

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретико-методологические аспекты совершенствования системы управления персоналом в условиях антикризисного управления предприятием	11
1.1. Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента.....	11
1.2. Характеристика системы управления персоналом в условиях антикризисного управления предприятием.....	19
1.3. Пути совершенствования системы управления персоналом в условиях антикризисного управления предприятием	28
Выводы по первой главе.....	36
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков»	37
2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков».....	37
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков».....	48
2.3. Итоги практической работы по реализации рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков».....	64
Выводы по второй главе.....	90
Заключение	94
Список литературы	100
Приложения	105

Актуальность темы исследования. 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.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Проблема управления персоналом довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы управления персоналом определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и

общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г. Г. Зайцева встречается такое определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».

С точки зрения Б.Ю. Сербинского: «Мотивация – это побуждение людей к деятельности» Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны побуждение, навязанное извне, а с другой стороны самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

В теории и практике современного управления все большую актуальность приобретает одна из его функциональных составляющих – мотивация.

В отечественной и зарубежной литературе вопросы управления персоналом рассматриваются в трудах Адамчука В.В., Виханского О.С., Карташовой Л.В., Травина В.В., Кибанова А.Я., Шекшня С.В., Никифоровой А.А., Мескона М., Лютенса Ф., Шкатуллы В.И., Одегова Ю.Г., Удалова Ф.Е., Коула Д., Егоршина А.П., Десслера Г., Дракера П., Грейсона Д, Генкина Б.М., Брэдлика У., Армстронга М. и др.

В их трудах дан анализ широкого круга проблем в основном для условий стабильной экономики, что не характерно для нынешнего состояния

экономики России. В последние годы интерес к изучению проблем, связанных с персоналом растет, что является следствием повышения роли человеческого фактора в росте эффективности деятельности предприятий. Однако многие теоретические и практические проблемы стимулирования труда работников на крупных промышленных комплексах в условиях их нестабильности остаются мало исследованными, тогда как актуальность их решения не вызывает сомнений.

Проблема исследования: заключается в поиске эффективных направлений совершенствования управления мотивацией персонала на промышленном предприятии в период развития современного экономического пространства.

Актуальность данной проблемы позволила нам определить **тему нашей квалификационной работы:** «Совершенствование системы управления персоналом в условиях антикризисного управления предприятием».

Целью исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков».

Объектом исследования: процесс управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков».

Предметом исследования: совершенствование системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков».

Гипотеза исследования: эффективность процесса управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков» будет повышаться, если:

- осуществить процесс определения степени удовлетворенности персонала в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков»;

- внедряются технологии формирования корпоративной культуры в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков»;

- апробируются рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков»:

Рекомендация 1. Совершенствование системы оплаты труда.

Рекомендация 2. Совершенствование системы стимулирования личностных качеств персонала.

Рекомендация 3. Разработка социальных программ.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- изучить состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента;
- выявить пути совершенствования системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков»;
- внедрить рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков».

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных авторов, рассматривающих проблемы процесса мотивации и формирования системы управления персоналом. В своем исследовании мы опирались на труды отечественных ученых Веснина В.Р., Блинов А., Богданов Ю.Н., Зорина Ю.В., Шмоница Д.А., Верхоглазенко В., Володина А., Назарука М., Переверзева М.П. и других работы зарубежных ученых и практиков Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. и другие материалы.

Практическая значимость исследования определяется разработкой конкретных рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом, которые могут использоваться в практике подобных организаций.

Для решения поставленных задач в квалификационной работе использовался комплекс эмпирических и теоретических **методов исследования**: изучение литературы по теме исследования, аналитический

обзор и выводы, анализ и синтез, абстрагирование, сравнительный анализ, социологическое исследование, анализ документов, обобщение и другое.

База исследования:

ЗАО «ЕЗПВ»
Свердловская область, г. Екатеринбург,
ул. Кирова, д. 93.
Телефон: (3519) 24-18-76 - приемная
Факс: (3519) 25-30-32
E-mail: semenets.na@ezpv.mmk.ru

Структура исследования: обусловлена поставленными целями и задачами и выглядит следующим образом: введение, две главы, разделенные на параграфы, заключение, список использованной литературы. Общий объем работы составляет 112 страницы.

Введение обосновывает актуальность данной темы, отражает цели и задачи, поставленные в работе, описывает объект и предмет исследования, методы, использованные для сбора, систематизации и интерпретации данных об объекте исследования, содержит обзор основных использованных источников и литературы, краткий анализ структуры работы.

В первой главе рассматриваются теоретические основы мотивации персонала: дано определение мотивации, раскрыты основные классификации мотивации персонала. Вторая глава посвящена анализу структуры методов мотивации персонала. Здесь описана деятельность предприятия, дан анализ существующих методов мотивации, выявлены недостатки структуры мотивации персонала. В заключении подведены итоги исследования, а также кратко излагаются полученные автором выводы.

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты совершенствования системы управления персоналом в условиях антикризисного управления предприятием

1.1. Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

- 1) создание философии управления персоналом.
- 2) создание совершенных служб управления персоналом.
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом.
- 4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности[18, с. 56].

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям совершенствования предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован [18, с. 56].

В **управлении персоналом мотивация** рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также

термины стимулирование и мотивирование [18, с. 56].

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

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему предприятия труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека[23, с. 79].

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.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.

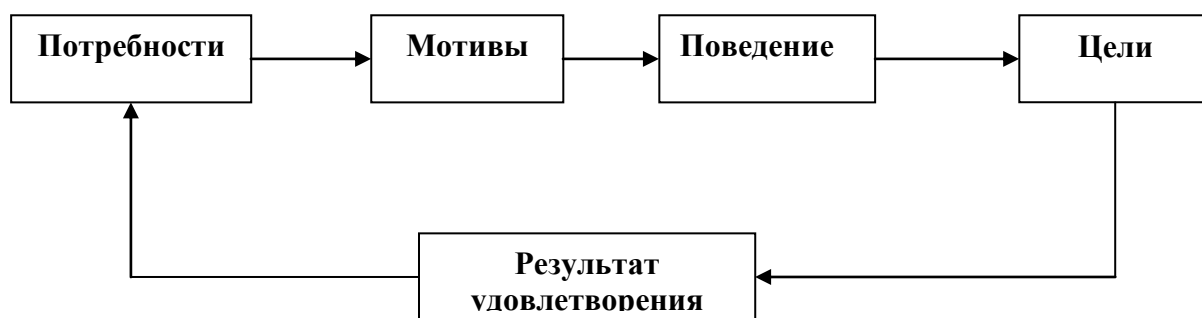


Рисунок 1. Схема реализации мотивационного процесса [80, с.127]

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно[21, с. 201].

Высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроения сотрудников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение

поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей организаций, специалистов в области управления персоналом, экспертов и консультантов по работе с персоналом к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации.

Определения понятия мотивация трактованные разными авторами представлены в таблице 1.

Таблица 1

Определение мотивация

Мотивация - это:	Литературный источник
Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые способны побуждать человека к деятельности, задавая границы и формы этой деятельности и придавать мотивационному процессу направленность, ориентированную на достижение ожидаемых целей, удовлетворяющих как личностные потребности, так и интересы организаций	Хромовских Н.Т. Основы кадрового менеджмента: Учеб. материал./2-е изд. дополн. и перераб.- Владивосток: ДВГАЭУ, 2003. 208 с.
Внутреннее состояние человека, при котором он испытывает осознанную или неосознанную потребность к выполнению какого-либо действия или к бездействию. Мотивация является изменяемым под воздействием внешних и внутренних факторов и обстоятельств внутренним психологическим состоянием. Мотивация не может быть измерена. Мотивация всегда направлена на перспективу, при достижении цели или осознании невозможности ее достижения мотивация изменяется.	http://lib.aldebaran.ru/author/rubavina_elena/kniga_direktora_po_personalu
Внутренние процессы, проходящие в сознании человека (чувства, ощущения, переживания и прочее) влияющие на его предрасположенность к определенной трудовой деятельности	Стратегические вопросы управления персоналом Автор: Марина Новикова, бизнес-консультант, карьерный коуч http://www.grandars.ru/college/biznes
Система факторов, вызываемых активностью организма и определяющих направленность поведения человека. К факторам относятся прежде всего потребности, мотивы и цели, а также интересы, стремления, намерения.	http://www.hrliga.com/index.php
Процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета. Или - это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета	http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-ponyatiya-i-opredeleniya

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и соответственно целей организации

Современные теории мотивации, объясняющие поведение человека в организации, основаны на двух основных понятиях: потребность и вознаграждение.

Потребность – это недостаток чего-либо у человека [28, с. 56].

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Мотив труда формируется только в том случае, если трудовая деятельность является основным условием получения блага [18, с. 11].

Потребности делятся на первичные и вторичные. Первичные потребности – это врожденные физиологические потребности организма в пище, сне, отдыхе и т.д. Вторичные потребности – это психологические по своей природе потребности в уважении, успехе, власти, богатстве и т.д.

Потребности человека определяют его поведение, а значит, являются мотивами поведения. Когда человек начинает ощущать какую-либо потребность, у него возникает стремление к достижению определенной цели, посредством которой он может удовлетворить эту потребность. Когда человек достигает поставленной цели, его потребность может быть удовлетворена полностью или частично [14, с.34].

Потребности удовлетворяются с помощью ценностей. Ценность – это объект, способный удовлетворить потребность.

В процессе своей деятельности человек анализирует, какой вид деятельности позволил ему удовлетворить потребность, и стремиться ее повторить. Такой вид поведения известен как закон результата.

Поведение работника всегда мотивировано. Мотивы – это активные силы, определяющие поведение работника.

Выделяют следующие разновидности мотивов к труду:

1) Стадность (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом: групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура и т.д. Для работников бывшего СССР данный мотив остается существенным при выборе места работы. Потребность «работать в хорошем коллективе», по мнению многих социологов, остается лидирующим фактором.

2) Мотив личного самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста. Он является мотивирующим фактором сотрудников высокой квалификации.

3) Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» склонностью, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками за возможность «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес». В момент становления бизнеса у нас в стране значительная часть кооператоров и предпринимателей сменили стабильную (а порой и высокооплачиваемую) работу на рискованный бизнес, дающий в начале только самостоятельность.

4) Мотив надежности (стабильности) – это мотив самостоятельности с противоположным знаком. Если в первом случае работник предпочитает риск, поиск новых решений, новые виды деятельности, то в данном случае предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу исторических и этнических причин доля россиян, ориентированных на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

5) Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе рыночного менеджмента и маркетинга. На этом мотиве построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах. Именно он используется производителями новых товаров и услуг, а другие мотивы – порой лишь его внешняя оболочка или начинка.

6) Мотив справедливости пронизывает всю историю развития человеческой цивилизации. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников, а порой и к катаклизмам. С этой проблемой столкнулись многие предприятия РФ в ходе приватизации.

7) Мотив состязательности присущ каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект. Мотив состязательности – основа организации соревнования на предприятии.

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

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения [10, с.118]:

1) Материальное поощрение.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

2) Организационные способы мотивации включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);
- перспектива приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

3) Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);

- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, и т.п. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.);
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия [3, с. 99].

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

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.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида [25, с.32]:

1) Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

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.

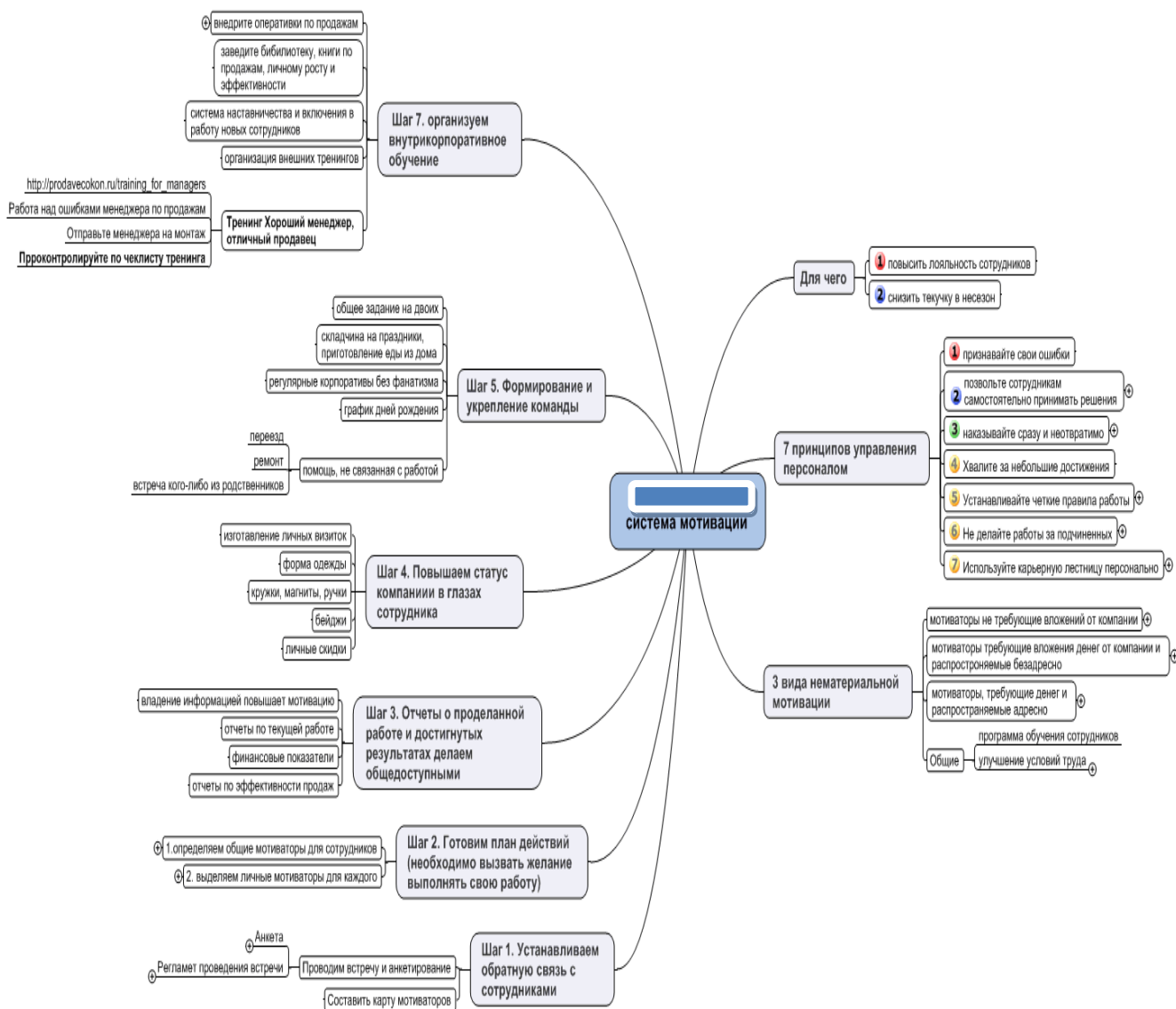
3) Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, 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) [3, с. 98].

1.2. Характеристика системы управления персоналом в условиях антикризисного управления предприятием

Система (от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство [3, с. 98].

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.



Система управления персоналом в организации

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой персоналом являются:

- 1) Высокая текучесть кадров
- 2) Высокая конфликтность
- 3) Низкий уровень исполнительской дисциплины
- 4) Некачественный труд (брак)
- 5) Нерациональность мотивов поведения исполнителей
- 6) Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения

- 7) Халатное отношение к труду
- 8) Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников
- 9) Проблемы “общественного сотрудничества” в деятельности фирмы
- 10) Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных
- 11) Низкий уровень межличностных коммуникаций
- 12) Сбои в производственном процессе
- 13) Проблемы при создании согласованной команды
- 14) Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников
- 15) Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником
- 16) Низкая эффективность методов нормативного описания труда
- 17) Неудовлетворенность работой сотрудников
- 18) Низкий профессиональный уровень персонала
- 19) Безинициативность сотрудников
- 20) Деятельность руководства негативно оценивается персоналом
- 21) Неудовлетворительный морально психологический климат
- 22) Недостаточное оснащение рабочих мест
- 23) Организационная неразбериха
- 24) Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва
- 25) Незрелость социальности предприятия
- 26) Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию
- 27) Неналаженность системы стимулирования труда
- 28) Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником
- 29) Низкий моральный дух в коллективе
- 30) Проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

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[3, с. 99].

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно - распорядительные (организационно - административные), экономические и социально-психологические, которые являются 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:

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.

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. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное

соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для предприятия и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной деятельности.

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. Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.).

При разработке системы мотивации и стимулирования персонала организации крайне важно учитывать два аспекта: качественную стадию жизни организации и типологию сотрудников.

В литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы стимулирования. Так, к примеру, в статье Верхоглазенко приведен вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальной основой формирования мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику (табл. 2)

Таблица 2

Система создания мотивационно - стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник [собственник рабочей силы]	Работодатель [собственник денежных средств и средств производства]	заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель [хозяин дела]	профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции.
Исполнитель	Менеджер	самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега [работник вспомогательной службы и т.п.]	самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда [НОТ]	заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д.	Технолог	готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

Ключевым пунктом в данной методике является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение

означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Большое внимание в литературе сегодня уделяется так же возможным факторам демотивации. Проводимые социологические исследования позволяют выявить наиболее эффективные методы мотивации, и факторы оказывающие демотивирующее воздействие.

Формы мотивации труда персонала представляют долговременную и оперативную систему действий. К первой, долговременной системе относятся методы, виды, способы и приемы, регламентированные в нормативных актах, действующих на предприятии, таких как стратегия развития предприятия, его миссия, положения о поощрении работников,

Под оперативной трудовой мотивацией понимается вся совокупность конкретных актов воздействия на подчиненных со стороны непосредственных руководителей для побуждения их к эффективной деятельности, которое осуществляется на индивидуальном уровне.

Менеджеры предприятия, действуя даже в рамках регламентов, установленных в федеральных и местных законах, регламентов компании, работают, прежде всего, на индивидном уровне - в непосредственном взаимодействии с конкретными подчиненными. Эти условия создают проблему выбора средств воздействия на подчиненного для обеспечения его поведения в соответствии с целями предприятия. Поэтому мотивационная деятельность каждого руководителя – это его чистое творчество. Она отражает его мотивационный стиль.

К средствам мотивации относятся методы, представляющие совокупность способов и приемов осуществления мотивации как функции управления. Такими методами могут быть: принуждение, стимулирование, прямая мотивация.

Каждый метод предполагает виды, т.е. его разновидность. Если говорить о принуждении, то это административный тип, физическое воздействие, путем ограничения свободы, наказания, экономическое, политическое или

психическое. Инструментами могут выступать физическое или административное наказания, экономические санкции, политическое давление и другое.

Результатом использования метода принуждения может быть исполнительность, покорность, раболепство перед начальством или бессилие и бунт.

Метод стимулирования делится на такие виды, как материальное, моральное (престижное), стимулирование временем, трудовое. Здесь используются механизмы повышения уровня удовлетворенности сотрудника. Реализация происходит за счет увеличения уровня заработной платы, дополнительных премий, объявления благодарностей, вручения грамот, гибкого графика и другого.

В данном случае работодатель получает качественное исполнение работы, но при опережающей форме организации - отчуждение, моральный конфликт между долгом и выгодой.

Виды прямой мотивации представляют четыре способа, первый - рациональный, где механизм - это логическое доказательство, инструмент - логика, знания, способы и приемы - информирование, убеждение, дезинформация, а также волевой, путем внушения, эмоциональный и комплексный в виде сочетания механизмов прямой мотивации. В результате применения данной мотивации менеджер получает от подчиненных готовность к действию, уверенность, желание проявлять себя.

Каждый из этих методов, выбранных механизмов и инструментов может привести или к планируемым результатам, или же к побочным последствиям, не планировавшимся субъектом управления, в том числе долговременному эффекту мотивационного воздействия на объект управления.

Если сравнивать методы мотивации и их последствия, то можно говорить о том, что, например, прямая мотивация, в отличие от стимулирования и принуждения, не просто эксплуатирует имеющиеся у работника потребности, а создает, вызывает, актуализирует потребность

работника выполнить конкретную работу ввиду ее общественной значимости, важности или интересности процесса труда.

В современной западной литературе по менеджменту этот метод мотивации изымается из глав, посвященных мотивации, и относится к проблеме личного влияния руководителя, а в отечественной литературе относится к воспитательным средствам.

У каждого из методов мотивации в различных управленческих ситуациях есть свои достоинства и недостатки.

Искусство оперативной мотивации персонала, а в конкретном выражении - мотивационный стиль руководителя, состоит в выборе им такого сочетания средств воздействия на персонал, которое соответствовало бы складывающейся рабочей ситуации, индивидуальной характеристике персонала и возможностям самого руководителя и обеспечивало бы действия подчиненных, соответствующие целям предприятия.

Представляет интерес, какие конкретно шаги способны предпринять менеджеры на фирме, чтобы повысить трудовую активность персонала.

Деньги представляются наиболее очевидным инструментом, используя который организация способна вознаградить и мотивировать сотрудников. Денежные вознаграждения представляют собой неизбежную и адекватную компенсацию работникам затраченных ими в процессе трудовой деятельности физических и моральных усилий.

Можно выделить следующие типы денежных вознаграждений:

- заработная плата;
- надбавки (доплаты) к основным денежным выплатам;
- премии;
- участие в прибылях организации в прямой форме;
- участие в акционерном капитале трудовых коллективов;
- иные плановые и единовременные платежи.

Неденежные формы вознаграждения персонала, как правило, не предусматривают получения работником прямых денежных выплат от организации по итогам своей трудовой деятельности.

Существуют два вида неденежных вознаграждений:

- льготы, заключающиеся в предоставлении сотрудникам ряда материальных благ бесплатно или за часть реальной стоимости;
- компенсации, возмещение сотрудникам фактически понесенных расходов; такие возмещения чаще всего производятся в форме денежной выплаты, но природа компенсаций существенно отличается от выплат денежных вознаграждений.

Основные виды компенсаций и льгот, которые применяются как методы для повышения трудовой активности персонала:

- Создание пенсионных фондов
 - Оплата расходов на обучение сотрудников
 - Программы для поддержки сотрудников с детьми
 - Дополнительные отпуска, выходные дни
 - Льготное медицинское обслуживание
 - Помощь в получении кредитов
 - Программы страхования
 - Льготное улучшение жилищных условий
 - Консультационные службы
 - Компенсация расходов на транспорт и связь
 - Скидки при приобретении товаров компании
 - Льготные туристические путевки
 - Повышенная оплата нетрудоспособности
 - Ценные подарки и награды
 - Организация досуга.

Нематериальные стимулы имеют весьма специфический характер. Их невозможно измерить каким-либо способом; часто они не требуют от организации прямых финансовых затрат и т.п.

- Благодарность руководства.
- Совершенствование содержания работы.
- Обеспечение общественного признания.
- Развитие трудового коллектива.
- Предоставление информации.
- Делегирование полномочий и ответственности.

Таким образом, существует множество современных форм мотивации трудовой деятельности. Мотивация труда персонала не будет представлять проблему, систематически заниматься анализом потребностей и стимулов работников, отслеживать все изменения. В результате роста благосостояния начинает действовать "парадокс денежного мотива", который состоит в том, что "чем выше уровень оплаты, тем меньше его значение относительно других мотивов". Соответственно, необходимо понимать иерархию мотивов сотрудников, чтобы управление, направленное на то, чтобы "достигать целей компании руками подчиненных" было максимально продуктивным.

1.3. Пути совершенствование системы управления персоналом в условиях антикризисного управления предприятием

Из всего разнообразия моделей систем мотивации труда в рыночной экономике большинства промышленно развитых стран можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую модели. Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда в обобщенном виде приведены в табл. 2.

Японская модель характеризуется опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы. С целью поощрения предпринимательской активности государством не принимаются серьезных мер по контролю за имущественным расслоением общества. Существование такой модели возможно только при высоком развитии у всех членов общества национального самосознания, приоритете интересов нации над интересами

конкретного человека, готовности населения идти на определенные материальные жертвы ради благосостояния страны.

Таблица 3

Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства Инициативность Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика

Американская модель мотивации труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации - массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния.

На некоторых американских предприятиях применяется новая система оплаты труда, при которой повышение оплаты труда зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. После завершения обучения по одной специальности рабочему присваивается некоторое число баллов. Он может получить прибавку к зарплате, набрав соответствующую сумму баллов. При установлении размера заработной платы определяющими факторами выступают число освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства по каждой из них, квалификация по освоенным специальностям.

Французская модель мотивации труда характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Отличительная особенность ее - включение стратегического планирования в рыночный механизм. Базисом рыночных отношений во французской модели является конкуренция, непосредственно воздействующая на качество продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, уменьшение издержек производства.

Преимущество французской модели мотивации труда состоит в том, что она оказывает сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. При возникновении временных трудностей фонд оплаты труда автоматически сокращается, в результате чего предприятие безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения. Модель обеспечивает широкую осведомленность работников об экономическом положении компании.

В настоящее время в Великобритании существует две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы.

На предприятиях Великобритании участие в прибылях вводится тогда, когда в соответствии с индивидуальным или коллективным соглашением в дополнение к установленной зарплате регулярно выплачивается соответствующая доля от прибыли предприятия. В зависимости от базы для исчисления суммы, распределяемой через систему участия в прибылях, различают участие в прибылях, участие в чистом доходе, участие в обороте или образованной стоимости, трудовое доленое участие, чисто трудовое участие.

Немецкая модель мотивации труда исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая

свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе производство – потребление. Но не каждый гражданин в состоянии работать в соответствии с требованиями рынка. Рыночное хозяйство Германии называется социальным потому, что государство создает условия для всех граждан, пресекает проявление несправедливости и защищает всех обделенных и незащищенных: безработных, больных, стариков и детей. Социальная справедливость и солидарность - неперенные предпосылки общественного консенсуса. Западные исследователи пришли к выводу, что гармоничная комбинация из стимулирования труда и социальных гарантий представляет собой одну из самых оптимальных моделей, когда-либо известных в истории экономических теорий. Эта модель обеспечивает в равной степени как экономическое благосостояние, так и социальные гарантии.

Шведская модель мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 50-х годов, шведские профсоюзы на переговорах о перезаключении коллективных трудовых договоров проводят политику так называемой солидарной заработной платы, основывающейся на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы.

Политика солидарной заработной платы направлена на решение ряда целевых задач. Прежде всего, она, наряду с рыночной конкуренцией, дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе последних достижений науки и техники. При этом соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, который в шведской интерпретации означает, что работники разных предприятий, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов хозяйственной деятельности

предприятия. Если, например, из 10 предприятий одной отрасли 3 работают высококорентабельно, 5 – на среднем уровне, а 2 – убыточно, то на любом из этих предприятий получают одинаковую заработную плату за одинаковый труд, а именно на среднем уровне, зафиксированном в отраслевом соглашении.

Таким образом, в зарубежной науке мотивация трудовой деятельности является сложным процессом взаимодействия внутренних побудительных сил и внешних воздействий, определяющих формирование мотивов труда; его содержание рассматривается на субъективно-личностном уровне - как последовательной реализации четырех этапов: формирования и осознания потребностей, поисковой активности, формирования мотивов, функционирования мотивации, и на организационно-управленческом уровне - как процесса регулирования мотивационной структуры работников.

Россияне отличаются от людей, сформировавшихся в условиях западной культуры, тем, что «неоднозначно» реагируют на «однозначные» стимулы. Рационально организованный стимул побуждает нерациональную мотивацию, т.е. непрогнозируемое с точки зрения того, кто давал рациональный стимул, поведение.

Важной особенностью является поведение сотрудника на рабочем месте. В западных организациях, основанных на социальных регуляторах западной культуры, поведение работника индивидуалистично, а в восточных является коллективистским, причем специфика российского коллективизма заключается в его иерархичности. Индивидуальная стимуляция опирается на принцип личной ответственности работника. Российского работника индивидуалистический стимул не мотивирует к ответственности и результатам, а наоборот, побуждает уклониться от норм выполнения работы.

Ключевыми льготами, способными стать фундаментом системы мотивации, являются: ведомственное жилье, передаваемое работнику в собственность, оплачиваемое санаторно-курортное лечение, медицинское страхование, обучение за счет организации, возможность пользоваться

продукцией предприятия по льготным ценам и т.д., а также ряд специфических льгот в форме различных «приемлемых послаблений» со стороны руководства в зависимости от социального статуса работника.

Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики. Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей.

Способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Поэтому необходимо четко представлять структуру мотивационных потребностей.

Мотивация, отражающая ценности рыночной экономики, - усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25-39-летнего возраста. Молодежь придает большое значение творческой части работы. Для женщин в возрасте 40-49 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится отсутствие угрозы увольнения, следовательно, основная мотивационная потребность этой группы - безопасность и защищенность.

Это неслучайно, так как рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход и социальную защиту.

Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. К сожалению, руководители редко учитывают социальные последствия принимаемых решений, которые, как правило, носят не комплексный, а сугубо экономический или технический характер. Любой руководитель осознает, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считает, что для них достаточно простого материального вознаграждения. Не всегда такая политика может быть успешной, потому что по существу она не верна.

На условиях обеспечения насущных потребностей работников и должна строиться мотивационная политика руководителей организаций в сегодняшней России.

России следовало бы попытаться объединить различные способы управления персоналом, перенеся самое рациональное, эффективное и разумное применительно к менталитету российского народа. Конечно, этот стиль управления персоналом тоже не будет идеальным, но он будет наиболее эффективным в российских условиях.

Выделим ряд характеристик, играющих негативную роль с точки зрения управления персоналом организаций, повышения производительности труда и внедрения инноваций. Такими характеристиками, в частности, являются: безынициативность, незаинтересованность в результате работы, формализм, низкий уровень ответственности, оппортунистическое и коррупционное поведение, нелояльность и несоблюдение этических принципов, отсутствие стремления к профессиональному росту и т.п.

В целом, по итогам теоретической главы можно сделать вывод, что мотивация и стимулирование трудовой деятельности является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Одним из важнейших направлений повышения эффективности работы предприятий на текущем этапе развития экономики и общества является активизация мотивации персонала, раскрытие скрытых психологических, поведенческих ресурсов каждого сотрудника.

Выводы по первой главе

Таким образом, рассмотрев в теоретическом аспекте проблему управлением персоналом на предприятии мы пришли к следующим выводам:

1. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и соответственно целей организации.

2. Основная цель эффективной системы мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

3. Система мотивации должна быть ориентирована не только на «включение» определенных мотивов сотрудников при выполнении труда, но и на выявление и повышение удовлетворенности группы работников, которые являются высокопрофессиональным ядром предприятия.

Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков»

2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков»

ЗАО Екатеринбургский Завод Прокатных Валков

Юр. адрес: 455002, Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург. ул. Кирова, 93

Почтовый адрес: 455002, Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Кирова, 93

Телефон: (3519) 24-18-76 - приемная

Факс: (3519) 25-30-32

E-mail: semenets.na@ezpv.mmk.ru

История

16 июля 2014 года дата государственной регистрации ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков». ЗАО «ЕЗПВ» - одно из крупнейших предприятий в России по производству листовых и сортовых валков, изготовленных методом центробежного литья.

За 2013 год коллектив завода совместно со специалистами словенской фирмы «Valji Group d.o.o.», являющейся одним из акционеров ЗАО "ЕЗПВ", освоил технологию производства двухслойных и трёхслойных центробежных листовых прокатных валков. С августа 2014 года совместно со специалистами НПК «ЦНИИТМАШ» освоено производство сортовых центробежных валков.

Результатом работы предприятия является поставка высоколегированных чугуновых листовых и сортовых валков для ОАО «Екатеринбургский металлургический комбинат», ОАО «Новолипецкий

металлургический комбинат», ОАО «Северсталь» и другим металлургическим предприятиям России.

ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков» выпускает чугунные центробежнолитые валки для листопрокатных и сортопрокатных станов горячей прокатки. Технические возможности оборудования позволяют изготавливать листопрокатные валки диаметром от 550 мм до 1000 мм и длиной бочки валка до 2850 мм, сортопрокатные валки диаметром от 250 мм до 1150 мм и длиной бочки валка до 2500 мм.

Применение метода центробежного литья позволяет получать гарантированный рабочий слой до 120 мм в зависимости от типа и назначения валка, так же с обеспечением минимального падения твердости (не более 3 HSD) по глубине рабочего слоя.

Использование комплексно легированных чугунов позволяет получать твердости в интервале от 45 до 86 HSD в зависимости от пожеланий заказчика.

Цели и миссия

Деятельность ЗАО «ЕЗПВ» направлена на обеспечение бесперебойной работы металлургических производств конкурентоспособной продукцией, расширение области поставок валков (роликов, бандажей), разработку и внедрение новых технологий, позволяющих удовлетворить требования прокатного производства и предвосхитить их.

Политика ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков» в области качества направлена на:

- осознание всем персоналом своей ответственности исполнения требований по обеспечению качества продукции;
- улучшение эксплуатационных свойств продукции путем совершенствования технологии;
- своевременные поставки сменного оборудования (валки, ролики, бандажи);

- рассмотрение и анализ пожеланий и предложений потребителя, обратной связи с ним;
- оценку результатов деятельности и принятие решений на основе фактов;
- постоянное совершенствование СМК, направленной на предвосхищение ожиданий потребителя;
- предупреждение возникновения проблем, а не их решение;
- постоянный процесс обучения и повышение компетентности всего персонала;
- постоянное улучшение деятельности организации и повышение результативности СМК.

Высшее руководство ЗАО «ЕЗПВ» создает условия для реализации поставленных целей и вовлечения всего коллектива в процесс поддержания и улучшения системы менеджмента качества организации в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2008

СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

Структура



Рисунок 2. Структура органов управления ЗАО «ЕЗПВ»

Совет директоров

Иван Штрлекар

Председатель совета директоров ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков», генеральный директор фирмы «VALI GROUP d.o.o.».

Лебедев Владимир Николаевич

Член совета директоров ЗАО "Екатеринбургский завод прокатных валков", директор ЗАО "Механоремонтный комплекс".

Соколова Наталья Александровна

Член совета директоров ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков», начальник Центра координации деятельности обществ группы ОАО «Екатеринбургский металлургический комбинат».

Исмагилов Рамиль Рафкатович

Член совета директоров ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков», менеджер управления оборудования ОАО «Екатеринбургский металлургический комбинат».

Корсаков Владимир Анатольевич

Член совета директоров ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков», генеральный менеджер представительства фирмы «VALI GROUP d.o.o.»

1. ЕДИНОЛИЧНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН

Цыбров Сергей Васильевич, директор ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков», доктор технических наук.

Родился 17 марта 1961 г. в Белорецком районе республики Башкортостан.

Трудовую деятельность начал в 1979 г. на Белорецком металлургическом комбинате слесарем-ремонтником цеха пружинной и инструментальной проволоки.

В 1985 г. окончил Екатеринбургский горно-металлургический институт им. Г.И. Носова по специальности «Литейное производство черных и цветных металлов».

После получения диплома работал на Кушвинском заводе прокатных валков мастером вальцелитейного цеха по плавке и заливке;

1989 г. - заместитель начальника вальцелитейного цеха;

1994 - 2015 гг. - заместитель директора по производству, директор по производству, главный металлург завода.

С 2013 по 2015 гг. работал ведущим инженером, ведущим инженером-механиком бюро районных инженеров планово-производственного отдела управления главного механика ОАО «Екатеринбургский металлургический комбинат».

В 2015 г. назначен начальником цеха изложниц, в 2016 г. - начальником литейного производства ЗАО "Механоремонтный комплекс", г. Екатеринбург.

С 2017 года по настоящее время является директором ЗАО "Екатеринбургский завод прокатных валков"

2. СОСТАВ АКЦИОНЕРОВ

Таблица 4

Структура акционерного капитала на 20.05.2017

Общее количество акционеров по состоянию на 20.05.2017

Акционеры	Доля в уставном капитале
Фирма «VALI GROUP d.o.o.»	49%
ОАО «Екатеринбургский металлургический комбинат»	18,18%
ЗАО «Механоремонт»	28,76%
ЗАО «Механоремонтный комплекс»	4,06%
Итого	100,0%

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК

- ОАО "Екатеринбургский металлургический комбинат", г.Екатеринбург
- ЗАО "Механоремонтный комплекс", г.Магнитогорск
- ОАО "Новолипецкий металлургический комбинат", г.Липецк
- ОАО "Северсталь", г.Череповец

- ОАО "Чусовской металлургический завод", г.Чусовой
- ОАО "Уральская сталь", г.Новотроицк
- ЗАО "Омутнинский металлургический завод", г.Омутнинск
- ОАО "Металлургический завод им. А.К.Серова", г.Серов
- ОАО "Ашинский металлургический завод", г.Аша
- ОАО "Запорожсталь", г.Запорожье, Украина
- ООО УК Мечел-Сталь, г. Москва
- ООО "ЕвразХолдинг", г.Москва
- ЗАО "НСММЗ", г. Ревда
- ЗАО "СОВОКРИМ", г.Ивантеевка
- ООО "ОМК-Сталь", г. Выкса
- ОАО "СинТЗ", г. Каменск-Уральский
- ММК-Metalurji, Турция
- ОАО "Челябинский металлургический комбинат" г.Челябинск
- ОАО "Гурьевский металлургический завод", г.Гурьевск
- ООО "Ростовский электрометаллургический завод", г.Шахты, Ростовская обл.
- ПАО "МК Азовсталь", г.Мариуполь, Украина
- ММК-Metalurji, Турция
- ОАО ММЗ «Серп и молот», г. Москва

Таблица 5

Продукция ЗАО «ЕЗПВ»

Исполнение	Типоразмер бочки вала, мм	
	диаметр	длина
Центробежнолитые листопрокатные валки		
ЛПХНМ _{д-58-63-71И(Ц)} , ЛШХНМ _{д-58-63-71И(Ц)}	550 до 1180	от 1500 до 2850
ЛПХНМ _{д-55-63И(Ц)} , ЛШХНМ _{д-55-63И(Ц)}		
ЛШН-45, 58 (Ц)		

ЛПХ17НМд-63-71 ВХ (Ц), ЛШХ17НМд-63-71 ВХ (Ц)		
180Х12Н2МФ(Ц) – (HiCr Steel) - "хромистая сталь"		
200ХВФМ-71(Ц) – (HSS) - "быстрорез"		
80ХВФМ-71(Ц) - (SEMI-HSS) - "полубыстрорез"		
Центробежнолитые сортовые чугунные валки		
СШХНМ(Д)- 50-55-60-64-67-70-76И(ц)	от 270 до 730	от 400 до 1700
Центробежнолитые сортовые стальные валки		
Завэвтектоидная легированная сталь типа Адамит, 150ХНМ(Ц), 170ХНМ(Ц)	от 270 до 900	от 400 до 1700
Статические сортовые чугунные валки		
СШХН, СШХНМ-42-46-50-60-64-70	от 500 до 1250	от 900 до 1900
СПХН, СПХНМ-41-45-46-50		
Статические сортовые стальные валки		
Завэвтектоидная легированная сталь типа Адамит, 150ХНМ	от 450 до 900	от 500 до 1700
Центробежнолитые трубопрокатные валки, ролики, бандажи и ролики рольгангов		
Ролики для отводящих рольгангов ЖЧШХН	от 270 до 730	от 80 до 2500
ТШХНМ(Д)-55-60-65-67-70-76И(ц)		

ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА

ЗАО «ЕЗПВ» проводит конкурсные процедуры по выбору поставщика на площадке ОАО «ММК». Электронные торги проводятся «открытого»

типа, принять участие в которых могут все компании, имеющие доступ на ЭТП ОАО «ММК».

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

ЗАО «ЕЗПВ» является ориентированным предприятием, добровольно принимающим на себя обязательства по социально ответственному поведению в отношении работников и жителей города Екатеринбурга в целом. Единая социальная политика, проводимая совместно с группой компаний ОАО «ММК», является одним из стратегических направлений деятельности организации.

Комплексная система работы направлена на снижение уровня заболеваемости работников, создание комфортных и безопасных условий труда, быта и отдыха, оздоровление, лечение трудящихся и членов их семей, культурно-массовую работу, формирование здорового образа жизни, улучшение жилищных условий персонала, поддержка ветеранов, многодетных семей, материнства и детства, помощь бывшим работникам предприятия - неработающим пенсионерам и инвалидам.

Финансируя социальные программы, ЗАО «ЕЗПВ» создает надежную основу для развития предприятия и города Екатеринбурга.

Культура

ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков» совместно с ОАО «ММК» большое внимание уделяет культурно-массовой работе с сотрудниками предприятия и членами их семей. Реализуются льготные пригласительные билеты во Дворец культуры металлургов им. С. Орджоникидзе, Драматический театр им. А.С. Пушкина, ледовый дворец им. И.Х. Рамазана на концерты и спектакли с участием знаменитых артистов и актеров, проводятся творческие конкурсы и фестивали, организуются праздничные мероприятия, посвященные праздникам «День победы», «День металлурга», «Новый Год».

Здравоохранение

Сотрудникам группы компаний ОАО «ММК» и ЗАО «ЕЗПВ» оказываются высококвалифицированные медицинские услуги:

- осмотр, консультация больных и выполнение врачебных назначений;
- оказание неотложной медицинской помощи;
- проведение ежегодных медицинских осмотров;
- проведение профилактических прививок;
- санитарно-просветительская работа;
- ежегодная вакцинация против гриппа и ОРВИ и многое другое.

В ЗАО «ЕЗПВ», совместно со страховой компанией «АльфаСтрахование» и АНО «МСЧ АГ и ОАО «ММК», успешно реализуется программа корпоративного добровольного медицинского страхования (ДМС) работников:

- лечение в клиниках России;
- стоматологические услуги по лечению и протезированию;
- лечебные и диагностические услуги в АНО «МСЧ АГ и ОАО «ММК»;
- частичная оплата лечения работников по страховым полисам в санаториях ОАО «ММК».

Персонал

Кадровая политика ЗАО «ЕЗПВ» направлена на привлечение высококвалифицированных кадров и их закрепление.

С целью профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, ЗАО «ЕЗПВ» активно сотрудничает с корпоративным центром подготовки кадров «Персонал».

Миссия КЦПК «Персонал» - способствовать опережающему развитию и успеху группы компаний ОАО «ММК» через формирование и подготовку ключевого кадрового ресурса.

КЦПК «Персонал» образован в 1995 году путем объединения отдела подготовки кадров ММК и филиала Института бизнеса и менеджмента Министерства черной металлургии.

Предприятие заинтересовано в привлечении молодых квалифицированных кадров, выпускников ВУЗов по специальностям, соответствующим профилю производства.

СПОРТ И ОТДЫХ

Реализация программы «Здоровый образ жизни» среди работников предприятия способствует массовым занятиям физической культурой и спортом в рамках спартакиад ЗАО «ЕЗПВ», активному отдыху с использованием площадок спортивного клуба «Металлург», водно-спортивных комплексов «Водопад чудес» и «Аквариум», горнолыжных центров «Абзаково» и «Металлург».

Для отдыха, профилактики и лечения различных заболеваний ЗАО «ЕЗПВ» предлагает своим работникам льготные путевки в оздоровительные и оздоровительно-спортивные учреждения: санатории «Юбилейный» (респ. Башкортостан) и «Металлург» (г. Ессентуки), санаторий-профилакторий «Южный».

Работники ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков» имеют возможность приобретения льготных путевок в оздоровительные центры для своих детей. Загородный отдых маленьких магнитогорцев осуществляют специально созданное для данной цели муниципальное учреждение «Отдых» и учреждение ММК «Детский оздоровительно – образовательный комплекс» на базе шести муниципальных и ведомственных загородных баз отдыха, территориально располагающихся в экологически благоприятных районах республики Башкортостан и Челябинской области.

Все детские лагеря оснащены разнообразными спортивными сооружениями: стадионами, баскетбольными и волейбольными площадками, теннисными кортами, футбольными полями, беговыми дорожками.

Хоккей, как вид спорта, приобрел в городе небывалую популярность. Для поддержки любимой команды «Металлург» на предприятии выделяются средства для приобретения льготных годовых абонементов на хоккейные матчи.

Экология

ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков» осуществляет мероприятия по снижению негативного воздействия на окружающую среду и жителей города в зоне влияния своей производственной деятельности путем внедрения современных технологических процессов, оснащения природоохранными сооружениями с одновременным выводом из эксплуатации устаревших агрегатов и экологически опасных производственных фондов.

Планируя долгосрочное и устойчивое развитие компании, руководство ЗАО «ЕЗПВ» считает сокращение вредных воздействий на окружающую среду одной из своих стратегических целей и планирует производственную деятельность с пониманием ответственности за воздействие на окружающую среду в соответствии с требованиями законодательства РФ.

Входя в группу компаний ОАО «ММК» и территориально располагаясь на промплощадке комбината, ЗАО «ЕЗПВ» поддерживается и руководствуется Экологической политикой ОАО «ММК», в которой определены следующие основные цели в области охраны окружающей среды:

- сокращение массы выбросов и сбросов загрязняющих веществ в атмосферу и водные объекты;
- утилизация промышленных отходов и рекультивация нарушенных земель;
- рациональное использование природных и энергетических ресурсов.

Система экологического менеджмента (СЭМ) группы компаний ОАО «ММК» соответствует требованиям международного стандарта ISO 14001:2014.

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков»

На предприятии большое внимание уделяется проведению мероприятий развивающих систему стимулирования, рассмотрим их более подробно.

Стратегия управления организационной культурой, ЗАО «ЕЗПВ» ведётся по двум направлениям:

- материальное и моральное поощрение;
- обучение, переквалификация, продвижение по служебной лестнице.

По первому направлению руководство завода разработало целую программу:

- объявление благодарности, вручение благодарственного письма передовикам производства и членам их семей;
- выдача премий;
- награждение Почетной грамотой;
- занесение на Аллею трудовой славы;
- занесение в Книгу трудовой славы;
- присвоение Почетного звания «Ветеран труда ЗАО «ЕЗПВ»»;
- Золотая и Серебряная медали «Заслуженный работник ЗАО «ЕЗПВ»»;
- правительственные и отраслевые награды и поощрения.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются поощрения.

Поощрение к юбилейным датам (50,60 лет и далее через каждые 5 лет) может производиться с учетом трудовых заслуг при стаже работы на предприятии не менее 5 лет и отсутствии нарушений трудовой и производственной дисциплины и Правил внутреннего трудового распорядка.

Администрация и профком подразделения представляют производственную характеристику с конкретным указанием заслуг рабочего и причины для поощрения. Поощрения объявляются в приказе-

постановлении, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку рабочего.

На ЗАО «ЕЗПВ» существует несколько программ в этом направлении:

- программа «Бригадир»;
- программа «Мастер»;
- программа «Резерв»;
- программа «Карьера».

Программа «Бригадир» разработана, для отбора из бригад наиболее способных рабочих для последующего обучения и получения ими более высокой квалификации по своей специальности. Требования к претенденту: возраст – до 35 лет, имеющие высшее или среднее профессиональное образование, проработавшие на заводе не менее 1 года. На первом этапе всех разбивают на три группы. Из них по результатам их обучения отбирается одна наиболее способная группа. Специалисты из этой группы и будут получать управленческие навыки.

По итогам обучения на основании профессионально-психологического тестирования участники программы могут быть зачислены в программы «Мастер», «Резерв», «Карьера».

Программа «Мастер». На основании «Положения об Управлении кадровой политикой» на ЗАО «ЕЗПВ» вводится программа «Мастер» (подготовка линейных руководителей из рабочих). В настоящее время будет сохранена тенденция обучения персонала в пределах 30-35% от общей численности (4000-4500 человек).

На заводе действуют долгосрочные программы развития персонала:

«Резерв» - подготовка руководителей на замещение вакантных должностей.

«Адаптация» - вовлечение вновь принятых рабочих в производственный процесс.

«Молодежная практика» - работа УКП совместно со службой занятости с безработными молодыми специалистами, проводимые ЗАО «ЕЗПВ» совместно с центром занятости ярмарки вакансий.

«Аттестация» - выявление степени соответствия рабочих предприятия занимаемым должностям.

«Совет молодых специалистов» - работа УКП с молодыми специалистами предприятия.

Система стимулирования на ЗАО «ЕЗПВ» включает такие материальные факторы как заработная плата и премии.

Для оплаты труда рабочих предприятия применяется Единая 18-ти разрядная сетка, которая дифференцирует оплату в зависимости от сложности и вредности выполняемых работ.

Действующая на заводе система оплаты труда направлена на создание стройного механизма стимулирования рабочих за увеличение объемов производства по заказам, улучшение качества выпускаемой продукции с наименьшими затратами. Формирование ФОТ по подразделениям осуществляется согласно положениям по расценкам, рассчитанным с учетом производственной программы и нормативов по качеству.

С целью стимулирования более высокой производительности в определенные периоды применяется прогрессивная оплата (при выполнении заказов, имеющих для предприятия стратегическое значение и др.).

На заводе действуют положения по формированию дополнительного ФОТ подразделениям:

- за совершенствование технологических процессов, обеспечивающих повышение качества продукции и снижение удельных норм расхода сырья;
- за экономию топливно-энергетических ресурсов;
- за выполнение ремонтных работ, выполняемых собственными силами в свободное от основной работы время.

Планируется продолжить работу по совершенствованию материального стимулирования труда, обратив особое внимание на следующие направления:

- стимулирование за выполнение плана по отгрузке продукции по заказам;

- нетрадиционные системы стимулирования (лучший по профессии, лучший молодой специалист, поощрение подарками, бесплатный проезд, питание).

В системе стимулирования заработная плата занимает ведущее место.

На ЗАО «ЕЗПВ» достаточно развито социальное обеспечение рабочих. Действует система выдачи ссуд и материальной помощи. Выделяется помощь многодетным, неполным семьям. Рабочим предоставляются путевки на отдых и санитарно-курортное лечение; детям рабочих завода предоставляются путевки в летний лагерь «Сказка». Социальное обеспечение рабочих завода в 2013 году:

- приобретено и оформлено путевок на санаторно-курортное лечение и отдых: на сумму 4919831 руб.;

- оформлено заявлений:

- для ссуды на обучение – 157 человек на сумму 1778359 руб.

- для ссуды на лечение – 51 человек на сумму 562871 руб.

- на материальную помощь – 688 человек на сумму 709450 руб.

- на неоказанные ритуальные услуги – 78 человек на сумму 614550 руб.;

- сдано документов на назначение, перерасчет пенсий и на оформление иждивенческой надбавки: - на 1368 человек;

- выдано страховых свидетельств Пенсионного Фонда: - 1307 человек.

Для организации досуга работников на ЗАО «ЕЗПВ» создан социальный комплекс и включает в себя 2 базы отдыха.

Что касается тяжелых условий труда, то можно сказать, что они удовлетворяют нормам. Несмотря на то, что на ЗАО «ЕЗПВ» еще не проведено полного перевооружения техники и технологий и оборудование недостаточно новое, тем не менее, требования техники безопасности и охраны труда соблюдаются.

Среди направлений деятельности по улучшению условий труда можно выделить следующие:

- рабочим бесплатно предоставляется спецодежда;
- соблюдаются необходимая температура, влажность, освещенность и другие параметры;
- вводятся компьютеризация и автоматизация рабочих мест для облегчения труда;
- за вредность предоставляются дополнительные выплаты, стаж и молоко.
- на заводе есть душ, что немаловажно;
- каждый год рабочие сдают экзамен по технике безопасности.

Далее проведем оценку системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия.

Показатель динамики соотношения заработной платы и производительности труда рабочих на ЗАО «ЕЗПВ».

Основной целью организации оплаты труда является обеспечение позитивного соотношения темпов роста производительности труда (ПТ) и средней заработной платы (ЗП) в целом по предприятию и по основным подразделениям. За базу для расчета соотношения темпов роста ПТ и средней ЗП по ЗАО «ЕЗПВ» в 2014 году принимаются показатели, представленные в таблице 6.

Таблица 6

Основные показатели по труду на ЗАО «ЕЗПВ»

Показатель	Года			
	2013 (база)	2014	2015	2016
Объем производства (сдачи), тонн	470 000	488 800	723 400	786 500
Производительность труда, тонн /чел.	49,77	44,86	66,08	68,59

Средняя зарплата, руб./мес.	5600	6730	6969	7129
Темп роста производительности труда	-	0,90	1,47	1,04
Темп роста зарплаты	-	1,20	1,04	1,02
Соотношение (коэффициент опережения)	-	-0,3	0,43	0,02

По данным таблицы построен график, представленный на рисунке 3.

Из представленных данных рисунка 3 видно, что заработная плата в целом по ЗАО «ЕЗПВ» растет с каждым годом, темп роста заработной платы также увеличивается.

Данный показатель свидетельствует о том, что на предприятии учитывается рост цен, потребительской корзины и темпы инфляции, на заводе производится индексация заработной платы, то есть выполняется один из основных принципов развития. Также рисунок 3 отражает рост производительности труда по ЗАО «ЕЗПВ», что свидетельствует о положительном влиянии действующих условий труда на рабочих.

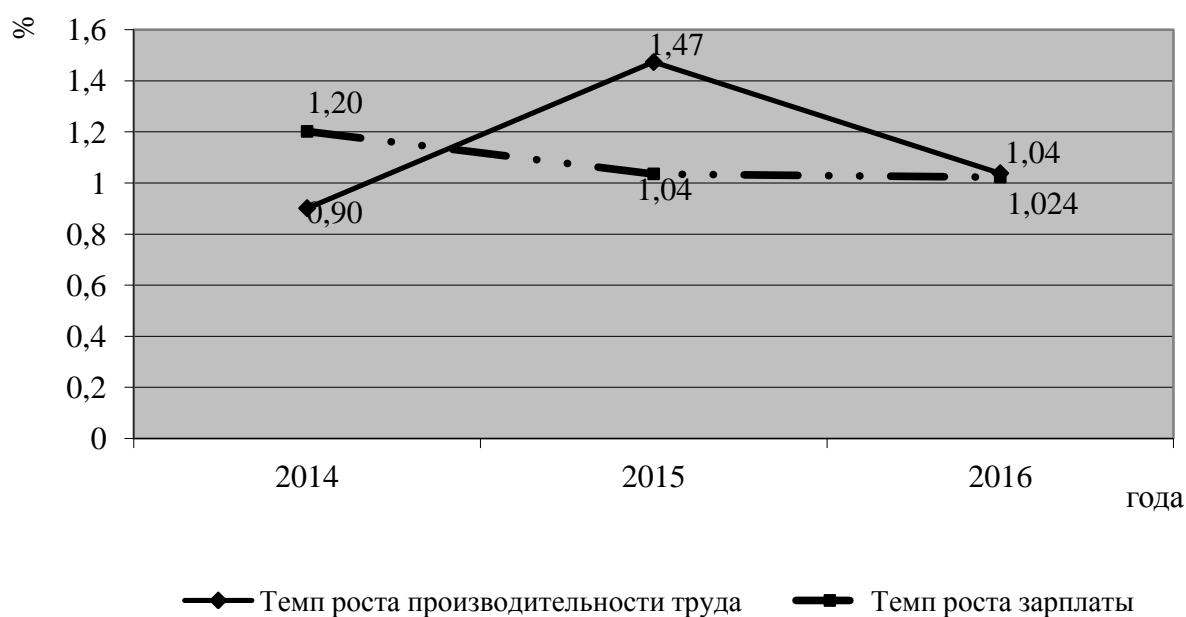


Рисунок 3. Показатели соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы рабочих ЗАО «ЕЗПВ»

При этом темп роста производительности труда превышает темп роста заработной платы. Это позитивное соотношение, так как темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы по сравнению с базой свыше 1 (за исключением 2013 года).

Таким образом, показатель динамики соотношения заработной платы и производительности труда рабочих характеризует систему стимулирования как положительно действующую на труд рабочих.

На рисунке 4 представлена динамика структуры расходов на оплату труда.

По представленным данным наглядно видно, что в структуре расходов на оплату труда за анализируемый период с 2013 по 2015 год произошли следующие изменения:

- наблюдается уменьшение удельного веса тарифной части заработной платы с 54% до 48%;
- увеличение удельного веса премий с 35% до 45% от общих расходов на оплату труда;
- прочие премии, доплаты и надбавки изменились незначительно.

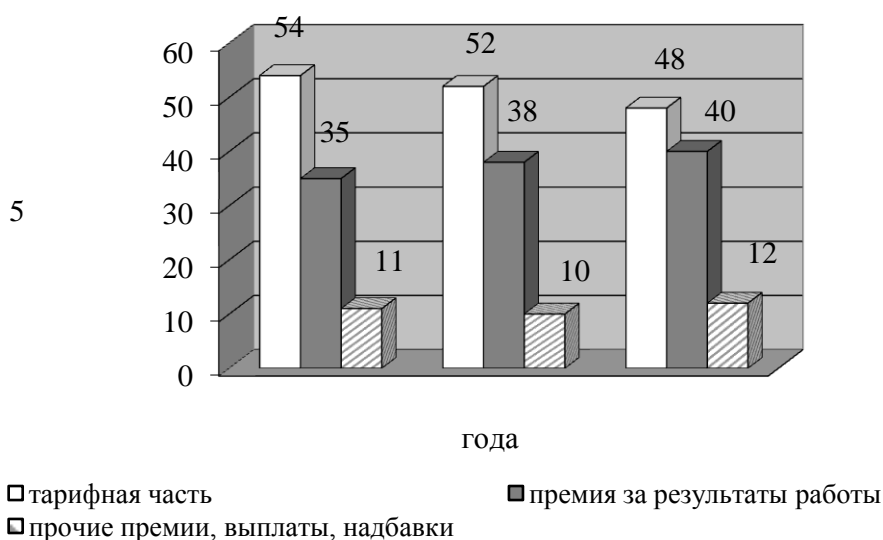


Рисунок 4. Динамика структуры расходов на оплату труда ЗАО «ЕЗПВ»

Функционально-стоимостной анализ системы стимулирования труда рабочих на ЗАО «ЕЗПВ».

На ЗАО «ЕЗПВ» основные функции системы стимулирования труда по значимости располагаются следующим образом:

- эффективная организация оплаты труда;
- премирования, их удовлетворительный размер;
- обеспечение социальной эффективности предприятия (социальные льготы, материальная помощь, ссуды на лечение, организация досуга рабочих);
- обеспечение нормальных условий труда в цехах (средства на приборы измерения параметров, на приборы, улучшающие условия труда рабочих, средства на спецодежду, на организацию экзаменов по технике безопасности и т.п.);
- организация программ обучения (переобучения) рабочих с целью повышения разряда.

При этом затраты на осуществление данных функций системы стимулирования на ЗАО «ЕЗПВ» в анализируемом периоде составили:

- на ФОТ 68 265,6 тыс. рублей;
- на премии 43 446,4 тыс. рублей;
- социальная эффективность предприятия 6 806, 702 тыс. рублей (в том числе ссуды на лечение – 51 человек – на сумму 562 871 рублей, на материальную помощь – 688 человек – 709 450 рублей, на ритуальные услуги – 78 человек – 614 550 руб., предоставлено путевок на отдых на сумму 4919,831 тыс. руб.);
- на обеспечение нормальных условий труда 1 812 тыс. руб.;
- ссуды на обучение 157 человек на сумму 1 778,359 тыс. рублей.

По приведенным данным построена совмещенная диаграмма на рис 5.

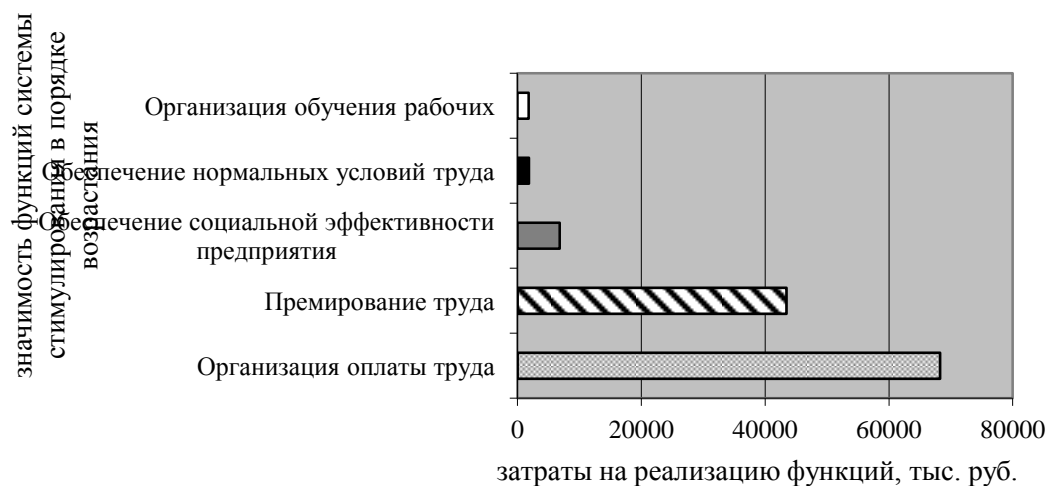


Рисунок 5. Соответствие значимости функций системы стимулирования труда рабочих на ЗАО «ЕЗПВ» затратам на их осуществление

По представленным данным видно, что степень значимости всех функций системы стимулирования на ЗАО «ЕЗПВ» совпадает с затратами на их реализацию. На более важные функции тратится больше средств, чем на менее значимые. Это означает, что система стимулирования труда рабочих на ЗАО «ЕЗПВ» рационально «распределяет» денежные ресурсы, что свидетельствует о грамотной организации системы стимулирования труда.

Метод оценки экономической эффективности системы премирования.

С помощью метода оценки экономической эффективности системы премирования ЗАО «ЕЗПВ» был получен следующий результат. Формулы для расчета представлены в теоретической части настоящей дипломной работы.

Была рассмотрена система премирования ЗАО «ЕЗПВ» за 2013-2015 гг. В роли показателя премирования выступает выработка на одного рабочего (V_p) предприятия:

- $U_d = V_p 2014г = 1285,9$ тыс. рублей в год;

- $U_b = V_p 2008г = 532,6$ тыс. рублей в год.

Эффект, полученный от изменения выработки рабочих, составил:

- $\Delta_d = 1285,9 - 532,6 = 753,3$ тыс. рублей от одного рабочего.

Умножим эффект от одного рабочего на количество рабочих и получим эффект 7 022 262,6 тыс. рублей от всех рабочих ЗАО «ЕЗПВ» в год. Затраты на премиальные выплаты в 2013 году составили 44743 тыс. рублей на всех рабочих. Значит, используя формулу (1.2), получили абсолютную эффективность системы премирования 6 977 519,6 тыс. рублей. Относительный эффект системы премирования, рассчитанный по формуле (1.2), составил 156,95.

Итак, Эд больше нуля (положителен), абсолютная эффективность больше нуля, относительная эффективность больше единицы, следовательно, система премирования экономически эффективна. Это означает, что система стимулирования труда на ЗАО «ЕЗПВ» эффективно выполняет свою стимулирующую роль (функцию) и является эффективной для завода с материальной точки зрения.

Экспертно-аналитический метод оценки системы стимулирования.

На данном предприятии был опробован также экспертно-аналитический метод оценки системы стимулирования труда рабочих. В качестве экспертов выступали специалисты завода (руководители и служащие отделов) – 7 человек. Были получены результаты мнений экспертов, которые отражены в таблице Форма анкетного опроса рабочих представлена в Приложении А.

Таблица 6

Мнения независимых экспертов в баллах о формах системы стимулирования ЗАО «ЕЗПВ»

Формы	Эксперты																				
	Э1			Э2			Э3			Э4			Э5			Э6			Э7		
	вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос			вопрос		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	баллы																				
I	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7	5	7
II	7	7	6	7	7	5	7	7	7	6	7	7	6	7	5	7	7	5	7	7	7

III	6	3	5	7	5	6	6	5	7	7	4	7	7	6	6	6	6	5	7	4	4
IV	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	5	7	6	4
V	7	7	4	7	6	3	4	7	4	6	7	4	7	5	3	4	7	5	6	6	3
VI	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7	4	7	7	5	7

Максимальная оценка формы системы стимулирования 21 балл (76+76+76) –100%.

Оценка каждого вопроса I формы системы стимулирования определяется:

$$\text{- средний балл по 1 вопросу} = \frac{7+7+7+7+6+7+7}{7} = 6,9 \text{ балла};$$

$$\text{- средний балл по 2 вопросу} = \frac{6+6+7+7+6+6+5}{7} = 6,1 \text{ балла};$$

$$\text{- средний балл по 3 вопросу} = \frac{7+7+7+7+7+7+7}{7} = 7 \text{ баллов.}$$

Оценка I формы системы стимулирования труда определяется как сумма оценок по каждому вопросу, выраженная в процентах: 6,9+6,1+7=20 баллов. Это 95,2%.

По результатам проведенных расчетов можно сделать следующий вывод:

- I форма системы стимулирования – организация оплаты труда рабочих ЗАО «ЕЗПВ»- удовлетворяет требованиям на 75,4%, то есть можно сказать, что организация оплаты труда рабочих на ЗАО «ЕЗПВ» организована неэффективно;

- II форма системы стимулирования труда - система премирования, поощрений и наказаний - удовлетворяет на 76,2%, следовательно, она организована и функционирует неэффективно;

- III форма системы стимулирования труда - программы обучения персонала – удовлетворяет на 82,3%;

- IV форма системы стимулирования труда – система социальных льгот на ЗАО «ЕЗПВ» - удовлетворяет на 92,4%.

- V форма системы стимулирования труда – организация удовлетворительных условий труда на ЗАО «ЕЗПВ»– на 93,8%;

- VI форма системы стимулирования труда – организационная культура ЗАО «ЕЗПВ»– на 94,8% (рисунок 2.12).

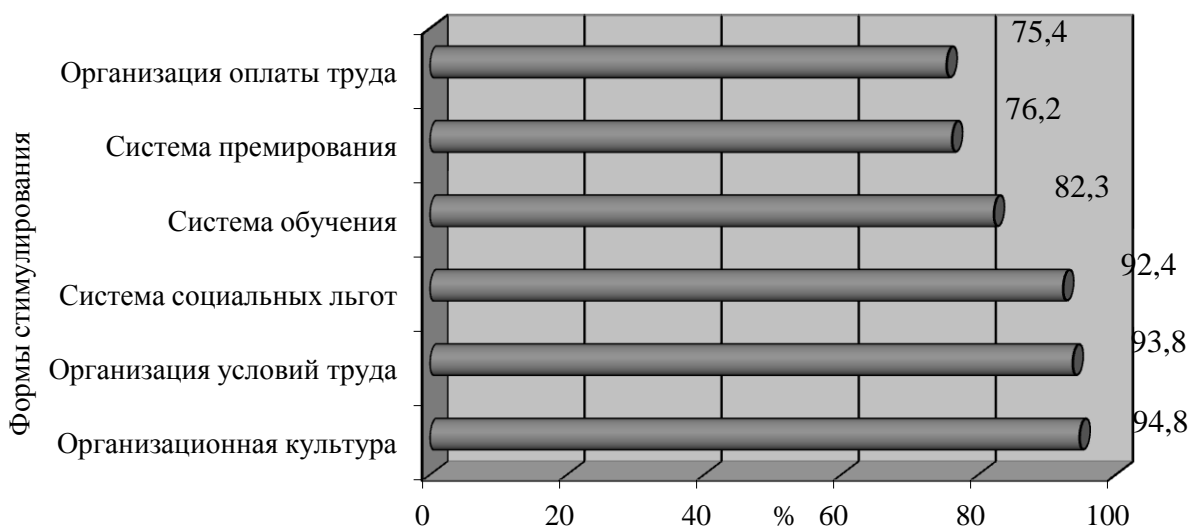


Рисунок 6. Оценка стимулирования труда персонала ЗАО «ЕЗПВ» экспертно-аналитическим методом

Таким образом, только оценка организации удовлетворительных условий труда составляет менее 80%, а по остальным формам системы стимулирования получен достаточно хороший результат, стремящийся к 100%, следовательно, система стимулирования труда рабочих ЗАО «ЕЗПВ» оценена как удовлетворительная.

Метод Паттерн.

Метод Паттерн позволяет оценить эффективность реализации подцелей (форм системы стимулирования труда) и действий в отношении главной цели. Главная цель - развитие эффективной системы стимулирования труда, выражаемая следующим деревом подцелей и альтернативных действий, представленная на рисунке 7.

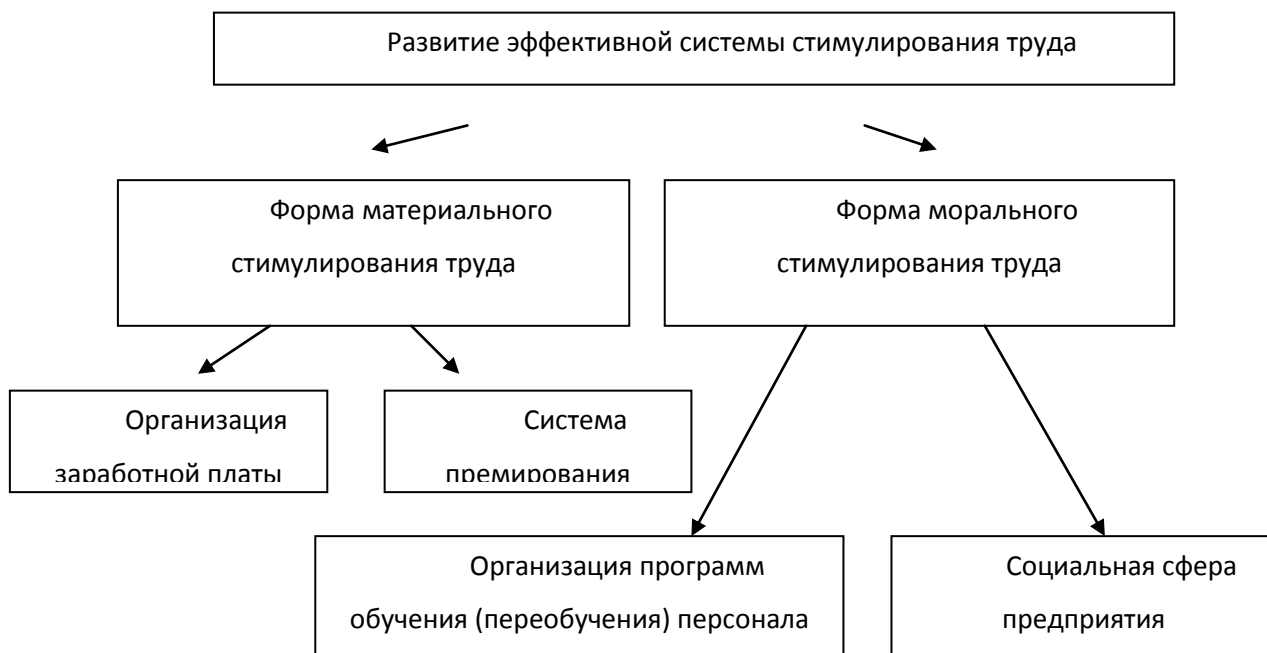


Рисунок 7. Развитие эффективной системы стимулирования труда

Рассмотрим оценку альтернативных действий, используя аналитический аппарат теории графов на двух уровнях разветвления (таблицы 7, 8, 9).

Итак, существуют четыре возможных пути по выработке целей развития эффективной системы стимулирования труда рабочих на предприятии:

- организация заработной платы;
- система премирования;
- программы обучения (переобучения) персонала;
- социальная сфера предприятия: медицинское обслуживание, заводской транспорт, питание и т.д.

Таблица 7

1 Уровень. Выбор пути решения

Критерий	W веса	Подцели	
		Материальная форма стимулирования	Моральная форма стимулирования
Рост производительности труда	0,8	0,8	0,2
Снижение текучести кадров	0,2	0,6	0,4
Эффективность (E)		0,76	0,24

Тогда:

- Ематериальное = $0,8 \times 0,8 + 0,2 \times 0,6 = 0,76$;

- Еморальное = $0,8 \times 0,2 + 0,2 \times 0,4 = 0,24$.

Таблица 8

2 Уровень. Расчет эффективности действий по второму уровню

Критерий	W веса	Действия	
		Организация заработной платы	Система премирования
Повышение качества продукции (снижение доли брака)	0,6	0,7	0,3
Снижение сроков выполнения, повышение уровня дисциплины	0,4	0,4	0,6
Эффективность (E)		0,58	0,42

Тогда:

- $E_{з/п} = 0,6 \times 0,7 + 0,4 \times 0,4 = 0,58$;

- $E_{премирования} = 0,6 \times 0,3 + 0,4 \times 0,6 = 0,42$.

Таблица 9

2 Уровень. Расчет эффективности действий по второму уровню

Критерий	W веса	Действия	
		Программы обучения кадров	Социальная сфера предприятия
Постоянные затраты на обучение (переобучение) и социальную сферу	0,7	0,3	0,7
Переменные затраты на обучение и социальную сферу	0,3	0,4	0,6
Эффективность (E)		0,33	0,67

Тогда:

- $E_{обучения} = 0,7 \times 0,3 + 0,3 \times 0,4 = 0,33$;

- $E_{соц.сфера} = 0,7 \times 0,7 + 0,3 \times 0,6 = 0,67$.

Таким образом, эффективность реализации подцелей и действий по проблеме развития эффективной системы стимулирования можно представить графом на рисунке 8.

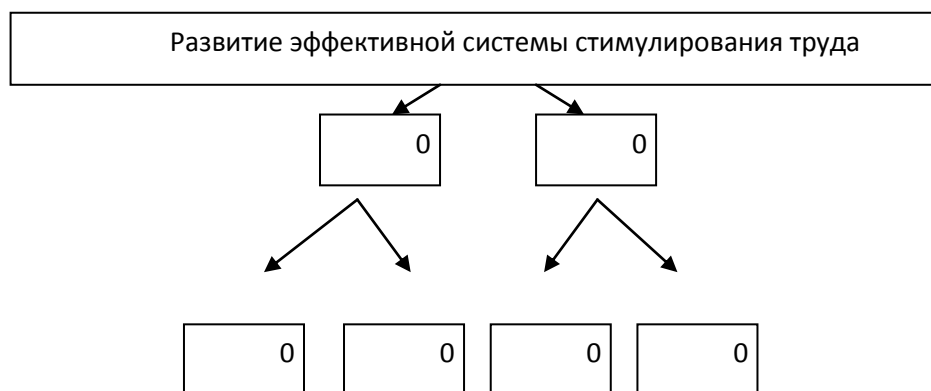


Рисунок 8. Граф эффективности реализации подцелей и действий

По полученному графу можно рассчитать эффективность каждого из пути:

- Ез/п = $0,58 \times 0,76 = 0,44$ единиц эффективности;
- Епремирования = $0,42 \times 0,76 = 0,32$ единиц эффективности;
- Еобучения = $0,33 \times 0,24 = 0,08$ единиц эффективности;
- Есоц.сфера = $0,67 \times 0,24 = 0,16$ единиц эффективности (их сумма=1).

Таким образом, была оценена эффективность реализации подцелей (форм системы стимулирования труда) и действий в отношении главной цели. Если затраты на реализацию подцелей и действий распределены таким образом как на рисунке 7 то есть на заработную плату - 0,58 части средств, а на систему премирования - 0,42 части средств от общих средств на материальное стимулирование. Аналогично на моральное стимулирование, то данная система стимулирования труда эффективно выполняет свои функции и это даст наиболее эффективный результат (обеспечит рост производительности труда, снижение текучести кадров).

Итак, если средства распределяются таким образом, то можно сделать вывод о том, что система стимулирования труда оценена как эффективно действующая (функционирующая). В данном случае на ЗАО «ЕЗПВ» система

стимулирования труда рабочих оценена как эффективно функционирующая, так как средства на реализацию подцелей и действий распределены:

- на организацию заработной платы – 68 265,6 тыс. руб. (0,58 средств);
- на выплату премий – 43 446,4 тыс. руб. (0,42);
- на обучение – 1 778,359 тыс. руб. (0,33);
- на социальную сферу – 6 806,702 тыс. руб. (0,67).

Итак, проведена оценка системы стимулирования на ЗАО «ЕЗПВ», результатом которой стали следующие.

Основными недостатками системы стимулирования труда на ЗАО «ЕЗПВ» являются:

- несоответствие интенсивности труда заработной плате, то есть за ту же зарплату можно найти более легкую работу и с более удобным графиком;
- размер заработной платы меньше, чем на других заводах (например, на Волжском трубном заводе);
- возможность карьерного роста рабочих также невелика, в основном удастся «дорости» лишь до мастера;
- недостаточно проводится психологических работ, бесед с рабочими именно в плане психологической адаптации, преодоления конфликтов.

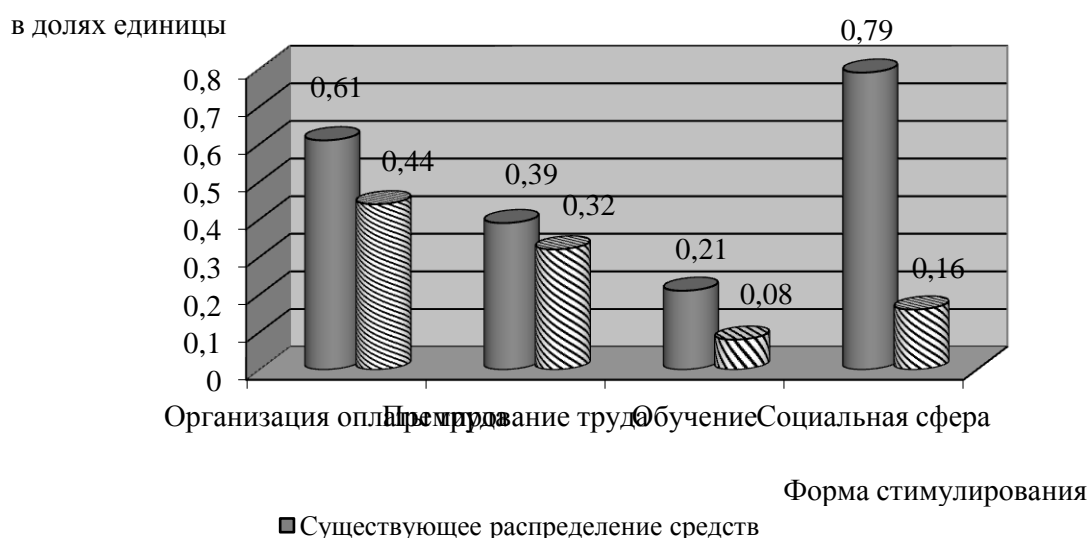


Рисунок 9. Результаты оценки системы стимулирования по методу Паттерн

Что касается самих методов оценки, то самым эффективным и достоверным оказался системный анализ качественного состава работников предприятия и уровня их дисциплинированности: приведены факты (показатели), все подтверждено документально, указывает на конкретные недостатки и направления по совершенствованию, самый объективный.

Функционально-стоимостной анализ неудобен тем, что он как метод исследования функций на основе только их стоимости не позволяет объективно определить пути совершенствования и резервы снижения затрат на стимулирование, так как стоимость функций в условиях инфляции не может полностью адекватно отражать реальное состояние дел по их формированию.

Метод оценки экономической эффективности системы премирования позволяет оценивать систему стимулирования труда, но только с материальной точки зрения ее выгоды для самого предприятия, а не для рабочих.

Методам анкетирования и экспертно-аналитическому присущ субъективизм, а также они являются самыми дорогостоящими.

2.3. Итоги практической работы по реализации рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в ЗАО «Екатеринбургский завод прокатных валков»

Рекомендации по внедрению новой системы стимулирования и мотивации труда. Прежде всего необходимо выявить основные этапы проведения любого совершенствования в области стимулирования труда (рисунок 10).

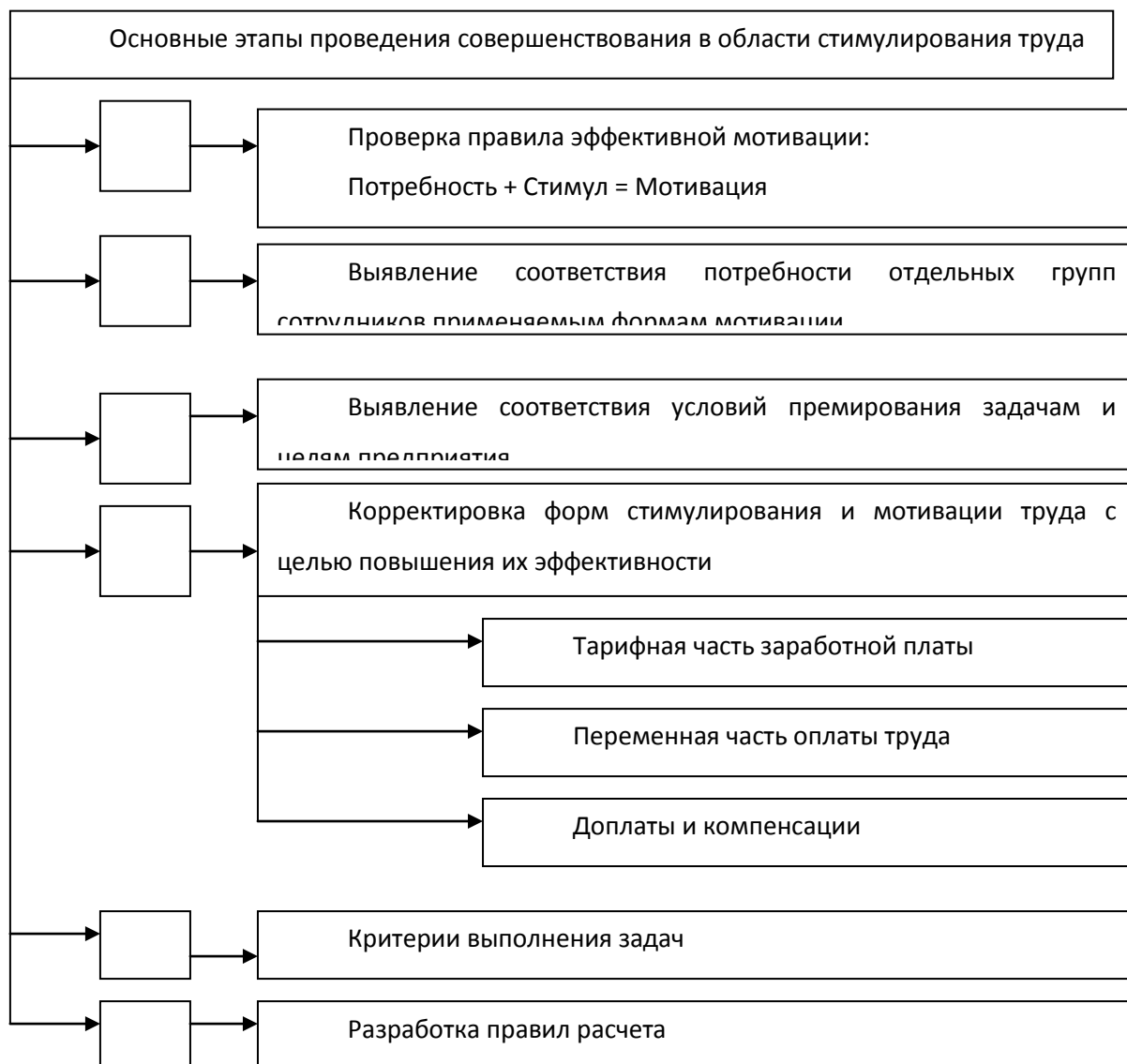


Рисунок 10. Основные этапы проведения совершенствования в области мотивации труда

Опишем указанные этапы более подробно.

Принятие решения должно основываться на основном правиле эффективной мотивации трудовой деятельности, которое заключается в следующем: Потребность + Стимул = Мотивация.

Выявление соответствия потребности отдельных групп сотрудников применяемым формам мотивации. Мы выявляем потребности сотрудников и применяемые виды и формы стимулов для того, чтобы определить, соответствуют ли они друг другу. Если соответствия не наблюдается, то на этапе разработки, зная потребности сотрудников, мы можем привести формы

стимулирования в соответствии с выявленными потребностями для достижения необходимой мотивации (потребность + стимул = мотив). Еще одним путем решения проблемы может быть увольнение сотрудников, чьи потребности в корне противоречат интересам предприятия.

Для выявления соответствия между потребностями работников и применяемыми на ЗАО «ЕЗПВ» формами стимулирования представлена в таблице 10.

Таблица 10

**Выявление соответствия потребностей работников ЗАО «ЕЗПВ»
применяемым формам мотивации**

Потребности	Формы стимулирования и мотивации
Мужчины до 50 лет Уровень квалификации средний и высокий Ценностные установки: материальная обеспеченность, общение, стабильность и определенность будущего	Материальное вознаграждение, премии по результатам работы за месяц, доплаты и надбавки, вознаграждения
Соответствие не наблюдается	

Как показывают данные таблицы 10 данное соответствие не наблюдается, несмотря на то, что по результатам проведенного ранее анализа действующей системы мотивации ЗАО «ЕЗПВ» был сделан вывод о многообразии применяемых форм стимулирования, хотя часть из которых вполне способна удовлетворить потребности сотрудников.

Выявление соответствия условий премирования задачам и целям предприятия.

Существующие условия применения стимулов и задачи предприятия выявляются также для того, чтобы сопоставить их между собой и определить, соответствуют ли условия применения стимулов задачам

предприятия. Зная задачи предприятия, на этапе разработки мы сможем привести условия применения стимулов в соответствие этим задачам.

На ЗАО «ЕЗПВ» премирование рабочих производится по результатам работы за месяц. Премии каждой группе рабочих выплачиваются в одинаковом размере в процентах к тарифным ставкам за фактически отработанное время. Здесь можно отметить, на отсутствует взаимосвязь между результатами работы каждого работника и предприятия в целом.

Корректировка методов стимулирования и мотивации труда с целью повышения их эффективности.

Структура заработной платы отдельных групп работников.

Выбор базовой формы оплаты (сдельная, повременная) для данной категории сотрудников. Существуют две основные формы оплаты труда: сдельная, когда размер вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Несомненным преимуществом такой системы оплаты труда является то, что вознаграждение напрямую зависит от результата работы, то есть полностью выполняется одно из условий эффективного стимулирования - соответствие условий применения стимулов задачам предприятия.

Но сдельная форма оплаты труда имеет ограниченное применение. Во-первых, результаты труда работников некоторых категорий просто невозможно выразить количественно или дать им обоснованную денежную оценку. Во-вторых, при использовании сдельной формы оплаты труда руководству необходимо обеспечить определенную загрузку работника, гарантирующую ему нормальный уровень дохода. При использовании сдельной формы оплаты труда работники могут вступить в конфликт с руководством и коллегами на предмет загрузки, появляется конкуренция за работу, что отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе.

Второй вид оплаты труда – это повременная, когда размер вознаграждения определяется пропорционально объему затраченного на

работу времени. Достоинством данной системы является простота ее использования. Но у повременной формы оплаты труда существует существенный недостаток, который редко позволяет использовать ее в чистом виде: на размер вознаграждения не никак не влияет изменение производительности, то есть система оплаты труда не реагирует на то, сколько работы выполнено за промежуток времени. В таких условиях эффективность использования повременной формы полностью зависит или от моральных качеств сотрудников (наличия у них мотива отождествления целей), или от системы ограничений и наказаний.

В чистом виде сдельная и повременная формы оплаты труда используется крайне редко. Обычно таким способом определяется только один из компонентов заработной платы - ее базовая часть.

Учитывая указанные достоинства и недостатки рассмотренных форм оплаты труда, представляется целесообразным использование для выбранной группы работников повременной формы оплаты. Базовая оплата при повременной форме определяется окладами и тарифными ставками. Тарифная ставка - размер оплаты труда работника за час или за день. Оклад - размер оплаты труда работника за месяц. Оклады и тарифные ставки определяются различными характеристиками труда:

- сложность выполняемых задач (работ);
- нервно-психические и физические нагрузки;
- влияние на работника факторов окружающей среды;
- ответственность за средства труда, за результаты труда, за сотрудничество и кооперацию с другими работниками, за безопасность;
- образование;
- необходимые способности работника (коммуникационные, мыслительные, творческие);
- опыт работы; стаж работы на данном предприятии;
- количество подчиненных (для руководителей и бригадиров);
- уровень в иерархии управления (для руководителей) и другими

характеристиками.

Премии (переменная часть оплаты труда) могут быть следующих видов:

- премии за индивидуальные результаты труда. Достоинства и недостатки данного вида премии те же, что у сдельной формы оплаты труда. С одной стороны, такая премия хорошо мотивирует работника к труду, поскольку непосредственно связана с результатом его работы. С другой стороны, результат труда зачастую очень сложно измерить (то есть объективно оценить чей-то труд). Кроме того, может возникнуть нездоровая конкуренция между работниками;

- премии за результаты работы группы (бригады, участка, цеха, производства, группы, бюро, отдела, службы и т. д.). Такой вид премии стимулирует отождествление работниками целей коллектива, в котором они работают. Данный вид премии хорошо мотивирует работника в том случае, если он осознает, что результат труда группы зависит от его индивидуальных усилий, и понимает, что именно в его труде важно для получения требуемых результатов коллективной деятельности. Следовательно, чтобы данный вид премии имел большую стимулирующую силу, необходимо добиться от работников осознания личной ответственности за коллективные результаты. На практике, в силу различных причин, зачастую добиться этого бывает сложно. Кроме того, премия за результаты деятельности группы может привести к функциональным конфликтам - производственным конфликтам с другими группами (подразделениями) в ущерб общим целям предприятия;

- премии за результаты работы всего предприятия (в том числе - участие в прибылях).

Такой стимул способствует отождествлению целей предприятия в целом, вовлеченности работников в дела фирмы, успешному проведению организационных изменений. Недостаток данного вида премии - это сложность восприятия работниками связи своих личных усилий и общих результатов. Известно, что на результаты деятельности предприятия

существенно влияют факторы внешней среды, не зависящие от усилий работников. Зачастую работники склонны объяснять свои неудачи и неудачи предприятия в целом воздействием факторов внешней среды. Премии за выдающиеся заслуги работника. Стимулирует не только производственные, но и другие значимые для предприятия результаты и показатели (лояльность, инновационность, закрепление работников на предприятии, хороший морально-психологический климат и др.). Количество премий каждого вида в составе заработной платы сотрудника может быть любым.

Указанная корректировка для ЗАО «ЕЗПВ» будет представлена далее.

Критерии выполнения задач. Определяются с целью получения возможности планировать и вести учет их выполнения. Показатели, характеризующие степень достижения цели (выполнения задачи), называются критериями. У каждой задачи (цели), стоящей перед предприятием, существует четыре критерия, отражающие степень ее выполнения: количество, качество, сроки, стоимость.

Выполнение задачи означает, что фактические значения всех этих критериев совпадают с плановыми значениями, либо отличаются от них в лучшую сторону. Однако на практике разработка критериев связана с рядом трудностей. Во-первых, для определенного типа задач невозможно установить плановые значения некоторых критериев. Например, при планировании работы ремонтных служб предприятия невозможно предугадать, сколько станков выйдет из строя в планируемом месяце, и, следовательно, установить плановое задание. Задача ремонтного подразделения должна заключаться не в ремонте какого-то количества станков, а в неукоснительном соблюдении ремонтных циклов, планомерном контроле за соблюдением правил эксплуатации оборудования, строгом соблюдении технологий ремонта. Другими словами, выполнение задачи должно измеряться количеством обязательных процедур, предусмотренных различными ситуациями и описанных в технологических инструкциях. Во-вторых, не всегда возможно заранее точно определить стоимость задачи. Это

касается задач творческих, с высокой степенью неопределенности. Например, невозможно с высокой степенью точности определить, сколько будет стоить разработка нового продукта или внедрение продукта на рынок. В таких случаях на выполнение работ необходимо определять лимиты денежных средств (бюджеты) и всемерно поощрять экономию средств. (Но при этом важно помнить, что зачастую сама возможность получения хоть какого-то результата при выполнении таких задач может потребовать дополнительных вложений). В-третьих, для определения плановых значений критериев выполнения различных работ используют нормы их выполнения, показывающие либо количество работы, выполняемое за единицу времени (нормы выработки), либо количество времени, необходимого для выполнения определенного объема работ (нормы времени). В-четвертых, для привязки величины вознаграждения необходимо выбрать только один из критериев выполнения задачи. Привязка вознаграждения ко всем критериям - слишком сложное мероприятие, результат которого может не оправдать затрат на его осуществление. Для привязки величины вознаграждения выбирается важнейший из критериев для данной задачи.

Таким образом, можно сформулировать ряд правил, выполнение которых позволит увеличивать стимулирующую силу денежного вознаграждения.

Правило 1. Как было показано выше, как и любой стимул, денежное вознаграждение должно быть дифференцировано в зависимости от результатов работы сотрудников, результатов выполнения ими своих задач. Такая связь бывает непосредственной только при сдельной форме оплаты труда. В других системах оплаты труда функцию дифференциации заработной платы выполняет премия.

Правило 2. Дифференциация заработной платы в пределах менее 10% от общей суммы вознаграждения неэффективна для стимулирования. Это означает, что правила определения величины премии должны быть такими, чтобы повышение результативности труда работника на определенное,

существенное для предприятия, значение, вознаграждалось значительными денежными суммами, и наоборот, осязаемое для предприятия снижение результативности труда работника лишало его значительных денежных сумм.

Правило 3. Как и любой другой стимул, денежное вознаграждение должно быть тесно связано с работой во времени (не должно проходить много времени между работой и вознаграждением за нее). Это означает, что премии, по всей возможности должны выплачиваться ежемесячно, должно быть меньше премий, выплачиваемых по итогам работы за квартал, полугодие, год. С другой стороны, результаты многих действий работников могут быть определены только по истечении большого периода времени. Такие действия тоже важно поощрять.

Правило 4. Сотрудник не должен сталкиваться на своей работе с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы. Такими явлениями могут быть: отрицательные оценки окружающих, неприемлемый стиль руководства, используемый начальником, высокие нервно-психические или физические нагрузки, слишком продолжительная рабочая неделя, не оставляющая времени на удовлетворение культурных потребностей и т. п. [16, с. 103].

Правило 5. Количество составляющих заработной платы не должно быть слишком большим. Речь, конечно же, идет о переменной части денежного вознаграждения. Это означает, что должно быть ограничено количество задач, к которым привязан размер денежного вознаграждения

Правило 6. Среди составляющих заработной платы должны присутствовать вознаграждения за коллективные результаты. Это способствует сплоченности коллектива, слаженности работы сотрудников, учету интересов других подразделений. Эти факторы все чаще играют решающую роль в работе современных предприятий. Кроме того, интересы структурных подразделений объективно могут вступать в конфликт (например, сбытовики хотят быстрее доставить товар, а транспортники -

подождать, когда полностью загрузится машина, чтобы эффективнее ее использовать). Общекорпоративные премии снимают подобные проблемы. В идеальном случае работник должен получать три премии:

- за индивидуальные результаты, что стимулирует его личную производительность труда;
- за результаты работы его подразделения, что способствует хорошему климату в подразделении и повышению производительности труда;
- за результаты работы предприятия в целом, что способствует отождествлению работником целей предприятия.

Важно донести до сотрудников простую истину: в отсутствие коллективных результатов у предприятия не будет денег, и нечем будет вознаграждать высокие индивидуальные результаты труда.

Правило 7. При определении окладов и тарифных ставок важно обеспечить объективный, непредвзятый и равный подход к оценке характеристик труда различных рабочих мест. Справедливая оценка рабочих мест важна потому, что на трудовую мораль и производительность влияет не столько абсолютный размер зарплаты, сколько соотношения в оплате различных видов работ.

Правило 8. Работник должен заранее знать, сколько он может заработать, на сколько его зарплата зависит от его усилий. Стимул является таковым только при осведомленности работника о всех требованиях, предъявляемых к его работе, и всех правил, определяющих его вознаграждение. В противном случае работник будет трудиться в соответствии с собственными, субъективными представлениями о целях своей работы и порядочности своего руководства при оценке его труда.

Правило 9. В заключение необходимо напомнить закон снижения стимулирующей силы денежного вознаграждения по мере его роста: при определенном, достаточно высоком уровне дохода дополнительное денежное вознаграждение не стимулирует работника к повышению объема, темпа и эффективности своего труда. После того как определены потребности

работников и подобраны соответствующие им формы стимулирования, разработана система целей, задач и критериев их выполнения, налажена система определения плановых заданий и учета труда, известны условия применения стимулов, необходимо «запустить» разработанную систему оплаты труда в действие.

6. Разработка правил расчета. Для того чтобы «запустить» новую систему оплаты труда, ее необходимо зафиксировать в организационных документах, имеющих в организации статус закона. Такими документами для системы оплаты труда могут являться следующие нижеперечисленных документы:

- положение об оплате труда является основным документом, определяющим правила оплаты труда в организации;

- положение о премировании - может создаваться в дополнение к положению об оплате труда;

- тарифная сетка. В этом документе определяется число разрядов, которые присваиваются каждому работнику организации, и разрабатывается шкала, определяющая соотношение тарифных ставок работников разных разрядов;

- тарифные коэффициенты и ставки могут быть зафиксированы в отдельном документе;

- квалификационные характеристики рабочих мест и должностей, определяющие различные требования к работникам. Квалификационные требования могут быть внесены в состав должностных инструкций;

- важнейшие задачи сотрудников и подразделений и критерии оценки их выполнения могут быть отражены в должностных инструкциях и положениях о структурных подразделениях;

- порядок определения плановых заданий, порядок определения фонда оплаты труда предприятия, порядок распределения прибыли, порядок наполнения и расходования целевых фондов, используемых для выплаты различных компонент заработной платы, может отражаться в различных

технологических инструкциях финансовой и плановой служб предприятия;

- различные изменения в механизме стимулирования и, соответственно, вышеперечисленных документах, могут быть отражены в Приказах по предприятию.

Окончательные варианты перечисленных документов должны согласовываться таким же образом, каким создавался проект системы оплаты труда: с руководителями, специалистами, исполнителями - работниками, которые будут получать вознаграждение по новым правилам. Коллектив предприятия должен сразу информироваться о появляющихся замыслах, принимаемых решениях и изменениях, вносимых в проектируемый механизм системы оплаты труда.

После создания окончательных вариантов документов, фиксирующих разработанный механизм оплаты труда, они вводятся в действие на определенный период в режиме апробации. В течение этого периода работникам выплачивается заработная плата по старым правилам, но при этом параллельно рассчитывается и демонстрируется работнику размер заработной платы по новым правилам, то есть работник видит, сколько денег он получил бы за сделанную работу по новым правилам и может сравнивать старую и новую системы оплаты. Апробация, или «обкатка», необходима по следующим причинам:

- в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации каждый работник должен быть предупрежден об изменениях существенных условий трудового договора, каковым является изменение правил оплаты труда, за два месяца в письменной форме. Поэтому разработанную систему оплаты труда по закону невозможно внедрить, не известив и не получив согласие на это каждого работника;

- в этот период происходит адаптация сотрудников к новым условиям работы, к моменту внедрения они готовы работать по новым правилам. Кроме того, в этот период работники осознают преимущества новой системы оплаты труда, у них существенно повышается трудовая мотивация и

производительность труда;

- проект системы оплаты труда создавался умозрительно, на практике могут обнаружиться различные недочеты. Целесообразно выявить их и устранить до окончательного внедрения, чтобы избежать потерь. В период апробации также необходимо поддерживать с коллективом обратную связь, собирать различные мнения и замечания по новой системе оплаты труда, инициировать внесение сотрудниками конструктивных предложений по корректировке созданной системы.

В период апробации также целесообразно проводить обучение работе по новым правилам тех сотрудников, которые должны будут участвовать в планировании и оценке труда, применять новые правила для стимулирования необходимых результатов работы подчиненных им коллективов, рассчитывать и начислять заработную плату, аттестовать персонал. После истечения срока апробации, внесения всех корректив, получения согласия коллектива, необходимо административное закрепление новой системы оплаты труда Приказом по предприятию. Данным приказом нужно также отменить все ранее действовавшие на предприятии положения, касающиеся оплаты труда сотрудников и измененными в соответствии с новой системой.

После внедрения необходимо осуществить оценку всех участников проекта по изменению системы стимулирования персонала. По итогам этой оценки необходимо обязательно поощрить всех, чье участие было полезным. В ряду поощрений за выполненную работу обязательно должно быть официальное признание заслуг работников - как минимум, приказ с объявлением благодарности. Также можно выплатить премию особенно активным и полезным участникам. Если трудно кого-либо выделить особо и над проектом работало большинство сотрудников предприятия, то можно назначить общую по предприятию премию.

Саму внедренную систему оплаты труда также необходимо оценить.

Эту оценку целесообразно проводить по двум направлениям:

- оценка того, насколько достигнуты цели и задачи совершенствования

системы стимулирования, поставленные на первом этапе;

- оценка того, как проведенные изменения системы стимулирования повлияли на работу предприятия. Для этого оценивается изменение показателей, которые прямо или косвенно оценивают состояние системы стимулирования персонала.

Учитывая выявленные в ходе проведенного ранее аналитического исследования недостатки существующей на ЗАО «ЕЗПВ» системы мотивации труда, а также рассмотренные этапы по совершенствованию в области мотивации труда, можно предложить следующие основные мероприятия по внедрению новой системы.

Первым мероприятием является изменение структуры соотношения постоянной и переменной части заработной платы работников.

В современных условиях уровень организации заработной платы не позволяет сделать выводов о сколько-нибудь серьезных успехах для реализации мотивационной политики. Для того, чтобы заработная плата соответствовала целям развития предприятия и его управленческой стратегии необходимо наличие четкой взаимосвязи между ростом производственных показателей деятельности предприятия и результатов его оплаты.

С этой целью развитию чувства общности у работников, воспитанию их в духе партнерства, рациональному сочетанию личных и общественных интересов, должно уделяться должное внимание, то есть требуется изменение мотивационного механизма самой заработной платы.

Психологически, а затем и экономически заработная плата должна нацеливать работника на четкое понимание им взаимосвязи между требованиями к нему предприятия, и вкладом его в конечные результаты, и как следствие - размером заработной платы.

Стимулирующая роль заработной платы выше, когда тарифная часть играет главенствующую роль в оплате труда. В настоящее время роль тарифа снижается, все больше наблюдается превышение переменной части заработка.

В связи с этим изменение структуры дохода работника предприятия в сторону увеличения удельного веса тарифной части будет являться мотивационным стимулом. Так предлагается следующее изменение структуры, представленное на рисунке 11.

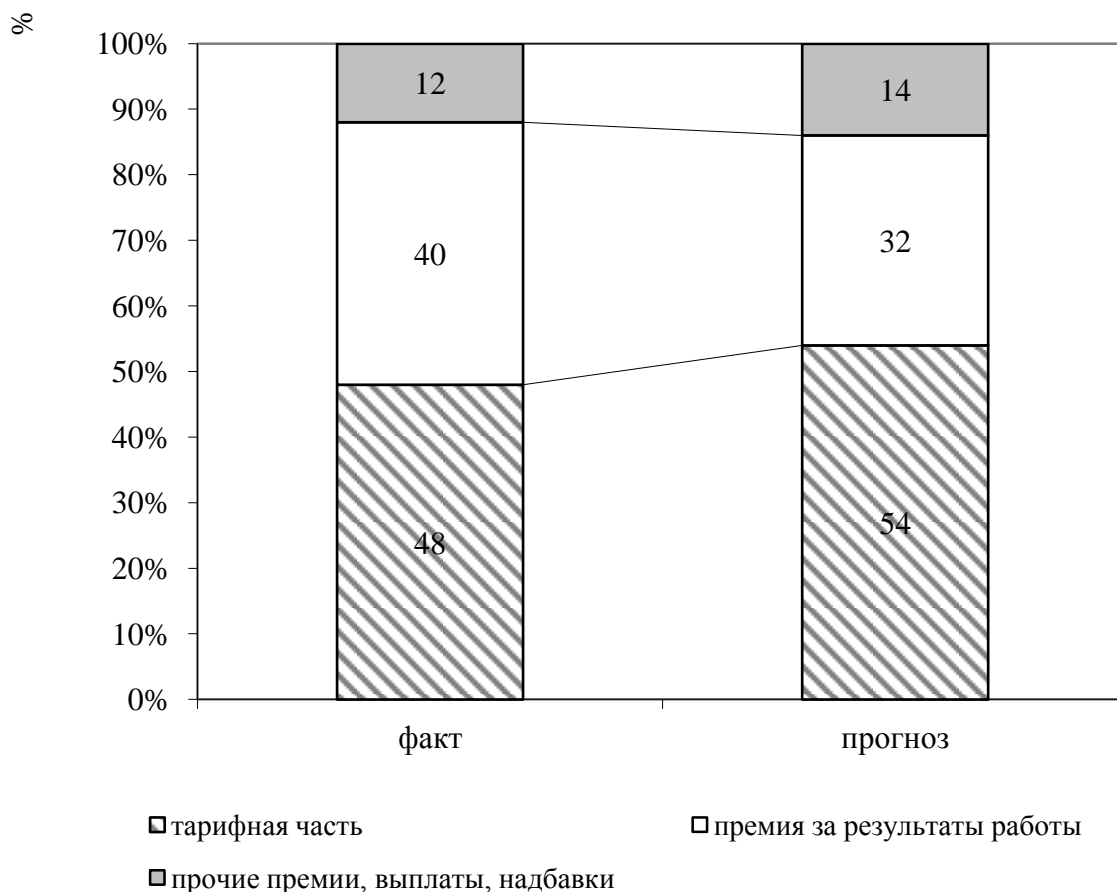


Рисунок 11. Динамика структуры доходов работника ЗАО «ЕЗПВ» с учетом предлагаемых мероприятий

Следующим направлением совершенствования системы мотивации труда на ЗАО «ЕЗПВ» является изменения условий премиальных выплат.

Так, в настоящее время премиальные выплаты составляют от 40 до 60% от тарифной части в зависимости от выполнения тех или иных условий премирования. Как уже отмечалось в ходе проведения аналитического исследования, увеличение суммы доплат и премиальных выплат не является стимулом к повышению производительности труда. В связи с этим предлагается изменения как самого размера премий, так и условий для их начислений (таблица 11).

Размер премии работников ЗАО «ЕЗПВ» с учетом предлагаемых мероприятий

Условия	Фактический размер премии		Прогнозный размер премии		
	min	max	max	средний	min
% увеличения премии при условии выполнения не менее 100% плана по качеству и срокам	40	60			
% снижения премии при невыполнении установленного задания			0	50	100

Так, фактически премии на ЗАО «ЕЗПВ» выплачиваются при условии выполнения 100% установленного плана по качеству и по срокам в размере от 40 до 60% от тарифного заработка.

Предлагаемыми мероприятиями являются снижение установленной премии при невыполнении установленного задания в размере от 0 до 100% от суммы премии.

При этом предприятием могут устанавливаться различные задания для отдельных категорий и групп работников:

- снижение себестоимости;
- увеличение выручки;
- улучшения качества;
- сокращение сроков выполнения работ;
- снижение расхода отдельных видов материальных ресурсов т.п.

При этом задания устанавливаются руководителем в зависимости от целей предприятия в настоящий период.

Ниже на рисунке 12 для наглядности представлены основные этапы совершенствования системы мотивации труда ЗАО «ЕЗПВ».

Процент снижения премии может устанавливаться при следующих условиях:

- при наличии претензии от генерального директора, его заместителей, технического директора, директора по производству и коммерции;

- при наличии претензий заместителей технического директора, заместителя директора по производству и коммерции, главных специалистов и начальников отделов;

- при наличии нарушений требований правил охраны труда, промышленной безопасности, экологии, за наличие в смене травматизма;

- при наличии претензий от подразделения к подразделению или конкретному лицу в подразделении;

- в случае отказа принять или оформить претензию.

Таким образом, работникам гарантируется рост заработной платы только при условии возрастания выгоды и для предприятия, и наоборот при наличии условий для ухудшения результатов деятельности предприятия, премия выплачена не будет.

Изменение структуры прочих выплат работникам.

Повседневный опыт работы на предприятии позволил сформулировать ряд практических рекомендаций по стимулированию кадров. В него могут входить такие мероприятия, как:

- учреждение приза «Здоровье»;
- введение системы сдвинутого графика работы;
- премирование временем;
- введение платы за любое рационализаторское предложение;
- программы «Имидж фирмы»;

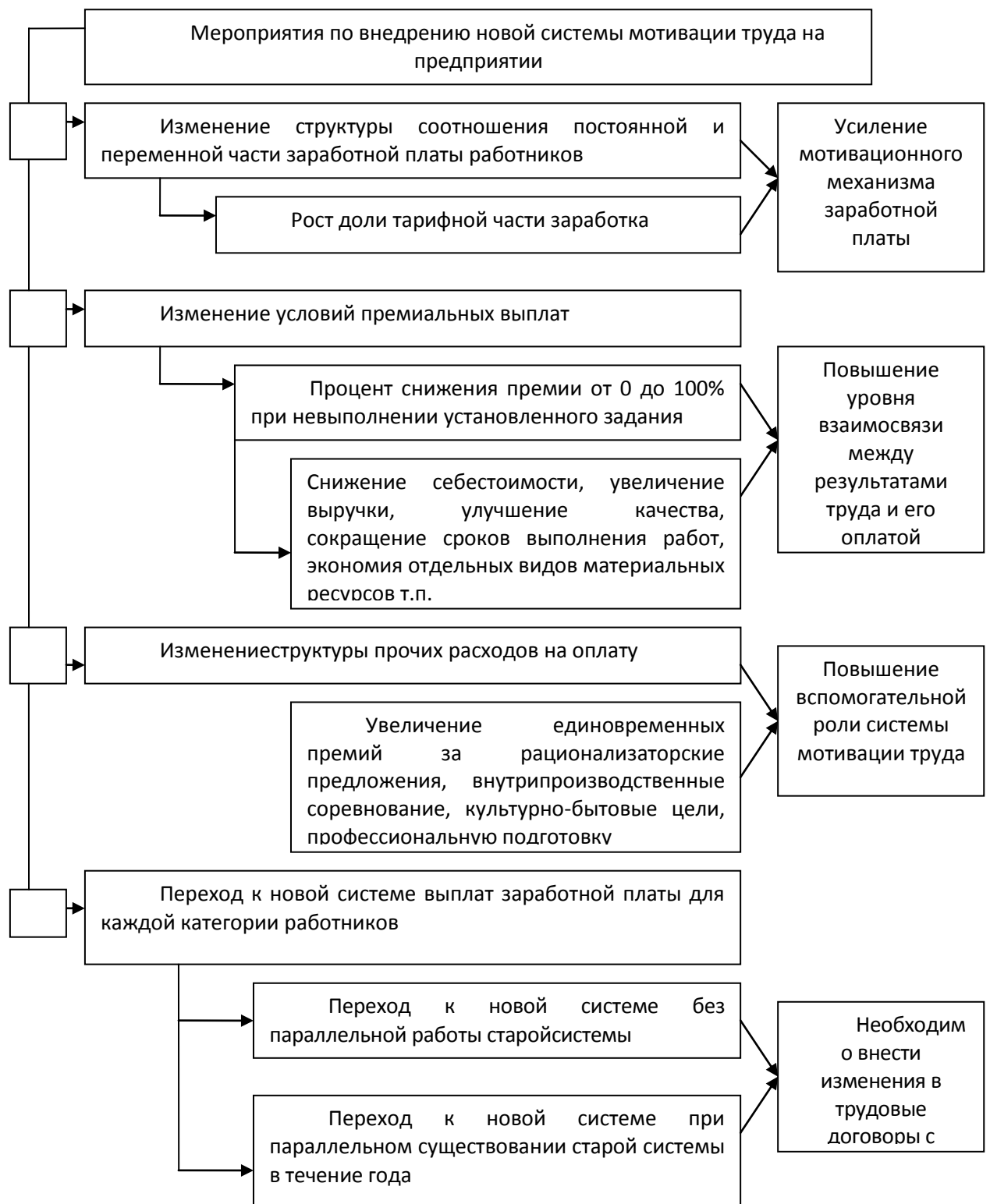


Рисунок 12. Основные этапы совершенствования системы стимулирования и мотивации труда ЗАО «ЕЗП»

- доплата некурящим или приз для некурящих;
- введение ежегодной аттестации руководителей;

- использование системы профессионального продвижения и ротации персонала и прочее.

Введение новые форм стимулирования будет способствовать усилению вспомогательной роли системы мотивации труда.

Заключительным этапом корректировки системы мотивации труда с целью повышения ее эффективности является переход к новой системе выплат заработной платы для каждой категории работников.

Такой переход может быть проведен различными способами. Какой из них выбрать, зависит в первую очередь от степени доверия между руководством предприятия и работниками. Назовем некоторые способы осуществления перехода от старой системы к новой:

- переход к новой системе без параллельной работы старой системы;

- переход к новой системе при параллельном существовании старой системы в течение года. Рассмотрим условия выплаты заработной платы при использовании второго способа осуществления перехода от старой системы к новой:

- доход выплачивается по старому методу, а результат по новому методу доводится до сведения;

- тому, кто дает согласие работать по новому методу, через полгода после его параллельного ввода выплачивается дополнительно заработанный доход;

- доход, рассчитанный по новому методу, выплачивается с самого начала;

- переход к новой системе при параллельном существовании старой системы в течение нескольких лет;

- смешанные формы названных выше методов.

При переходе к новой системе оплаты и мотивации труда требуется внести изменения в трудовые договоры с работниками. Это должно сделать руководство. В процессе внесения изменений и дополнений в договоры должен

принимать участие юрист.

В заключении следует отметить, что особое достоинство новой системы оплаты и мотивации труда заключается в том, что при выполнении установленных условий премирования больше зарабатывает и работник, и предприятие. В доказательство указанных предположений проведем оценку влияния предложенных рекомендаций по внедрению новой системы мотивации труда на ЗАО «ЕЗПВ» на его финансовые результаты деятельности.

Прежде чем рассматривать вопросы влияния предложенных рекомендаций по формированию новой системы оплаты и мотивации труда на финансовые результаты деятельности ЗАО «ЕЗПВ», оценим результаты оплаты каждого работника.

Так, в таблице 12 представлены данные о формировании заработка работника за отработанное время ЗАО «ЕЗПВ» при существующей и новой системе мотивации труда.

Далее представим необходимые пояснения к таблице 12

Тарифная часть заработной платы на одного работника увеличивается на 100% ($5000/2500 * 100 - 100$).

Размер увеличения премии как рассматривалось выше, фактически составляет от 40 до 60% от тарифной части.

При прогнозном варианте премия устанавливается в размере 3000 рублей и в последующем процент снижения премии может уменьшить ее размер от 1500 до 0 рублей в зависимости от результатов работы.

Размер общего заработка работника с учетом предлагаемой новой системы мотивации и условий премирования возрастет.

Это представляется целесообразным поскольку рост премиальных выплат на ЗАО «ЕЗПВ» фактически превратился к простой прибавке к заработной плате, что сказывается неблагоприятно на выполнении заработной платы своей мотивирующей функции.

Таблица 12

Расчет суммы оплаты труда за отработанное время ЗАО «ЕЗПВ»

Показатель	Факт		Прогноз		
	min	max	max	средни й	min
Тарифная часть заработной платы, руб.	2500	2500	5000	5000	5000
Размер увеличения премии в % от тарифной части	0,4	0,6		-	-
Размер снижения премии, %	-	-	0	50	100
Размер премии по результатам работы, руб.	1000	1500	3000	1500	0
Итого доход за месяц на одного работника, руб.	3500	4000	8000	6500	5000
Итого сумма оплаты труда за отработанное время, тыс. руб.	686	784	1568	1274	980
Доля оплаты за отработанное время в общих доходах, %	52,2				

Изменение структуры прочих расходов на оплату труда представлено в таблице 13

Ниже представлены необходимые пояснения к таблице 13

Изменение структуры прогнозной величины прочих расходов на оплату труда необходимо по следующим видам расходов:

- уменьшения вознаграждения по итогам работы за год на 4% вследствие роста тарифной части оплаты труда и с условием того, что данное

вознаграждение могут получить только работники, не получавшие ранее претензии;

Таблица 13

**Расчет прогнозной величины прочих расходов на оплату труда
работников ЗАО «ЕЗПВ»**

Виды расходов на оплату труда	Структура, %		Отклонени я
	Факт	Прогно з	
Вознаграждение по итогам работы за год	9,1	5,1	-4
Доплаты и надбавки	1,3	1,3	0
Оплата очередных отпусков	2,6	2,6	0
Оплата отпусков по учебе	2,8	3,8	1
Оплата потерь рабочего времени не по вине работника	4,1	2	-2,1
Единовременные премии за выполнение производственных заданий	0	2	2
Премии победителям во внутрипроизводственном соревновании	0	1,5	1,5
Выплаты на питание, жилье, топливо	0	0,2	0,2
Материальная помощь, вызванная непредвиденными обстоятельствами	19,7	19,7	0
Выплаты при увольнении в связи с трудоустройством	0,1	0,1	0
Расходы на профессиональную подготовку	0,9	1,2	0,3
Расходы на культурно-бытовые цели	4,1	5,2	1,1
Прочие расходы социального характера	3,1	3,1	0
Доля расходов на оплату труда в себестоимости, %	0,02	0,04	+0,02

- увеличение доли оплаты отпусков по учебе на 1% с целью мотивации работников на получение образования;
- уменьшение доли оплаты потерь рабочего времени по вине предприятия на 2,1%;
- увеличение премии за выполнения производственных заданий на 2%;
- увеличение премии победителям внутрипроизводственных соревнований на 1,5%;
- увеличение доли выплат на питание, жилье и топливо сверх установленных законодательством на 0,2%;
- материальную помощь, вызванную непредвиденными обстоятельствами целесообразно оставить на прежнем уровне;
- увеличение доли расходов на профессиональную подготовку на 0,3%;
- увеличение доли расходов на культурно-бытовые цели на 1,1%.

Таким образом, структура прочих расходов остается неизменной на уровне 47,8% от общих расходов на оплату труда, но в абсолютной величине увеличивается.

Далее рассчитаем возможный эффект для ЗАО «ЕЗПВ» при практическом применении указанной системы мотивации. Результаты расчетов представлены в таблице 14

**Эффект при практическом применении новой системы мотивации
для ЗАО «ЕЗПВ» при выполнении задания по увеличению выручки**

Показатель	Варианты расчета			Пояснения
	Базовый	Увеличение выручки		
		на 5%	на 10%	
Выручка, млн. руб.	33858	35550	37243	Увеличение выручки предусмотрено установленным заданием
Себестоимость, млн. руб.	26706	27240	27240	Прирост себестоимости вызван увеличением общих расходов на оплату труда
Прирост себестоимости, %		2,06	2,06	
Прибыль, млн. руб.	7152	8310	10003	Прирост прибыли в результате выполнения установленного задания
Прирост прибыли, %		16,2	39,8	

Представим необходимые пояснения к таблице 14

Предположим, что в прогнозном периоде предприятием установлены ряд мероприятий, которые в конечном итоге благоприятно отразятся на выручке и будут способствовать ее увеличению в размере 5 - 10%.

Тогда согласно представленным расчетам прирост прибыли оставит около 16-39%. Таким образом, рост общих расходов на оплату труда при условии выполнения установленного задания по увеличению выручки благоприятно отразится на общих финансовых результатах деятельности ЗАО «ЕЗПВ».

В таблице 15 представлен возможный прирост валовой прибыли в размере 26-28% в случае если будет выполнено задание по снижению себестоимости.

Таблица 15

**Эффект при практическом применении новой системы мотивации
для ЗАО «ЕЗПВ» при выполнении задания по снижению себестоимости**

Показатель	Варианты расчета			Пояснения
	Базовый	Снижение себестоимости		
		на 5%	на 10%	
Выручка, тыс. руб.	33858	33858	33858	Без изменений
Себестоимость, тыс. руб.	26706	24836	24569	С учетом роста общих расходов на оплату труда
Прибыль, тыс. руб.	7152	9021	9288	Прирост прибыли в результате выполнения установленного задания
Прирост прибыли, %		26,1	29,8	

Далее целесообразно провести количественную оценку эффективности разработанной системы мотивации по формулам, представленным в теоретической части работы.

Результаты расчетов представим в таблице 16

Таблица 16

**Расчет количественной оценки эффективности разработанной
системы мотивации на ЗАО «ЕЗПВ»**

Показатель	Значение	
Эффект в денежном выражении, полученный в результате изменения системы премирования (Эд), млн. руб.	1158	Получен при условии увеличения валовой прибыли при росте выручки на 5% Норма - больше нуля
Увеличение общих расходов на оплату труда, млн. руб.	534	Увеличение по сравнению с базовым вариантом
Абсолютная эффективность (Аэ), млн. руб.	$1158-534=624$	Норма - больше нуля
Относительная эффективность (Оэ)	$1158/624=2,1$	Норма – больше единицы

Таким образом, если система мотивации экономически эффективна (Эд больше нуля, Аэ больше нуля, Оэ больше единицы), то она эффективно выполняет свою стимулирующую роль (функцию) и является эффективной с материальной точки зрения.

Таким образом, разработанные мероприятия, будут способствовать совершенствованию системы мотивации на ЗАО «ЕЗПВ», что подтверждается полученными данными и представленными расчетами:

- общего заработка работника;
- общих финансовых результатов деятельности предприятия;
- эффективности системы мотивации труда.

В заключении следует отметить тот факт, что главным критерием эффективности системы мотивации является наличие зависимости результатов работы предприятия в целом и каждого работника в частности, что и будет присутствовать на ЗАО «ЕЗПВ» в случае внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию существующей на предприятии системы стимулирования и мотивации труда.

Выводы по второй главе

При анализе теоретических аспектов выявлена разница между понятиями «стимулирование» и «мотивация».

Система стимулирования определяется на предприятии, исходя из его возможностей, целей и степени профессионализма руководителей. То есть, относительно отдельного работника, группы или коллектива стимулы выступают как внешние побудители в труде, деятельности, работе.

Мотивация относится к внутренним побудителям отдельного человека, работника (индивидуальная мотивация), группы или коллектива (групповая, коллективная мотивация).

Исходя из такого понимания стимулирования и мотивации, существует их соотношение.

Соотношение первое: чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем сильнее её действие и тем выше эффективность стимулов. Поэтому практика стимулирования на многих российских предприятиях базировалась и базируется на некоем ощущении руководителями мотивации своего персонала.

Соотношение второе (или обратное): чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем слабее её действие и тем ниже эффективность стимулов. Для устранения этой причины на некоторых российских предприятиях начали появляться подразделения по мотивации персонала, одна из задач и функций которых - систематическое изучение мотивации работников и в этой связи разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования.

В результате проведенной работы были получены следующие выводы. Для проведения анализа именно на данном предприятии были использованы такие методы, как системный анализ, функционально-стоимостной анализ, метод оценки экономической эффективности системы премирования, анкетирование, экспертно-аналитический метод.

На ЗАО «ЕЗПВ» работает около 3000 человек. Средний возраст работника – 40-50 лет. Средний стаж от 10 года до 15 лет. Полученные результаты позволяют сделать не утешительный прогноз относительно развития ЗАО «ЕЗПВ» поскольку проведенный анализ свидетельствуют о неэффективном функционировании системы стимулирования персонала на предприятии вследствие «старения» кадров.

Итак, проведена оценка системы стимулирования и управления персоналом ЗАО «ЕЗПВ», в результате которой были выявлены недостатки существующей системы. Оценка с помощью системного анализа в целом дала положительный результат, за исключением таких показателей как:

- потерь рабочего времени;
- текучести кадров;
- соотношения заработной платы и производительности труда.

Результаты функционально-стоимостного анализа системы стимулирования и управления персоналом ЗАО «ЕЗПВ», что степень значимости всех функций системы стимулирования совпадает с затратами на их реализацию.

С помощью метода оценки экономической эффективности системы премирования ЗАО «ЕЗПВ» было выявлено, что система стимулирования труда на предприятии неэффективно выполняет свою стимулирующую роль (функцию) и является неэффективной для завода с материальной точки зрения.

Экспертно-аналитический метод показал, что организация условий труда удовлетворяет менее, чем на 80%, а по остальным формам системы стимулирования получен достаточно хороший результат, стремящийся к 100%, следовательно, система стимулирования труда может быть оценена как удовлетворительная.

Проведенный анализ использования методов стимулирования и управления персоналом на примере ЗАО «ЕЗПВ» показал, что представляется необходимым разработка механизма принятия решения о повышении

эффективности данных методов, основанный на использовании различных факторов, влияющих на их эффективность.

В связи с этим была разработана и предлагается к использованию методика принятия решения в области совершенствования системы стимулирования труда персонала. Предложенная методика позволяет:

- принять решения, основой которого, является правило эффективной мотивации трудовой деятельности;
- выявить соответствия потребности отдельных групп сотрудников применяемым формам мотивации;
- выявить соответствия условий премирования задачам и целям предприятия;
- скорректировать методы стимулирования и мотивации труда с целью повышения их эффективности;
- определить критерии выполнения задач;
- разработать правила расчета.

Первым мероприятием является изменение структуры соотношения постоянной и переменной части заработной платы работников.

В связи с этим изменение структуры дохода работника предприятия в сторону увеличения удельного веса тарифной части будет являться мотивационным стимулом.

Следующим направлением совершенствования системы мотивации труда на ЗАО «ЕЗПВ» является изменения условий премиальных выплат.

Так, в настоящее время премиальные выплаты составляют от 40 до 60% от тарифной части в зависимости от выполнения тех или иных условий премирования. Как уже отмечалось в ходе проведения аналитического исследования, увеличение суммы доплат и премиальных выплат не является стимулом к повышению производительности труда. В связи с этим предлагается изменения, как самого размера премий, так и условий для их начислений.

Предлагаемыми мероприятиями являются снижение установленной премии при невыполнении установленного задания в размере от 0 до 100% от суммы премии.

При этом предприятием могут устанавливаться различные задания для отдельных категорий и групп работников:

- снижение себестоимости;
- увеличение выручки;
- улучшения качества;
- сокращение сроков выполнения работ;
- снижение расхода отдельных видов материальных ресурсов т.п.

При этом задания устанавливаются руководителем в зависимости от целей предприятия в настоящий период. Таким образом, работникам гарантируется рост заработной платы только при условии возрастания выгоды и для предприятия, и наоборот при наличии условий для ухудшения результатов деятельности предприятия, премия выплачена не будет.

Таким образом, разработанные мероприятия, будут способствовать совершенствованию системы мотивации на ЗАО «ЕЗПВ», что подтверждается полученными данными и представленными расчетами.

В заключении отметим, что предприятия должны сконцентрировать усилия на своих действительно сильных сторонах. Имеющиеся ресурсы необходимо использовать более целенаправленно.

Заключение

Таким образом, рассмотрев в теоретическом и практическом аспекте проблему управлением персоналом на предприятии мы пришли к следующим выводам:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и соответственно целей организации.

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

Система мотивации должна быть ориентирована не только на «включение» определенных мотивов сотрудников при выполнении труда, но и на выявление и повышение удовлетворенности группы работников, которые являются высокопрофессиональным ядром предприятия.

При анализе теоретических аспектов выявлена разница между понятиями «стимулирование» и «мотивация».

Система стимулирования определяется на предприятии, исходя из его возможностей, целей и степени профессионализма руководителей. То есть, относительно отдельного работника, группы или коллектива стимулы выступают как внешние побудители в труде, деятельности, работе.

Мотивация относится к внутренним побудителям отдельного человека, работника (индивидуальная мотивация), группы или коллектива (групповая, коллективная мотивация).

Исходя из такого понимания стимулирования и мотивации, существует их соотношение.

Соотношение первое: чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем сильнее её действие и тем выше эффективность стимулов. Поэтому практика стимулирования на многих российских предприятиях базировалась и базируется на некоем ощущении руководителями мотивации своего

персонала.

Соотношение второе (или обратное): чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем слабее её действие и тем ниже эффективность стимулов. Для устранения этой причины на некоторых российских предприятиях начали появляться подразделения по мотивации персонала, одна из задач и функций которых - систематическое изучение мотивации работников и в этой связи разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования.

В результате проведенной работы были получены следующие выводы. Для проведения анализа именно на данном предприятии были использованы такие методы, как системный анализ, функционально-стоимостной анализ, метод оценки экономической эффективности системы премирования, анкетирование, экспертно-аналитический метод.

На ЗАО «ЕЗПВ» работает около 3000 человек. Средний возраст работника – 40-50 лет. Средний стаж от 10 года до 15 лет. Полученные результаты позволяют сделать не утешительный прогноз относительно развития ЗАО «ЕЗПВ» поскольку проведенный анализ свидетельствуют о неэффективном функционировании системы стимулирования персонала на предприятии вследствие «старения» кадров.

Итак, проведена оценка системы стимулирования и управления персоналом ЗАО «ЕЗПВ», в результате которой были выявлены недостатки существующей системы. Оценка с помощью системного анализа в целом дала положительный результат, за исключением таких показателей как:

- потерь рабочего времени;
- текучести кадров;
- соотношения заработной платы и производительности труда.

Результаты функционально-стоимостного анализа системы стимулирования и управления персоналом ЗАО «ЕЗПВ», что степень значимости всех функций системы стимулирования совпадает с затратами на их реализацию.

С помощью метода оценки экономической эффективности системы премирования ЗАО «ЕЗПВ» было выявлено, что система стимулирования труда на предприятии неэффективно выполняет свою стимулирующую роль (функцию) и является неэффективной для завода с материальной точки зрения. Экспертно-аналитический метод показал, что организация условий труда удовлетворяет менее, чем на 80%, а по остальным формам системы стимулирования получен достаточно хороший результат, стремящийся к 100%, следовательно, система стимулирования труда может быть оценена как удовлетворительная. Проведенный анализ использования методов стимулирования и управления персоналом на примере ЗАО «ЕЗПВ» показал, что представляется необходимым разработать механизм принятия решения о повышении эффективности данных методов, основанный на использовании различных факторов, влияющих на их эффективность.

В связи с этим была разработана и предлагается к использованию методика принятия решения в области совершенствования системы стимулирования труда персонала. Предложенная методика позволяет:

- принять решения, основой которого, является правило эффективной мотивации трудовой деятельности;
- выявить соответствия потребности отдельных групп сотрудников применяемым формам мотивации;
- выявить соответствия условий премирования задачам и целям предприятия;
- скорректировать методы стимулирования и мотивации труда с целью повышения их эффективности;
- определить критерии выполнения задач;
- разработать правила расчета.

Первым мероприятием является изменение структуры соотношения постоянной и переменной части заработной платы работников.

В связи с этим изменение структуры дохода работника предприятия в сторону увеличения удельного веса тарифной части будет являться

мотивационным стимулом. Следующим направлением совершенствования системы мотивации труда на ЗАО «ЕЗПВ» является изменения условий премиальных выплат.

Так, в настоящее время премиальные выплаты составляют от 40 до 60% от тарифной части в зависимости от выполнения тех или иных условий премирования. Как уже отмечалось в ходе проведения аналитического исследования, увеличение суммы доплат и премиальных выплат не является стимулом к повышению производительности труда. В связи с этим предлагается изменения, как самого размера премий, так и условий для их начислений. Предлагаемыми мероприятиями являются снижение установленной премии при невыполнении установленного задания в размере от 0 до 100% от суммы премии.

При этом предприятием могут устанавливаться различные задания для отдельных категорий и групп работников:

- снижение себестоимости;
- увеличение выручки;
- улучшения качества;
- сокращение сроков выполнения работ;
- снижение расхода отдельных видов материальных ресурсов т.п.

При этом задания устанавливаются руководителем в зависимости от целей предприятия в настоящий период. Таким образом, работникам гарантируется рост заработной платы только при условии возрастания выгоды и для предприятия, и, наоборот, при наличии условий для ухудшения результатов деятельности предприятия, премия выплачена не будет. Таким образом, разработанные мероприятия, будут способствовать совершенствованию системы мотивации на ЗАО «ЕЗПВ», что подтверждается полученными данными и представленными расчетами. В заключении отметим, что предприятия должны сконцентрировать усилия на своих действительно сильных сторонах. Имеющиеся ресурсы необходимо использовать более целенаправленно.

Глоссарий

№ п/п	Понятие	Содержание
	Мотив	внутренняя причина, побуждающая человека к осуществлению определенных действий.
	Мотивация	это процесс побуждения человека к деятельности для достижения цели, для удовлетворения потребности
	Мотивация труда	побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей
	Потребность	это нужда в чем – то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и совершенствования организма, личности, социальной группы.
	Стимул	побуждение к действию, побудительная причина поведения
	Стимулирование	процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.
	Вознаграждение	это все, что человек считает ценным для себя.
	Должностные инструкции	это внутренние организационно – распорядительные документы, в которых определяется место каждого работника в системе управления предприятием, основные функции, обязанности, права и ответственность работника при работе в должности.
	Объект управления	это персонал предприятия
	Персонал или	это основной штатный состав работников

	кадры	предприятия, выполняющих определенные производственно – хозяйственные функции.
	Отбор персонала	это процесс мониторинга персоны в соответствии с критериями конкретной предприятия
	Приемы управления	это составная часть метода управления
	Система управления персоналом	это комплекс мероприятий, направленный на объект управления с целью достижения идеального результата
	Субъект управления	–это менеджер, руководитель предприятия
	Управление персоналом	это целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, а так же руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом
	Цель управления персоналом	это повышение эффективности экономических и психологических показателей.
	Убеждения	высший тип направленности личности
	Удовлетворение	это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

