

## Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы разработки стратегии мотивации	7
1.1 Понятие «мотивация», основные принципы, лежащие в её основе	7
1.2 Влияние удовлетворительности трудом на показатели деятельности организации	14
1.3 Опыт экономически развитых зарубежных стран в области мотивации трудовой деятельности	18
1.4 Методологические аспекты разработки стратегии мотивации	21
2 Организационно-экономическая характеристика ОАО ЗИП «Энергомера»	30
2.1 Организационно- правовая характеристика и оценка структуры предприятия	30
2.2 Основные экономические показатели	37
2.3 Анализ трудовых показателей	38
2.4 Процесс осуществления мотивационной деятельности на ОАО ЗИП «Энергомера»	48
3 Разработка стратегии мотивации персонала на ОАО ЗИП «Энергомера»	58
3.1 Предложения по разработке стратегии мотивации	58
3.2 Предложения по созданию отдела управления и организации труда	60
3.3 Совершенствование методов экономического стимулирования	62
3.4 Стратегия трудовой мотивации на примере специалиста ОТИЗ ОАО ЗИП «ЭНЕРГОМЕРА»	80
3.5 Расчет экономического эффекта от внедрения системы мотивации	84
Заключение	86
Список использованных источников	91
Приложения	
Приложение 1 - Устав ОАО "Концерн Энергомера"	
Приложение 2 - Уровень мотивации персонала 2005 -2006 гг.	

- 1 определить понятие эффективности мотивации труда;
- 2 рассмотреть опыт экономически развитых зарубежных стран в области мотивации трудовой деятельности;
- 3 исследовать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- 4 определить структуру управления на предприятии;
- 5 проанализировать мотивацию труда в персонала исследуемого объекта;
- 6 разработать стратегию мотивации труда персонала.

Объектом исследования в дипломном проекте является ОАО ЗИП «Энергомера»..

Предметом исследования является стратегия мотивации на исследуемом предприятии..

Методологическую основу исследования составила теория, выработанная в трудах отечественных и зарубежных ученых. Был использован широкий круг литературы: учебной и научной, монографии, публикации в периодической печати. Исследуемая проблема довольно подробно освещена в учебно-практическом пособии Мишурова И.В., где даются практические советы по стратегии мотивации и стимулированию труда и приводятся конкретные примеры. Публикации в журналах «Менеджмент в России и за рубежом», «Управление персоналом» и других отражают мнения современных российских исследователей по поводу данной проблемы и предлагаемые ими пути ее решения. При проведении анализа были использованы материалы, предоставленные ОАО ЗИП «Энергомера».

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете<sup>1</sup>.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими - потребность в привязанности, уважении, успехе.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию – человек может

---

<sup>1</sup>Десслер Г. «Управление персоналом», М.: «БИНОМ», 2003 - 147 с.

долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы (по разным причинам), а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

Современные концепции мотивации включают два варианта: содержательная концепция мотивации, согласно которой внутренние побуждения человека заставляют его действовать определенным образом, и процессуальная концепция мотивации, которая основывается на поведении человека в группе согласно его восприятию и образованию, опыту и внешнему окружению.

Сначала рассмотрим содержательные теории мотивации.

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу<sup>1</sup>. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. В основе поведения человека лежат потребности, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности – необходимость в социальном окружении, общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

---

<sup>1</sup> Дятлов А.Н. Современный менеджмент. Учебное пособие. Вып. 1 - М., 2001 - 465 с.

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации Условия работы Заработок Межличностные отношения Степень непосредственного контроля за работой	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов Высокая степень ответственности Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Теория ERG Альдерфера. Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Он считает, что таких групп потребностей существует три: потребности существования, потребности связи, потребности роста<sup>1</sup>.

Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх.

Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении<sup>1</sup>.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники.

Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого - другое. Или, например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Теория мотивации Портера – Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения.

Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться<sup>1</sup>.

## **1.2 Влияние удовлетворительности трудом на показатели деятельности**

---

<sup>1</sup> Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2001 - 256 с.

– нет однозначного ответа на вопрос о том, на что должно быть направлено стимулирование.

Одним из современных направлений в мотивации персонала является концепция партисипативного управления, которая исходит из того, что удовлетворенность работой зависит от заинтересованности индивида принимать участие в различной внутриорганизационной деятельности. Партисипативное управление, как участие во внутриорганизационных

процессах, выходящих за рамки компетенции индивида, может быть реализовано по следующим направлениям:

– предоставление работникам права самостоятельного решения по выбору способа осуществления своей деятельности (распорядка рабочего дня, времени труда и отдыха и т.п.);

– привлечение работников к принятию решений по поводу выполняемой работы;

– предоставление права контроля за количеством и качеством затраченного труда и установление индивидуальной ответственности за конечный результат;

– привлечение к рационализаторской деятельности на рабочем месте и в организации в целом;

– предоставление работникам права самостоятельно формировать рабочие группы исходя из сложившихся схем взаимодействия, взаимных симпатий и т.п.

Способы и приемы мотивирования сотрудников на достижение высоких результатов труда получили практическое воплощение в методах управления персоналом.

В современных условиях хозяйствования на предприятиях большое внимание должно уделяться управлению персоналом, в том числе и мотивации труда<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2001 - 258 с.

шений между работником и обществом, которая практически не изменилась с переходом на новые условия хозяйствования<sup>1</sup>.

Следующий тормоз трудовой активности – узость зоны мотивированного поведения. Существенным пороком действующей системы стимулирования можно считать ее ориентированность на закрепление работника за определенным рабочим местом. Сегодняшний мировой уровень производства предполагает высокую степень социальной и профессиональной мобильности работника.

Ускорить процессы мобильности можно, сняв экономические узы, привязывающие человека к рабочему месту: зависимость оплаты и пенсии от стажа работы на одном месте, обязательную отработку определенного срока при увольнении по собственному желанию, зависимость получения бытовых благ не столько от качества работы, сколько от отработанного на данном предприятии срока.

### **1.3 Опыт экономически развитых зарубежных стран в области мотивации трудовой деятельности**

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты<sup>1</sup>.

Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и

---

<sup>1</sup> Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. Учебное пособие. М.: Триада, 2004 - 256 с.

бочего времени: 75% (30 часов в неделю) - в учреждении, 25% (10 часов в неделю) - в домашних условиях.

Начальник бухгалтерии дома в основном работает на компьютере, проверяет цифровые данные финансовых документов, а в учреждении участвует в совещаниях и занимается другой работой, требующей контакта с сотрудниками.

Работа, которая выполняется только дома за компьютером называется телеработой. Основным ее недостаток - изоляция, однако, для некоторых категорий работников, к тому же обременённых семейными обязанностями, предпочтительнее именно такая форма организации труда.

Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что в 2006 году телеработой будет занято около 15% рабочей силы. Если этот прогноз оправдается будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах<sup>1</sup>.

Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

Можно подвести итог и сделать вывод, что содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

---

<sup>1</sup> Силин А.Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту.-Тюмень: ТГУ, 2004 - 180 с

Всевозрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Возрастающее значение нематериальных стимулов можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретает в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкает работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Рассмотрение форм и систем заработной платы с точки зрения мотивации труда говорит о том, что эффективное управление материальным стимулированием должно включать исследование его мотивационных аспектов и в практике управления организацией труда, и в частности нормированием труда, и с точки зрения соответствия форм заработной платы производственным условиям, и самого уровня заработной платы.

Работники очень чутко чувствуют, что они вкладывают в работу и что получают за нее. Практика показывает, что, если работники получают повременную оплату и считают, что им переплачивают, они стремятся повысить качество работы и увеличить ее объём, чтобы сократить разрыв на «входе и выходе». И наоборот, если работники считают, что оплачиваются ниже того уровня, на который они претендуют, количество и качество их работы уменьшается и ухудшается.

Что же касается сдельной заработной платы, то мотивационный эффект зависит от условий ее применения. Если ужесточение норм или снижение сдельных расценок сводят на нет повышение затрат трудовых усилий, это приводит к деформационному эффекту сдельной заработной платы. Если при сдельной заработной плате рабочие резко повысят выработку, что приведет к тому, что сдельные расценки будут уменьшены, рабочие будут работать так, чтобы выработать определенный размер заработной платы, но чтобы нормы не были бы урезаны, а ставки занижены.

Правильный выбор форм и систем заработной платы в конкретных производственных условиях, соответствие уровня заработной платы выполняемой работе играет важную роль в повышении качества труда работников.

Классификация разрядов по степени сложности и важности  
выполняемой работы

Раз- ряд	Описание разряда
6	Категории должностей, где в обязанность работника является: самая высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требуется высокий уровень образования в области управления и опыта работы на руководящих должностях. Ответственность за развитие предприятия и его результаты. Аналитическое мышление и навыки общения
5	Категории должностей, где в обязанность работника является высокая степень сложности, самостоятельности и разнообразия. Требуется высокий уровень специального образования (ВУЗ), опыта работы. Аналитическое мышление и навыков общения. Высокая степень самостоятельности и инициативы. Ответственность за развитие и результаты функции (направления)
4	Категории должностей, где в обязанность работника является достаточно сложная работа, требующая самостоятельности в рамках согласованных целей. Требуется высокий уровень общения и специального образования. Аналитическое мышление и навыки общения. Ответственность за результаты подразделения. Достаточный уровень самостоятельности и инициативы.
3	Категории должностей, где в обязанность работника является работа средней сложности, выполняется под общим руководством в рамках согласованных целей. Требуется высокий / среднего уровня общего и специального образования. Ограниченный уровень самостоятельности и инициативы.
2	Категории должностей, где в обязанность работника является работа достаточно простая и в основном повторяющаяся. Требуется среднего уровня общего образования и определенной специальной подготовки. Ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Низкий уровень самостоятельности и инициативы.
1	Категории должностей, где в обязанность работника является работа очень простая и повторяющаяся. Требуется среднего общего образования и специальной подготовки на рабочем месте. Ограниченная ответственность за собственные результаты и развитие, а также за оборудование. Минимальный уровень самостоятельности и инициативы.

пользуют «вилки» оплат групп аналогичных видов труда. «Вилки» отражают разницу в квалификации разных людей, которые при этом могут выполнять одну и ту же работу.

Следующим шагом является создание матрицы баллов. Каждый фактор оценивается в определенное число баллов, отражающее его относительную значимость (максимальное число баллов соответствует четвертому уровню), а затем производится распределение баллов между уровнями. Баллы могут распределяться как пропорционально, так и непропорционально. В результате создается матрица, показывающая, сколько баллов соответствует каждому фактору и каждому уровню важности<sup>1</sup>.

Таким образом, разработанная нами матрица баллов в сочетании с ранжированием поможет установить размер заработной платы работников относительно их ответственного отношения к труду и относительно ценности их рабочего места.

Оценка работы включает сравнение видов работ между собой по их содержанию. Существует два основных способа, которые можно использовать для сравнения нескольких видов работ:

Во-первых, можно воспользоваться интуицией. Вы можете решить, что один вид работы «важнее» других, и не углубляться в лишнее, почему это так с точки зрения факторов, относящихся к конкретному виду работ.

Применяя второй способ, можем сравнить виды работ друг с другом по некоторым базовым показателям общим для всех видов работ.

В оценке труда каждый вид работы обычно сравнивается со всеми остальными сопоставимыми видами работы по одним и тем же компенсируемым факторам. Существует несколько методов оценки работ.

Метод оценки труда – способ количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставление с заданными нормами труда. Для оценки труда могут использоваться различные

---

<sup>1</sup> Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. М.: Наука, 2003 - 365 с.

тодике, индивидуальным критериям и показателям, учитывающим его фактический трудовой вклад в деятельность предприятия.

Фактический месячный заработок каждого работника рассчитывается по следующей формуле:

$$z_i = \frac{K_i \cdot \text{ФОТ} - M}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.2)$$

где ФОТ-М – месячный фонд оплаты труда предприятия;

$K_i$  – индивидуальный коэффициент каждого конкретного работника;

$\sum K_i$  – сумма значений коэффициентов по всем работникам.

Сумма значений коэффициентов по всем работникам определяется как умножение среднесписочной численности работников предприятия на среднее значение среднего интервала, при определении которого используется показатели дифференциации оплаты труда, т. е. такие точки распределения, которые делят ряд в определённом соотношении. Наиболее часто используется медиана ( $M_e$ ).

В случае неполной отработки установленного объема рабочего времени пропорционально уменьшается зарплата, рассчитанная по приведённой выше формуле.

При увеличении его объёма сверх установленного уровня заработок возрастает либо пропорционально рассчитанному по формуле либо за счет увеличения ( $K_i$ ) в диапазоне «вилки» соотношений в оплате труда разного качества.

В этом случае выбор механизма увеличения заработка в зависимости от отработанного времени по сравнению с установленным определяется важностью и значимостью для предприятия дополнительного выпуска той продукции (или выполнение того объёма работ), которую производит конкретный работник.

## 2 Организационно-экономическая характеристика ОАО ЗИП «Энергомера»

### 2.1 Организационно- правовая характеристика и оценка структуры предприятия

Открытое акционерное общество Завод измерительных приборов «Энергомера» образовано в процессе приватизации Невинномысского завода электроизмерительных приборов.

Сокращенное название – ОАО ЗИП «Энергомера».

Место нахождения общества – Ставропольский край, г. Невинномысск, ул. Гагарина, 153.

При создании акционерного общества в 1992 году было размещено 60110 обыкновенных акций для образования уставного капитала в размере 6011 тыс. руб. После деноминации – 6011 руб. В декабре 2005 года по решению совета директоров уставной капитал предприятия был увеличен до 120220 руб. путем увеличения номинальной стоимости одной акции до 2 руб.

Все акции, размещаемые ОАО ЗИП «Энергомера», являются именными. Данные об их владельцах регистрируются в документах акционерного общества. Продать такие акции владельцы могут, поставив в известность общество.

В настоящее время предприятие осуществляет свою деятельность на условиях самокупаемости.

Целями деятельности ОАО ЗИП «Энергомера» являются извлечение прибыли, расширение рынков товаров и услуг.

Предметом деятельности акционерного общества являются:

- 1 Производство электроизмерительных приборов;
- 2 Производство нестандартного оборудования;
- 3 Ремонт и производство электрооборудования;
- 4 Производство потребительских товаров;
- 5 Платные услуги населению;
- 6 Операции с недвижимостью;

- 3 О технической мощности предприятия;
- 4 Об обеспеченности трудовыми ресурсами
- 5 Об обеспеченности рынка материальными ресурсами;
- 6 О состоянии рынка продукции, положение дел заводов конкурентов.

Организационная структура предприятия приведена на рисунке 1.

На данном предприятии применяется линейно-функциональная структура управления, когда руководителю в подготовке соответствующих программ, решений, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений. Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку производства, освобождают линейного руководителя от расчета финансовых вопросов и вопросов, связанных с материально-техническим обеспечением.

Возглавляет данную систему генеральный директор. В его обязанности входит:

- руководство всеми видами деятельности предприятия;
- организация работы и эффективного взаимодействия производственных единиц, цехов и других структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствования производства.
- принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по созданию благоприятных и безопасных условий производства, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды;

В непосредственном подчинении генерального директора находятся:

- 1 главный инженер;
- 2 главный бухгалтер;
- 3 главный экономист;
- 4 начальник отдела кадров;
- 5 юрисконсульт.

Главный инженер определяет техническую политику, перспективы развития предприятия и пути реализации комплексных программ по всем направлениям совершенствования, реконструкции и технического перевооружения действующего производства.

К подразделениям основного производства относятся:

производственные участки, которые в свою очередь делятся на:

а) литейный участок, где изготавливаются заготовки для дальнейшей обработки, осуществляется литье цветных и черных металлов. Литье производится двумя способами: литье по выплавляемым моделям и литье под давлением.

б) штамповочный участок, который производит заготовки для дальнейшей обработки деталей с листа путем штамповки.

в) гальванический участок, осуществляющий нанесение защитных покрытий для защиты от коррозии. Оборудование: стационарные и колокольные ванны.

г) сборочный участок, который занимается конечной сборкой изделий, с использованием различных приспособлений сверлильных, фрезерных станков и т.д.

д) технический участок, который разрабатывает маршруты прохождения деталей, виды оборудования, режимы резания, инструмент и контрольно-измерительные приборы, осуществляет разработку норм расхода сырья, материалов и комплектующих изделий, составляет технологические карты и карты раскроя.

е) инструментальный участок, занимающийся изготовлением оснастки и инструментов для нужд завода, т.е. пресс-форм, литформ, резцов, шаблонов, измерительного инструмента и т.д. Данный участок обладает уникальным и высокопроизводительным оборудованием: координатно-расточными станками, оптико-шлифовальными, токарными и фрезерными станками, электроэрозионным оборудованием.

энергомеханический участок, который в свою очередь делится на энергоучасток и механический участок.

К обслуживающим подразделениям относят:

отдел материально-технического снабжения, склад который организует обеспечение предприятия всеми необходимыми для его производственной работы материальными ресурсами; занимается составлением заявок на материальные ресурсы и их обоснованием, установленным календарных сроков поставок.

К подразделениям вспомогательного производства относят:

Транспортный участок.

Бухгалтерию, обеспечивает обработку документов, рациональное ведение бухгалтерских записей в учетных регистрах и на их основе – составление отчетности. Своевременное получение учетной информации о производственно-хозяйственной деятельности предприятия позволяет руководителям оперативно воздействовать на ход производства, принимать соответствующие меры для повышения экономических показателей работы предприятия.

Плановый отдел. Разрабатывает плановую калькуляцию по изделиям, номенклатуру ценник на материалы (совместно с бухгалтерией и отделом материально-технического снабжения), рассчитывает проценты косвенных затрат. Анализирует суммы и причины допущенных отклонений от норм и изменений норм; совместно с прочими отделами и службами предприятия составляет нормативные калькуляции на следующий отчетный месяц.

Отдел кадров. Проводит работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификацией.

Из данных таблицы 2.1 видно, что ОАО ЗИП «Энергомера» с каждым годом работает все лучше. Так его прибыль в 2005 году по сравнению с 2003 годом возросла на 9000 тыс. руб., а по сравнению с 2004 годом на 3400 тыс. руб. Также увеличивается и производительность труда, в 2005 году она составила 753,42 тыс. руб. О хорошей работе предприятия свидетельствует и повышение фондоотдачи и рентабельности.

### 2.3 Анализ трудовых показателей

Предприятие ОАО ЗИП «Энергомера» достаточно обеспечено трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности ОАО ЗИП «Энергомера» трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования и как результат – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Изменение структуры трудовых ресурсов в динамике представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2

#### Изменение структуры трудовых ресурсов

Категории персонала	Структура					
	2003		2004		2005	
	кол-во чел.	%	кол-во чел.	%	кол-во чел.	%
Всего	700	100	800	100	860	100
Персонал основной деятельности	670	95,7	770	96,3	830	96,5
в том числе						
рабочие	400	57,2	550	68,8	700	81,4
служащие	140	20	100	12,5	80	9,3
руководители	50	7,1	40	5	20	2,3
специалисты	80	11,4	80	10	30	3,5
Не основной деятельности	30	4,3	30	3,7	30	3,5

фициент текучести кадров составил 0,02. Стало больше приниматься персонала, чем увольняться.

Полноту использования фонда рабочего времени можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию ОАО ЗИП «Энергомера», таблица 2.3..

Таблица 2.3

## Использование трудовых ресурсов

Показатели	2003	2004	2005	Отклонение 2005 от 2003	Отклонение 2005 от 2004
1	2	3	4	5	6
1. Среднегодовая численность всего, чел.	700	800	860	+160	+60
2. Отработано за год одним рабочим дн. час.	220 1760	220 1760	225 1800	+5 +40	+5 +40
3. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	-	-
4. Фонд рабочего времени, час.	1232000	1408000	1548000	+316000	+140000

Использование фонда рабочего времени можно проанализировать методом абсолютных разниц.

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{П}$$

где ЧР – численность рабочих;

Д – количество отработанных дней одним рабочим в год;

П – средняя продолжительность рабочего дня.

Использование фонда рабочего времени в 2005 году по сравнению с 2003 годом.

## Анализ использования фонда рабочего времени на 1 рабочего

Показатели	2003			2004			2005			откл. 2005 от 2003	откл. 2005 от 2004
	план	факт	откл.	план	факт	откл.	план	факт	откл.		
1. Календарное количество дней, в том числе праздничные дни	365	365	-	365	365	-	365	365	-	-	-
выходные дни	9	9	-	9	9	-	9	9	-	-	-
выходные субботы	52	52	-	52	52	-	52	52	-	-	-
	50	50	-	50	50	-	50	50	-	-	-
2. Номинальный фонд рабочего времени, дни	254	254	-	254	254	-	254	254	-	-	-
3. Неявки на работу, дни	34	44	+10	30	29	-1	30	27	-3	-17	-2
ежегодные отпуска	16	16	-	16	16	-	16	16	-	-	-
отпуска по учебе	1	2	+1	2	1	-1	2	2	-	-	+1
отпуска по беременности и родам	3	2	-1	2	3	+1	2	2	-	-	-1
дополнительные отпуска с разрешения администрации	5	8	+3	4	4	-	4	3	-1	-5	-1
болезни	9	11,8	+2,8	6	5	-1	6	4	-2	-7,8	-1
прогулы	-	0,2	+0,2	-	0,1	+0,1	-	0,1	+0,1	-0,1	-
простои	-	4	+4	-	2	+2	-	1	+0	-3	-1
4. Явочный фонд рабочего времени, дни	220	220	-	220	220	-	220	225	+5	+5	+5
5. Продолжительность рабочей смены, часов	8	8	-	8	8	-	8	8	-	-	-
6. Бюджет рабочего времени, часов	1760	1760	-	1760	1760	-	1760	1800	+40	+40	+40
7. Предпраздничные сокращенные дни, часов	9	9	-	9	9	-	9	9	-	-	-
8. Внутрисменные простои, часов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Полезный фонд рабочего времени, часов	1751	1751	-	1751	1751	-	1751	1791	+40	+40	+40
10. Средняя продолжительность рабочей смены, часов	8	8	-	8	8	-	8	8	-	-	-
11. Сверхурочно отработанное время, часов	-	11,6	+11,6	-	12	+12	-	11,8	+11,8	+0,2	-0,2
12. Непроизводительные затраты рабочего времени, часов	-	8,3	+8,3	-	9	+9	-	8,1	+8,1	-0,2	-0,9

Таблица 2.5

## Анализ фонда заработной платы

Показатели	2003			2004			2005			откл. 2005 от 2003	откл. 2005 от 2004
	план	факт	откл.	план	факт	откл.	план	факт	откл.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Среднесписочная численность всего, чел.,	710	700	-10	750	800	+50	850	860	+10	+160	+60
в том числе рабочих	670	670	-	670	690	+20	730	730	-	+60	+40
2. Фонд заработной платы, руб.,	12600	12840	+240	24000	24000	-	40200	40800	+600	+27950	+16800
в т.ч. рабочих	10800	10690	-100	18000	18840	+840	34800	34800	-	+24100	+15960
5. Среднегодовая выработка на одного рабочего, руб.	679	680	+1	746	739	-7	739	753	+13	+72	+10
4. Среднемесячная заработная плата ра- бочих, руб.	1343,28	1330,73	-12,55	2238,31	2275,36	+37,05	3972,6	3972,6	-	-2641,87	+1697,24
5. Среднемесячная заработная плата всего, руб.	1478,37	1529,7	+50,83	2666,67	2500	-166,67	3941,18	3953,49	+12,31	-2423,79	+1453,49

Таблица 2.6

## Анализ выполнения плана по труду

Показатели	2003			2004			2005			откло- нение 2005 от 2003	откло- нение 2005 от 2004
	план	факт	от- клоне ние	план	факт	от- клоне ние	план	факт	откло- нение		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Среднеспи- сочная чис- ленность все- го, чел. в т.ч. рабочих	71	70	-1	75	80	+5	85	86	+1	+16	+6
	67	67	-	67	69	+2	73	73	-	+6	+4
2. Фонд зара- ботной платы, р., в т.ч. рабочих	1260	1284	+24	2400	2400	-	402	4080	+60	+2795	+1680
	1080	1069	-10	1800	1884	+84	3480	3480	-	+2410	+1596

Из данных таблицы 3.6 видно, что обеспеченность трудовыми ресурсами с каждым годом становится лучше. Так в 2005 году среднесписочная численность всего по сравнению с 2003 годом увеличилась на 16 человек, а по сравнению с 2004 годом на 6 человек. Также увеличилось и число отработанных человеко-дней. Так в 2005 году по сравнению с 2003 годом оно увеличилось на 3 тысячи, а по сравнению с 2004 годом на 2 тысячи.

Что же касается числа отработанных человеко-часов, то в 2005 году по сравнению с 2003 годом оно увеличилось на 16 тысяч. Все это увеличило среднегодовую выработку на одного рабочего и объем продукции. Среднегодовая выработка на одного рабочего в 2005 году по сравнению с 2003 годом увеличилась на 72828 рублей, а по сравнению с 2004 годом на 10294 рубля. Объем продукции также увеличился. И в 2005 году по сравнению с 2004 он увеличился на 4000 тысячи рублей.

#### **2.4 Процесс осуществления мотивационной деятельности на ОАО ЗИП «Энергомера»**

Мотивация является хотя и важным, но не единственным фактором работы предприятия работников на ОАО ЗИП «Энергомера». На его работу влияет также ее напряженность, способности работника и его предшествующий опыт.

Несмотря на ее очевидную значимость, мотивацию трудно определить и проанализировать. Поэтому мотивация включает в себя:

- направление поведения работника;
- меру усилий работника после того, как он выбрал это направление;
- устойчивость этого поведения, то есть, как долго работник будет действовать в данном направлении.

Эффективное управление мотивационной деятельностью на предприятии ОАО ЗИП «Энергомера» невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Поэтому менеджеры для эффективной работы предлагают:

Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы, а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации.

В основе этих методов лежит утверждение, что модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своим предприятием ОАО ЗИП «Энергомера». Особенно большое удовольствие человеку доставляет общее признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива.

Для некоторых людей постоянный контроль и опека - только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, чтобы он ощущал себя полноценным работником предприятия ОАО ЗИП «Энергомера».

Многие предприятия теряют своих лучших работников, потому что не дают им возможности «расти». Каждый руководитель хочет удержать таких людей, он открывает перед ними перспективу профессионального роста. Это не значит, что всех хороших работников нужно постоянно передвигать на более высокие должности. Можно вознаградить иначе, например, поручив новую, более сложную и ответственную работу с соответствующей оплатой.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует, как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда,

Поэтому основными формами мотивации (стимулирования) работников предприятия ОАО ЗИП «Энергомера» являются:

5. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышение квалификации.

Такое мероприятие по повышению мотивации труда позволяет более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия ОАО ЗИП «Энергомера» и повышать его конкурентоспособность на рынке.

Также необходимо отметить, что руководители играют активную роль в мотивации социальных процессов на предприятии ОАО ЗИП «Энергомера»:

- руководитель в состоянии воздействовать на мотивацию работников, если необходимо повысить результативность труда, руководитель помогает созданию атмосферы, способствующей улучшениям и поддерживающей их мотивацией можно управлять;

- руководитель обязан помнить, что в мотивации имеют значение способности, умение и возможности дать работнику с небольшими способностями и навыками добиться высоких результатов;

- руководителю следует проявить чуткость в отношении изменения потребностей и целей работников, они также обязаны учитывать различия в предпочтениях вида поощрения. Индивидуальные различия следует учитывать при планировании руководителями форм мотивации;

- обязанностью каждого руководителя является слежение за потребностями, способностями, целями и предпочтениями работников;

- некоторые работники характеризуются высокой степенью саморегулирования и личной мотивации, руководителю следует попытаться направить такое поведение в продуктивное русло;

- когда работники замечают, что желательных результатов можно добиться с помощью продуктивных усилий, то это означает, что максимальная часть стратегии мотивации достигла успеха;

- руководителю следует стремиться поручать сотрудникам такие виды работ, которые обеспечивают справедливость, различную напряженность, разнообразие и необходимые возможности для удовлетворения индивидуальных потребностей.

ся дополнительным временем отдыха пропорционально длительности сверхурочных работ. Работа в выходные и не рабочие праздничные дни оплачивается в двойном размере или, по желанию работника, компенсируется другим днем отдыха.

В целях повышения реальных доходов и уровня жизни работников предприятия, усилия их личной заинтересованности в повышении производительности труда, качества продукции и эффективности производства установлены следующие виды стимулирующих выплат: периодические и единовременные.

Единовременные выплаты:

- за выполнение срочных, особо сложных заданий по распоряжению работодателя исполнителям начисляется дополнительная оплата в размере от 50 до 500 руб. в зависимости от объема и значимости выполненных работ для предприятия,

- материальная помощь: при уходе работника в армию, а также в случаях бракосочетания, рождения ребенка работнику оказывается помощь в размере до 500 руб. (в денежном или натуральном выражении); в случаях тяжелого материального положения работника (на основании акта обследования условий его жизни комиссией предприятия), а также при возникновении острой потребности в средствах на проведение операции или приобретение медикаментов распоряжением работодателя, нуждающимся в помощи работникам единовременно начисляется от 0,5 до 3 минимальных размеров оплаты труда, утвержденных ФЗ на день обращения работников за помощью; в случае гибели работника на производстве не зависимо от степени его вины, выплачивается его семье единовременно не менее его среднемесячного заработка (помимо выплат, предусмотренных действующим законодательством).

Периодические выплаты включают в себя ежемесячное премирование всех категорий работников. Общими обязательными условиями начисления премий в ОАО ЗИП «Энергомера» является обеспечение рентабельности производства на уровне не менее 20%, своевременное качественное и в полном объеме выполнение производственных заданий за каждым работником, отсут-

## Степень удовлетворенности персонала ОАО ЗИП «Энергомера»

№ во-проса	Содержание вопроса	Индекс удовлетв.	Степень удов-летв.
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	0,1	Низкая
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	0,4	Средняя
4	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала	0,8	Высокая
5	Оценка положения дел в ОАО «Энергомера»	0,5	Средняя
6	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	0,8	Высокая
7	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ОАО «Энергомера»	0,4	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	0,5	Средняя
9	Лично Вас устраивает величина Ваших заработков	0,1	Низкая
10	Существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать	0,2	Низкая
11	Состояние отношений между администрацией и работниками	0,2	Низкая

### 3 Разработка стратегии мотивации персонала на ОАО ЗИП «Энергомера»

#### 3.1 Предложения по разработке стратегии мотивации

Проведенный анализ мотивационной стратегии позволил сделать следующие выводы.

- общая удовлетворенность работой среди опрошенных довольно высока;
- однако заработная плата в недостаточно большой степени побуждает эффективно работать;
- отношение к условиям, организации, продуктивности труда и отношения между работниками и администрацией находятся на довольно низком уровне;
- сила мотивации у работников предприятия средняя;
- немаловажным моментом для персонала является наличие интересной работы.

Все перечисленные отрицательные моменты могут негативным образом сказаться на стратегии развития предприятия, основанной на:

- 1) внедрении новых технологических линий по производству счетчиков;
- 2) развитию персонала.

Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении мотивации персонала. Вся мотивационная работа сводится к ликвидации негативных ситуаций, возникших на предприятии.

Разработка стратегии мотивации стимулирования работников должна включать в себя материальное и моральное стимулирование.

Анализ обработанных в исследованиях показывает, что наибольшую значимость для респондентов ОАО ЗИП «ЭНЕРГОМЕРА» имеет заинтересованность администрации в конкретном сотруднике.

### 3.2 Предложения по созданию отдела управления и организации труда

Для усовершенствования мотивационной деятельности и создания мотивационной системы необходимо преобразовать отдел кадров до «отдела управления и организации труда».

Этот отдел должен обладать необходимой информацией, ресурсами и полномочиями для ведения мотивационной деятельности.

Отдел управления кадрами и организации труда должен будет проводить:

- оптимизацию системы материального поощрения персонала;
- социально-психологическую диагностику коллектива;
- анализ и регулирование групповых отношений;
- исследование производственных и социальных конфликтов;
- и соответственно управлять занятостью;
- оценку и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональную и социально-психологическую адаптацию работников;
- управление трудовой мотивацией;
- разработку правовых и трудовых отношений;
- предоставление полной информации о своей деятельности высшему звену управления ;
- ведение отчетности о проведенной работе и достигнутых результатах.

Отдел управления и организации труда является необходимым звеном мотивационного процесса и ему отводится основная роль во внедрении мотивационного управления на предприятии.

Функционирование этого отдела повысит эффективность производства и системы управления.

рования, по результатам которых каждый руководитель сможет подготовить план действий по устранению выявленных недостатков и согласовать их со своими подчиненными.

Среди каналов обратной связи самое важное место по праву принадлежит опросам общественного мнения. Рекомендуемая периодичность опросов – два раза в год.

### **3.3 Совершенствование методов экономического стимулирования**

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ОАО ЗИП «Энергомера» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая на предприятии стратегия премирования ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины.

Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использовать во вновь создаваемой системе мотивации.

В современном менеджменте различают две базовые формы заработной платы — сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Во втором — уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени.

Современные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Основной задачей любой современной системы опла-

бавка по результатам работы всей фирмы (на основе критерия)	ношениях администрации с работниками, стимулирующий сотрудничество	мены, способствует более широкой вовлеченности работников в дела фирмы	ду индивидуальным вкладом и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов
6 Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника. Исчисляется по единой методике (например, на основе стажа или рейтинга)	Используется там, где трудно с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на результат оказывает действие множество факторов	Стимулирует не только производственные но и другие значимые для фирмы показатели, способствуют взаимодействию	Трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективности
7 Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы	Используется там, где публикуются показатели финансовой деятельности и где имеется участие работников в делах фирмы	Обеспечивает идентификацию работников с делами фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка	Не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять

Каждая стратегия оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это значит, что выбор системы нельзя рассматривать и использовать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или индивидуальная), обучения, подготовки и профессионального продвижения персонала фирмы и др.

В целом в основе построения системы оплаты труда лежат следующие основные принципы, использующиеся для усиления ее мотивирующей функции:

- сдельная оплата,

основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Под стратегиями участия работников в прибыли компании понимается "разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества". При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

На практике существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников.

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:

1 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.

2 Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они мо-

полнительных премий за сверхурочные работы и рационализаторские предложения.

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:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций.

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).

форм получения экономического дохода работниками, призванными стимулировать их трудовую деятельность:

1 Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки).

2 Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии)).

3 Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд).

4 Планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда).

5 Сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов).

6 Отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления).

7 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 таких необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды - источники кредитов).

Усовершенствования в систему оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в положение об оплате и премировании труда на предприятии. Предлагаемые условия премирования будут иметь более дифференцированное воздействие на каждого их сотрудников и смогут стимулировать работу отдельных категорий работников.

Экономические методы управления в предлагаемой системе будут реализовываться следующим образом: руководители проекта составляют план и состав денежных выплат и другого материального стимулирования в зависимости от результата труда каждого работника, основываясь на общем перечне форм стимулирования, разработанных в создаваемой системе оплаты труда.

вышения спроса, обеспечение информационной связи между ответственными лицами и управленцами более высокого уровня, внедрение новой системы стимулирования труда персонала, осуществление контроля за выполнением производственных задач и организации работы ответственных лиц.

Для осуществления организации работы участников проекта необходимо наладить эффективный информационный поток между ними, и лицами, которые имеют в распоряжении всю необходимую для внедрения проекта информацию.

После создания новой системы стимулов возможно либо сохранение участников проекта в штате предприятия (при этом их работа может носить сезонный характер), либо их высвобождение (при этом участники проекта организуют обучение оперативных управляющих приемам работы с новой системой мотивации).

Оценивая экономическую эффективность внедрения разработанной системы оплаты труда, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая стратегия мотивации труда — это производительность персонала на протяжении цельного производственного процесса.

Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения емкости спроса позволит увеличить объемы сбыта продукции. Основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия.

Руководитель предприятия должен выяснить, каковы позиции высшего, среднего и низшего звеньев предприятия. Люди работают лучше, когда понимают, зачем они это делают.

Первым этапом разработки стратегии трудовой мотивации является ранжирование работ по сложности и важности их выполнения. Результаты ранжирования представлены в таблице 3.2.

Продолжение таблицы 3.3	
1	2
Достаточно сложная работа, требующая самостоятельности в рамках согласованных целей. Требуется высокий уровень общения и специального образования. Аналитическое мышление и навыки общения. Ответственность за результаты подразделения. Достаточный уровень самостоятельности и инициативы.	Разряд 4  Заместители начальников отделов, начальники цехов по производству
Работа средней сложности, выполняется под общим руководством в рамках согласованных целей. Требуется высокий / среднего уровня общего и специального образования. Ограниченный уровень самостоятельности и инициативы.	Разряд 3  Специалисты по экономике, продажам, бухгалтерскому учету, маркетингу; мастера
Работа достаточно простая и в основном повторяющаяся. Требуется среднего уровня общего образования. Ответственность за собственные результаты, а также за оборудование. Низкий уровень самостоятельности и инициативы.	Разряд 2  Секретари, бригадиры, служба охраны
Работа очень простая и повторяющаяся. Требуется среднего общего образования и специальной подготовки на рабочем месте. Ограниченная ответственность. Минимальный уровень самостоятельности и инициативы.	Разряд 1  Рабочие – сдельщики, рабочие – повременщики, уборщики, охрана, водители, ученики

Для разработки сетки соотношений в оплате труда необходимо выявить, какие критические факторы наиболее значимы, а какие наименее значимы. С этой целью применим балльный метод оценки работы работников ОАО ЗИП «ЭНЕРГОМЕРА». Разработанная нами матрица показывает, какое количество баллов соответствует субфактору и каждому уровню важности.

Баллы распределены таким образом, чтобы можно было определить значимость и весомость того или иного фактора, т.е. как пропорционально – минимум 25% от максимального числа баллов по каждому фактору, низкий уро-

Так как численность работников ОАО ЗИП «ЭНЕРГОМЕРА» значительна, то матрица баллов будет разделена на две: одна для управленческих и инженерных работников, другая для рабочих. Результаты расчетов для рабочих представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Матрица баллов ОАО ЗИП «ЭНЕРГОМЕРА» рабочих

Критические факторы	Уровни			
	минимальный	Низкий	средний	Высокий
1. Физическая нагрузка: труд простой ручной; механический; автоматизированный	5	5	8	10
	6	9	12	15
	13	25	37	50
2. Умственная нагрузка: Труд Технический; Формально – логический; Творческий	5	7	13	13
	7	10	15	20
	20	35	50	65
3. Навыки и сноровка: Владеет лишь основными операциями; Свободно владеет всеми операциями	8	12	20	25
	30	60	90	120
4. Обучение навыкам профессионального обучения, опыт работы: Имеет лишь основы профессиональных знаний; Знаний достаточно для выполняемой работы, но запас незначителен; Владеет профессией в совершенстве	10	18	27	36
	13	23	35	45
	45	90	135	180
5. Воздействие окружающей среды: Условие труда: хорошие; Удовлетворительные; Неудовлетворительны	12	22	35	45
	17	33	50	67
	55	110	165	220
3. Производительность труда и качество труда: Низкие Средние Высокие Очень высоки	23	45	66	87
	38	75	110	145
	48	90	135	175
	75	150	220	290
Итого				1725

Значение каждого субфактора определяется в процентах от максимального балла по каждому их факторов. Например, для степени специализации: 1) однородная узкоспециализированная –  $40 / 100\% = 0,4$ ;

2) разнородная по отдельным разделам определенной сферы –  $60 / 100\% = 0,6$ ;

3) разнородная по всему кругу задач подразделения –  $100 / 100\% = 1,0$

Таблица 3.7

## Факторно – критическая модель оценки сложности для рабочих

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость фактора
Физическая нагрузка	0,1	Труд: простой ручной; Механический; Автоматизированный	0,2 0,30 0,35
Умственная нагрузка (ответственность, внимание)	0,20	Труд: технический; Формально – логический; Творческий	0,2 0,3 0,35
Навыки и сноровка	0,25	Владеет лишь основными операциями; Свободно владеет всеми операциями	0,2 0,35
Обучение навыкам, профессиональное обучение, опыт работы	0,30	Имеет лишь основы профессиональных знаний; Знаний достаточно для выполняемой работы, но запас незначителен; Владеет профессией в совершенстве	0,2 0,25 0,35
Воздействие окружающей среды	0,33	Условие труда: хорошие; Удовлетворительные; неудовлетворительные	0,2 0,3 0,35
Производительность труда и качество труда	0,38	Низкие Средние Высокие Очень высокие	0,3 0,5 0,6 0,7

Продолжение таблицы 3.9	
1	2
Увеличение прибыли	0,3
Понижающие коэффициенты	
Несвоевременное выполнение обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями	0,3
Нарушение правил безопасности	0,2 – 0,4
Нарушение производственной и трудовой дисциплины	0,5
Неэффективное использование оборудования, инструментов	0,1
Отсутствие инициативы, инертности в работе	0,2 – 0,5
Необеспечение сохранности выпускаемой продукции и материальных ценностей	0,2
Другие нарушения, отрицательно сказывающиеся на результатах работы подразделения	0,15

Разработанная матрица баллов показывает, какое количество баллов соответствует фактору и каждому уровню важности в разрядах, что помогает определить рейтинг важности факторов в факторно – критической модели оценки сложности выполнения работ.

Построенная модель оценки показывает связь личного вклада работников и их ответственности к труду, что непосредственно отражается на их зарплате, так как выполнение той или иной работы включает их в определённую «вилку» соотношений в оплате труда.

Таким образом, данная стратегия мотивации труда позволяет поставить зарплаток работников ОАО ЗИП «ЭНЕРГОМЕРА» в зависимости от их личного трудового вклада в результаты работы, отношения к труду, так и от итогов финансово – хозяйственной деятельности всего предприятия.

### **3.4 Стратегия трудовой мотивации на примере специалиста ОТИЗ ОАО ЗИП «ЭНЕРГОМЕРА»**

Остановимся отдельно на методике определения значений соотношений в оплате труда разного качества ( $K_i$ ) согласно диапазону их «вилок» по индивидуальным критериям и показателям, учитывающим фактическую результатив-

(среднее значение  $K_i = 1,10$ ). Для него утверждены следующие показатели и условия, увеличивающие и уменьшающие среднее значение  $K_i$  (таблица 3.11).

Коэффициент для всех работников = среднесписочная численность работников \* медиану сетки соотношений в оплате труда

Медиана составляет 0,765, это число входит в «вилку» значений 3 – 0,65-0,78; и 4 – 0,75-0,84. Тогда коэффициент составит  $(\sum K_i) = 0,765 * 3931 = 3007$

Таблица 3.11

Показатели и условия определения размеров соотношений в оплате труда  
специалиста ОТИЗ

Категория работника	Диапазон «вилки» соотношений и его среднее значение	Показатели, увеличивающие среднее значение (+) и мера увеличения	Показатели, уменьшающие среднее значение (-) и мера уменьшения
Начальник ОТИЗ Группа оплаты - 5	0,88 – 1,32 <hr/> 1,10	1 Увеличение объема продаж на 10% (+0,3)= $K_1+$  2 Сокращение затрат на рабочую силу (+0,2)= $K_2+$  3 Проявление инициативы в выполнении работы, высокий профессионализм (+0,3) = $K_3+$	1 Нарушение производственной и трудовой дисциплины (-0,5)= $K_1-$  2 Невыполнение месячных заданий (-0,3)= $K_2-$  3 Отсутствие инициативы в работе (-0,3)= $K_3-$

Рассмотрим пример, на заводе увеличился объём производства в стоимостном выражении на 10% (+0,3). Поскольку начальник ОТИЗ сократил затраты на рабочую силу (+0,2) и проявил инициативу и профессионализм в повышении производительности труда (+0,3). Однако в то же время коллектив не выполнил месячное задание (-0,3). В том случае ( $K_i$ ), будет равен  $1,10+0,2+0,3+0,3-0,3=1,3$ , а заработная плата специалиста (при месячном ФОТ предприятия –

б) создание страхового фонда оплаты труда предприятия.

Построенная модель оценки показывает связь личного вклада работников и их ответственности к труду, что непосредственно отражается на их зарплате, так как выполнение той или иной работы включает их в определённую «вилку» соотношений в оплате труда.

Таким образом, данная стратегия мотивации труда позволяет поставить зарплаток работников ОАО ЗИП «ЭНЕРГОМЕРА» в зависимости от их личного трудового вклада в результаты работы, отношения к труду, так и от итогов финансово – хозяйственной деятельности всего предприятия.

Мотивационный эффект от внедрения стратегии мотивации труда заключается в том, что зарплаток работников предприятия будет зависит как от их личного трудового вклада в результаты, отношение к труду, так и от итогов финансово – хозяйственной деятельности всего предприятия.

### 3.5 Расчет экономического эффекта от внедрения системы мотивации

Произведем расчет экономической эффективности от внедрения системы мотивации на предприятии. При внедрении системы мотивации на предприятии ОАО ЗИП «Энергомера» ожидается экономический эффект за счет улучшения качества выпускаемой продукции, сокращения затрат потребителя на ремонт в результате увеличения времени наработки на отказ. Себестоимость изготовления практически не изменяется, поэтому для базового и нового варианта она принята на одном уровне.

Годовой экономический эффект

$$\mathcal{E} = \left( z_1 \cdot \frac{B_2}{B_1} \cdot \frac{P_1 + E_n}{P_2 + E_n} + \frac{(I_1 - I_2) - E_n \cdot (K'_2 - K'_1)}{P_2 + E_n} - z_2 \right) A_2, \quad (3.1)$$

где  $\mathcal{E}$  – годовой экономический эффект, руб. (см формулу (1))

$B_1, B_2$  – годовые объёмы производства продукции до внедрения системы мотивации и после;

$E_e$  – нормативный коэффициент эффективности капиталовложений,  $E_e = 0,15$

## Заключение

По результатам проведенного в дипломном проекте исследования можно сделать следующие выводы. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Основы формирования в механизмах управления элементов мотивации можно проследить по развитию школ менеджмента: Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо и новые теории управления.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, Мак Клееланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера – Лоулера. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

Стратегия мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности стратегии стимулирования на предприятии, общей стратегии управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Так же ме-

3 Индивидуальные профессиональные качества количественными характеристиками содержательно (количественно и качественно) не определены. Начисление КТУ проводит руководитель, опираясь лишь на свое субъективное мнение.

4 Квалификация работника определена не для всех категорий персонала.

5 Отсутствие корпоративных методов управления. Руководство принимает решение без обсуждения с коллективом.

6 Социально-психологические методы мотивации (Доска почета, награждение почетной грамотой и т.п.) закреплены в «Положении о системе оплаты и стимулирования труда персонала», но фактически на предприятии не применяются.

Основными направлениями разработки стратегии мотивации персонала на ОАО ЗИП «Энергомера» в сложившихся условиях могут стать совершенствование новых стимулирующих форм оплаты труда. Они заключаются в следующих положениях:

- необходимо разработать базовый показатель трудового участия (КТУ);
- ввести почасовую оплату труда и зависимость от процентного начисления премии;
- выполнить все условия «Положения о системе оплаты и стимулирования труда персонала»;
- надбавки и премии выдавать отдельно от должностного оклада;
- Предусмотреть льготы;
- Премию выплачивать в отдельный день по отдельной ведомости; Это повысит роль премии;
- Расширить использование социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- Развитие стратегии управления деловой карьерой.

нормативам, разрабатываемым с участием работниками, чтобы быть понятными им.

Оценка экономической эффективности внедрения разработанной стратегии оплаты труда, показала, что основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий стратегии мотивации в сочетании с совершенствованием других методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей стратегии управления предприятием.

Таким образом, дальнейшее развитие механизмов управления в целом и мотивацией в частности является перспективным направлением развития менеджмента в современных условиях.

- 18 Силин А.Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту.-Тюмень: ТГУ, 2004 - 180 с.
- 19 Тарасов В.К. Персонал-технология : отбор и подготовка менеджеров. Л: Машиностроение, 2002 - 182 с.
- 20 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2005 - 325 с.
- 21 Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. М.: Наука, 2003 - 365 с.
- 22 Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: «Ось-89», 2005. - 361 с.
- 23 Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 2003. - 291 с.
- 24 Попова Р.Г. Самонова И.И. Финансы предприятий. – СПб.: Питер, 2001.-452 с.
- 25 Райзберг Б.А. Рыночная экономика: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2000.-181 с.
- 26 Русак Н.А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятий. – Минск: Беларусь, 2000. - 261 с.
- 27 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск.: ИП “Экоперспектива”, 2006. 261 с.
- 28 Алашеев С.Ю. Управление временем руководителя // Управление персоналом. 2005, № 2