАО «Железобетон» могут быть использованы следующие модели (13, 14, 15)

, (13)

, (14)

 (15)

Для детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения по фонду повременной заработной платы используем данные, приведенные в таблице 20.

Таблица 20 – Исходные данные для анализа повременного фонда заработной платы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2004 | 2005 | 2006 | Отклонение 2006 | |
| от 2004 | от 2005 |
| Среднесписочная численность рабочих повременщиков | 30 | 32 | 33 | 3 | 1 |
| Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год | 220 | 220 | 210 | -10 | -10 |
| Средняя продолжительность рабочей смены, ч | 7,85 | 8,0 | 7,8 | -0,05 | -0,2 |
| Фонд повременной оплаты труда, тысяч рублей | 466 | 480 | 475 | 9 | -5 |
| Заработная плата одного работника, руб.: | - | - | - | - | - |
| среднегодовая | 15533 | 15000 | 14394 | -1139 | -606 |
| среднедневная | 70,61 | 68,18 | 68,54 | -2,06 | 0,36 |
| среднечасовая | 8,89 | 8,523 | 8,788 | -0,217 | 0,265 |

Расчет влияния этих факторов можно произвести способом абсолютных разниц, используя данные таблицы 20.

, (16)

 рублей,

 , (17)

рублей.

Баланс отклонений = 15000 - 20000 =-4998 рублей.

В том числе

 , (18)

 рублей,

 , (19)  рублей,

 , (20) рублей,

Баланс отклонений = -22500,7 – 11812,9 + 14324,3 = -19989 рублей.

Таким образом, экономия повременного фонда заработной платы произошла в основном за счет сокращения дней, отработанных рабочими в году (наибольшее отклонение -22500,7 рублей), также за счет сокращения численности рабочей смены (-11812,9 рублей), а также за счет среднечасовой заработной платы.

Рассматривая систему организации трудовой мотивации персонала, отмечено, что данная работа находится на неудовлетворительном уровне. На предприятии система мотивации существует только в форме денежного вознаграждения, т.е. материального стимулирования и обеспечения некоторого количества социальных условий для производительного труда. Но, тем не менее, необходимо постоянное продолжение проведения работ в этой области, так как существующих факторов эффективной мотивации персонала недостаточно. В качестве положительных моментов в ОАО «Железобетон» можно отметить организацию мероприятий, предусмотренных внутренними документами Общества, которые, в условиях современной экономики все более и более отстают от темпов развития менеджмента и руководства персоналом.

На предприятии предусмотрены следующие методы трудовой мотивации персонала, осуществляемые через обеспечение благоприятных социальных условий труда, организацию мероприятий по социальной защите трудящихся.

На территории предприятия расположена субсидируемая со стороны организации столовая, обеспечивающая работников питанием.

Работникам Общества в виде социальных льгот предоставляются дополнительные, кратковременные, оплачиваемые отпуска: в связи с рождением ребенка (отцу) – 3 рабочих дня; при вступлении работника в брак – 3 рабочих дня; в связи со смертью кого-либо из членов семьи работника Общества: отца, матери, детей, супруга (супруги), родных братьев и сестер, родителей супруга (супруги) – продолжительностью три рабочих дня, при выезде за пределы Российской Федерации – пять рабочих дней. Также в этих случаях Общество выплачивает определенные суммы (в размере до 10 МРОТ в качестве моральной поддержки).

Также существует и система медицинского обслуживания, которая выражается, опять же, в денежном эквиваленте - одновременно с предоставлением трудового отпуска работникам Общества оказывается материальная помощь на оздоровление (ежегодно) в размере 2-х должностных окладов (месячной тарифной ставки).

При не предоставлении работнику трудового отпуска или не использовании его самим работником материальная помощь может быть оказана по заявлению работника в декабре уходящего года.

Существует и система повышения квалификации работников, их подготовки и переподготовки.

Но так же необходимо и введение других способов мотивации персонала, кроме как решение социальных и индивидуальных потребностей при помощи материальных средств, таких как система морального вознаграждения, нематериального стимулирования, пробуждать чувство причастности, значимости и т.д., что, к сожалению, на исследуемом объекте проявилось очень слабо.

Одним из способов нематериальной мотивации персонала является проведение аттестации, то есть оценки профессиональных качеств работника по итогам которой принимается решение о дальнейшем профессиональном и финансовом росте работника.

4.1.2 Аттестация персонала ОАО «Железобетон»

Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации - не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника. Аттестация – это процедура, которая не требует значительных материальных затрат.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и кадровыми службами (Таблица 21).

Таблица 21- Функции по проведению аттестации персонала ОАО «Железобетон»

|  |  |
| --- | --- |
| Линейные руководители | Кадровые службы |
| - | Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала |
| Консультируют по выделению существенных параметров оценки | Разрабатывают нормативные и методические материалы |
| - | Организуют аттестационные процедуры |
| - | Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований |
| Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых | - |
| Участвуют в работе аттестационных комиссий | Контролируют реализацию аттестационных процедур |
| - | Обрабатывают и анализируют данные |
| - | Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры) |

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники отдела кадров, но и линейные руководители. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Элементы аттестации. С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда. Оценку труда необходимо производит по показателям, рассчитанным в разделах 1 и 3 дипломной работы, таким как:

* динамика прибыли организации;
* производительность труда;
* состав и структура кадров по возрасту, по полу;
* соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых ими работ;
* динамика движения рабочей силы;
* фонд рабочего времени;
* продолжительности рабочего дня;
* внутрисменные потери рабочего времени;
* сверхурочно отработанные часы;
* общие потери рабочего времени.

Оценка и аттестация должна быть организованна ежегодно.

Этапы аттестации. Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая отделом кадров, включает:

* разработку принципов и методики проведения аттестации;
* издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
* подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
* подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации рекомендуем проводить с использованием методики построения «Профиля компетентности сотрудника», который мы разработали для ОАО «Железобетон». По данному профилю в ходе прохождения преддипломной практики нами был оценен коммерческий директор предприятия. По отношению к данной категории персонала (линейный руководитель) мы совместно со специалистами отдела кадров предприятия разработали аттестационные требования, оценивающие компетентность работника по семи разделам:

### 1) Уровень знаний: знания в своей области - имеет обширные и глубокие знания в своей области, умеет применять их при решении широкого круга проблем; имеет достаточную теоретическую подготовку, которую может использовать для ведения научных исследований в своей области; недостаточные знания в своей области не позволяют справиться с трудностями в научно-исследовательской все время необходима помощь других.

Знания в смежных областях - имеет обширные и глубокие знания в смежных областях, которые успешно применяют при решении широкого круга проблем; имеет достаточные знания в смежных областях, которые может использовать в своей научно-исследовательской работе; не обладает знаниями в смежных областях, что значительно затрудняет работу над проблемами в этой области.

2) Исследовательские качества: способность генерировать новые идеи - обладает оригинальным образом мышления. Отличается богатым воображением и научной фантазией, часто предлагает качественно новые решения; предпочитает решать задачи по утвержденным правилам без лишнего риска, иногда вносит оригинальные предложения и предлагает интересные решения; не предлагает оригинальных решений, работает по шаблону.

Умение анализировать и проверять гипотезы и предложения других - имеет ярко выраженные критические качества, подвергает сомнению утвердившиеся взгляды, умеет оценить оригинальность предложения; умеет достаточно трезво оценивать гипотезы и предложения других, имеет критический склад ума; не обладает способностью критически оценивать гипотезы и предложения других, предпочитает либо со всем согласиться, либо все отвергать.

Способность доводить исследования до конца - всегда доводит исследования до конца; как правило, доводит исследования до конца; часто не доводит исследования до конца, бросая дело на полпути.

### 3) Коммуникативные качества: умение составлять отчеты и т.п. - умеет сложные явления и взаимосвязи описать четко, доходчиво и полно; умеет достаточно логично и понятно излагать свои мысли и результаты работы в статьях, отчетах и т.п.; почти не в состоянии связно и понятно изложить свои мысли и результаты работы письменно

4) Умение планировать развитие предприятия: умение оценить и выбрать проблему - обладает научной прозорливостью и критическим складом ума, умеет безошибочно оценить и выбрать проблему; достаточно компетентно оценивает проблемы, выбранные проблемы чаще всего актуальны и перспективны; не обладает достаточной компетенцией и сложившимися научными интересами, чтобы оценить и выбрать проблему.

Умение четко поставить задачу - умеет ясно сформулировать цель исследования, всегда четко ставит конкретные задачи; достаточно определенно представляет себе цель исследования, почти всегда четко формулирует частные задачи; не может сформулировать цель исследований, не может четко и понятно сформулировать конкретную задачу.

Умение выбрать методы и средства для ведения исследований - высококомпетентен в своей и смежных областях науки, обладает профессиональным чутьем, выбирает наиболее эффективные из возможных методов и средств для ведения исследований; имеет достаточный объем знаний и интуицию, что позволяет выбрать достаточно эффективные методы и средства для ведения исследований; не обладает достаточной квалификацией, часто не знает, какие использовать средства и какие выбрать методы для ведения исследований.

### 5) Умение организовать работу коллектива: умение правильно расставить людей - прекрасно разбирается в людях и знает их возможности, всегда расставляет их наилучшим образом; в основном правильно расставляет людей, хорошо знает возможности каждого сотрудника; часто ошибается в расстановке людей, перегружает одних, не использует в полной мере возможности других.

Умение стимулировать сотрудников - прекрасно разбирается в людях, знает вклад каждого в общее дело, поэтому стимулирует безошибочно; в основном правильно стимулирует сотрудников, учитывает их реальные заслуги, старается использовать тот вид поощрения, который имеет для сотрудника наибольшее значение; не умеет стимулировать сотрудников, часто ошибается, незаслуженно поощряя одних и забывая о заслугах других.

6) Умение осуществлять контроль и оперативное управление: способность обеспечивать необходимыми средствами - обладает способностью всегда изыскивать необходимые средства требуемого качества в нужном количестве; обладает достаточными способностями обеспечивать подчиненных необходимыми средствами; не может обеспечивать даже самыми необходимыми средствами.

Умение объективно оценивать результаты работы - всегда беспристрастно, объективно и компетентно оценивает результаты работы; как правило, объективен в оценке результатов работы; пристрастен в оценке своих и чужих работ, не в состоянии объективно оценить их.

### 7) Личностные качества: способность отстаивать свою точку зрения - настойчив и упорен, всегда продуманно и аргументирование защищает свою точку зрения; достаточно настойчив, старается отстоять свою точку зрения; легко поддается чужому влиянию, не может отстаивать свою точку зрения.

Организованность - исключительно организован, эффективно использует свое и чужое время; достаточно организован, старается рационально использовать свое и чужое рабочее время; не может организовать свой труд и труд своих подчиненных, имеют место большие нерациональные потери его времени.

Целеустремленность - очень целеустремлен, отличается высокой трудоспособностью и умением концентрировать усилия при достижении поставленной цели; целеустремлен, трудолюбив, старается направлять усилия на решение поставленных задач; разбрасывается, не может сосредоточиться на одном деле.

Честность, умение признать свою неправоту - очень честен, нетерпимо относится к любой лжи, имеет мужество признать свои промахи и ошибки; честен, признает свою неправоту; легко идет на компромиссы с совестью, не всегда правдив, всякими, путями старается уйти от признания своих ошибок.

Чувство ответственности, добросовестность - исключительно добросовестен, имеет сильно развитое чувство ответственности при исполнении обязанностей; достаточно добросовестен, ответственен при решении поставленных задач; не добросовестен, часто срывает выполнение полученных задач.

Требовательность к себе и другим - очень требователен как к себе, так и к другим, не прощает никаких промахов; проявляет достаточную требовательность к себе и к другим; нетребователен к себе и к другим, равнодушно относится ко всяким ошибкам.

Умение поддерживать нормальные отношения с подчиненными - имеет прекрасные отношения с подчиненными, вдохновляет свой коллектив; имеет хорошие отношения с подчиненными; имеет плохие отношения с подчиненными, критикуется ими.

#### После обработки показателей оценки качеств труда руководителя (специалиста) на работника строится диаграмма «Профиль компетентности сотрудника» (рисунок 8).

Следует также иметь в виду, что при оценке результатов труда руководителей того или иного уровня в числе важнейших критерий оценки результативности их труда следует выделить также показатели, как прибыль предприятия (организации), рост прибыли, производительность труда и ее динамика, уровень заработной платы на единицу продукции и другие основные финансово-экономические показатели, которые рассматриваются при анализе итогов работ соответствующих подразделений предприятий.



Рисунок 8 - Профиль компетентности коммерческого директора

ОАО «Железобетон»

Все перечисленные выше показатели следует выделить в отдельную группу при анализе руководителя.

Подведение итогов аттестации:

* анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
* подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
* утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации

Оценка труда:

* выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

* диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
* сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
* выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
* оценка перспектив эффективной деятельности;
* оценка роста;
* ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

* составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
* выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
* выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
* готовятся рекомендации по использованию данных аттестации;
* принимается решение о повышении квалификации, подготовке или переподготовке персонала.

## 4.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Для оптимизации системы мотивации персоналом предприятия как было отмечено выше необходимо провести его переподготовку и обучение, это позволит улучшить качественный состав персонала предприятия, повысить его производительность, а также внедрить новые технологии производства готовой продукции (более сложные в техническом обслуживании, но обладающие высокой производительной способностью). Для осуществления данного мероприятия необходимо организовать курсы производственного обучения, привлечь высококвалифицированных работников для обучения рабочих с более низкой квалификацией, заключить договоры с вузом о пополнении кадрового состава.

На начальном этапе необходимо определить вариант оплаты за обучение. ОАО «Железобетон» определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут обучение (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 1000 рублей ежегодно в течение трех лет, начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 6000 рублей за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников единовременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Для выбора лучшего варианта оплаты ОАО «Железобетон» необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения меньше, чем поэтапная оплата обучения.

Расчет размера единовременной оплаты за обучение



Расчет размера поэтапной оплаты за обучение

,

,

,



С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту (3"), используя следующую формулу (20)

 (21)

где 3(t) – затраты, осуществляемые в t-м году;

t – шаг расчета;

Т – год окончания действия договора;

α(t)= 1 / (1 + Е)t – коэффициент дисконтирования;

Е – норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал.

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая в свою очередь зависит от нормы дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, утвержденными специальной инструкцией Минфина РФ для целей расчета капитальных вложений (Таблица 22).

Таблица 22 – Коэффициент дисконтирования при различных нормах дисконта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Норма дисконта Е, в процентах | | |
| 5 | 10 | 15 |
| 1 | 0,952381 | 0,909091 | 0,862069 |
| 2 | 0,907029 | 0,826446 | 0,756144 |
| 3 | 0,8863838 | 0,751315 | 0,657516 |

В рыночной экономике величина Е определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями.

Далее рассчитаем приведенные затраты на обучение. Примем депозитную ставку равную 5 процентам, тогда



Приведенные затраты при поэтапной оплате выше, чем при единовременной оплате, соответственно, необходимо заключить договор с учебным учреждением на условиях единовременной оплаты за оказываемые образовательные услуги.

Далее определим эффективность обучения персонала.

Затраты на обучение одного специалиста, как было указано выше – 6000 руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, шесть лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников 5000 рублей.

Впоследнее время большинство зарубежных фирм все больше внимания уделяют моделям «полезности». С их помощью можно оценить экономические последствия изменения трудового поведения работников в результате тех или иных мероприятий. Чаще всего оцениваются программы повышения квалификации и другие формы обучения.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по следующей формуле (22)

, (22)

где *П* – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников (лет);

*Н* – количество обученных работников;

*В* – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс. руб.);

*К* – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

*3* – затраты на обучение одного работника (тыс. руб.).

В данной формуле в определении эффекта важную роль играет «стоимостная оценка различий в результативности труда». Она представляет собой соотнесение (разность) оценок ценности для организации результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) «лучших» и «средних» работников, исполняющих одинаковую работу.



В результате обучения работников необходимым навыкам и усиления мотивации этот разрыв можно сократить на величину коэффициента К. Эффект обучения (К) составляет 3/4 стоимостной оценки различий в результативности труда.

В ОАО «Железобетон» необходимо разработать мероприятия по осуществлению эффективной кадровой политики.Для него наиболее выгодно изыскивать резервы для своего социального развития. Кадровая политика должна поддерживать благоприятный климат, стабильность кадров, возможность для их роста. В ОАО «Железобетон» она должна быть направлена на достижение следующих целей:

1. На предприятии должны стремиться к созданию здорового и работоспособного коллектива, т.е. стремиться к выполнению социальных программ или планов социального развития предприятия. Так как от здоровья и работоспособности работников зависит, насколько продуктивно будет работать предприятие, осуществлять свою производственную функцию.
2. Повышение уровня квалификации работников предприятия, т.е. для предприятия очень важны высококвалифицированные работники. Оно само заинтересованно в повышении квалификации своих работников. Возникающие в связи с этим затраты очень скоро окупят себя.
3. Для предприятия очень важен руководящий им орган, т.е. создание высокопрофессионального руководящего звена, способного гибко реагировать на изменяющиеся обстоятельства, чувствовать и внедрять все новое и передовое и умеющего смотреть далеко вперед. Управление кадрами является наиболее сложным процессом. Поэтому в ОАО «Железобетон» руководители различного уровня обязаны знать психологию каждого подчиненного им работника и на этой основе так воздействовать на него, чтобы полностью раскрылись и реализовались его потенциальные возможности на работе.

Итак, мотивация труда в ОАО «Железобетон» должна строиться на основе факторов, непосредственно зависящих от работников. Система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система инвестирования работников, настроенная на сопоставления результатов и затрат труда. Требуется подход, в соответствии с которым оплата по труду приобретает функцию инвестиций в качестве рабочей силы. Такие инвестиции гораздо шире, чем традиционная заработная плата, они не сводятся к ней и не ограничиваются ею. Основной их источник - это конечный доход.

Систему материального стимулирования нужно ориентировать не на квалификацию, полученную по диплому, а на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения. Так можно отказаться от повременной оплаты труда и платить работникам жалование за квалификацию, а не за число человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Выплачивать поощрения за общие результаты предприятия в целом.

Для рабочих поощрение инициативы и творчества должно выступать как оплата «по заслугам» или «за личный вклад». Оценка заслуг или личного вклада устанавливается при помощи критериев, определенных самим предприятием. Например, для оценки работы резчика можно использовать следующие критерии: точность, скорость, экономия средств, безопасность для окружающих, совершенствование рабочих приемов. Под термином «заслуги» или «вклад» можно подразумевать и рабочее место, и проявление личных качеств работника, и оценку результатов деятельности при помощи критериев.

# Заключение

На сегодняшний день в нашей стране существует большое количество нерешенных вопросов и противоречий в сфере организации системы управления персоналом.

Из приведенного анализа видно, что возрастной состав работающих в ОАО «Железобетон» является неперспективным, так как младшие возрастные группы работников до 20 лет не перекрывают предпенсионную возрастную группу 41 – 50 лет на 9,8%. Хочется отметить, что значительная часть рабочей силы находится в активном дееспособном возрасте 31 – 40 лет.

Основные направления, связанные с формированием системы управления персоналом на предприятии определяет специалист по кадрам ОАО «Железобетон».

Наибольший удельный вес в составе промышленно-производственного персонала занимают рабочие, они составляют 81,43%. На втором месте находятся руководители, им принадлежит 8,57%. Третье место занимают специалисты – 6,67%, это единственная категория персонала, по которой удельный вес увеличился по сравнению с прошлым годом. Служащие же составляют лишь 3,33%, что на 1,3% меньше, по сравнению с прошлым 2005 годом, и на 0,09% в сравнении с 2004 годом.

Неукомплектованность штата объясняется нестабильностью работы предприятия, низким уровнем заработной платы по сравнению с другими предприятиями области, и несвоевременной ее выплатой.

В ОАО «Железобетон» в общем количестве работников мужчины занимают самую большую долю, они составляют 85,84%, что на 1,09% превысило прошлогодний показатель.

В ОАО «Железобетон» фактический средний разряд ниже прошлогоднего, что сказывается негативно на выполнении работ более высокой квалификации и может привести к выпуску менее качественной продукции.

В 2006 году повысили квалификацию 59 работников, из них 46 рабочих.

Текучесть кадров в ОАО «Железобетон», увеличилась на 5,55% в 2006 году по сравнению с 2005 годом. Во многом увеличению этого показателя способствовало сокращение штата. Этот показатель возрос в 2006 году по сравнению с 2005 годом на 1,51%. В свою очередь сокращение штата связано с реструктуризацией производства предприятия и высвобождением работников непромышленной группы.

На анализируемом предприятии фактический фонд рабочего времени меньше планового на 29662 часа. В среднем одним рабочим отработано по 210 дней вместо 220, в связи с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех - 1710 дней. Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,2 часа, а за все отработанные дни всеми рабочими – 7182 часа. Наибольший удельный вес в сокращении фонда рабочего времени занимает изменение количества дней на одного работника, как видим из таблицы, общее число дней на одного работника снизилось в году на 10. Поэтому Фонд рабочего времени уменьшился на 13680 часа. Это большие потери времени даже в рамках всего предприятия.

Бюджет рабочего времени на одного рабочего сократился на 12 часов. Так же как и средняя продолжительность рабочей смены уменьшилась в 2006 году в сравнении с 2005 годом на 92 часа. Явочный фонд рабочего времени увеличился на 4 дня. В связи с этим положением увеличились непроизводительные затраты рабочего времени в 2006 году на 9 часов по сравнению с 2005 годом.

Причины образования потерь рабочего времени вызваны дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов. В основном, уменьшение потерь рабочего времени по причинам, в ОАО «Железобетон», зависят от трудового коллектива, что является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.

Благосостояние работников данного хозяйствующего субъекта находится на среднем уровне. Иногда из-за отсутствия денежных средств выплаты заработной платы задерживаются, что несколько подрывает заинтересованность людей в повышении производительности и дисциплины труда.

Однако в целом по предприятию наблюдается тенденция к увеличению фонда заработной платы. В ОАО «Железобетон» имеется относительная экономия в использовании фонда заработной платы в размере двух тысяч рублей. Однако негативным процессом является то, что темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда.

Исходя из вышеперечисленного мы сделали вывод, на ОАО «Железобетон» отсутствует стройная система управления персоналом и необходимо внедрение мероприятий, повышающих ее эффективность. Такими мероприятиями стали:

* оценка системы мотивации персонала по предложенной методике;
* аттестация персонала с использованием профиля компетентности работника;
* принятие решения об обучении, подготовке и повышении квалификации;
* расчет экономического эффекта от реализованных мероприятий.

В работе мы рекомендовали обучить 20 сотрудников организации (по 5 человек – четыре года обучения). Нами была проведена оценка вариантов обучения персонала ОАО «Железобетон» и даны рекомендации о заключении договора на условиях взноса единовременной оплаты за обучение работников.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по формуле «стоимостной оценки различий в результативности труда». Расчеты показали, что в результате обучения работников, результаты труда возрастут на 330000 рублей.

Новые условия хозяйствования, сделали необходимым такую реальность, чтобы каждое предприятие улучшало условия труда своих работников, вводило на предприятии новые технологии, принимало более новые и совершенные формы организации труда и управления. Это в дипломной работе мы определили основной задачей отдела кадров ОАО «Железобетон» при реализации управления персоналом.

# Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. ФЗ РФ от 30.10.1994 №51-ФЗ. Часть вторая. ФЗ РФ от 29.01.1996 №14-ФЗ (с последующими изменениями).
2. Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера. Утверждена постановлением Госкомстата РФ от 24.11.2000 № 116).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть первая. ФЗ РФ от 31.07.98 № 146-ФЗ (с последующими изменениями). Часть вторая от 05.08.2000 №118-ФЗ (с последующими изменениями).
4. Письмо «О предоставлении льгот по подоходному налогу». Утверждено МНС РФ от 25.06.2001 №09-11/27954.
5. Постановление Госкомстата РФ «Об утверждении унифицированных форм первичной документации по учету труда и его оплаты» от 06.04.2001 №26.
6. Приказ МНС РФ «Об утверждении методических рекомендаций по порядку исчисления и уплаты единого социального налога (взноса)» от 29.12.2000 №БГ-3-07.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации. Часть 2. ФЗ от 05.08.2000 №118-ФЗ (в ред. Федерального закона от 29.12.2000 г. №166-ФЗ).
8. Федеральный Закон «О коллективных договорах и соглашениях» от 21.12.95 №207-ФЗ.
9. Абрютина М. С., Грачев А. В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. – М: Дело и Сервис, 2004. – 568 с.
10. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2005. – 676 с.
11. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 546 с.
12. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Под ред. В.И. Стражева. – 2-е изд. стереотип. – Мн.: Высшая школа, 2000.
13. Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000.
14. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Юнити, 2003. – 202 с.
15. Кабаченко Т.О.Психология управления. – М.: Юрайт, 2003. – 348 с.
16. Козлова Е П., Галанина Е.Н. Бухгалтерский учёт в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2000.
17. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 418 с.
18. Сартан Г.Н., Смирнов А.Ю., Гудимов В.В., Подхватилин Н.В., Алеунас М.Р. Новые технологии управления персоналом. – СПб.: Речь, 2003. – 240 с.
19. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 423 с.
20. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 296 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. – 352 с.
22. Филатов О.К., Козловская Л.А., Цветкова Т.Н. Планирование, финансы, управление на предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 470 с.
23. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
24. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. – Ростов н/Д: МаРТ, 2005. – 544 с.
25. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2003. – 592 с.
26. Экономика организаций (предприятий) / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 608 с.
27. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 520 с.
28. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2004. – № 1. – С. 50-52.
29. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. – 2004. – № 4. – С. 28-31.
30. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов // Кадры. – 2003. – №1. – с. 15-18.
31. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №5.
32. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е. А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2004. – № 3. – с. 41-44.
33. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е. Куприянов // СОЦИС: Социологические исследования. – 2004. – № 12. – с. 87-92.
34. Сосненко Л.С., Кивелиус И.Н. Анализ использования трудовых ресурсов и их влияние на экономический потенциал предприятия // Экономический анализ, теория и практика: Финансы и кредит. – 2003. – № 10.
35. Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager . – 2005. – № 22.

# Приложение А

Данные о средствах, направляемых на потребление

| Вид оплаты | Сумма, тысяч рублей | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2004 | 2005 | 2006 | отклонение  от 2005 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Фонд оплаты труда | 1742 | 1770 | 1808 | 38 |
| 1.1 По сдельным расценкам | 1115 | 1130 | 1138 | 8 |
| 1.2 Тарифным ставкам и окладам | 466 | 480 | 475 | -5 |
| 1.3 Премии за производственные результаты | 19 | 22 | 31 | 9 |
| 1.4 Доплаты за профессиональное мастерство | 15 | 15 | 18 | 3 |
| 1.5 Доплаты за работу в ночное время, сверхурочные часы, праздничные дни | 7 | - | 16 | 16 |
| 1.6 Оплата ежегодных и дополнительных отпусков | 120 | 123 | 130 | 7 |
| 1.7 Доплаты до среднего уровня | - | - | - | - |
| 1.8 Оплата простоев | - | - | - | - |
| 1.9 Оплата труда совместителей | - | - | - | - |
| 2 Выплаты за счёт чистой прибыли | 346 | 358 | 371,5 | 13,5 |
| 2.1 Вознаграждение за результаты работы по итогам года | 177 | 180 | 185 | 5 |
| 2.2 Материальная помощь | 65 | 70 | 72 | 2 |
| 2.3 Единовременные выплаты пенсионерам | 3 | 3 | 4,5 | 1,5 |
| 2.4 Оплата отпусков сверх установленных сроков | - | - | - | - |
| 2.5 Стипендии студентам и плата за обучение | - | - | - | - |
| 2.6 Погашение ссуд работникам на строительство жилья | 56 | 60 | 60 | 0 |
| 2.7 Оплата путевок на отдых и лечение | 22 | 22 | 25 | 3 |
| 2.8 Выплата дивидендов по ценным бумагам | 23 | 23 | 25 | 2 |
| 3 Выплаты социального характера | 45 | 47 | 52 | 5 |
| 3.1 Пособия по временной нетрудоспособности | 36 | 38 | 41 | 3 |
| 3.2 Пособия семьям, воспитывающим детей | 9 | 9 | 11 | 2 |
| Итого средств, направленных на потребление | 2133 | 2175 | 2231,5 | 55,6 |
| Доля в общей сумме, %  фонда оплаты труда | 81,67 | 81,38 | 81,02 | -0,36 |

Продолжение приложения А

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| выплат из чистой прибыли | 16,22 | 16,46 | 16,65 | 0,19 |
| выплат за счёт фонда социальной защиты | 2,11 | 2,16 | 2,33 | 0,17 |

74