**Оценка системы мотивации кадров предприятия**

**2012**

**Введение**

Как правильно отметил Ли Якокка в своей работе «Карьера менеджера»: «Не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми. Его единственное назначение в качестве руководителя - побуждать к работе других людей» [20].

Как машина не может двигаться без мотора, так и управление организацией невозможно без людей, приводящих ее в действие, являющихся ее сердцем, мотором. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и пр. И как мотор автомобиля, так и персонал организации может работать по-разному. Наладить работу этого «мотора» и есть первейшая задача руководства любой организации.

Именно поэтому ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Актуальность темы курсовой работы обусловлена всевозрастающей ролью личности работника, не только как совокупности функций и должности, а человека - как особого объекта управления, который не может рассматриваться только как ресурс. Можно сказать, что на сегодняшний день проблема человеческого фактора всеми осознана. Она обсуждается на самых разных уровнях, включая правительственный, в большинстве стран мира. Не случайно мотивация была выделена одной из функций управления. По мнению многих практиков и теоретиков менеджмента, путь к упрощению процесса управления, а значит, к наивысшей его эффективности лежит только через решение проблемы мотивации труда, которая является не только одной из функций управления, но, без преувеличения можно сказать, эквивалента по своей значимости всем прочим управленческим функциям.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие РУП «Гомельский завод «Гидропривод»». На данный момент на предприятии трудится свыше тысячи человек, а значит, проблема эффективного управления таким количеством персонала стоит наиболее остро.

Предметом исследования выступила существующая на предприятии система мотивации персонала и пути её совершенствования.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Цель исследования: на основании теоретических исследований проблемы, анализа её состояния на РУП «Гомельский завод «Гидропривод» определить основные направления и предложить конкретные пути совершенствования существующей на предприятии системы мотивации, доказав их целесообразность и эффективность.

Достижение поставленной цели реализуется посредством решения следующих задач:

изучить теоретические основы мотивации персонала;

охарактеризовать объект исследования, рассмотреть его организационную структуру, проанализировать экономическое состояние;

проанализировать существующую на предприятии систему или методы мотивации персонала;

выделить основные недостатки и проблемы существующей системы мотивации и определить основные направления их решения или устранения;

предложить конкретные пути совершенствования системы мотивации РУП «Гомельский завод «Гидропривод»».

доказать целесообразность и эффективность внедрения предложенных мероприятий.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Для решения поставленных задач в курсовой работе использовались методы и модели анализа хозяйственной деятельности, сравнительного анализа, метод анализа литературы по теме «Мотивация персонала», анализа нормативно-правовых документов, методы социально-психологического анализа тестов-опросов «Удовлетворенность работой», «Мотивационный тест Герцберга», «Зависимость удовлетворенности трудом от различных материальных и социальных факторов».

Основными источниками информации выступили: бухгалтерский баланс предприятия за 2008, 2009 и 2010 годы, отчеты о прибылях и убытках, отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров за 2006-2010 гг., коллективный договор на 2008-2010 гг.

**1. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности деятельности предприятия**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [5, c. 120].

Существуют две современные теории мотивации - содержательная и процессуальная. Но чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения [2, c. 10].

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать.

Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов, вслед за А. Маслоу, соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности, так же сюда можно отнести потребности в самосохранении, безопасности (защите от нападения, влияния вредных факторов и т.п.). Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо, в потребности саморазвития и самореализации (потребности высшего уровня) Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

В первую очередь удовлетворяются первичные потребности, при этом потребность более низкого уровня всегда доминирует. Как только какая-то потребность удовлетворена, она перестает определять поведение человека. С развитием личности все большее значение приобретают потребности высшего уровня - в самовыражении и самоутверждении.

Рабочая среда (удобство рабочего места и его техническая оснащенность, уровень шума, чистота), вознаграждения (зарплата и премии, оплаченные питание и отдых, компенсация транспортных расходов и оплата культурных мероприятий) - все это средства удовлетворения физиологических потребностей сотрудников.

Осведомленность о происходящем в компании, хорошие отношения в коллективе дают работникам ощущение защищенности.

Социальные потребности любого сотрудника проявляются в желании принадлежать к данному коллективу, а также сознавать, что окружающие считают его компетентным и признают его достижения.

Стремление к самоактуализации - одной из высших потребностей, выражается в желании реализовать свой собственный потенциал именно в этой работе и появляется тогда, когда сотрудник связывает свое будущее с работой в данной организации, и отчасти соотносит свои личные цели с целями компании.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремлённости. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. У всех людей разные отпечатки пальцев, а характеры людей - это соединение самых различных черт. Отсюда следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей.

Таким образом, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабочих, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности, для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии - все это усугубляет сложность мотивации [21, c. 180].

Поэтому важно отметить роль вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Руководитель так же имеет дело с и двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним, а как следствие - внутренней и внешней мотивацией. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. Фирма «Volvo», например, упразднила часть линий конвейерной сборки на одном из экспериментальных заводов, заменив их сборочными бригадами, чтобы увеличить внутреннее вознаграждение для рабочих. Внешние вознаграждения (мотивация) - это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение». Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений - зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты. Однако, все больше исследований свидетельствует о том, что если вознаграждение - деньги, награды, похвалы или выигрыш конкурса - не подкреплены внутренней мотивацией, то стремление к поддержанию эффективной деятельности, несмотря на награды, у человека будет снижаться. Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации [22, c. 85].

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности [18, c. 96].

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться оставить интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, она менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты [17, c. 30].

Каждая из содержательных и процессуальных теорий имеет свои преимущества и недостатки. Особое внимание следует уделять развитию у человека внутренней мотивации.

Так, например, Эльфи Кон, американский психолог, автор книг по мотивации, в своей книге «Наказание награждением» проанализировал различные мотивы и пришел к выводу, что внешняя мотивация имеет некоторые серьезные недостатки:

) Неустойчивость. Как только вы отменяете наказание или вознаграждение, мотивация исчезает.

) Она требует все больших затрат. Если наказание или вознаграждение остается на том же уровне, мотивация постепенно сокращается. Для того чтобы в следующий раз добиться эффекта, вам потребуется либо ужесточать наказание, либо увеличивать вознаграждение. 3) Она вредит внутренней мотивации. Внешние наказания или вознаграждения убивают желание в человеке развивать свою внутреннюю мотивацию, желание делать что-либо самостоятельно. Отныне руководство должно наказывать / вознаграждать работника каждый раз, чтобы заставить его это сделать. Рассчитывать на инициативу работника не приходится [20, c. 190].

То есть считается, что человек, не имеющий внутренней мотивации, приходит на работу и ждет, чем его будут мотивировать в очередной раз, а значит, задачей менеджера является помощь сотрудникам в поисках их собственной (внутренней) системы мотивации.

Таким образом, мотивация представляет собой важнейшую функцию менеджмента, заключающуюся в активизации, стимулировании, управлении и реализации целенаправленного поведения людей по достижению их собственных целей и целей предприятия. Другим словами, мотивация - движущая сила человеческого поведения или процесс побуждения и стимулирования себя и других к действиям по достижению личных целей или целей организации.

**2. Анализ системы мотивации персонала на РУП «Гомельский завод «Гидропривод»**

**.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

мотивация персонал материальный стимулирование

Республиканское унитарное предприятие «Гомельский завод «Гидропривод», основанное на праве хозяйственного ведения, переименовано из государственного предприятия «Гомельский завод «Гидропривод», созданного на основе приказа Министерства промышленности РБ №4 от 9 января 1995 г.

В соответствии с приказом Министерства промышленности РБ №321 от 27 января 2004 г. «О расширении состава производственного объединения Минский тракторный завод» РУП «Гомельский завод «Гидропривод» входит в состав производственного объединения «Минский тракторный завод». Унитарное предприятие входит в состав производственного объединения» Минский тракторный завод».

Органом государственного управления предприятием является Министерство промышленности РБ.

Основной сферой деятельности Республиканского унитарного предприятия «Гомельский завод «Гидропривод» (с дочерними предприятиями) является производство гидроузлов для тракторов, сельхозмашин, станочного оборудования. Предприятие выпускает также товары народного потребления (ТНП).

Основными потребителями продукции РУП «Гомельский завод «Гидропривод» являются предприятия производители сельскохозяйственной и мобильной техники, предприятия общего машиностроения, производители универсального и специализированного станочного оборудования Республики Беларусь, СНГ и стран дальнего зарубежья.

В настоящее время объединение поставляет основную долю выпускаемой продукции 90,2% на рынок Республики Беларусь, 9,1% выпускаемой продукции на рынок СНГ (из них 8,1% в Российскую Федерацию, 1,0% на Украину) и 0,7% выпускаемой продукции в страны дальнего зарубежья.

Технико-экономические показатели - система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятий (производственных объединений) и комплексное использование ресурсов. Они применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов.

Информационной базой анализа являются материалы плановых документов, данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности предприятия. Для целей анализа рекомендуется использовать ограниченное число исходных технико-экономических показателей.

Показатели выпуска продукции в натуральном выражении, товарная и реализованная продукция (объем продаж продукции) характеризуют во взаимосвязи производственную и торгово-сбытовую (коммерческую) стороны деятельности предприятия.

Показатели полной себестоимости товарной продукции, прибыли (убытка) отчетного периода отражают совокупные затраты и конечные результаты.

Полных перечень основных технико-экономических показателей деятельности предприятия представлен в таблице 1 с пояснениями по их расчету и краткому анализу.

Фондоотдача - экономический показатель, характеризующий уровень эффективности использования основных производственных фондов предприятия, отрасли.

Данный показатель используется для характеристики динамики эффективности использования основных фондов предприятия, а также для сравнительной оценки эффективности использования основных фондов на предприятиях одной отрасли.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели РУП «Гомельский завод «Гидропривод»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 2008 г | 2009 г | 2010 г | Отклонение, 2009 от 2008 (гр. 3 - гр. 2) | Отклонение 2010 от 2009 (гр. 4 - гр. 3) | Темп роста, % 2009/2008 | Темп роста, %, 2010/2009 |
| 1. Объем произведенной продукции в сопоставимых ценах, млн. руб. | 52 358 | 51 091 | 59 258 | -1 267,0 | 8 167,0 | 97,58 | 115,99 |
| 2. Численность работников, чел. | 1 454 | 1 649 | 1 497 | 195 | -152 | 113,41 | 90,78 |
| в том числе - рабочие | 1 038 | 1 166 | 1 010 | 128 | -156 | 112,33 | 86,62 |
| 3. Средняя заработная плата, млн. руб. | 9,93 | 10,40 | 17,80 | 0,47 | 7 | 104,73 | 171,15 |
| 4. Фонд заработной платы, млн. руб. | 14 438,2 | 17 149,6 | 26 646,6 | 2 711,4 | 9 497 | 118,78 | 155,38 |
| 5. Годовая производительность труда, тыс. руб. | 36,010 | 30,983 | 39,585 | -5 027 | 8 601 | 86,04 | 127,76 |
| в том числе на одного рабочего, тыс. руб. | 50,441 | 43,817 | 58,671 | -6 624 | 14 854 | 86,87 | 133,90 |
| 6. Часовая производительность труда одного рабочего, руб. | 122,4 | 99,4 | 130,4 | -23,0 | 31 | 81,18 | 131,22 |
| 7. Стоимость основных фондов, млн. руб. | 60 939 | 65 938 | 73 791 | 4 999 | 7 853 | 108,20 | 111,91 |
| 8. Выручка от реализации, млн. руб. | 51 870 | 52 263 | 61 399 | 393 | 9 136 | 100,76 | 117,48 |
| 9. Фондоотдача, руб. | 0,86 | 0,77 | 0,80 | -0,08 | 0,03 | 90 | 104 |

Численное значение показателя фондоотдачи зависит от отраслевых особенностей, уровня инфляции и переоценки основных средств.

Чем выше значение показателя, тем более эффективно используются основные фонды. Это означает, что с каждого рубля основных фондов организация получает больше продукции. Иными словами, на каждый рубль выручки организация затратила меньше основных средств. Если на предприятии коэффициент фондоотдачи в 2008 году составил 0,86, то уже в 2009 году наблюдается снижение данного показателя на 10%, а в 2010 году по сравнению в 2008 годом на 7%, однако можно наблюдать тенденцию к росту данного показателя в 2010 году по сравнению с 2009 годом на 4%. Этому поспособствовали ряд факторов. Основными факторами роста фондоотдачи являются:

Повышение производительности оборудования в результате технического перевооружения и реконструкции действующих и строительства новых предприятий;

Увеличение коэффициента сменности работы оборудования;

Улучшение использования времени и мощности;

Снижение стоимости единицы мощности вновь вводимых, реконструируемых и перевооружаемых предприятий;

Замена ручного труда машинным;

Улучшение освоения вновь вводимых мощностей.

В анализируемом периоде наблюдается рост выручки от реализации в 2010 году на 17,5% по сравнению с 2009 годом, то это связано как с ростом цен на продукцию, так и с ростом количества проданной продукции, товаров, услуг - по основным видам деятельности.

Рост численности ППП связан с расширением производства или видов основной деятельности, либо с увеличением производственной программы. Снижение: либо с увольнениями, либо с сокращением штата.

Если говорить о производительности труда, то 2009 году данный показатель снизился на 18% по сравнению с 2008 годом, но уже в 2010 году наблюдается рост примерно 28%. Это связано прежде всего с ростом с ростом товарной продукции (числитель).

В анализируемом периоде наблюдается рост заработной платы, который обычно связан с ростом производительности труда, инфляцией, увеличением сдельных расценок и тарифных ставок, увеличением премий.

Наряду с изменением заработной платы необходимо сравнивать изменение производительности труда, при этом для нормального развития предприятия темп роста ПТ должен быть выше темпа роста заработной платы. Однако в данном случае темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда.

Проведем экономический анализ деятельности предприятия. Изучим его экономический потенциал.

Экономический потенциал - это способность предприятия достигать поставленные цели, используя имеющиеся у него материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Для формализованного описания экономического потенциала наиболее удобна бухгалтерская отчетность, представляющая собой финансовую модель организации.

Финансовое состояние предприятия - это экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени. Финансовое состояние предприятия, его устойчивость и стабильность зависит от результатов производственной деятельности.

Следовательно, в направлениях анализа финансового состояния можно выделить основные этапы:

 анализ структуры баланса (таблицы 2.1-2.4)

 анализ эффективности использования средств организации   
и ее финансовой устойчивости (таблица 2.6)

 анализ платежеспособности предприятия (таблица 2.7).

Таблица 2.2 - Анализ структуры актива бухгалтерского баланса за 2008 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование статей баланса организации | Показатели структуры актива в валюте (итоге) баланса | | | | | |
|  |  | на 01.01.2008 г | | на 01.01.2009 г | | прирост (+), снижение (-) | |
|  |  | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % |
| **1** | **Внеоборотные активы** | **17 163,0** | **69,6%** | **19 674,0** | **65,4%** | **2 511,** | **-4,2%** |
| 1.1 | *основные средства* | *16 184,0* | *65,6%* | *19 280,0* | *64,1%* | *3 096,0* | *-1,5%* |
| 1.2 | *нематериальные активы* | *1,0* | *0,00%* | *1,0* | *0,00%* | *-* | *0,00%* |
| 1.4 | *вложения во внеоборотные активы* | *978,0* | *4,0%* | *393,0* | *1,3%* | *-585,0* | *-2,7%* |
| **2** | **Оборотные активы** | **7 491,0** | **30,4%** | **10 391,9** | **34,6%** | **2 901** | **4,2%** |
| 2.1 | *запасы и затраты* | *5 276,0* | *21,4%* | *7 939,0* | *26,4%* | *2 663,0* | *5,0%* |
| 2.1.1 | сырье, материалы и другие активы | 3 545,0 | 14,4% | 4 145,0 | 13,8% | 600,0 | -0,6% |
| 2.1.3 | затраты в незавершенном производстве и полуфабрикаты | 541,0 | 2,2% | 878,0 | 2,9% | 337,0 | 0,7% |
| 2.1.5 | готовая продукция и товары для реализации | 1 112,0 | 4,5% | 2 799,0 | 9,3% | 1 687,0 | 4,8% |
| 2.1.8 | расходы будущих периодов | 78,0 | 0,3% | 117,0 | 0,4% | 39,0 | 0,1% |
| 2.2 | *налоги по приобретенным товарам, работам, услугам* | *147,0* | *0,6%* | *87,0* | *0,3%* | *-60,0* | *-0,3%* |
| 2.4 | *Дебиторская задолженность* | *1 851,0* | *7,5%* | *2 349,0* | *7,8%* | *498,0* | *0,3%* |
| 2.4.1 | покупателей и заказчиков | 1 159,0 | 4,7% | 246,9 | 0,8% | -912,1 | -3,9% |
| 2.4.2 | поставщиков и подрядчиков | 81,0 | 0,3% | 37,7 | 0,1% | -43,3 | -0,2% |
| 2.4.3 | по налогам и сборам | 19,0 | 0,1% | - | 0,0% | -19,0 | -0,1% |
| 2.4.4 | по расчетам с персоналом | 5,0 | 0,0% | 0,3 | 0,0% | -4,7 | 0,0% |
| 2.4.5 | разных дебиторов | 587,0 | 2,4% | 14,9 | 0,0% | -572,1 | -2,3% |
| 2.5 | *расчеты с учредителями* | *3,1* | *0,0%* | *1,0* | *0,0%* | *-2,1* | *0,0%* |
| 2.6 | *денежные средства* | *205,0* | *0,8%* | *6,9* | *0,0%* | *-198,1* | *-0,8%* |
| 2.7 | *финансовые вложения* | *1,0* | *0,0%* | *1,0* | *0,0%* | *-* | *0,0%* |
| 2.8 | *прочие оборотные активы* | *11,0* | *0,0%* | *8,0* | *0,0%* | *-3,0* | *0,0%* |
| **3** | **Баланс** | **24 654,0** | **100,0%** | **30 065,9** | **100,0%** | **5 412** | **Х** |

Анализ средств предприятия исходя из экономического содержания актива баланса показывает, что удельный вес в составе средств предприятия составляют оборотные активы - 30,4% за предыдущий период, 34,6% - за отчетный. Наибольший удельный вес в общей сумме баланса внеоборотных активов: за предыдущий период - 69,6%, за отчетный - 65,4%. Как видно, в течение отчетного года произошло увеличение доли оборотных активов в структуре имущества организации на 4,2% с соответствующим снижением доли внеоборотных активов. При этом в целом обеспечено увеличение суммы баланса на 5 411,9 млн. рублей.

К основным факторам, оказавшим наибольшее влияние на изменение суммы баланса организации, относятся:

 увеличение запасов сырья и материалов на 2 663 млн. руб.

 увеличение вложений во внеоборотные активы на 2 511 млн. руб.

 увеличение запасов готовой продукции и товаров для реализации на 1 687 млн. руб.

 увеличение дебиторской задолженности на 498 млн. руб.

Таблица 2.3 - Анализ структуры пассива бухгалтерского баланса за 2008 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование статей баланса организации | Показатели структуры пассива в валюте (итоге) баланса | | | | | |
|  |  | на начало периода | | на конец периода | | прирост (+), снижение (-) | |
|  |  | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % |
| **1** | **Капитал и резервы** | **19 230** | **78,0%** | **20 803** | **69,2%** | **1 573,0** | **-8,8%** |
| 1.1 | *Уставный фонд* | *0* | *0,0%* | *91* | *0,3%* | *91,0* | *0,3%* |
| 1.3 | *Резервный фонд* | *321* | *1,3%* | *480* | *1,6%* | *159,0* | *0,3%* |
| 1.4 | *Добавочный фонд* | *17 138* | *69,5%* | *18 234* | *60,6%* | *1 096,0* | *-8,9%* |
| 1.6 | *Нераспределённая (неиспользованная) прибыль (непокрытый убыток)* | *1 676* | *6,8%* | *2 011* | *6,7%* | *335,0* | *-0,1%* |
| 1.7 | *Доходы будущих периодов* | *4* | *0,0%* | *-13* | *0,0%* | *-17,0* | *-0,1%* |
| **2** | **Долгосрочные обязательства** | **323** | **1,3%** | **286** | **1,0%** | **-37,0** | **-0,4%** |
| 2.1 | *долгосрочные кредиты и займы* | *323* | *1,3%* | *286* | *1,0%* | *-37,0* | *-0,4%* |
| **3** | **Краткосрочные обязательства** | **5 101** | **20,7%** | **8 977** | **29,9%** | **3 876,0** | **9,2%** |
| 3.1 | *краткосрочные кредиты и займы* | *2 715* | *11,0%* | *5 278* | *17,6%* | *2 563,0* | *6,5%* |
| 3.2 | *кредиторская задолженность* | *2 372* | *9,6%* | *3 695* | *12,3%* | *1 323,0* | *2,7%* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2.1 | перед поставщиками и подрядчиками | 435 | 1,8% | 1 891 | 6,3% | 1 456,0 | 4,5% |
| 3.2.2 | перед покупателями и заказчиками | 338 | 1,4% | 236 | 0,8% | -102,0 | -0,6% |
| 3.2.3 | по расчетам с персоналом по оплате труда | 842 | 3,4% | 794 | 2,6% | -48,0 | -0,8% |
| 3.2.4 | по налогам и сборам | 292 | 1,2% | 160 | 0,5% | -132,0 | -0,7% |
| 3.2.5 | по социальному страхованию и обеспечению | 290 | 1,2% | 274 | 0,9% | -16,0 | -0,3% |
| 3.2.6 | перед прочими кредиторами | 175 | 0,7% | 340 | 1,1% | 165,0 | 0,4% |
| 3.3 | *задолженность перед участниками (учредителями)* | *8* | *0,0%* | *0* | *0,0%* | *-8,0* | *0,0%* |
| 3.3.1 | прочая задолженность | 8 | 0,0% | 0 | 0,0% | -8,0 | 0,0% |
| 3.5 | *прочие краткосрочные обязательства* | *6* | *0,0%* | *4* | *0,0%* | *-2,0* | *0,0%* |
| 4 | **Баланс** | **24 654** | **100,0%** | **30 066** | **100,0%** | **5 412,0** | **Х** |

Анализируя изменения в структуре пассивов организации, можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в пассиве баланса занимают источники собственных средств, которые составляют 78% и 69,2% за предыдущий и отчетный период соответственно.

Доля остальных источников активов организации составляет 20,7% на начало 2008 года и 29,9% на конец 2008 года.

Общее изменение суммы пассивов на конец периода в размере 5 412 млн. обеспечили в основном следующие статьи баланса:

 увеличение добавочного фонда организации на 1 096 млн. рублей

 увеличение кредиторской задолженности организации на 3 876 млн.

Рассмотрим структуру баланса за 2009-2010 годы.

Таблица 2.4 - Анализ структуры актива бухгалтерского баланса за 2009-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование статей баланса организации | Показатели структуры актива в валюте (итоге) баланса | | | | | |
|  |  | 2009 год | | 2010 год | | прирост (+), снижение (-) | |
|  |  | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % |
| **1** | **Внеоборотные активы** | **21 272,0** | **56,2%** | **32 023,0** | **61,0%** | **10 751,0** | **4,8%** |
| 1.1 | *основные средства)* | *20 781,0* | *54,9%* | *24 638,0* | *46,9%* | *3 857,0* | *-8,0%* |
| 1.2 | *нематериальные активы* | *1,0* | *0,00%* | *35,0* | *0,07%* | *34,0* | *0,06%* |
| 1.4 | *вложения во внеоборотные активы* | *490,0* | *1,3%* | *7 350,0* | *14,0%* | *6 860,0* | *12,7%* |
| **2** | **Оборотные активы** | **16 572,0** | **43,8%** | **20 501,0** | **39,0%** | **3 929,0** | **-4,8%** |
| 2.1 | *запасы и затраты* | *7 660,0* | *20,2%* | *10 083,0* | *19,2%* | *2 423,0* | *-1,0%* |
| 2.1.1 | сырье, материалы и другие активы | 4 307,0 | 11,4% | 5 965,0 | 11,4% | 1 658,0 | 0,0% |
| 2.1.3 | затраты в незавершенном производстве и полуфабрикаты | 536,0 | 1,4% | 683,0 | 1,3% | 147,0 | -0,1% |
| 2.1.5 | готовая продукция и товары для реализации | 2 720,0 | 7,2% | 3 340,0 | 6,4% | 620,0 | -0,8% |
| 2.1.8 | расходы будущих периодов | 97,0 | 0,3% | 95,0 | 0,2% | -2,0 | -0,1% |
| 2.2 | *налоги по приобретенным товарам, работам, услугам* | *44,0* | *0,1%* | *44,0* | *0,1%* | *-* | *0,0%* |
| 2.4 | *Дебиторская задолженность* | *8 625,0* | *22,8%* | *9 956,0* | *19,0%* | *1 331,0* | *-3,8%* |
| 2.4.1 | покупателей и заказчиков | 7 163,0 | 18,9% | 8 908,0 | 17,0% | 1 745,0 | -2,0% |
| 2.4.2 | поставщиков и подрядчиков | 165,0 | 0,4% | 319,0 | 0,6% | 154,0 | 0,2% |
| 2.4.3 | по налогам и сборам | - | 0,0% | 26,0 | 0,0% | 26,0 | 0,0% |
| 2.4.4 | по расчетам с персоналом | 2,0 | 0,0% | 8,0 | 0,0% | 6,0 | 0,0% |
| 2.4.5 | разных дебиторов | 1 295,0 | 3,4% | 695,0 | 1,3% | -600,0 | -2,1% |
| 2.5 | *расчеты с учредителями* | *-* | *0,0%* | *6,0* | *0,0%* | *6,0* | *0,0%* |
| 2.6 | *денежные средства* | *149,0* | *0,4%* | *400,0* | *0,8%* | *251,0* | *0,4%* |
| 2.7 | *финансовые вложения* | *2,0* | *0,0%* | *1,0* | *0,0%* | *-1,0* | *0,0%* |
| 2.8 | *прочие оборотные активы* | *92,0* | *0,2%* | *11,0* | *0,0%* | *-81,0* | *-0,2%* |
| **3** | **Баланс (стр. 300)** | **37 844,0** | **100,0%** | **52 524,0** | **100,0%** | **14 680,0** | Х |

Анализ средств предприятия исходя из экономического содержания актива баланса показывает, что удельный вес в составе средств предприятия составляют оборотные активы - 43,8 за 2009 год, 39% - за 2010 год. Наибольший удельный вес в составе средств в общей сумме баланса состаявляют внеоборотных активов: за 2009 год -56,2%, за 2010 год - 61%. Как видно, в течение отчетного года произошло снижение доли оборотных активов в структуре имущества организации на 4,8% с соответствующим ростом доли внеоборотных активов. При этом в целом обеспечено увеличение суммы баланса на 14 680 млн. рублей.

К основным факторам, оказавшим наибольшее влияние на изменение суммы баланса организации, относятся:

 увеличение запасов сырья и материалов на 2 423 млн. рублей

 увеличение вложений во внеоборотные активы на 10 751 млн. руб.

 увеличение денежных средств предприятия на 251 млн. рублей

 увеличение дебиторской задолженности на 1 331 млн. руб.

Таблица 2.5-Анализ структуры пассива бухгалтерского баланса за 2009-2010 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование статей баланса организации | Показатели структуры пассива в валюте (итоге) баланса | | | | | |
|  |  | 2009 год | | 2010 год | | прирост (+), снижение (-) | |
|  |  | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % | абсолютная величина, млн. руб. | удельный вес, % |
| **1** | **Капитал и резервы** | **23 785** | **62,9%** | **29 220** | **55,6%** | **5 435,0** | **-7,2%** |
| 1.1 | *Уставный фонд* | *0* | *0,0%* | *91* | *0,2%* | *91,0* | *0,2%* |
| 1.3 | *Резервный фонд* | *629* | *1,7%* | *800* | *1,5%* | *171,0* | *-0,1%* |
| 1.4 | *Добавочный фонд* | *20 982* | *55,4%* | *26 404* | *50,3%* | *5 422,0* | *-5,2%* |
| 1.6 | *Нераспределённая (неиспользованная) прибыль (непокрытый убыток)* | *2 093* | *5,5%* | *1 925* | *3,7%* | *-168,0* | *-1,9%* |
| 1.8 | *Доходы будущих периодов* | *-10* | *0,0%* | *0* | *0,0%* | *10,0* | *0,0%* |
| **2** | **Долгосрочные обязательства** | **315** | **0,8%** | **871** | **1,7%** | **556,0** | **0,8%** |
| 2.1 | *долгосрочные кредиты и займы* | *315* | *0,8%* | *871* | *1,7%* | *556,0* | *0,8%* |
| **3** | **Краткосрочные обязательства** | **13 744** | **36,3%** | **22 433** | **42,7%** | **8 689,0** | **6,4%** |
| 3.1 | *краткосрочные кредиты и займы* | *7 628* | *20,2%* | *8 000* | *15,2%* | *372,0* | *-4,9%* |
| 3.2 | *кредиторская задолженность* | *5 987* | *15,8%* | *14 424* | *27,5%* | *8 437,0* | *11,6%* |
| 3.2.1 | перед поставщиками и подрядчиками | 3 806 | 10,1% | 11 715 | 22,3% | 7 909,0 | 12,2% |
| 3.2.2 | перед покупателями и заказчиками | 84 | 0,2% | 407 | 0,8% | 323,0 | 0,6% |
| 3.2.3 | по расчетам с персоналом по оплате труда | 927 | 2,4% | 1 301 | 2,5% | 374,0 | 0,0% |
| 3.2.5 | по налогам и сборам | 538 | 1,4% | 333 | 0,6% | -205,0 | -0,8% |
| 3.2.6 | по социальному страхованию и обеспечению | 295 | 0,8% | 380 | 0,7% | 85,0 | -0,1% |
| 3.2.8 | перед прочими кредиторами | 337 | 0,9% | 288 | 0,5% | -49,0 | -0,3% |
| 3.3 | *задолженность перед участниками (учредителями)* | *43* | *0,1%* | *0* | *0,0%* | *-43,0* | *-0,1%* |
| 3.3.2 | прочая задолженность | 43 | 0,1% | 0 | 0,0% | -43,0 | -0,1% |
| 3.5 | *прочие краткосрочные обязательства* | *86* | *0,2%* | *9* | *0,0%* | *-77,0* | *-0,2%* |
| **4** | **Баланс** | **37 844** | **100,0%** | **52 524** | **100,0%** | **14 680,0** | Х |

Анализируя изменения в структуре пассивов организации, можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в пассиве баланса занимают источники собственных средств, которые составляют 62,9% в 2009 году и 55,6% за 2010 год.

Доля остальных источников активов организации составляет в 2009 году -36,3% и 42,7%.

Общее изменение суммы пассивов на конец периода в размере 14 680 млн. обеспечили в основном следующие статьи баланса:

 увеличение добавочного фонда организации на 5 422 млн. рублей

 увеличение кредиторской задолженности организации на 8 689 млн. рублей.

 увеличение долгосрочных кредитов на 556 млн. рублей.

Следует отметить, что в отчетном периоде наблюдается тенденция к увеличению обязательств в общей величине источников средств организации как в абсолютном (8 689 млн. руб. (22 433-13 744)), так и в относительном (+ 6,4%

(42,7-36,3)) выражении. При положительной разнице между экономической рентабельностью деятельности организации и процентом затрат на обслуживание долга предприятия в виде краткосрочной задолженности у организации появляется эффект финансового рычага, сущность которого заключается в получении дополнительной прибыли за счет использования заемных средств.

Финансовая устойчивость - одна из характеристик соответствия структуры источников финансирования структуре активов. Оценка финансовой устойчивости позволяет определить финансовые возможности предприятия на длительную перспективу (более одного года). Поскольку в условиях рыночной экономики осуществление процесса производства, его расширения, удовлетворение социальный и других нужд предприятия производится за счет самофинансирования, т.е. собственных средств, а при их недостаточности - заемных, то большое значение приобретает финансовая независимость предприятия от внешних заемных источников, хотя обойтись без них сложно и практически невозможно. Финансовое состояние предприятия, его устойчивость во многом зависят от того, насколько оптимальна структура источников капитала, соотношение собственного и заемного капитала. Показатели эффективного использования средств организации представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Показатели эффективности использования средств организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2008 год | 2009 год | 2010 год | Отклонение 2008 от 2009 гг. | Отклонение 2009 от 2010 гг. |
| Рентабельность совокупного капитала (активов), % | 2,8 | 0,9 | 0,5 | -1,9 | -0,4 |
| Рентабельность продаж, % | 4,7 | 2,9 | 2,8 | -1,8 | -0,1 |
| Рентабельность затрат, % | 4,9 | 3,0 | 2,8 | -1,9 | -0,2 |
| Коэффициент финансовой независимости | 69,2 | 62,9 | 55,6 | -6,3 | -7,3 |
| Коэффициент устойчивого финансирования | 70,1 | 63,7 | 57,3 | -6,4 | -6,4 |

Таблица 2.7 - Показатели платежеспособности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2008** | **2009** | **2010** | **Норматив** |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,158 | 1,206 | 0,914 | *>=1,2* |
| Коэффициент обеспеченности собственных оборотных средств. | 0,109 | 0,152 | -0,137 | *>=0,2* |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами | 0,308 | 0,371 | 0,444 | *не более 0,85* |

Недостаточность собственных оборотных средств вызвало рост зависимости предприятия от внешних источников финансирования, о чем свидетельствует падение Коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в относительном выражении на 22,9%, и составил 0,138 против 0,179 на начало 2010 года. Величина коэффициента текущей ликвидности организации сократилась на конец отчетного периода, по сравнению с его началом на 4,84% и составила 1,160 вместо 1,219, что подтверждает выше сделанные выводы.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами на конец отчетного периода превысил свое значение на его начало на 0,3% и составил 0,670 вместо 0,668. Значение данного показателя на начало и на конец 2011 года не превысило нормативно установленный в приложении 1 к Инструкции №81/128/65 предел, равный 0,85, что также подтверждает финансовую устойчивость.

Показатели, характеризующие платежеспособность предприятия, на конец 2011 года стали несколько ниже, чем на начало текущего года. Однако основания для отнесения предприятия к неплатежеспособным отсутствуют. Так как, неплатежеспособным предприятием считается та организация, которая неплатежеспособна в течение четырех предшествующих кварталов и имеет на дату составления последнего бухгалтерского баланса значение Коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами, превышающее нормативное значение 0,85.

**2.2 Анализ эффективности управления трудовыми ресурсами на примере РУП «Гомельский завод «Гидропривод»**

Реализация целей и задач РУП «Гомельский завод «Гидропривод» в значительной мере зависит от организации управления предприятием, от его организационной структуры, форм и методов управления. Правильно сформулированная структура управления предприятием обеспечивает тесное взаимодействие всех подразделений и служб для достижения на этой основе стоящих перед коллективом завода задач и направлена на рост объема производства, освоение новых изделий, продвижение продукции на новые рынки сбыта.

Действующая структура управления предприятием основана на объединении структурных подразделений по функциональным признакам в службы, подчиненные главным специалистам и заместителям генерального директора, которые непосредственно подчиняются генеральному директору. Генеральный директор осуществляет руководство по принципу единоначалия.

Для осуществления оперативного руководства различными сторонами деятельности предприятия функции разделены между заместителями директора.

Заместитель генерального директора по производству осуществляет общее руководство и оперативное управление производственным процессом. Непосредственное управление механосборочными производствами осуществляется начальниками производства, в подчинении которых находятся механические и сборочные производственные участки по закрепленной номенклатуре, экономическо-нормировочная, диспетчерская группы, технологические бюро с участками подготовки производства.

Техническая подготовка производства, ремонт и обслуживание оборудования осуществляется службами технического директора, который является руководителем на предприятии и осуществляет всю техническую политику завода. Под его руководством функционируют все технические отделы, осуществляющие разработку и совершенствование технологии производства (отдел главного технолога), конструкторское обеспечение производства (отдел конструкторского обеспечения производства), ремонт и техническое обслуживание оборудования (механоэнергетический отдел), обеспечение основным и вспомогательным инструментом и технологической оснасткой (отдел инструментального хозяйства) и контроль за техникой безопасности, противопожарным обеспечением и экологией (отдел охраны труда с лабораторией промсанитарии и экологии), а также цеха, выпускающие инструмент и технологическую оснастку (инструментальный цех), производящие обслуживание, ремонт и модернизацию технологического оборудования.

Руководство работой по организации труда и заработной платы, планирование, контроль и анализ экономических показателей деятельности предприятия, управление финансами предприятия осуществляется заместителем генерального директора по экономике. Отделами и службами, находящимися в его подчинении, разрабатывается экономическая стратегия развития завода, совершенствование структуры и методов управления производством, финансовая политика, осуществляется организацией бухгалтерского учета. Управление организацией производства осуществляется с помощью отдела автоматизации систем управления.

В подчинении заместителя генерального директора по коммерческой работе находятся службы материально-технического снабжения и транспортного обслуживания производства. Заготовительный и упаковочный участки обеспечивают производство металлом и тарой. Формирование портфеля заказов, работа с потребителями, разработка и реализация стратегии маркетинга, и непосредственно реализация произведенной продукции осуществляется отделом маркетинга, коммерции и сбыта.

Контроль качества, метрологическое обеспечение выпускаемой продукции осуществляется силами отдела управления качеством (контролеры работают в механосборочных корпусах и цехах) с контрольно-испытательной станцией, которые подчиняются заместителю технического директора по качеству - начальнику отдела технического контроля (ОТК).

Вопросы подбора, расстановки кадров, организация быта, оздоровления сотрудников и детские ясли-сады находятся в компетенции заместителя генерального директора по информационной работе, кадрам и социальному развитию - начальника отдела кадров (ОК). Полная организационная структура представлена в приложении 4.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования в значительной степени зависят объем и своевременность выполнения работ, эффективность использования оборудования и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Эффективное управление трудовыми ресурсами предполагает решение следующих актуальных задач:

оценка обеспеченности организации и ее структурных подразделений персоналом по количественным и качественным параметрам;

оценка степени экстенсивности, интенсивности и эффективности использования персонала;

общая оценка динамики и выполнения плана производительности труда, измерение воздействия технико-экономических факторов, влияющих на уровень производительности труда;

определение системы и измерение влияния факторов на показатели производительности труда;

выявление резервов более полного и эффективного использования трудовых ресурсов.

Анализ трудовых ресурсов целесообразно проводить по следующим направлениям:

анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами;

анализ движения трудовых ресурсов;

анализ производительности труда;

анализ фонда заработной платы.

Источниками анализа являются: бизнес-план организации (раздел «Труд»), штатное расписание, нормативы численности, планы по труду и численности работников, данные табельного учета и отдела кадров, отчет по труду ф. 1-т (годовая), отчет по труду ф. 1-т (полугодовая и месячная), отчет о затратах на производство продукции ф. 5-з (годовая), отчет по кадрам.

Одним из важнейших этапов анализа трудовых ресурсов является изучение укомплектованности организации необходимыми кадрами работников соответствующих специальностей и квалификации. Рациональное использование рабочих кадров - это непременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение планов и хозяйственных процессов. Таким образом, обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание следует уделять анализу обеспеченности кадрами наиболее важных профессий.

У анализируемой организации обеспеченность трудовыми ресурсами характеризуется данными таблицы 2.8.

Таблица 2.8 - Оценка обеспеченности организации трудовыми ресурсами, их состав и структура

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2008 год | | 2009 год | | 2010 год | | Отклонение от | | | |
|  | числ., чел. | уд. вес., % | числ., чел. | уд. вес., % | числ., чел. | уд. вес., % | 2009/2008 | | 2010/2009 | |
|  |  |  |  |  |  |  | числ., чел. (гр. 4- - гр. 2) | уд. вес., % (гр. 5- - гр. 3) | числ., чел. (гр. 6- - гр. 4) | уд. вес., % (гр. 7 - гр. 5) |
| 1. Персонал основной деятельности | 1 454 | 99,5 | 1 649 | 98,3 | 1 497 | 98,4 | 195 | -1,1 | -152 | 0,03 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  | 0 |  |  |  |
| 1.1. Рабочие | 1 038 | 71,0 | 1 166 | 69,5 | 1 010 | 66,4 | 128 | -1,5 | -156 | -3,2 |
| 1.2. Служащие: | 416 | 28,5 | 483 | 28,8 | 487 | 32,0 | 67 | 0,3 | 4 | 3,2 |
| 1.2.1. Руководители | 180 | 12,3 | 210 | 12,5 | 197 | 12,9 | 30 | 0,2 | -13 | 0,4 |
| 1.2.2. Специалисты | 236 | 16,1 | 273 | 16,3 | 290 | 19,1 | 37 | 0,1 | 17 | 2,8 |
| 2. Персонал неосновной деятельности | 8 | 0,5 | 28 | 1,7 | 25 | 1,6 | 20 | 1,1 | -3 | -0,03 |
| ВСЕГО: | 1 462 | 100,0 | 1 677 | 100,0 | 1 522 | 100,0 | 215 | х | -155 | х |

Из данных таблицы 2.8 следует, что численность персонала обеспечивающего основную деятельность в 2008 году составила 99,5%, а в 2009-2010 годах незначительно сократилась на 1,1% и составила в среднем 98,3%. Численность рабочих в 2008 году составляла 71% от общей численности, уже в 2010 году доля рабочих в составе все численности персонала составила 66,4%. Наблюдается тенденция к снижению рабочих с 1038 человек в 2008 году до 1010 человек в 2010 г. Это связано с неудовлетворенностью рабочих предложенными условиями по оплате труда и организации деятельности.

Увеличение численности наблюдается по категории «служащие», а именно «специалисты» за анализируемый период с 236 человек до 290. Количество человек, занимающих руководящие должности, сократилось в 2010 году по отношению к 2008 году на 17 человек.

По характеру участия в производственном процессе рабочие подразделяются на основных, занятых непосредственно изготовлением продукции, и вспомогательных, занятых во вспомогательных производствах и всеми видами обслуживания. Низкий уровень механизации труда этих рабочих ведет к тому, что их удельный вес значительно выше в общей численности персонала и доходит в отдельных организациях до 50%. Что и наблюдается на рассматриваемом предприятии. Это обстоятельство в значительной степени снижает общий эффект работающих.

Наряду с количественным обеспечением надлежит изучить качественный состав рабочих, который характеризуется общеобразовательным, профессионально-квалификационным уровнями, половозрастной и внутрипроизводственной структурами.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования, поэтому в процессе анализа необходимо изучить изменения в составе персонала по этим признакам (см. таблицу 2.9).

Таблица 2.9 - Качественный состав трудовых ресурсов организации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численность работающих | | | Удельный вес, % | | |
|  | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Группы работников | | | | | |  |
| По возрасту, лет: |  |  |  |  |  |  |
| до 20 | 195 | 250 | 190 | 13,3 | 14,9 | 12,5 |
| от 20 до 30 | 145 | 187 | 196 | 9,9 | 11,2 | 12,9 |
| от 30 до 40 | 238 | 296 | 265 | 16,3 | 17,7 | 17,4 |
| от 40 до 50 | 441 | 438 | 370 | 30,2 | 26,1 | 24,3 |
| от 50 до 60 | 404 | 457 | 443 | 27,6 | 27,3 | 29,1 |
| свыше 60 | 39 | 49 | 58 | 2,7 | 2,9 | 3,8 |
| Итого | 1 462 | 1 677 | 1 522 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| По образованию: |  |  |  |  |  |  |
| средне специальное, проф.-техническое | 555 | 704 | 616 | 38,0 | 42,0 | 40,5 |
| общее среднее, общее базовое | 641 | 669 | 584 | 43,8 | 39,9 | 34,8 |
| высшее | 266 | 304 | 322 | 18,2 | 18,1 | 19,2 |
| Итого | 1 462 | 1 677 | 1 522 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Из расчетных данных таблицы 2.8 следует, что основная часть производственного персонала организации состоит из работников в возрасте от 50 до 60 лет (численность таких работников в отчетном периоде возросла) и от 40 до 50 лет. Наблюдается тенденция к росту численности работников в возрасте от 20 до 30 лет. Если в 2008 году удельный вес данной категории работников составлял 9,9%, то уже в 2010 году данный показатель составил 12.9%. Также наблюдается тенденция к росту образовательного уровня сотрудников, о чем свидетельствует рост численности работников, которые имеют высшее. Эта тенденция положительно сказывается на качестве труда и производимой продукции.

Исходные данные, необходимые для изучения движения трудовых ресурсов, а также показатели, характеризующие движение персонала, представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Исходная информация для изучения движения рабочих

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 | 2009 | 2010 |
| Численность персонала на начало года (Чн) | 1 499 | 1 462 | 1677 |
| Численность принятых на работу (Чп) | 297 | 500 | 194 |
| Численность выбывших (Чв), | 334 | 285 | 349 |
| в том числе: |  |  |  |
| - по собственному желанию; | 1 | 5 | 10 |
| - уволены за нарушения трудовой дисциплины | 60 | 50 | 100 |
| Численность персонала на конец года (Чк) | 1 462 | 1 677 | 1522 |
| Среднесписочная численность персонала (Чсп) | 1 454 | 1 649 | 1497 |
| Число работников, проработавших весь отчетный период (Чпост) | 1 050 | 1 200 | 1 400 |
| Коэффициент оборота по приему работников (Кпр) | 0,20 | 0,30 | 0,13 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников (Квыб) | 0,23 | 0,17 | 0,23 |
| Коэффициент текучести кадров (Ктек) | 0,04 | 0,03 | 0,07 |
| Коэффициент постоянства кадров (Кпост) | 0,72 | 0,73 | 0,94 |
| Коэффициент замещения (Кзам) | -0,03 | 0,13 | -0,10 |

Данные таблицы 2.10 показывают, что в анализируемой организации коэффициент текучести рабочей силы имеет тенденцию к росту в 2008 г. ниже, чем в 2010 г. Следовательно, в организации не эффективно проводятся мероприятия по снижению текучести кадров, следовательно, эта тенденция отрицательно влияет на эффективность работы организации.

Тщательному изучению следует подвергать причины выбытия работников в связи с нарушением трудовой дисциплины, поскольку это связано с нерешенными социальными проблемами и в первую очередь с такими как нарушение трудовой дисциплины по причине пьянства, хищений и др.

Наблюдается рост числа уволенных работников по собственному желанию, причинами могут служить, как правило, неудовлетворенность условиями и организацией труда, низкий уровень заработной платы и ее несвоевременная выплата, удаленность места жительства от места работы, плохие взаимоотношения с нанимателем.

На обеспеченность организации трудовыми ресурсами оказывают влияние экстенсивные и интенсивные факторы. При этом первый подразумевает увеличение количества сотрудников, принятых на работу и сокращение текучести кадров; второй - экономию рабочего времени от внедрения мероприятий научно-технического процесса, сокращение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени, а также снижение трудоемкости продукции и повышение производительности труда персонала организации.

Напряженность в обеспечении организации трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой, более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения перечисленных мероприятий.

**2.3 Анализ системы мотивации на предприятии**

Весь списочный состав работников РУП «Гомельский завод «Гидропривод» на 01.01.2011 г. составил 1522 человек, которые обеспечивают выполнение заказов по производству гидравлического оборудования, и по производству гидравлических узлов для сельскохозяйственной техники.

Но около 25% специалистов различного уровня не имеют достаточного уровня образовательного ценза, что не может не сказаться на результативности их труда.

В теории, мотивацией сотрудников занимается отдел по персоналу (менеджер по персоналу). На РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» такого отдела нет, как нет и четкой, разработанной с учетом особенностей всех групп работников, системы мотивации. Однако отдельные методы мотивации используются. Их можно разделить на три основные группы:

) Административно-организационные методы управления: к которым относятся регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций, а так же использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия;

) Экономические методы управления: например, премиальные по результатам года, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда, различные доплаты и надбавки;

) Социально-психологические методы управления: стимулирование труда работников посредством предоставления различных социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации корпоративных праздников для сотрудников, материальная помощь при важных событиях в жизни работников и др.

Теперь рассмотрим все эти методы более подробно. Следует отметить, возвращаясь к основам теории В. Бовыкина, что на РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» преобладает система стимулирующих воздействий на персонал организации. То есть организация делает упор на использование различных материальных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Наиболее полно основные методы мотивации прописаны в коллективном договоре.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

Заработная плата работников складывается из:

должностного оклада, тарифной ставки;

доплат;

премий.

На РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» существуют следующие методы экономического (материального) стимулирования:

) Размер оплаты труда работников по профессионально-квалификационным группам устанавливается в соответствии с ЕТС работников Республики Беларусь, тарифно-квалификационными справочниками и утвержденными на предприятии тарифными ставками первого разряда и повышающими коэффициентами по видам работ. На данный момент тарифная ставка 1 го разряда для персонала основной деятельности - 223 751 р., а для непромышленного персонала, уборщиков помещений, кладовщиков, сторожей в основном производстве - 178 856 р. Оплата труда работников непромышленной группы производится согласно тарифных ставок (окладов) за фактически отработанное время, так же для них предусмотрено применение повышающих коэффициентов. Так, например, тарифные ставки дворников, истопников, уборщиков помещений и др., тарифицируемых 1 м разрядом, за характер и специфику труда могут повышаться на 5%, а уборщиков (служебных, производственных) помещений, возчика, горничной, использующих дезинфицирующие средства - на 10%.

) Ежемесячно выплачиваются надбавки за стаж работы на предприятии (после одного года работы) - 5% должностного оклада.

) Компенсируется работа в сменном режиме. То есть для персонала основной деятельности и работников структурных подразделений, работающих в сменном режиме и режиме круглосуточного обслуживания, производится доплата в размере 40% повременной ставки присвоенного разряда за работу в ночное время (с 22.00 до 6.00)

) Так же оплачивается каждый час работы в сверхурочное время и работа в выходные и праздничные дни в размере двойной сдельной расценки для работников со сдельной оплатой труда, либо в размере двойной часовой тарифной ставки (оклада), для работников с повременной оплатой труда и получающих должностные оклады. Либо, по договоренности с Нанимателем, работнику может предоставляться другой день отдыха (отгул).

) При выполнении установленного объема работ с меньшей численностью персонала (отсутствие по причине болезни, отпуска и т.д.) производить доплаты в размере:

до 30% тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника, за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, увеличения объема выполняемых работ;

до 50% тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника при выполнении подсобных или хозяйственных работ, обязательных к исполнению и не терпящих отлагательств.

) Для стимулирования повышения профессионального мастерства рабочих и усиления их материальной заинтересованности в выполнении заданий установлены надбавки за профмастерство:

III разряд - до 12%,

IV разряд - до 16%,

V разряд - до 20%,

VI разряд - до 24% тарифной ставки присвоенного разряда.

) Производятся доплаты за вредные и тяжелые условия труда.

) В целях стимулирования высококвалифицированных, инициативных и ответственных специалистов установлены надбавки за высокие достижения в труде, выполнение особо важной (срочной) работы - 30% суммы должностных окладов этих работников.

) Установлены доплаты за руководство бригадой неосвобожденным бригадирам, в зависимости от численности и состава бригады, в размере 10% (от 4 до 10 человек) и 15% (свыше 10 человек) от тарифной ставки присвоенного разряда за фактически отработанное время.

) Рабочим структурных подразделений, оплата труда которых производится по индивидуальной сдельной, сдельно-премиальной системам, по нормированным заданиям, а так же принятым на предприятие после окончания общеобразовательных, профессионально-технических, средних специальных учебных заведений, так же для прошедших обучение на предприятии, в целях приобретения навыков по соответствующей профессии и видам работ, не теряя при этом в оплате труда и в других материальных стимулах, установлены пониженные нормы выработки (первый месяц работы - на 20%, во второй - на 10%)

) Производится премирование рабочих и служащих за основные результаты хозяйственной деятельности по итогам года.

) Практикуется единовременное поощрение работников предприятия в связи с профессиональными праздниками (День строителя).

Среди социально-психологических методов можно отметить следующие:

) Оказание материальной помощи работникам в связи с юбилейными датами 50, 60 (для женщин - 55) лет в зависимости от стажа работы

От 5 до 10 лет - 40%,

от 10 до 15 лет - 50%,

от 15 до 25 лет - 80%,

свыше 25 лет - 100% месячного оклада или тарифа;

) При выходе на пенсию по возрасту или состоянию здоровья работнику выплачивается материальная помощь в размере 50% базовой величины за каждый отработанный год.

) Выплата материальной помощи при рождении у работника ребенка в размере трех базовых величин.

) Выплаты премий ко Дню защитника Отечества и Международному женскому дню в размере 1 базовой величины

) Выдача материальной помощи на заготовку овощей в размере 1 базовой величины.

) При наличии производственной возможности для инвалидов, лиц, осуществляющих уход за больным членом семьи, беременным женщинам и женщинам, имеющим детей в возрасте до 14 лет, может быть установлен гибкий график работы, неполный рабочий день, рабочую неделю.

) Выплата пособий по болезни и временной нетрудоспособности.

) Проведение аттестации работников.

) Переход на контрактную форму найма. Правда, этот метод используется скорее как «кнут», так как определенным работникам продляют контракт только на год, тем самым мотивируя их работать с полной отдачей.

) В случае смерти близких родственников оказывается материальная помощь в размере пять базовых величин, выделяется бесплатно транспорт в пределах Витебской области и три дня оплачиваемого отпуска для организации похорон.

) Организация бесплатной выдачи работникам молока и других равноценных продуктов на основе перечня химических веществ, при работе с которыми требуется их употребление.

) Оказание материальной помощи лицам, нуждающимся по заключению врачей в длительном лечении с применением дорогостоящих лекарств, в размере до пяти базовых величин

) Работникам, имеющим на иждивении трех и более детей в возрасте до 16 лет осуществляется полная компенсация стоимости путевок в детские оздоровительные лагеря, а так же выделяется транспорт для доставки родителей в выходные дни в детские оздоровительные лагеря.

) Работникам может выделятся транспорт для их хозяйственных и бытовых нужд с оплатой 50% тарифа в пределах Витебской области.

) Выделяется бесплатно транспорт для выезда работников за ягодами, грибами, на соревнования по рыбной ловле, на охоту.

) Нуждающиеся в жилье обеспечиваются благоустроенным общежитием.

) Бывшим работникам, находящимся на пенсии РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» оказывает материальную помощь в размере одной базовой величины в связи с юбилейными датами (70, 80 и т.д. лет) и ко Дню пожилых людей, а так же выделяет бесплатно автотракторную технику для обработки личных огородов.

18) Организация обеспечивает физкультурно-оздоровительную и спортивную подготовку работников. Лучшие команды и спортсмены участвуют в городских, областных, республиканских спортивных соревнованиях.

19) В 2009 г. была восстановлена Доска почета, так же работникам выдают Почетные грамоты,

) Так же на предприятии обеспечивается возможность повышения квалификации, обучения по смежным специальностям.

За реализацию этих методов отвечает генеральный директор, профком, отдел кадров и бухгалтерия. Директор, на основании заявления сотрудника, издает приказ об оказании материальной помощи, решает вопрос о премировании сотрудников. Профком следит за соблюдением трудовых прав работников, контролирует исполнение всех условий коллективного договора. Бухгалтерия производит выплаты, предусмотренные коллективным договором и законодательством. Так же за это отвечают начальники отделов (подразделений), начальники цехов, мастера и бригадиры, которые на месте следят за тем, как сотрудники работают, подают сведения о результатах их работы, дают рекомендации о продлении контракта и т.д.

Поскольку на предприятии нет отдела персонала или менеджера по персоналу, то особое место занимает отдел кадров, который хранит информацию о каждом сотруднике. Он предоставляет информацию о возрасте сотрудника, принимает заявления на материальную помощь, следит за своевременным предоставлением отпусков, выходных дней, участвует в организации проведения аттестации работников предприятия, отвечает за её методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, осуществляет постоянный контроль за ходом выполнения решений аттестационной комиссии, отвечает за создание резерва кадров и, как следствие, планирование карьеры сотрудников (правда, это пока в теории), отвечает за организацию и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров и обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия. Кроме того отдел кадров занимается подготовкой необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет и подготовкой соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.

В состав отдела входят:

начальник отдела кадров;

три инспектора по кадрам;

инженер по подготовке кадров.

Несмотря на вышеперечисленные функции отдела кадров, он в основном выполняет «бумажную» работу, руководствуясь трудовым законодательством Республики Беларусь: отвечает за прием на работу, перемещение, увольнение работающих, их больничные, отпуска, анализирует информацию о профессиональной подготовке работающих, их навыках и умениях.

Мотивацией персонала не занимается никто. Вышеперечисленные методы, применяемые на предприятии для стимулирования сотрудников, можно было бы назвать достаточными, если бы, по словам самих работников, они были не только на бумаге, но и претворялись в жизнь.

Почему же для предприятия так важно построить эффективную систему мотивации?

В последнее время от специалистов в области управления можно часто услышать наставления руководителям о важности создания управленческих команд для организации эффективного управления предприятием. Или другое - призывы создавать правильную организационную культуру и т.п. Все эти и другие модные взгляды на управление трудовыми коллективами, безусловно, имеют право на жизнь. Но, к сожалению, они не смогут принести ожидаемых плодов, пока не решена проблема мотивации.

Для того, чтобы показать, что без решения этой проблемы в принципе невозможно добиться эффективного управления организацией воспользуемся несколькими простыми математическими формулами. Введем также такое понятие, предложенное В.И. Бовыкиным в своей книге, как совокупная производительность [3, c. 150]. Совокупная производительность труда (Спт) - это совокупность индивидуальной производительности труда (И) и производительности технических средств (Т). То есть:

, (2.1)

По данным бизнес-плана, в 2008 г. производственные мощности использовались в среднем на 59,9%, в 2009 г. - на 61,03%, а в 2010 г. - на 69,34%. Не смотря на незначительное увеличение степени использования производственных мощностей, работают они непродуктивно, не используются все их возможности. Тоже самое можно сказать и про степень загруженности работников. Производительность их труда в 2008 г. составляет 72,3%, в 2009 г. - 79,4%, в 2010 г. - 85,1% от максимально возможной. Тогда совокупная производительность каждый год будет равна:

Спт2008=0,599\*0,723=0,433;

Спт2009=0,6103\*0,794=0,485;

Спт2010=0,6934\*0,851=0,59.

Из полученных результатов видно, что резерв повышения совокупной производительности существует. И в первую очередь необходимо повышать именно индивидуальную производительность труда с помощью эффективной и налаженной системы мотивации. Ведь именно тогда, когда работник всесторонне заинтересован в высокопроизводительном труде и его поведение становится рациональным, возникает необходимость в решении другой задачи управления - обеспечение работника необходимыми организационно-техническими средствами, призванными способствовать ему в достижении высоких производственных результатов.

Причем саму производительность В.И. Бовыкин рассматривает как отношение количества единиц на выходе, к количеству единиц на входе, то есть количество полученных единиц к максимально возможному их количеству.

Таким образом, уровень индивидуальной производительности труда зависит от желания самого индивида производительно трудится.

Например, перед нами стоит конкретная задача: построить внутренне эффективную организацию, повысив совокупную производительность труда на каждом рабочем месте до ее максимального уровня.

Для этого независимо от количества персонала в организации необходимо, чтобы в масштабах всей организации синхронно в любой производственной ситуации выполнялось следующее условие: труд на каждом рабочем месте должен быть правильно организован и замотивирован, т.е. возникает необходимость в одновременном решении двух эквивалентных по своей значимости взаимосвязанных, но разнородных задач: организационной и мотивационной. Именно одновременность их решения в масштабе всей организации предполагает не суммарный, а квадратичный рост общего количества задач в зависимости от численности персонала в организации, т.е.

, (2.2)

где N - количество задач, соответствующее численности персонала.

Т.е. применительно к РУП «Гомельский завод «Гидропривод»», взяв данные за 2010 г., мы получим

\*1497. 0,394=883 762 нерешенные задачи.

Что стоит за этими цифрами? А то, что помимо решения реально обозримого числа N необходимых организационных задач, от качества которых самым непосредственным образом зависит внутренняя эффективность организации, руководитель вынужден «ломать голову» над множеством задач другого рода (N2-N).

Нерешенность этих, казалось бы, неотложных, но никак не связанных с производственным процессом задач приводит к организационной неразберихе, пьянству на рабочем месте, безответственному и халатному отношению к работе, бесконечным попыткам со стороны подчиненных найти объективные причины оправдания невыполнения должным образом и в срок производственных заданий, в неудовлетворенности работников размером их заработной платы, во взаимном недоверии руководителей и исполнителей, низком уровне исполнительской дисциплины, проблеме опозданий, прогулов и проч. Большинство из этих проблем присутствует на РУП «Гомельский завод «Гидропривод»»

Опираясь на выводы, полученные нами из предыдущей формулы, попробуем вычислить степень неопределенности (Н), возникающую при попытках наладить эффективное управление в целях создания внутренне эффективной организации, в зависимости от численности персонала в ней.

Если мы стоим перед необходимостью решать число управленческих задач, равное N2, то степень неопределенности или доля управленческих задач, изначально не поддающихся решению, в этом случае составит

, (2.3)

То есть, в случае РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» по данным 2010 г. Н=99,92%. Получается, что невозможно решить практически ни одну задачу.

Причем, следует отметить тот факт, что если бы на предприятии работал лишь один человек, то неопределенность для него была бы 0%, уже при двух-трех работниках неопределенность в выборе методов управления составит уже 50% и 66%. Коллектив в 10, 100 или 1000 человек порождает неопределенность, равную 90%, 99%, 99,9% соответственно. Отсюда можно сделать вывод, что если не разрешена проблема мотивации, то на пути к эффективному управлению, степень неопределенности или доля управленческих задач, изначально не поддающихся решению никакими из существующих методов управления, возрастает по мере увеличения численности персонала на предприятиях (хотя и остается соразмерно великой для них всех).

Приведем еще один интересный факт. Например, руководитель понимает, что ему в команду явно необходимы помощники, которые возьмут на себя часть неотложных проблем, тем самым разгрузив его для решения прямых задач организационного и производственного характера. Тогда, воспользовавшись нашей формулой (2.4) получим

2< (N+1)2 (2.4)

А если мы используем реальные данные, то для РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» неравенство примет вид

241 009<2 244 004.

То есть с приходом хотя бы одного человека добавится 2 995 необходимость принимать решения. Получается, что с возрастанием количества помощников возрастает количество проблем. Исходя из этого, В.И. Бовыкин сформулировал закон «обратного эффекта»: если не разрешена проблема мотивации, попытки повысить эффективность управления всегда приводят к обратному эффекту.

Если же руководитель интуитивно осознав это принимает радикальные меры - сокращение раздутого управленческого штата. Например, РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» решат сократить 10% работающих. Тогда неопределенность при попытках повысить внутреннюю эффективность составит:

Н=(1-1/(1497. 0,9)).100%=99,92%.

В результате, сокращение штата на 10% приведет к уменьшению неопределенности всего лишь на 0,92%, то есть это сокращение абсолютно не соотносится с полученным эффектом. Получается замкнутый круг.

Приведенные нами несколько простых математических интерпретаций позволяют лишний раз убедится в том, что задача по созданию внутренне эффективной организации является принципиально неразрешимой, пока на повестке дня остро стоит проблема мотивации.

Осталось ответить на вопрос: как создать эффективный и безотказный механизм мотивации, направляющий потенциал каждого работника организации в конструктивное русло. Этим мы и займемся в третьем разделе.

Для того чтобы оценить степень удовлетворенности работников предприятия различными мотивирующими факторами нами был проведен тест-опрос «Удовлетворенность работой».

Тест «Удовлетворенность работой» - это стандартный тест, применяемый при изучении факторов влияющих на мотивацию и позволяющий выявить параметры удовлетворяющие или не удовлетворяющие сотрудников организации условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе.

Данный тест содержит 14 утверждений, каждое утверждение может быть оценено от одного до пяти баллов. При оценке удовлетворенности работой трудового коллектива, используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале:

15-20 баллов…………вполне удовлетворены работой

21-32 балла…………..удовлетворены

33-44 балла…………..не вполне удовлетворены

45-60 баллов…………не удовлетворенны

свыше 60 баллов…….крайне не удовлетворены

Испытуемым предлагалась следующая инструкция:

Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру:

- вполне удовлетворен;

- удовлетворен;

- не вполне удовлетворен;

- неудовлетворен;

- крайне неудовлетворен.

Текст самого опроса представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.11 - тест «Удовлетворенность работой»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждение | Оценка | | | | | |
| Ваша удовлетворенность предприятием, где вы работаете | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность работой | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия с вашими трудозатратами | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность вашими возможностями продвижения | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность тем, как на своей работе вы можете использовать свой опыт и способности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность требованиями к работе к интеллекту человека | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ваша удовлетворенность к продолжительности рабочего дня | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали работу в настоящее время | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Тест предлагался рабочим, специалистам и служащим, руководителям (кроме руководителей высшего звена). Изначальная выборка предполагалась в количестве 20% от каждой группы сотрудников (см. таблицу 2.11). Однако большинство работников (особенно руководители и специалисты) отказались, потому что «боятся потерять свое рабочее место». Возможно, итоговая выборка недостаточна для того, чтобы можно было обобщить полученные результаты и перенести их на всех работников, но, думаем, из поведения работников можно сделать определенные выводы (которые и подтвердились результатами опроса). Во-первых, на предприятии нет духа единства среди работников и партнерских отношений в коллективе, во-вторых, не налажена обратная связь типа «подчиненный-руководитель», а в-третьих, видимо, что большинство работников находят условия работы неудовлетворительными, иначе их бы так не пугала перспектива высказать свое мнение.

В итоге нами было опрошено 10 руководителей (8,9% от общей численности), 24 специалиста и служащего (17,8%) и 42 рабочих (4,5%).

Средний балл удовлетворенности трудом на предприятии составил 43 (попадает под категорию «не вполне удовлетворены»). У руководителей средний балл удовлетворенности составляет 34,4 (не вполне удовлетворены), у специалистов и служащих - 44,3 (не удовлетворены), у рабочих - 50,2 (не удовлетворены). Структура удовлетворенности работников своей работой представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Структура удовлетворенности своей работой сотрудников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Степень удовлетворенности | Количество, % | | |
|  | Рабочие | Специалисты и служащие | Руководители |
| Вполне удовлетворены работой (15-20 баллов) | 0 | 0 | 0 |
| Удовлетворены работой (21-32 балла) | 0 | 30,0 | 21,12 |
| Не вполне удовлетворены работой (33-44 балла) | 14,29 | 8,33 | 78,88 |
| Не удовлетворены работой (45-60 баллов) | 85,71 | 61,57 | 0 |

Как видно из этой таблицы, больше всего условия труда не удовлетворяют рабочих, больше всего удовлетворяют - руководителей. На наш взгляд, это обусловлено тем, что руководители в большей мере довольны своим профессиональным продвижением, заработной платой, а так же содержанием своей работы. Следует так же отметить, что у рабочих в основном среднее значение по каждому фактору колеблется в промежутке от трех до четырех баллов (то есть, категория «не удовлетворен»), наибольшие же баллы неудовлетворенности набрали такие факторы как удовлетворенность предприятием (3,9 балла в среднем), удовлетворенность работой (3,81), удовлетворенность физическими условиями и слаженностью действий работников (3,76), а так же удовлетворенность длительностью рабочего дня (3,76). Наименьшие баллы набрали такие факторы как удовлетворенность зарплатой (3,05) и удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько платят на других предприятиях за аналогичную работу (3,2 балла).

У специалистов особую неудовлетворенность вызывают такие факторы как возможности продвижения (3,42 балла в среднем), удовлетворенность предприятием, профессиональная компетентность начальника, возможность использовать свой опыт и способности (по 3,33 балла в среднем). Удовлетворены и вполне удовлетворены специалисты и служащие такими факторами, как слаженность действий работников и удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (по три балла).

Среди руководителей под критерий «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» попадают такие факторы, как удовлетворенность предприятием и служебным продвижением (1,4 балла), удовлетворенность работой (два балла). Под критерии «не вполне удовлетворен - не удовлетворен» попадают такие факторы, как удовлетворенность зарплатой и удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за аналогичную работу платят на других предприятиях, а так же удовлетворенность физическими условиями (3,2 балла каждый).

Исходя из полученных результатов, думаем, главная проблема предприятия в области мотивации не в том, что нет разработанной системы, а в том, что эта идея изначально не поддерживается руководством. На предприятии практикуются так называемые методы негативной мотивации, то есть когда действия работников обусловлены необходимостью избегать определенных действий, поскольку они наказуемы. Чтобы понять ошибочность данной позиции руководства рассмотрим наглядный пример. У людей с серьезными заболеваниями сердца, которые к тому же имели не один инсульт, остается лишь один выбор: если они хотят жить, то должны избегать неправильного питания, не курить, не употреблять алкоголь. Иначе смерть. Это и есть негативная мотивация, в данном случае - страх смерти.

Однако в реальности лишь 10% больных изменяют своим вредным привычкам. Следовательно, негативная мотивация действует лишь в одном из десяти случаев. Таким образом, если даже угроза смерти не может заставить людей изменить свой образ жизни, становится очевидным, что мотивация, основанная на наказаниях, намного менее эффективна, чем мотивация, основанная на достижении чего-то.

Резюмируя все вышесказанное, можно сказать, что на РУП «Гомельский завод «Гидропривод»»:

) Не учитывают информацию о личностных качествах и стремлениях, не учитывает нематериальные потребности людей;

) Не удовлетворяются даже базовые потребности работников - в нормальном рабочем месте и достойной оплате труда;

) Несмотря на наличие материальных стимулов и социальных гарантий, отсутствуют методы мотивации, направленные на реализацию высших потребностей - в самореализации и самоактуализации.

) Не делается акцент на развитие творческого потенциала работника, его личностного роста.

) Никак не учитывается время, отработанное человеком на одной должности, так называемое «перегорание» и, как следствие, неэффективность работы.

) Отсутствует организационная культура. Отдельные ее элементы есть, но они не способствуют сплочению коллектива, созданию духа единства, и как следствие, формированию внутренней мотивации человека, того фундамента, который позволяет выжить организации даже в кризисные времена, когда нет средств на материальное стимулирование.

) Работа, направленная на устранение вышеперечисленного, не поддерживается руководством. То есть работа ведется по принципу «пусть делают работу хоть как-нибудь, только чтоб делали», а не по принципу «работать нужно хорошо».

Поведение человека в любой ситуации является для него оптимальным, то есть поступки человека всегда направлены на получение им наибольшей выгоды для себя во всех отношениях (в материальном и / или моральном плане). Данное утверждение с уверенностью можно назвать Законом оптимального поведения.

Следовательно, на предприятии должны быть созданы такие условия, регулирующие трудовые отношения, которые должны обязательно позволять работнику удовлетворять свои интересы при качественном и результативном выполнении им любых производственных задач. Именно при создании таких условий поведение работника становится рациональным, то есть оптимальным для самого работника и полезным для организации. Не случайно в среде японских специалистов бытует характерное мнение, выраженное в следующих словах: «Необходимо, чтобы именно условия, а не управляющие заставляли персонал эффективно трудиться».

Именно при создании таких условий будут отождествлены интересы сторон, то есть обеспечено взаимно однозначное соответствие между интересами сторон: выгодное для одной стороны выгодно для другой; и наоборот, невыгодное для одной стороны невыгодно и для другой. Тогда под эффективной мотивацией мы будем понимать создание таких критериальных условий, которые позволят обеспечить взаимно однозначное соответствие между конкретными интересами работника и предпринимателя, при котором у работника появится потребность самоотверженно трудиться.

Коль скоро суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, настало время придать этим условиям вполне конкретную «материальную» форму, представив их в виде модели оптимального стимулирования труда, о котором мы говорили в первом разделе. В качестве своеобразной точки отсчета сформулируем утверждение, истинность которого едва ли можно оспорить: основная роль в деле стимулирования труда, а значит - в четком и бесперебойном функционировании механизма мотивации, принадлежит заработной плате, ведь деньги - это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников.

**3. Совершенствование системы мотивации персонала РУП «Гомельский завод «Гидропривод»**

**3.1 Анализ результатов мотивационного теста Герцберга (для руководителей и специалистов)**

Как отмечалось ранее, в тестировании приняли участие 10 руководителей и 24 специалиста и служащих.

Мотивационный тест Герцберга состоит из двух этапов: подготовительного и непосредственно тестирования.

В подготовительном этапе опрашиваемых просят расположить в порядке убывания значимости следующие факторы:

финансы;

признание;

ответственность;

отношения с руководителем;

продвижение;

достижения;

содержание работы;

сотрудничество.

На следующем этапе опрашиваемому предлагается 56 утверждений разбитых на пары. Каждому из утверждений необходимо проставить балл от 0 до 5 так, чтобы для каждой пары утверждений сумма баллов равнялась 5 (использовать можно только целые числа).

Для анализа ответов необходимо вычислить сумму баллов по каждой категории:

Категория А - финансовый мотив (сумма баллов утверждений 1, 8, 14, 16, 22, 35, 46);

В-признание (2, 9, 18, 19, 24, 30, 49);

С - ответственность (4, 13, 17, 26, 27, 33, 47);

D - отношения с руководством (3, 5, 15, 20, 32, 40, 41);

E - продвижение по службе (7, 28, 37, 42, 44, 50, 52);

F - достижения (21, 29, 38, 39, 48, 53, 56);

H - содержание работы: (6, 10, 12, 34, 36, 43, 54);

I - сотрудничество (11, 23, 25, 31, 45, 51, 55).

Проанализируем данные, полученные при опросе руководителей.

На подготовительном этапе приоритеты руководителей были расставлены в следующей последовательности:

) содержание работы;

) финансы;

) отношения с руководителем

) ответственность

) признание

) сотрудничество

) достижение

) продвижение

То есть, согласно субъективной оценки самих руководителей, наибольшую роль для них играет содержание работы, финансы и отношение с руководителем. Как правило, факторы, потребность в которых уже удовлетворена (или наиболее удовлетворена) находятся в конце списка. В нашем случае, это достижение и продвижение. В принципе, такой результат закономерен, ведь руководители уже находятся на верхних ступенях иерархии, то есть достигли практически максимального уровня в удовлетворении этих потребностей. Расположение фактора «финансы» в начале списка только подтверждает результаты проведенного нами теста «Удовлетворенность работой», где наибольшее неудовлетворение вызывает именно недостаточный уровень оплаты труда.

Теперь проанализируем результаты непосредственно самого теста. Они более объективны, следовательно, мы узнаем какие же потребности не удовлетворены у руководителей на самом деле. Мы посчитали баллы для каждого опрашиваемого, а потом вывели средний балл по каждой категории. В итоге факторы расположились следующим образом:

место - финансы;

место - содержание работы;

место - отношения с руководителем;

и 5 место - признание и достижения;

место - ответственность;

место - сотрудничество;

место - продвижение.

Как можно заметить, первые три места что в субъективной оценке самих руководителей, что по результатам теста занимают одни и те же факторы. Это может свидетельствовать о том, что руководители еще не удовлетворили свою потребность в данных факторах, либо они являются наиболее значимыми (мотивирующими) для них. Последние позиции в субъективной и объективной оценке также схожи. Как мы уже говорили, либо данные факторы не мотивируют руководителей, либо (что наиболее вероятно) они уже удовлетворили свою потребность в продвижении, сотрудничестве. Поскольку в части, посвященной материальной мотивации и оплате труда, мы описали механизм расчета оптимальной заработной платы, то есть предложили способы удовлетворения финансовых потребностей руководителей, то при разработке нематериальных методов следует обратить особое внимание на содержание работы, отношения с руководителем и признание их достижений. Следует отметить и такой важный момент: в теории считается, что первые три позиции у руководителей занимают финансы, как способ поддержания ресурса, содержание работы и достижения. В нашем же случае в тройке лидеров оказался такой фактор, как отношения с руководителем (вышестоящим). Это довольно странно, но на наш взгляд, связано с особенностями предприятия и способами назначения на руководящую должность.

Что касается специалистов и служащих, то сами они расставили факторы в следующей последовательности (смотрим по среднему баллу каждого фактора):

) финансы;

-3) отношения с руководителем и сотрудничество;

) содержание;

) признание;

) ответственность;

) достижения;

) продвижение по службе.

Анализ тестирования специалистов и служащих дал следующие результаты:

) финансы;

) достижения;

) содержание работы;

) признание;

) отношения с руководителем;

) сотрудничество;

) ответственность;

) продвижение по службе;

Здесь уже результаты субъективной и объективной оценки существенно различаются, за исключением фактора, занявшего первое место - финансов. Как мы видим, по собственной оценке сотрудников для них важно отношение с руководителем и сотрудничество. А вот результаты тестирования показали, что их мотивируют достижения и содержание их работы.

Следует отметить также, что результаты опроса «Удовлетворенность работы» также показали неудовлетворенность возможностью применять свой опыт и способности, неудовлетворенность содержанием работы. Также в этом опросе специалисты и служащие отмечали свое недовольство невозможностью продвижения по служебной лестнице, а по результатам мотивационного теста Герцберга, данный фактор не слишком важен для них. Возможно, такие результаты получились потому, что фактически специалистам некуда двигаться по карьерной лестнице, ведь все руководящие посты заняты (пусть даже людьми пенсионного и предпенсионного возраста), а высшее руководство не желает отпускать «проверенных» людей. К тому же на предприятии фактически не практикуется планирование карьеры сотрудников. Содержание работы, как у служащих и специалистов, так и у руководителей, также является основным мотивирующим фактором, то есть данная потребность неудовлетворенна. Возможно, это происходит из-за того, что выполняемая ими работа никак не меняется из месяца в месяц, большинство действий доведены до автоматизма, нет интересных проектов, возможности проявить инициативу. При выборе методов мотивации специалистов и служащих, на наш взгляд, необходимо уделить особое внимание на создание условий, мотивирующих на достижения определенных результатов, на создание сотрудничества, на содержание работы и возможность сделать его более разнообразным.

**3.2 Анализ опроса «Зависимость удовлетворенности трудом от различных материальных и нематериальных факторов» (для рабочих)**

Немаловажным при совершенствовании системы мотивации является мнение рабочих, ведь они не только являются движущей силой производства, но и составляют основную массу работающих на предприятии.

Для рабочих нами был разработан более простой, чем мотивационный тест Герцберга, опрос «Зависимость удовлетворенности трудом от различных материальных и нематериальных факторов». Опрашиваемым был предложен список демотивирующих факторов, степень отрицательного влияния которых им предлагалось оценить по шкале от одного до пяти баллов, затем ту же процедуру необходимо было проделать с мотивирующими факторами. Мы включили в опрос два списка (мотивирующих и демотивирующих) факторов, дабы проверить степень достоверности и правдивости ответов. Мы проанализировали результаты каждого рабочего, а затем вычислили средний балл по каждому фактору, что позволило нам расположить их в порядке убывания отрицательной или положительной степени влияния. Результаты мы получили следующие. Демотивирующие факторы расположились в следующем порядке:

) некомпетентность руководителя;

) недостаточный уровень оплаты труда;

) незаслуженная критика;

) невозможность профессионального роста;

) плохое рабочее место / условия труда;

) пере-/недогруженность;

) отсутствие премий;

) плохой климат в коллективе;

) невозможность самореализоваться;

) неинформированность о делах организации;

) низкая степень ответственности;

) отсутствие признания;

) сложность и трудоемкость работы.

Мотивирующие факторы расположились в следующей последовательности (отметим любопытный факт, если в оценке демотивирующих факторов одному и тому же фактору разными рабочими могли быть присвоены и один балл и пять, то в мотивирующих факторах рабочие были поразительно единодушны):

) возможность побыть на «доске почета»;

) возможность поучаствовать в спортивных соревнованиях;

) удобное расположение предприятия;

) материальное вознаграждение;

) проведение организационных мероприятий (праздников);

) возможность карьерного роста;

) партнерские отношения в коллективе;

) возможность профессионального обучения;

) престиж профессии;

) уважение окружающих;

) интерес к данному виду деятельности;

) возможность совмещать несколько профессий / должностей;

) осведомленность о происходящем в коллективе;

) возможность самореализации;

) возможность самому планировать свое рабочее время;

) сложная и трудоемкая работа;

) участие в процессе разработки и принятия решений.

Интересно отметить, что отсутствие некоторых факторов, как, например, отсутствие признания, плохой климат в коллективе, сами по себе не являются демотивирующими факторами, но в тоже время, их присутствие мотивирует работника к труду. Так же как и то, что отсутствие достойного материального вознаграждения, карьерного роста демотивируют сотрудников, хотя в списке мотивирующих факторов они находятся далеко не на первых позициях.

Что еще интересно, так это тот факт, что для рабочих, в отличие от специалистов и руководителей, возможность побыть на «доске почета», а значит и признание их достижений, гораздо важнее, чем материальное вознаграждение. Видимо, так происходит потому, что рабочие получают более соответствующую их трудовому вкладу заработную плату.

Что касается мотивирующих факторов, то первые три позиции учтены существующими методами мотивации. Для удовлетворения финансового интереса сотрудников ниже мы предлагаем направления совершенствования системы оплаты труда. Основное внимание при разработке методов нематериальной мотивации рабочих следует уделить возможности проведения различных организационных мероприятий (как часть организационной культуры), возможности карьерного роста, а также, учитывая результаты теста «Удовлетворенность работой» - улучшению их рабочих мест и условий труда (данный аспект частично рассмотрен в разделе 4 - «Обеспечение биофизической эргономической совместимости работника и производства»).

**.3 Совершенствование материального стимулирования**

Для всесторонней мотивации сотрудников важно правильно разработать методы материальной и нематериальной мотивации. Но исходя из реальных условий, возможностей и специфики предприятия основной упор мы сделаем на материальные методы. А здесь наиболее важным является формирование заработной платы.

Нетрудно увидеть, что заработная плата фактически призвана выполнять две основные функции:

оценивать стоимость рабочей силы;

оценивать результаты труда.

Иными словами, заработная плата - это мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда.

На данный момент труд работников РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» оплачивается следующим образом:

) Заработная плата руководителей, специалистов и служащих - повременная, то есть для расчета их заработка применяется тарифная (окладная) система.

) Для рабочих применяется сдельная форма оплаты труда.

Каждая из этих форм оплаты труда имеет свои недостатки. При тарифной системе зарплата определяется априори - каждой должности в структуре организации изначально соответствует тариф / оклад, величина которого рассчитывается на основе данных, полученных в результате статистического анализа средних величин тарифов и окладов соответствующих должностей (с учетом квалификации работников) в сходных по профилю организационных структурах. Получается, что стабильный оклад и конкретные результаты труда - вещи несовместимые, так как величина оклада не зависит от будущих результатов труда. Оклад фактически является только мерой стоимости рабочей силы и не выполняет в полной мере функцию заработной платы. Зачастую заработная плата превышает реальную стоимость рабочей силы. Учитывая негибкую специфику окладной системы оплаты, можно сказать, что оперативно реагировать на изменение стоимости рабочей силы практически невозможно - смысл, изначально заложенный в существующей форме повременной оплаты, заключается в относительной стабильности окладов и тарифных ставок. Так же стабильность окладов имеет и обратную сторону: более высокие результаты труда, увеличившийся трудовой стаж, накопленный опыт, квалификация, а следовательно, и увеличившаяся стоимость рабочей силы так же остаются «вне поля зрения» окладной системы. Любой работник рано или поздно начинает чувствовать, что размер его общего трудового вклада оценивается неадекватно, и поэтому по прошествии некоторого времени, убедившись, что все его большие или меньшие усилия имеют всегда одно и то же последствие, а именно - стабильный оклад, работник невольно сокращает свои усилия до минимума. И решить эти проблемы не помогает даже система премирования, так как она неоправданно увеличивает расходы на оплату труда и начинает превышать реальную стоимость рабочей силы, как следствие - увеличение себестоимости, что в свою очередь вынуждать организацию ограничивать размеры премиальных выплат. Тем самым ослабевает стимулирующее воздействие премии. К тому же, на РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» премии, в основном, приурочены к определенным событиям и праздникам, окончанию года, а не к результатам труда. Это так же расхолаживает работников.

Сдельная система, казалось бы, не имеет недостатков повременной, ведь здесь заработная плата начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ, то есть она изначально направлена на стимулирование работников к достижению рабочими определенных количественных результатов, а значит, является некоторой мерой результативности труда. Но вот характерная ситуация: работник высокой квалификации отказывается выполнять работу, разряд которой заведомо ниже уровня его квалификации, ведь расценки за эту работу рассчитываются, исходя из более низкой тарифной ставки, и изначально не соответствуют стоимости его рабочей силы. Возникает необходимость дополнительных согласований (в частности доплат высококвалифицированным работникам за выполнение ими работ с низкими расценками), а тем самым страдают гибкость и мобильность производства.

Суть сдельной формы оплаты и не состоит в том, чтобы производилась адекватная оценка стоимости рабочей силы каждого работника. Разумеется, работника это не устраивает, и он начинает неосознанно стремиться к компенсации стоимости своей рабочей силы увеличением количественных результатов труда, зачастую нарушая при этом технологию производства. В итоге появляется брак, что приводит (как ни странно), к относительному соответствию заработной платы общему трудовому вкладу. Следовательно, брак при сдельной форме оплаты труда - объективная закономерность. А когда начинает страдать качество, то снижается и степень соответствия заработной платы результатам труда, что, в общем приводит к резкому понижению степени соответствия заработной платы общему трудовому вкладу. Что касается других видов сдельной формы оплаты труда (сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной, аккордной), то все они имеют в своей основе одно общее свойство - оценивать размер трудового вклада однобоко, т.е. путем установления жестких и относительно стабильных расценок.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что заработная плата, стимулируя работника к труду, должна при этом в полной мере отражать стоимость его рабочей силы и в то же время, стимулируя работника к постоянной рационализации труда, она должна при этом в полной мере отражать результативность его труда. И если стоимость рабочей силы выражается через величину тарифа, то результативность труда обязательно должна оцениваться с учетом этой величины. Следовательно, нам необходимо разработать такую систему оплаты, которая будет состоять из двух взаимосвязанных подсистем:

) гибкой тарифной системы;

) некоторой результирующей системы (с учетом величины тарифа).

Построенная по такому принципу система оплаты труда будет отражать двойственную природу заработной платы, а назначение тарифной системы будет заключаться в стимулировании работника к интенсивному труду, при котором адекватно будет оцениваться стоимость его рабочей силы. Назначение результирующей системы - стимулировать работника к непрерывной рационализации и в то же время адекватно оценивать конкретные результаты его труда.

Для того, чтобы стимулирование труда в материальном плане было наиболее полным, в систему вводится еще и третья составляющая - прямое участие работника в прибылях с учетом его трудового вклада. В итоге, оценка труда становится исключительно персональной и в тоже время она обеспечивает единый подход ко всем. Иными словами, три названные нами подсистемы стимулирования труда - гибкая тарифная, результирующая и прямого участия в прибылях должны быть унифицированы и тем самым являть собой рациональную модель трудовых отношений.

Построение гибкой тарифной системы будет основываться на разделении всех работников на две основные категории - руководитель/ИТР/служащий и рабочий, что обусловлено принципиальным различием физического и умственного труда, а так же тем, что согласно законодательству Республики Беларусь рабочие (за исключением определенных категорий вспомогательных рабочих) не могут получать оклад. Их заработок рассчитывается по сдельной системе.

Тариф для каждого работника будет оценивать его качество труда на основе оценки важности данного рабочего места для предприятия, деловых качеств, обобщенных результатов труда вкупе с комплексной оценкой профессионального уровня работника, при которой учитываются его квалификация и сложность выполняемых им функций. Сюда же будет включаться доплата за выслугу лет, за работу во вредных и тяжелых условиях труда. Таким образом для каждого работника будет рассчитан его индивидуальный тарифный коэффициент, который будет умножаться на тарифную ставку (оклад). Ставка первого разряда, действующая на предприятии равна 223 751 р.

Комплексная оценка качества труда будет являться результатом аттестации, которую, на наш взгляд, необходимо проводить «сверху вниз», то есть каждый линейный руководитель оценивает качество труда подчиненных ему работников и отражать результаты в аттестационном листе. То есть, например, руководитель предприятия оценивает качество работы своих непосредственных заместителей, те - руководителей отделов, которые подчиняются непосредственно им, руководители отделов - качество работы своих подчиненных, мастера - бригадиров, бригадиры - рабочих и т.д. Комплексная оценка профессионального уровня работников будет производиться кадровой службой на основе регистрации всех изменений, таких как:

уровень образования;

стаж работы;

повышение квалификации;

овладение смежными специальностями;

совмещение должностей.

Каждый параметр будет оцениваться определенной суммой баллов. Так же будем учитывать и степень важности определенной должности для предприятия РУП «Гомельский завод «Гидропривод»».

В зависимости от набранной суммы баллов, каждому работнику будет присвоен определенный индивидуальный коэффициент повышения, а, следовательно, выведена константная часть его заработной платы - тарифная часть. Получается, данная тарифная часть будет выплачиваться каждому работнику при строгом соблюдении в течении месяца всех норм трудовой, производственной и технологической дисциплины, при выполнении им точно в срок и с надлежащим качеством всех полученных ему работ. К тому же, согласно Постановлению Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь №40 «О внесении изменений и дополнений в Инструкцию о порядке применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь» вступившем в силу с первого сентября 2009 г. наниматель может установить работникам повышение тарифных ставок (окладов), а также сдельных расценок до 300% включительно.

Результирующая система предполагает наличие доплат за досрочное (но не менее качественное) выполнение заданий, сверхурочные работы, за внесение рационализаторских предложений, увеличение объема продаж, качества труда, производительности труда и т.д. Однако, за негативные отклонения - брак, нарушение дисциплины, невыполнение плана и т.д. предусмотрены определенные удержания из заработной платы.

Теперь рассмотрим механизм формирования тарифной и результирующей части для двух категорий персонала - рабочих и руководителей (ИТР, служащих).

**3.4 Формирование заработной платы руководителей (ИТР, служащих)**

Начнем с формирования тарифной части заработной платы. Как уже отмечалось выше, она будет высчитываться путем умножения нормативной тарифной ставки на тарифный коэффициент по ЕТС, а затем на коэффициент повышения, который для каждого работника будет высчитываться по результатам ежегодной аттестации.

Аттестация должна проводится ежегодно одним из количественных методов (экспертных оценок). Количественные оценки, деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. Для характеристики работника сначала установим следующие критерии:

) способность организовывать и планировать труд;

) профессиональная компетентность;

) степень ответственности за выполняемую работу;

) контактность и коммуникабельность;

) способность к нововведениям;

) трудолюбие и работоспособность;

) важность рабочего места для предприятия.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности работника дается соответствующая оценка по избранной шкале, например, пятибалльной (отлично (или наивысшая степень) - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; неудовлетворительно - 2; плохо - 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию «способность организовывать и планировать труд»:

«1» - явно неорганизованный работник и руководитель;

«2» - не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

«3» - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

«4» - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

«5» - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке работника определенные качества всегда имеют различный удельный вес, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата составляется специальный оценочный лист.Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин высокой оплаты кандидат работник. Наибольшая возможная оценка - пять баллов, а самая низкая - один балл.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование - одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы - количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

К = Оу.обр. (1 + С/4 + В/18), (3.1)

где Оу.обр. - оценка уровня образования, которая обычно принимается:

0,15 - для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;

С - стаж работы по специальности.

В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на четыре (в связи с тем, что, как установлено, стаж в четыре раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

В-возраст.

В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин - 50 лет.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Это значение и будет необходимым тарифным коэффициентом.

Однако следует помнить, что сущность данного метода заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов - экспертов. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту - его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований - хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога - в экономике, для экономиста - в технологии, линейного руководителя - в правовых вопросах и т.д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии. После того, как будет сформирована основная (константная) часть заработной платы руководителей и специалистов, следует определиться с результирующей частью. Как мы уже отмечали выше, данная часть заработной платы призвана поощрять «положительные» отклонения в работе, либо наказывать за «отрицательные». Все надбавки или удержания производятся от основного оклада (тарифной части). Для руководителей и специалистов мы выделили положительные и отрицательные отклонения, а так же коэффициент доплат или удержаний, соответствующий им, данные представили в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Определение доплат и удержаний для руководителей (специалистов, служащих)

|  |  |
| --- | --- |
| Отклонение в работе | Надбавка (+) / удержание (-) |
| Сверхурочные работы | +0,6% установленного тарифного оклада (часового) за каждый час |
| Нарушение трудовой дисциплины | -5% установленного тарифного оклада за 1 раз |
| Внесение рационального предложения | +15% установленного тарифного оклада |
| Участие во внедрении рационального предложения | +10% установленного тарифного оклада |
| За результат внедрения рационального предложения | +5% установленного тарифного оклада |
| Невыполнение запланированного объема работ по заданиям в срок | -10% установленного тарифного оклада |
| За совмещение профессий | +30% установленного тарифного оклада |
| За консультирование | +10% установленного тарифного оклада |
| За обучение новых сотрудников | +15% установленного тарифного оклада |

Таким образом, мы сформировали тарифную и результирующую часть оплаты труда руководителей и специалистов. Участие в прибылях данной категории сотрудников будет рассмотрено ниже, вместе с участием в прибылях рабочих

**3.5 Формирование заработной платы рабочих**

Тарифная часть оплаты труда рабочих также будет формироваться по итогам аттестации с учетом коэффициента повышения. Однако, в связи с тем, что на предприятии РУП «Гомельский завод «Гидропривод» достаточно большая численность рабочих, нужно упростить процесс расчета индивидуальных коэффициентов рабочих, на основе которых будет повышаться их тарифная ставка. Помимо единой тарифной ставки (ставки первого разряда) в расчет включены следующие составляющие:

) Тарифный коэффициент согласно ЕТС;

) Коэффициент по технологическим видам работ;

Определяем тарифную ставку рабочего путем умножения нормативной тарифной ставки на тарифный коэффициент согласно ЕТС и на коэффициент по технологическим видам работ.

В индивидуальный коэффициент повышения тарифной ставки включаем следующие факторы:

) Образование:

0,15 - для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;

) Уровень выполнения плана - включается, только если план выполнен на 100% и равен единице.

) Владение смежной профессией - 0,5;

) Соблюдение дисциплины - один балл;

) Работа во вредных и тяжелых условиях - 0,3;

) Доплаты за выслугу лет - прибавляем 0,02 за каждый год стажа;

Индивидуальный коэффициент получается путем суммирования всех имеющихся составляющихся из п. 1 - 8. Затем получившийся коэффициент умножается на тарифную ставку. Таким образом, мы получаем константную (от аттестации до аттестации) часть оплаты труда рабочих. Отметим, что если рабочий имеет хотя бы среднетехническое образование, соблюдает дисциплину, выполняет план и имеет хотя бы третий разряд, то уровень его заработной платы будет примерно соответствовать тому, что он получал до внедрения усовершенствованной системы оплаты труда. Результирующую часть оплаты мы предлагаем сформировать следующим образом:

Таблица 3.2 - Определение доплат и удержаний для рабочих

|  |  |
| --- | --- |
| Отклонение в работе | Надбавка (+) / удержание (-) |
| Сверхурочные работы | +0,6% установленной тарифной ставки (часовой) за каждый час |
| Нарушение трудовой дисциплины | -5% установленной тарифной ставки за 1 раз |
| Внесение рационального предложения | +10% установленной тарифной ставки оклада |
| Участие во внедрении рационального предложения | +10% установленной тарифной ставки |
| За результат внедрения рационального предложения | +5% установленной тарифной ставки |
| Невыполнение запланированного объема работ по заданиям в срок | -10% установленной тарифной ставки |
| За совмещение профессий | +30% тарифной ставки отсутствующего работника |
| Наличие брака (на зависимо от того, исправимый или не исправимый | -10% установленной тарифной ставки, не считая суммы, удержаний на исправление брака |
| За обучение новых сотрудников | +15% установленной тарифной ставки |

**3.6 Участие в прибылях**

Участие в прибыли организации - один из важнейших моментов материального стимулирования труда работника. То есть, по итогам года, в зависимости от трудового вклада, работнику выплачивается определенная премия.

Для того, чтобы данная система действовала, на предприятии, наравне с фондом потребления, накопления, резервным и другими фондами, следует сформировать фонд для выплаты таких премий. Если принимать во внимание чистую прибыль за 2010 г. (181 млн. рублей), то, на наш взгляд, для формирования такого фонда будет достаточно 10% от чистой прибыли.

За достижение определенных результатов каждому работнику будет присваиваться определенная сумма баллов. Затем необходимо посчитать сумму баллов каждого работника и всех работников организации в целом. Величину фонда выплаты премий мы поделим на общую сумму баллов по предприятию, таким образом мы получим стоимость одного балла. Затем для каждого работника, исходя из суммы набранных им баллов, рассчитаем сумму премии. В таблице 3.3 предложены варианты начисления баллов за определенные результаты.

Таблица 3.3 - Варианты начисления баллов за определенные результаты труда

|  |  |
| --- | --- |
| Результат | Балл |
| Выполнение плана по производству продукции (выполнению работ, оказанию услуг) | 10 баллов за каждый месяц выполнения плана |
| Перевыполнение/недовыполнение плана | +5 баллов за каждый процент перевыполнения ежемесячно, -5 баллов за каждый процент недовыполения |
| Сопричастность в: - увеличении объема продаж; - увеличении прибыли; - в загрузке производственных мощностей; - продвижении товара | 5 баллов за каждый процент увеличения |
| Продолжение таблицы 3.3 | |
| Результат | Балл |
| Рациональное предложение: - - внесение рационального предложения; - участие во внедрении рационального предложения; - за результат внедрения. | 30 баллов |
| Оказание помощи, консультирование других отделов, обучение новых сотрудников | 15 баллов |
| Проявление инициативы в организации праздников | 10 баллов |

При внедрении предложенной системы следует ориентироваться на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли. Основные условия эффективности применения систем участия работников в прибыли:

) Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства. Главное - понять, что системы участия в прибыли - это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

) Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

) Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей, поэтому предложенная нами система - это только наш вариант, который может дополняться и совершенствоваться с учетом особенностей самого предприятия и пожеланий работников.

**3.7 Другие методы материального и социального стимулирования сотрудников**

При распределении премиального фонда и установлении дополнительных стимулирующих надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат.

Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны - и предпринимателя, и работника.

Большой популярностью пользуются сегодня банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, «выкупить» какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

В действующей системе материального и социально-психологического стимулирования на РУП «Гомельский завод «Гидропривод»» основной акцент делается на оплаченные отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности, проведение бесплатных медицинских осмотров и консультаций для рабочих.

Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на предприятии могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке; покупка работниками акций, предоставление работникам льготных кредитов, организация сберегательных фондов для работников.

Объединяя все предложенные и уже существующие на предприятии экономические меры стимулирования мы можем привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванными стимулировать их трудовую деятельность:

) заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки);

) участие в прибыли;

) участие в акционерном капитале (покупка акций и получение дивидендов, покупка акций по льготным ценам);

) планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда);

) сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов);

) отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления);

) ассоциация получения кредитов (установка льготных кредитов).

Все данные формы стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резкорастущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды - источники кредитов).

Важные моменты при внедрении новой системы оплаты труда - работники должны подписать соответствующие трудовые договора или дополнительные соглашения, то есть должны быть согласны с новыми условиями и оплаты, а также, первые месяца заработная плата не должна сильно отличаться от той, что сотрудники получали при старой системе оплаты, то есть переход на усовершенствованную систему должен быть постепенным, чтобы сотрудники могли привыкнуть.

**.8 Совершенствование нематериальной мотивации**

Среди нематериальных методов мотивации можно выделить те, которые будут полезны для всех категорий сотрудников (планирование карьеры, благоприятный климат в коллективе, разработка и внедрение организационной культуры), их мы рассмотрим ниже. А есть те, которые «работают» применительно только к одной категории работников.

Для рабочих мы выделили следующие:

право прямого обращения к начальству;

торжественные награждения победителей (лучших рабочих, победителей спортивных соревнований);

экскурсии и поездки для рабочих и их семей;

оплата проезда в общественном транспорте;

помощь в трудоустройстве супруга(и);

изменение продолжительности рабочего дня и отпуска (продолжительность рабочего дня, согласно итогам теста «Удовлетворенность работой» вызывает недовольство);

Для специалистов можно предоставить следующие возможности:

право выполнять работу на дому и обеспечение условий для этого;

непрофессиональное обучение (тренинги общения, личностного роста, иностранный язык, вождение);

возможность звонить по междугородной, мобильной и международной связи (личные звонки);

право семейной занятости;

конкурс «Лучший работник предприятия»;

особая обстановка (мебель, освещение, цветы);

возможность учиться и работать;

оплата обучения (этот пункт особенно важен для молодых специалистов, имеющих среднеспециальное образование и желающих получить высшее);

неограниченный доступ в Интернет.

Для руководителей такими методами могут быть:

значимое название должности и соответствующие аксессуары (кабинет, визитки);

использование служебного автомобиля;

именные канцелярские принадлежности;

Следует также отметить важный для руководителей и специалистов момент - создание удобного рабочего места, оснащенного необходимой техникой. Так как одним из самых раздражающих факторов они считают постоянно «виснущие» компьютеры, неспособные обеспечить нормальную работу необходимых программ, а также недостаток технических средств (один-два компьютера (морально давно устаревших) на пять-шесть сотрудников отдела). Закупка компьютеров (хотя бы по одному новому) на отдел так же являлась бы мотивирующим фактором для сотрудников.

**3.9 Технология внедрения разработанных предложений и расчет их экономической эффективности**

Одним из самых важных моментов совершенствования системы мотивации - внедрение получившейся модели.

Частично этот вопрос мы рассматривали при разработке каждого метода, сейчас выделим основные правила:

) Руководство прежде всего должно быть согласно с применением усовершенствованной системы мотивации. Если данная идея не будет поддерживаться руководством, то она обречена на провал. Следует представить руководителю усовершенствованную модель, ознакомить с возможностями и преимуществами, которые она дает, а так же с возможными «подводными» камнями. Привести расчет эффективности внедрения усовершенствованной системы. Обратить внимание на видения руководителя по поводу системы мотивации на его предприятии. При необходимости дополнить усовершенствованную систему предложенными руководителями методами, либо исключить те, которые они посчитают невозможными и неприемлемыми для РУП «Гомельский завод «Гидропривод»»;

) Все работники так же должны быть ознакомлены с новой системой, теми возможностями, которые она дает и требованиями, которые она предъявляет. Поскольку на РУП «Гомельский завод «Гидропривод» большая численность работников, то ознакомление пройдет в два этапа: сначала необходимо ознакомить специалистов и служащих, а затем рабочих. Необходимо выслушать замечания и предложения коллектива. После согласования с руководителями - добавить или исключить предлагаемые методы. Принятие коллективом новой системы очень важно, так как для успешного внедрения она не должна вызывать у коллектива внутреннее несогласие.

) Для внедрения и поддержания работы системы необходимо наличие квалифицированных специалистов, которые будут заниматься данными вопросами. Помня о законе роста сложности и степени неопределенности при принятии решений в зависимости от количества персонала, мы предлагаем выделить для этих целей двух из пяти сотрудников отдела кадров, так как они имеют соответствующие знания. К тому же, они в полной мере не используют рабочее время. Для выполнения текущего объема формальной работы с кадрами будет достаточно трех человек. Но чтобы работа двух специалистов была наиболее качественной, им необходимо пройти курсы повышения квалификации по данному направлению. Так же в каждом цеху следует выделить людей, которые будут следить за внедрением системы и ее работой. Причем, если за производительностью труда и соблюдением дисциплины может следить бригадир, то за применением методов нематериальной мотивации - например, мастер. Соответственно, ответственным будут сделаны определенные надбавки и начислены бонусы.

Экономическая эффективность (Ээф) рассчитывается как отношение результата внедрения (Р) усовершенствованной системы к затратам на ее внедрение (З).

Положительным результатом внедрения можно считать увеличение чистой прибыли. Рассчитаем показатели после внедрения усовершенствованной системы мотивации на основе данных 2010 г. Вспомним формулу: С=И\*Т. Эффективная система мотивации должна увеличить индивидуальную производительность до единицы. С повышением индивидуальной производительности труда автоматически будет расти загруженность и производительность технических средств, а значит, совокупная производительность будет стремиться к единице.

Если индивидуальная производительность будет равна единице, то учитывая, что в 2010 г. производительность труда одного работающего составила 58,7 млн. р. в действующих ценах (85,1% от возможной, максимальной), численность - 1497 чел., то тогда максимальная производительность на одного работающего равна 87 874 млн. р., а всего объем произведенной продукции составит 59 258 млн. р.

С увеличением объема произведенной продукции на 32% соответственно увеличатся и переменные расходы, то есть с 50 274 млн. р. увеличатся до 66 362 млн. р.; постоянные расходы останутся примерно на том же уровне (18000 млн. р.). Соответственно прибыль от реализации составит (87 874-66 362-18 000) млн. р., что равно 3 512 млн. р. Если прибавить (отнять) сумму операционных и внереализационных доходов и расходов, полученных за 2010 г., то балансовая прибыль составит 401 млн. р. Удельный вес чистой прибыли в балансовой составляет 72,52%, следовательно, чистая прибыль составит 290 млн. р. Оценка экономического эффекта внедрения усовершенствованной системы мотивации представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Результаты внедрения усовершенствованной системы мотивации (по данным 2010 г.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До внедрения | После внедрения | Экономический эффект | Прирост, % |
| Объем произведенной продукции, млн. руб. | 59 258 | 87 874 | 28 616 | 32 |
| Производительность труда одного работающего, млн. руб. | 58,70 | 77,48 | 18,78 | 32 |
| Прибыль от реализации, млн. руб. | 1 434 | 3 512 | 2 078 | 59 |
| Балансовая прибыль, млн. руб. | 217 | 401 | 184 | 85 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 181 | 290 | 182 | 60 |

То есть результатом будет увеличение чистой прибыли на 109 млн. р. (Р=109 млн. р.).

К затратам можно отнести следующие статьи:

) Расходы на повышение квалификации (переподготовку, курсы) работников отдела кадров, которые будут в дальнейшем работать как менеджеры по персоналу. Примерные затраты составят 1,5 млн. р. за двоих человек;

) Расходы на покупку новых компьютеров (а их, по нашим подсчетам, нужно как минимум 6 шт.). Если учесть, что стоимость одного компьютера, обладающего необходимыми для нормальной работы характеристиками, в г. Витебск по безналичному расчету составляет в среднем 2000-3000 тыс. р., то затраты составят примерно 18 млн. р.

) Расходы на проведение ознакомительных семинаров для сотрудников, ответственных за исполнение отдельных пунктов системы мотивации (линейные руководители, бригадиры, мастера). Данный семинар могут провести уже обученные сотрудники, за что получат премии или дополнительные бонусы. Сюда же следует отнести расходы на кофе-паузы. Если учесть численность управленцев на начало года (112 чел.), то минимальная сумма расходов составит примерно 0,6 млн. р.

) Расходы на ознакомление остального персонала с изменениями и нововведениями с учетом кофе-пауз составят примерно 3 млн. р.

) Доля чистой прибыли, распределяемая между сотрудниками в зависимости от результатов труда (10%) равна 18,1 млн. р.

Эти расходы будут основными, конечно не исключено, что в ходе внедрения появятся и другие, однако менее значительные расходы.

Тогда получим:

З=1,5+4,8+18+3+18,1=45,4 млн. р.;

Таким образом, экономическая эффективность совершенствования системы мотивации составит:

Ээф=(109/45,4)\*100%-100%=140%.

**Заключение**

Управление любым предприятием - это управление людьми. В зависимости от эффективности этого управления достигаются или так и остаются не достигнутыми цели предприятия. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и пр. Поэтому ни одна система управления не будет эффективно функционировать, пока не будет разработана модель мотивации, способствующая активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Цель курсовой работы состояла в предложении конкретных путей совершенствования существующей на ОАО «Гидропривод» системы мотивации, обосновании их целесообразности и эффективности.

Для достижения этой цели в научно-исследовательском разделе были рассмотрены основные классические теории мотивации, существующие на данный момент: содержательные и процессуальные теории мотивации, а также недавно возникшие теории. Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ данной концепции наибольшее значение имели работы трех человек: А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак Клелланда. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. Одна из самых интересных недавно возникших теорий - система оптимальной мотивации труда В.И. Бовыкина, базирующаяся на гармоничном сочетании комплекса стимулирующих воздействий (упор на материальные стимулы для повышения заинтересованности персонала организации в производительном труде) и мотивационного управления персоналом (здесь акцент делается на идеологическую деятельность руководства внутри организации, на создание и поддержание внутренней мотивации).

В аналитическом разделе нами был сделан анализ хозяйственной деятельности ОАО «Гомельский завод «Гидропривод», который показал, что несмотря на достаточные темпы роста произведенной и реализованной продукции, увеличение прибыли от реализации и чистой прибыли, финансово-экономическое положение предприятия является неустойчивым в связи с недостатком собственных оборотных средств и наличием значительной кредиторской задолженности, однако предприятие не является устойчиво неплатежеспособным, так как коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами не превышает нормативного значения. Так же была проанализирована существующая на предприятии система мотивации персонала. Нами был проведен опрос «Удовлетворенность работой», который помог оценить, насколько довольны существующей системой работники предприятия. Были выделены основные проблемы, существующие на данный момент, а именно то, что существующие методы мотивации:

) Не учитывают информацию о личностных качествах сотрудников;

) Не учитывают нематериальные потребности людей;

) На предприятии иногда не удовлетворяются даже базовые потребности работников - в нормально оборудованном рабочем месте и достойной оплате труда;

) Несмотря на наличие материальных стимулов и социальных гарантий, отсутствуют методы мотивации, направленные на реализацию высших потребностей - в самореализации и самоактуализации.

) Отсутствует организационная культура. Отдельные ее элементы есть, но они не способствуют сплочению коллектива, созданию духа единства, и как следствие, формированию внутренней мотивации человека, того фундамента, который позволяет выжить организации даже в кризисные времена, когда нет средств на материальное стимулирование.

) Работа, направленная на устранение вышеперечисленного, не поддерживается руководством.

В проектной части мы проанализировали результаты мотивационного теста Герцберга для руководителей, специалистов и служащих, а так же опрос «Зависимость удовлетворенности трудом от различных материальных и социальных факторов» для рабочих. На основе представленных результатов опроса мы предложили следующие направления совершенствования:

) Совершенствование системы оплаты труда. Предложенная нами система учитывает не только стоимость рабочей силы, но и трудовой вклад каждого работника, что позволяет сделать заработную плату стимулом работать хорошо, а также решает вопрос недостаточной оплаты труда. Помимо стандартных доплат и премий мы предложили варианты повышения тарифной ставки (оклада) работающих, действующих в период от аттестации до аттестации (то есть год), а так же варианты ежемесячных дополнительных выплат за достижение определенных результатов (результирующие выплаты). Кроме того нами была предложена система участия каждого работника в прибыли организации, что призвано повысить заинтересованность каждого сотрудника в успехе предприятия.

) Использование дополнительных методов стимулирования, таких как создание сберегательных фондов для работников организации, а так же ассоциация выплаты льготных кредитов. Причем сберегательные фонды и будут основой ассоциации выплаты льготных кредитов.

) Использование методов направленных на возможность самореализации и самоактуализации, как, например, планирование деловой карьеры. Данные методы помогают работникам не только реализовать свой потенциал, но и быть уверенными, что их личностные качества (в том числе и особо важные для них) будут учтены и замечены.

) Были предложены идеи по поводу создания и развития организационной культуры (в частности - возрождение традиций проведения организационных мероприятий, праздников), технике урегулирования конфликтов и создания благоприятного климата в организации, чего им не хватает на данный момент.

) Был предложен набор методов, позволяющих учитывать нематериальные потребности людей, а так же помогающие их реализовать. Так для руководителей такими методами могут стать: значимое название должности и соответствующие аксессуары (кабинет, визитки), использование служебного автомобиля, именные канцелярские принадлежности; для специалистов и служащих - право выполнять работу на дому и обеспечение условий для этого, непрофессиональное обучение (тренинги общения, личностного роста, иностранный язык, вождение), право семейной занятости, конкурс «Лучший работник компании», возможность учиться и работать, оплата обучения; для рабочих - право прямого обращения к начальству, торжественные награждения победителей (лучших рабочих, победителей спортивных соревнований), экскурсии и поездки для рабочих и их семей, оплата проезда в общественном транспорте, помощь в трудоустройстве супруга(и).

) Была обоснована необходимость наличия квалифицированных специалистов для внедрения и поддержания работы системы, которые будут заниматься данными вопросами. Мы предложили выделить для этих целей двух из пяти сотрудников отдела кадров, так как они имеют соответствующие знания, но им необходимо пройти курсы повышения квалификации по данному направлению. Так же в каждом цеху следует выделить людей, которые будут следить за внедрением системы и ее работой.

Расчет экономической эффективности внедрения показал, что внедрение усовершенствованной системы мотивации приведет к увеличению производительности труда на 32%, росту чистой прибыли на 60%, что составляет 109 млн. р. Экономическая эффективность внедрения составит 140%.

Если учесть и внедрить рекомендации по совершенствованию системы мотивации при непосредственном участии в данном процессе самих работников РУП «Гомельский завод «Гидропривод», то можно разработать действительно обоснованную мотивационную программу, максимально «заточенную» на специфику данной организации, позволяющую повысить мотивацию труда работников, улучшить эффективность работы персонала, снизить текучесть кадров. Кроме того, работа в данных направлениях позволит рационализировать системы и процессы внутриорганизационного управления, повысить его оперативность, что в конечном итоге положительно отразится на эффективности деятельности организации в целом.

**Список литературы**

1. Аксенов К. В борьбе за эффективность работы сотрудников // Кадровая служба. - 2012. - №8. - С. 66-68.

. Беляцкий, Н.П. Техника работы менеджера / Н.П. Беляцкий, П. Ройш, Н.В. Суша. - Минск: Книжный дом, 1998. - 250c.

3. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / В.И. Бовыкин. - М.: Экономика, 1997. - 370c.

4. Верхоглазенко, В. Мотивация персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2004. - №4. - С. 48-51.

. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: ЮристЪ, 1998. - 471c.

. Войтов, С.М. Текучесть и удержание персонала / С.М. Войтов // Отдел кадров. - 2007. - №7. - С. 99-103.

. Горнаков, Э.И. Мотивация поведения работника // Отдел кадров. - 2005. - №3. - С. 92-96.

. Ельченко, М. Два подхода к оценке персонала / М. Ельченко // Управление персоналом. -1999. - №4. - С. 87-90.

. Коппек, В. Искусство наказания / В. Коппек // Отдел кадров. - 2007. - №2. - С. 97-99.

. Кочеткова, А.И. Психологические основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. - М.: Зерцало, 1999. - 500c.

. Леонтьев, А.Н. Избранные психологические произведения в 2 т. / Деятельность. Сознание. Личность / М.: Педагогика, 1983. - 370c.

. Мескон, Н. Основы менеджмента / Н. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. - М.: Дело, 2002.-600c.

. Михнюк, Т.Ф. Охрана труда и основы экологии: учеб. пособие / Т.Ф. Михнюк. - Минск: Выш. шк., 2007. - 450c.

. Озерникова, Т. Мотивационное значение заработной платы // Служба кадров. - 2002. - №3. - С. 24-29.

. Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 23.03.2009 г. №40 «О внесении изменений и дополнений в Инструкцию о порядке применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь».

. Измайлович, А. Приятные моменты Единой тарифной сетки / А. Измайлович // Главный Бухгалтер. Зарплата. - 2009. - №22 (34). - С. 11-19.

. Результаты исследования методов мотивации // Управление персоналом. - 2002. - №1. - С. 30-35.

. Рымовец, С. Внутренний тренер / С. Рымовец // Отдел кадров. - 2007. - №5. - С. 96-98.

. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. - 6-е изд. - Минск: Новое знание, 2001. - 498c.

20. Управление персоналом (пер. с англ.). - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 560c.

21. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М.: Норма-ИНФРА-М, 1998. - 320c.

. Щекин, Г. Профессия - менеджер по кадрам / Г. Щекин. - М.: Дело, 2002. - 210c.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |